
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
Gazi
1926

BAĞIMSIZ SPOR FEDERASYONLARININ ÖRGÜTSEL KİMLİKLERİNİN ÇOKLU DURUM ÇALIŞMASI İLE KARŞILAŞTIRMALI ANALİZİ

Serdar SOLMAZ

DOKTORA TEZİ
BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ANABİLİM DALI

GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

EYLÜL 2021

ETİK BEYAN

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

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

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

İmza

(Serdar SOLMAZ)

Tarih

BAĞIMSIZ SPOR FEDERASYONLARININ ÖRGÜTSEL KİMLİKLERİNİN ÇOKLU DURUM ÇALIŞMASI İLE KARŞILAŞTIRMALI ANALİZİ

(Doktora Tezi)

Serdar SOLMAZ

GAZİ ÜNİVERSİTESİ

SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

Eylül 2021

ÖZET

Bu araştırmada, Türkiye Voleybol Federasyonu (TVF) ve Türkiye Kick Boks Federasyonu'nun (TKBF) örgütsel kimliklerinin benzer ve farklı yönlerinin betimlenerek karşılaştırılması yapılmıştır.Bu araştırma, nitel araştırma desenlerinden bütüncül çoklu durum (Tip3) çalışması şeklinde tasarlanmıştır. Çalışma gurubu belirlenmesinde amaçlı örneklem yöntemlerinden ölçüt örnekleme tercih edilmiştir. Araştırmanın geçerliliğini sağlamak ve örgütleri derinlemsine betimleyebilmek amaçlı doküman incelemesi, araştırmacı günlüğü, yarı yapılandırılmış görüşmelerden yararlanılmış. Ayrıca veri analizi sürecinde kodlayıcılar arası uzlaşma sağlanmıştır. Yapılan araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre TVF 'nin temel değerlerinin, yüksek aidiyet ve özveri, başarı yönelimliliği, altyapı ve eğitim odaklılığı, özgürlükçü yapısı ve fikirlere önem veren ve yeniliğe açık temel değerler algısı ön plana çıkmıştır. Ayrıca federasyon içerisinde kurumsallaşmış bir örgüt yapısı hakim olmakla birlikte, Spor Hizmetleri Genel Müdürlüğü (SHGM) etkililiği hibrid bir yapıyı beraberinde getirmektedir. Dış paydaşlar ve iç paydaşlar ile güçlü ilişkilerin yanı sıra uluslararası spor örgütlenmeleri üzerindeki etkililiği ve bu örgütlere teknik bağlılığı ön plana çıkan bir diğer bulgudur. Son olarak TVF üzerinde baskın bir kadın **h**egomonyası algısı olduğu saptanmıştır. TKBF ise, temel değerlerinin, yüksek aidiyet ve özveri algısı, milli değerlere bağlı örgüt algısı, temelinde disiplin ve tarafsızlığın hakim olduğu temel değerler algısı ön plana çıkmıştır. Federasyonun başkan yönelimli bir federasyon olarak ön plana çıkarken, bakanlık çatısı altında bir yapılanma algısı mevcuttur. Ayrıca federasyon çeşitli kamu ve siyasi örgütler ile güçlü bağlarının olduğu ve uluslararası spor örgütlenmeleri üzerindeki etkililik ve teknik bağlılığı algısı bulguları saptanmıştır. Sonuç olarak, dış paydaşların her iki federatif spor örgütün de örgütsel kimlikleri üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuca paralel olarak TKBF normatif kimlik yapısı sergilerken, TVF'ye özgü hibrit kimlik yapısı sergilediği,ayrıca kimliği şekillendiren örgütsel kültür,imaj ve yönetim boyutların da da birbirlerinden farklı kimlik yapıları sergiledikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Bilim Kodu : 1301

Anahtar Kelimeler : Örgütsel Kimlik, Spor Federasyonları, Çoklu Durum Çalışması.

Sayfa Adedi : 332

Danışman : Prof. Dr. Tekin ÇOLAKOĞLU

COMPARATIVE ANALYSIS OF THE ORGANIZATIONAL IDENTITIES OF INDEPENDENT SPORTS FEDERATIONS WITH MULTI-CASE STUDY

(Ph. D. Thesis)

Serdar SOLMAZ

GAZİ UNIVERSITY

GRADUATE SCHOOL OF HEALTH SCIENCES

September 2021

ABSTRACT

In this research, the similar and different aspects of the organiation identities of the Turkish Volleyball Federation (TVF) and the Turkish Kick Boxing Federation (TKBF) were compared by describing.This research was designed as a holistic multiple-case (Type 3), one of the qualitative research designs. Criterion sampling, one of the purposeful sampling methods, was preferred in determining the study group. Document analysis, researcher's diary and semi-structured interviews were used to ensure the validity of the research and to describe the organizations in depth. In addition, a consensus was achieved between the coders in the data analysis process. According to the findings obtained as a result of the research, the basic values of TVF; high sense of belonging and dedication, success orientation, infrastructure and education focus, libertarian structure, and the perception of fundamental values that attach importance to ideas and are open to innovation have come to the fore. Although an institutionalized organizational structure is dominant within the federation, the effectiveness of the General Directorate of Sports Services (GDSS) brings a hybrid structure. In addition to its strong relations with external and internal stakeholders, its effectiveness on international sports organizations and its technical commitment to these organizations is another finding that stands out.Finally, it was determined that there is a dominant perception of female hegemony on the TVF. The findings of TKBF organizational identity indicate that the basic values of TKBF; high perception of belonging and dedication, the perception of an organization based on national values, perception of basic values dominated by discipline and impartiality have come to the fore, came to the fore. While the federation stands out as a president-oriented federation, a perception of an organization structured under the umbrella of the ministry has been identified. In addition, the findings of the federation's strong ties with various public and political organizations and the perception of effectiveness and technical commitment on international sports organizations were determined. As a result, it has been determined that external factors are effective on the identities of both federative sports organizations. In parallel with this result, it was concluded that while TKBF exhibited a normative identity structure, it exhibited a hybrid identity structure unique to TWF, and the organizational culture, image and management dimensions that shape identity also exhibited different identity structures from each other.

Science Code	:	1301
Key Words	:	Organizational Identity, Sports Federations, Multiple Case Study.
Page Number	:	332
Supervisor	:	Prof. Dr. Tekin ÇOLAKOĞLU

TEŞEKKÜR

Çalışma sürecim boyunca her alanda desteğini esirgemeyen ,özellikle bilgi ve birikimleri ile çalıştığım alanda yol göterici olup beni cesaretlendiren, hem yönetici hemde akademisyen kişiliği ile rol modelim olan, sadece akademisyen olmaktan çok daha fazlasını öğrendiğim danışman hocam Prof. Dr. Tekin Çolakoğlu'na, akademik hayatım boyunca her daim beni destekleyen,yardımını esirgemeyen ve yönlendiren benim için bir baba figürü olan değerli ve kıymetli hocam Prof. A.Azmi Yetim'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Doktora tez süreci boyunca destek ve katkılarını esirgemeyen TİK üyelerim Prof. Dr. Bülent Gürbüz'e ,Dr. Öğr. Üyesi İ.Fatih Yenel'e, tezimin hazırlanmasında desteklerini esirgemeyen değerli fikir ve farklı bakış açıları ile beni yönlendiren arkadaşlarım Doç. Dr. Emre Ozan Tingaz'a ve Arş. Gör. Ramazan Taşçıoğlu'na şükranlarımı sunar , teşekkür ederim. Ayrıca yaptıkları eleştirileri ve dönütleri ile tezimi daha değerli kılan değerli jüri üyelerim Prof.Dr. M.Yaşar Şahin'e ve Doç. Dr. Halil Sarol'a teşekkür ederim.

Son olarak beni bugünlere getiren her daim yanımda bana destek olan çok kıymetli anneme ve babama sonsuz teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖZET iv
ABSTRACT v
TEŞEKKÜR vi
İÇİNDEKİLER vii
ÇİZELGELERİN LİSTESİ x
ŞEKİLLERİN LİSTESİ xi
SİMGELER VE KISALTMALAR xiii
1. GİRİŞ 1
2. GENEL BİLGİLER 7
2.1. Kişilik Kavramı 7
2.2. Kimlik Kavramı 9
2.3. Bireysel Kimlik 10
2.4. Sosyal Kimlik 13
2.5. Örgütsel Kimlik 17
2.5.1. Örgütsel kimlik oluşumu 32
2.5.2. Örgütsel kimlik değişimi 37
2.5.3. Çeşitli örgütsel kimlik yaklaşımları 44
2.5.4. Örgütsel kimlik dinamikleri 54
2.5.5. Örgütsel kimlik ve kurumsal kimlik 64
2.5.6. Örgütsel kimlik ve örgütsel özdeşleşme 67
2.5.7. Örgütsel kimlik yapıları 71
2.5.8. Örgütsel kimliğin önemi ve yapılan eleştiriler 90
2.5.9. Spor örgütlerinde örgütsel kimlik ile ilgili yapılmış çalışmalar 94
2.6. Spor Örgütlenmeleri 96
2.6.1. Uluslararası spor örgütlenmeleri 97
2.6.2. Ulusal spor örgütlenmeleri 100
2.6.3. Türkiye Voleybol Federasyonu 107
2.6.4. Türkiye Kick Boks Federasyonu 122
2.6.5. Tarihsel süreçte Türk spor yönetimi örgütlenmeleri 130
3. YÖNTEM 145

Sayfa

3.1. Araştırmanın Kavramsal Çerçevesi....147
3.2. Araştırma Deseni....149
3.2.1. Durum çalışması....150
3.3. Araştırma Katılımcılarının belirlenmesi....157
3.4. Verilerin Toplaması....164
3.4.1. Doküman incelemesi....165
3.4.2. Günlük....167
3.4.3. Görüşme....168
3.5. Verilerin Analizi....181
3.5.1. Verileri kodlanması....182
3.5.2. Temaların bulunması....183
3.5.3. Verilerin kodlara ve temalara göre düzenlenmesi....184
3.5.4. Bulguların yorumlanması....184
3.6. Araştırmanın Geçerliliği, Güvenirliliği ve Araştırma Etiği....185
3.6.1. Araştırmanın geçerliliği....185
3.6.2. Araştırmanın güvenirliği....191
3.6.3. Araştırma etiği....193
4. BULGULAR....197
4.1. Durum I -Türkiye Kick Boks Federasyonu....197
4.1.1. Temel değerlere ilişkin algılar....198
4.1.2. Başkan yönelimli federasyon....206
4.1.3. Bakanlık çatısı altında örgütsel yapılanma....211
4.1.4. WAKO ile güçlü bağlar....220
4.1.5. Federasyonun teknik yapısı ve sportif faaliyetlerine yönelik görüşler....223
4.1.6. Kamu örgütleri ve siyasi çevre ile güçlü bağlar....233
4.2. Durum II- Türkiye Voleybol Federasyonu....236
4.2.1. Temel değerlere ilişkin algılar....236
4.2.2. Hibrid Yapılanma....254
4.2.3. Kurumsallaşmış örgüt yapısı....262
4.2.4. Uluslararası spor örgütleri ile ilişkiler....272
4.2.5. İç ve dış paydaşlar ile güçlü bağlar....277
4.2.6. Voleybolda kadın hegomonyası....281

Sayfa

5. TARTIŞMA 287
5.1. Temel Değerler 287
5.2. Yönetim Yapıları 289
5.3. Dış Çevre ile Etkileşim ve Algılar 292
5.3.1. Örgütsel İmaj 294
6. SONUÇ ve ÖNERİLER 297
KAYNAKLAR 301
EKLER 320
EK-1.Yarı-yapılandırılmış Görüşme Formu Soruları 321
EK-2. Katılımcılar için Bilgilendirilmiş Gönüllü Olur Formu 324
EK-3. Etik Komisyon Onayı 326
EK-4. Türkiye Voleybol Federasyonu Araştırma İzin Belgesi 329
EK-5. Türkiye Kick Boks Federasyonu Araştırma İzin Belgesi 330
ÖZGEÇMİŞ 331

ÇİZELGELERİN LİSTESİ

Çizelge **Sayfa**

Çizelge 2.1.Albert ve Whetten'in ifade ettiği üç kriterin kavramsal genişlemesi 23
Çizelge 2.2.Seçilmiş çeşitli örgütsel kimlik tanımları 24
Çizelge 2.3.Örgütsel kimlik değişimi üzerinde baskın görüşler 39
Çizelge 2.4.Hibrit ve çoklu örgütsel kimlik kavramsallaştırmaları 89
Çizelge 2.5.1985-2015 yılları arasında örgütsel kimlik ile ilgili hakemli dergilerde yayınlanan makaleler ve tezler.....90
Çizelge 3.1.Yeniden yorumlanmış örgütsel kimlik boyutları 148
Çizelge 3.2.Durum çalışması desenleri.....155
Çizelge 3.3.Araştırmaya katılan spor federasyonları iç paydaşlarının sınıflandırılması ...160
Çizelge 3.4.Katılımcıların özellikleri.....161
Çizelge 3.5. İncelenen yazılı belgeler.....166
Çizelge 3.6.Pilot görüşmeler.....172
Çizelge 3.7.TKBF görüşme çizelgesi 179
Çizelge 3.8.TVF görüşme çizelgesi 180
Çizelge 3.9.Veri ve süreç değerlendirme toplantıları.....190

ŞEKİLLERİN LİSTESİ

Şekil **Sayfa**

Şekil 2.1.Örgütsel kimlik oluşum sürecinin temel teorik modeli 33
Şekil 2.2.Planlı örgütsel kimlik değişimi uygulaması 41
Şekil 2.3.İmaj-Kimlik bağımlılığı modeli süreç 57
Şekil 2.4.Örgütsel kimlik dinamikleri modeli.....59
Şekil 2.5.Örgütsel kimlik, kültür ve imaj arasındaki ilişki modeli 63
Şekil 2.6.Basitleştirilmiş örgütsel kültür-kimlik ve imaj arasındaki ilişki.....64
Şekil 2.7.Kimlik seviyeleri 66
Şekil 2.8.Sosyal, örgütsel ve kurumsal kimlik yapılarına genel bakış.....67
Şekil 2.9.Karma bir örgütsel özdeşleşme modeli.....70
Şekil 2.10.Örgütsel yaşam döngüsü üzerinde alternatif kimlik değişimi yolları 76
Şekil 2.11.Çoklu Örgütsel kimlik yönetimi sınıflandırma sistemi şeması.....81
Şekil 2.12.TVF Merkez teşkilatlanması.....122
Şekil 2.13.Türkiye Kick Boks Federasyonu merkez teşkilatlanması 130
Şekil 2.14.Gençlik ve Spor Bakanlığı teşkilat şeması 144
Şekil 3.1.Nitel araştırma döngüsü modeli.....146
Şekil 3.2. Araştırma süreci 147
Şekil 3.3.Tekli ve çoklu durum çalışması desenleri.....156
Şekil 4.1. TKBF Örgütsel Kimlik ana temalar.....198
Şekil 4.2.Temel değerlere ilişkin algılar 199
Şekil 4.3.Başkan yönelimli federasyon.....206
Şekil 4.4.Bakanlık çatısı altında örgütsel yapılanma 211
Şekil 4.5.WAKO ile güçlü bağlar 220
Şekil 4.6.Federasyonun teknik yapısı ve sportif faaliyetlerine yönelik görüşler.....224
Şekil 4.7.Kamu Örgütler ve Siyasi Çevre ile Güçlü Bağlar 233
Şekil 4.8.TVF örgütsel kimliği ana temalar.....236
Şekil 4.9.Temel değerlere ilişkin algılar 237
Şekil 4.10.Hibrid yapılanma 254
Şekil 4.11.Kurumsallaşmış örgüt yapısı.....263
Şekil 4.12.Uluslararası spor örgütleri ile ilişkiler 273
Şekil 4.13.İç ve dış paydaşlar ile güçlü bağlar.....277
Şekil 4.14.Voleybolda kadın Hegomonyası 281

Şekil **Sayfa**

Şekil 4.15. Federasyonların örgütsel kimliklerinin karşılaştırmalı analizi 285

SİMGELER VE KISALTMALAR

Bu çalışmada kullanılmış kısaltmalar, açıklamaları ile birlikte aşağıda sunulmuştur.

Kısaltmalar	Açıklamalar
ABD	Amerika Birleşik Devletleri
BTGM	Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü
BTSGM	Beden Terbiyesi ve Spor Genel Müdürlüğü
BVA	Balkan Voleybol Birliği
CEV	Avrupa Voleybol Konfederasyonu
CHP	Cumhuriyet Halk Partisi
FIVB	Fédération international de volley-ball
FİFA	The Fédération Internationale de Football Association
GSB	Gençlik ve Spor Bakanlığı
GSGM	Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü
GSİM	Gençlik Spor İl Müdürlüğü
HMO	Health Maintenance Organisation
IOC	International Olympic Committee
MEB	Milli Eğitim Bakanlığı
MHGK	Merkez Hakem ve Gözlemci Kurulu
MHK	Merkez Hakem Kurulu
ÖSYM	Öğrenci Seçme ve Yerleştirme Merkezi
SGM	Spor Genel Müdürlüğü
SHGM	Spor Hizmetleri Genel Müdürlüğü
TBF	Türkiye Basketbol Federasyonu
TFF	Türkiye Futbol Federasyonu
TİCİ	Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı
TİK	Tez İzleme Komitesi
TKBF	Türkiye Kick Boks Federasyonu
TMOK	Milli Olimpiyat Komiteleri
TSK	Türk Spor Kurumu
TVF	Türkiye Voleybol Federasyonu

Kısaltmalar	Açıklamalar
UEFA	Union of European Football Associations
UH	Ulusal Hakem
UOK	Uluslararası Olimpiyat Komitesi
USF	Uluslararası Spor Federasyonları
VHGF	Voleybol Hakemleri ve Gözlemcileri Federasyonu
WAKO	Dünya Kick Boks Organizasyonları Birliği
YMCA	Young Men's Christian Association

1. GİRİŞ

Kimlik kavramı özellikle insanlık tarihi için diğer kavramlardan daha önemli bir yere sahip olduğunu söylenebilir. Çünkü kimlik kavramı içerisinde asıl yatan soru " Ben kimim?" sorusudur ve insanlık için bu soruyu cevaplamak gerçekten önemli ve büyük sorun yaratan bir durumdur (Gioia,1988:17). İlk olarak bireysel şekliyle ortaya atılan kimlik kavramı ilgili tartışmlar Sokrat, Platon ve Aristotales gibi ünlü filozoflara kadar uzanmaktadır. Geçmişte sorulan soruların şekilleri "Kişi kimdir?" veya "Kişinin dünyadaki yeri nedir?" gibi farklı sorular olsa da soruların öznesi ve temeli aynıdır (Gioia,1988:18). insanlar devam etmekte olan yaşamları boyunca birbirleri ile ve çevreleri ile olan ilişkilerin nasıl olduğunu bulmaya çaba harcamıştır (Gioia,1988:17-18). Ayrıca geçmişten bu yana sosyal bilimler alanında kimlik üzerinde önemli çalışmalar yapılmış ve kimlik tanımlanmaya çalışılmış bu sayede farklı tanımlamalar ortaya atılması için önemli çabalar sarf edilmiştir. Erikson (1964) kimlik ifadesini biraz daha bireysellikten uzaklaştırarak, bireylerin kendini en yakın ilişkili gördüğü sınıf veya gruba benzer olarak görmesi şeklinde ifade etmiştir. Bu bağlamda hem farklı olmak hem de benzer olmak gibi bir paradoks ortaya çıksa da arada dengeyi sağlamak esas olan durumdur.

Erikson'un (1964) ortaya attığı kimlik kuramı, kimliği aslında bireysellikten uzaklaştırıp disiplinler arası bir bakış olmasını sağlamış ayrıca bireysel kimlik, sosyal kimlik, örgütsel kimlik gibi pek çok önemli kimlik kavramları Erikson'un kuramı temellinde.öznelerin niteliklerine göre şekillenmiştir (Whetten,2006). Albert (1998:10) kimlik kavramının örgütsel seviyede farklı sorular ve uygulamaları ortaya çıkarmada oldukça önemli bir kavram olduğunu ifade etmiştir. Çünkü kimlik örgütlerin kendi çalışmalarında temel kavramlarından bir tanesi olma yolundadır ve bu bağlamda günümüzde sürekli olarak bir çalışma konusudur (Gioia vd., 2013).

Bireysel ve sosyal kimlik kuramları üzerine örgütsel kimlik Albert ve Whetten (1985) tarafından ortaya atılmış bireysel ve sosyal kimlik temelli şekillenmiş bir diğer yaklaşımdır. Temelde bireysel kimlik için sorulan "Ben kimim?" sorusu örgütsel kimlikte yerini "Biz kimiz?" sorusuna bırakmıştır. Bu bağlamda örgütsel olarak bu sorunun cevabı örgütsel kimliği oluşturmaktadır (Gioia, Schultz ve Corley, 2000). Duruma sosyal bilimler alanından baktığımızda insandan ortaya çıkan sosyal psikoloji teriminin örgüt

çalışmalarında kullanılmaya başlanması örgütler üzerinde önceleri çok az da olsa pazarlama perspektifinde değerlendirilmiş ve uygulanmıştır (Brunninge, 2005: 13-14). İlk olarak Albert ve Whetten (1985) tarafından ortaya atılan örgütsel kimlik yaklaşımının ortaya çıkışı aslında daha çok finans anlamında zor durumda olan bir üniversitenin mevcut kimlik aşınımının değerlendirmesi şeklindedir (Whetten,1998:s. vii-viii).

Günümüz literatüründe örgütler üzerinde yapılan çalışmalarda örgüt içerisindeki alt gruplarda veyahut da bireylerin örgütün hibrit veya çoklu kimliğine yönelik verdikleri tepkilere yönelinmiştir. Yapılan örgütsel kimlik çalışmaları daha çok hibrit kimlikler, örgütler arası işbirliği ve örgüt içerisinde çatışmalara yöneliktir. Her ne kadar hibrit kimliklerin çevresel faktörlere yönelik oluştuğu düşünülse de şimdiye dek hibrit kimliklerin dış paydaşlarla ilişkisine yönelik yapılmış bir çalışma gözlenmemiştir (Pratt, 2016:109).

Konuyla ilgili yapılan çalışmalarda Albert ve Whetten'in (1985) ortaya attığı kimlik yapılarından çok mikro sosyal seviyede örgütler içerisinde farklı kimlik yapılarının ortaya atılabileceği ve bunun nasıl yönetilebileceği ifade edilmiştir (Pratt ve Foreman,2000). Pratt ve Kraatz, (2009) bazı örgütlerin aynı anda birden fazla örgüt içerisinde gömülü olabileceğini ve bu sebeple farklı kimliklerin ortaya çıkabileceğini ifade etmiştir. Ayrıca birden çok kimliğin gerekli kılınmasında birden fazla dış paydaşların gerekliliği ifade edilmiştir. Bu bağlamda üzerinde çalışacağımız spor federasyonlarının yapısının gerek dış paydaşlar gerekse iç paydaşlar ile ilişkileri gereği mevcut literatürde tanımlanmış farklı örgütsel kimlik yapılarından ayrı bir yapılanma ortaya atma ihtimali yüksektir.

Spor federasyonları üzerinde yapılan bu örgütsel kimlik çalışmasında çoklu bir yapılanma (Meta-organizasyonlar) içerisinde örgütlenmiş olan iki federatif spor örgütlenmesinin örgütsel kimlik kuramı çerçevesinde "Örgüt olarak biz kimiz?" sorusunun cevabı aranmıştır. Ortaya çıkan bulgular sonucunda iki örgütün örgütsel kimliğinin karşılaştırılması yapılmıştır. Bu süreçte araştırmada, öncelikle araştırmanın amacı ve önemi sunulmuş, sonrasında genel bilgiler bölümünde örgütsel kimlik kavramı hakkında detaylı bilgiler sunulmuş , ardından araştırmanın üzerinde yürütüldüğü bağlam olan federatif şekilde örgütlenmiş spor federasyonlarının yapılanması üzerinde durulmuş, ardından yöntem bölümünde yapılan nitel araştırma sonucunda araştırma süreçleri detaylı

bir şekilde aktarılmış, sonrasında ise günlük, gözlem raporları ve görüşme verileri aktarılmıştır. Son bölümde ise elde edilen bulgular eşliğinde iki farklı spor örgütlenmesinin örgütsel kimlikleri karşılaştırılmış, benzer ve farklı yönleri açıklanmış çeşitli öneriler ifade edilerek araştırma sonlandırılmıştır.

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmada, iki farklı spor federasyonun örgütsel kimliklerinin betimlenerek benzer ve farklı yönlerini karşılaştırmak amaçlanmıştır. Araştırma öncesinde aralarında muhtemel örgütsel kimlik farkları çıkabilecek iki federasyon belirlenmiştir. Araştırmaya; örgütlerin olimpik bir spor branşı olup olmadığı, ülkenin o branşa olan ilgisi, ekonomik özerklik, kuruluş yılları gibi ölçütler göz önünde bulundurularak TVF (Türkiye Voleybol Federasyonu) ve TKBF (Türkiye Kick Boks Federasyonu) araştırmaya dahil edilmiştir. Araştırmada örgütsel kimlik yapısının betimlenmesinde daha önceden Alvesson ve Empson' ın (2008) ortaya attığı örgütsel kimlik taslağı kullanılmıştır. Bu taslak federasyonlar üzerine entegre ederek geliştirilmiş ve 4 boyut üzerinden değerlendirilmesi yapılmıştır.

İki federatif sportif örgütlenmenin örgütsel kimliğinin betimlenip benzer ve farklı kimliklerinin karşılaştırılması amacı ile dört adet alt AS'leri (Araştırma Sorusu) oluşturulmuştur:

AS1 : Federasyonlar hakkında (vizyon, misyon ve temel değer algıları, ayrıca eğitim/öğretim ve branş gelişimi) algılar katılımcılar tarafından nasıl betimlenmektedir?
AS2 : Federasyon içi yönetim süreçleri nasıl algılanmaktadır?
AS3 : Federasyonda bireysel yönelimler nasıl şekillenmektedir?
AS4 : Federasyonun dış çevre ile etkileşim boyutunu katılımcılar nasıl algılamaktadır?

Araştırmanın Önemi

Örgütsel kimliğe yönelik çalışmalar her ne kadar 1985'li yıllar itibari ile ortaya çıksa da temelde örgütsel kimlik çalışmaları daha eskiye dayanmaktadır. 1985'li yıllarda görünür

hale gelen örgütsel kimlik kavramı sonrasında farklı örgütler üzerinde örgütsel kimlik çalışmaları yapılmıştır. Örgütsel kimlik kavramı araştırmacılara tarafından farklı şekillerde tanımlanarak gerek nitel gerekse nicel yöntem şeklinde tasarlanmış pek çok araştırma yapılmıştır. Fakat temelde örgütsel kimlik bir örgütün DNA sını ifade eden bir yapıdır ve belirli bir kalıp içerisinde değerlendirmeye alınamayacak kadar geniştir. Bu bağlamda yaptığımız nitel araştırma literatüre daha geniş bir perspektiften bakarak değerlendirmesi yapılmıştır. Çünkü, Pratt (2016) araştırmasında farklı ontolojik ve epistemolojik yaklaşımın örgütsel kimliğin anlaşılması için bir sentezin ve geniş bir çerçevenin varlığının gerekliliğini ifade etmiştir. Bu bağlamda araştırma da belirlenen örgütsel kimlik şablonu hem kurumsal kimlik paradigması hemde sosyal inşacı paradigma temelli bir yaklaşımdır. Bu bağlamda spor federasyonlarının örgütsel kimliklerine daha geniş açıdan incelemeyi sağlamıştır.

Şimdiye kadar yapılmış örgütsel kimlik çalışmaları incelendiğinde eğitim kurumları, sağlık kurumları, ibadet kurumları, sanat kuruluşları ve farklı kamu ve kar amacı güden örgütler de çalışmalar çok fazladır fakat spor örgütleri üzerinde yapılmış araştırma sayısının azlığı bu araştırmayı önemli kılan bir diğer etkendir. Şöyle ki, spor örgütlenmelerinden Türkiye de federatif şekilde bir örgütlenme sergileyen spor örgütlenmeleri araştırmayı önemli kılan bir diğer nedendir. Çünkü özellikle spor federasyonları meta-organizasyonlar (Toubiana, Oliver ve Bradshaw, 2017) olarak isimlendiren çoklu bir yapıya sahiptir. Dolayısı ile bu durum örgütsel kimliği betimlemede ve ortaya çıkarmada büyük önem arz etmektedir.

Genel olarak ifade etmek gerekirse, iki farklı spor örgütlenmesinin değerlendirilmesi araştırmayı önemli kılan bir etkendir. Ayrıca bu örgütlenmelerin federatif bir yapı sergilemeleri araştırmayı her ne kadar örgütsel kimliği betimlenmesini zorlayacak bir yapı sergilese de sonuçları da bundan sonraki yapılacak hem sportif örgütlenmeler için hemde federatif örgütlenmeler için yol gösterici bir şablon ve sonuç ortaya koyması açısından önem arz etmektedir. Temelde bütüncül çoklu durum çalışması şeklinde iki spor örgütün karşılaştırılması amacıyla tasarlanan bu araştırma, çok geniş bir perpektifden örgütsel kimlik değerlendirmesi sunduğu için ortaya çıkan sonuçlar her iki örgüt içinde öz eleştiri niteliği taşıyıp kendilerini geliştirmeye öncülük edebilecek nitelikte olduğundan önem arz etmektedir. Çünkü tasarlanan nitel araştırma belirlenen kişilerin algıları üzerinden değerlendirmeye alınmaktadır.

Son olarak araştırmayı daha özele indirgersek, tasarlanan bu araştırma belirlenen iki spor federasyonu içinde kendi kimlik yapılarını (yönetim süreçlerini, bireysel yönelimler ve ilişkiler, dış paydaşlardaki örgütlerin rolleri, personeller ile özdeşleşme ve aidiyet) betimlenmesi açısından ve öz değerlendirme yapılması açından hali hazırda yöneticilerin değerlendirmesi gereken bir durum raporu niteliğindedir.

2. GENEL BİLGİLER

2.1.Kişilik Kavramı

Kişilik sözcüğünün kökenine bakıldığında Lâtince de tiyatro oyuncularının rollerine uygun olarak yüzlerine taktıkları "maske" anlamına gelen "persona" sözcüğünden türetilmiş olduğunu görüyoruz. Maske, sahne ile seyirciler arasındaki uzaklığın fazla olması nedeniyle, oyuncunun yansıttığı role uygun yüz mimiklerini göstermek amacıyla takılmaktaydı. Kişiliğe bu adın verilmesinin nedeni maskeden (persona) veya kişilikten ayrı, onun gizlediği başka bir varlığın olduğunu anlatmak içindir (Eroğlu,2017:203; Tutar, 2016:280-281). Tıpkı Yunus'un "Bir ben (kişilik) vardır bende benden içeri" beyit inde olduğu gibi. Yani bir kişi vardır, birde onu maskeleyen başka bir kişilik. Yani bir anlamda çevremizle olan ilişkilerimizde hemen hemen hepimiz yüzümüzde birer maske taşımaktayız. Fakat tek fark bazılarımız bu maskeyi sürekli takmakta bazıları ise zaman zaman takmaktadır (Tutar, 2016:280). Diğer taraftan şu soru 'da sorulabilir, "iki insan aynı şeye neden farklı yaklaşır?" bunun temel nedeni bireysel farklılıklardır ve bu bireysel farklılıklar asıl olan kişiliği oluşturan ve yıllardır psikologların üzerinde çalıştığı bir araştırma konusudur. Bu temel sorunun cevabı ise eski Yunan kültürüne kadar uzanır. Eski Yunan filozofu Theophrastus, aynı kültürde yetişen insanların neden farklı davranışlar sergilediği araştırmıştır. Bireysel farklılıkların insanların, kişilikleri, algıları, tutumları, duyguları, değerleri, düşünceleri, davranışları, zekâları, fiziksel becerileri gibi birçok yönlerinin birbirinden farklı olduğunu işaret eder (Can, Azizoğlu ve Aydın,2015: 71).

Kişilik sözcüğünün günlük hayatımızda sıkça kullanılan bir sözcük olmasına ve bilimsel olarak incelenmesine ve açıklanmasına yönelik farklı yaklaşımların bulunmasına rağmen "kişilik" sözcüğünün bilim adamları arasında üzerinde anlaşmaya varılmış genel bir tanımı yoktur. Günlük dildeki kullanım biçimiyle kişilik, diğerlerinin bizim üzerimizde bıraktığı izlenimi aktarmaya yarayan değerlendirici bir nitelik taşır. Kişilik sözcüğünün günlük dildeki bir diğer kullanımı ise betimleyici bir nitelik taşımaktadır. Bu kullanımda kişilik sözcüğü bir sıfatla birlikte kullanılır ki bu sıfat kullanılan kişinin göze en çok çarpan özelliğidir. Örneğin "saldırgan bir kişiliği" ya da "uyumlu bir kişiliği" söylenebilir. Yapılan pek çok kişilik tanımları üzerinde uzlaşma olmasa da ortak nokta bireysel farklılıkların öneminin vurgulanmasıdır (İnanç ve Yerlikaya,2018:2-3).

Eren (2014: 83)'e göre kişilik, bireyin kendi açısından fizyolojik zihinsel ve ruhsal özellikleri hakkındaki bilgisidir. İnsanın başkaları açısından kişiliği, onun toplum içerisinde belirli özelliklere ve rollere (göreve) sahip olmasıdır.

Cüceloğlu (2002:404-405), bireyin iç ve dış çevresinde kurduğu, diğer bireylerden ayırt edici tutarlı ve yapılaşmış bir ilişki biçimidir. Burada tutarlılık zaman içerisinde değişmemesi de kişilik için önemli bir özelliktir.

Robbins ve Judge'a (2018: 78) göre bir bireyin diğer bir bireye tepki göstermesi ve onunla etkileşime girmesi olarak düşünülür. Genellikle kişilere etiketlenen kalıcı sıfatlar olarak da ifade edilebilir. Kişi farklı zamanlarda veya olaylarda nispeten aynı özellikleri sergiliyorsa yani zaman içerisinde tutarlılık gösterip sık sık bu sıfatları sergiliyorsa bu o bireyin kişiliğidir.

Tanımların çoğunda sergilenen ortak özellik kişilik zaman ve durumlara karşı sabit ve süreğendir, zamandan zamana ya da durumdan duruma kişi içinde sürekliliği ifade eder. Bu bağlamda kişiliği *bireyi diğerlerinden ayıran, bireye özgü, tutarlı ve yapılaşmış özellikler bütünü* olarak tanımlamak mümkündür. Geçmişten bugüne pek çok kişilik kuramları ortaya atılmıştır bazı kuramcılar bilinç dışı süreçlere önem verirken, bazı kuramcılar kişinin öğrenme tarihçesine odaklanmakta, bazıları ise zihinsel süreçlerin incelenmesine öncelik vermektedir. Her bir kuram kendisini geliştiren kuramcının kişisel geçmişinin, çocukluk yaşantılarının, dünya görüşünün, kişiler arası ilişkilerinin bir yansımasıdır (İnanç ve Yerlikaya,2018:3).

Kişilik oluşum kuramları hakkında ortaya atılan en önemli kuramların başında ise Freud'un bütün zihinsel ve fiziksel faaliyetlerinin tamamımın doğuştan gelen içgüdüler ve dürtülerce yönlendirdiğini ileri sürdüğü kuramıdır. Aynı zamanda kişiliği oluşturan İd, Ego ve Süperego kavramından meydana gelen bir model ortaya atmıştır (Burger, 2010/2019:72-77). Freud'un izinden giderek onun varsayımlarını kabul eden Erikson ise *Çocukluk ve Toplum* kitabında "İnsanın Sekiz Evresi" bölümünde ilk kez psikanalatik yaklaşım çerçevesinde kimlik kavramını ele almıştır ve kimlik kavramını Ego'nun süreçleri içerisinde değerlendirmiştir (Erikson, 1982/2019:114). Erikson, kimliğinde kişilik gelişimi gibi doğumdan başladığını ve devam ettiğini varsayar ancak bu ergenliğe kadar tam işlevli

olmaz ve ergenlikte ise cinsel dürtüler ve özellikle toplumsallaşmayla birlikte birey kimlik karmaşası içerisine girer. Bu dönemde birey önceki çocukluk çağı özdeşimlerini kabul etmesi ya da reddetmesi veya içerisinde yaşadığı toplumsal bağlamla kimlik şekillenir. Toplum içerisinde devam eden süreçte kimlik çeşitli özdeşim ve kıyaslamalarla devamlılığını sürdürür.(İnanç ve Yerlikaya,2018:3).

2.2.Kimlik Kavramı

Kimlik, sosyal bilimler alanında birçok disiplin tarafından tanımlanmaya çalışılan, hakkında en çok tartışılan, en çok yazılan çok boyutlu bir kavramdır. Günümüzde farklı disiplinler tarafından ele alınmış olmasına karşın, tanımı üzerinde bir uzlaşma söz konusu değildir. Batı dillerinde Latince'nin idem (aynı) kökünden türetilen identité – identity kelimesi bir özdeşliği, aynılığı ifade etmektedir (Kılıçbay, 2003: 155).

Türk Dil Kurumu (2019) sözlüğünde kimlik: " (1) Toplumsal bir varlık olarak insanın nasıl bir kimse olduğunu gösteren belirti, nitelik ve özelliklerin bütünü. (2) Kişinin kim olduğunu tanıtan belge. (3) Herhangi bir nesneyi belirlemeye yarayan özelliklerin bütünü" anlamlarını taşımaktadır.

Gioia'a (1998: 17) göre kimlik şüphesiz insanlık anlayışı içerisinde diğer kavramlardan daha temel bir yere sahiptir. Bu ifadeyi kullanmak şüphesiz ki çok iddialıdır fakat konuya birde şu açıdan bakarsak: Ben kimim? sorusunu cevaplamaktan daha önemli, sorunlu bir soru olamaz. Devam etmekte olan yaşam boyunca birisinin çevresiyle ve kendisiyle nasıl bir ilişki içerisinde olduğunu bulmak, başka hangi soru, anlayışı ve eylemini bu kadar yoğun olarak etkiler (eğer bilinçli farkındalık dışındaysa)? Şeklindeki sorularla kimliğin önemini ifade etmiştir.

Sosyal bilimler tarihine baktığımızda, Goffman (1959), Erikson (1964) , Gergen (1985) ve diğer araştırmacılar arasında sosyal alanda uygulanabilir bir kimlik tanımlayabilmek için çaba sarf etmişlerdir. Yazarların üzerinde uzlaştıkları nokta kimliğin sosyal etkileşim yoluyla oluşan ve bu şekilde sürdürülen kendini anlam çerçevesidir. Hepsinin ileri sürdüğü nokta, bireylerin başkalarıyla kişisel ve sembolik etkileşimler yoluyla kendilerini sosyal olarak oluşturulmuşlar ve birbirlerine etiketleri atamayı öğrenmişlerdir. Bu sebeple kimlik temelde kişilerin birbirlerini karşılaştırmalarıyla anlam kazanır (Gioia, 1998: 19).

Erikson'a (1964) göre, kimliğin yalnızca kendini diğer insanlardan ayrı görmenin veya sınıflandırmanın bir yolunu oluşturmadığını, aynı zamanda kendini en yakın ilişkide bulunduğu bir bireyler sınıfına benzer olarak görmesini sağladığını ifade etmiştir. Bireylerin, hem ayırt edici olmak hem de olmamak, hem bir sınıfın üyesi olmak hem de bu insanlardan ayrı olmak gibi, her iki yönde de olmasını sağlayacak bir dengeleyici eylem gerekmektedir. Benzerlik ve fark arasındaki dengeyi korumak, bireysel kimliği anlamada (örgütsel kimliği anlamada olduğu gibi) en zorlayıcı ve ilginç konulardan biridir. Buradaki belirsizlik aslında pek çok insan için istenen bir durumdur. İnsanlar kendi kimlik tanımlarındaki bu belirsizliği muhafaza ederek kendilerine zaman ve mekân içinde farklı varyasyonlara gidebilme fırsatı yaratmaktadırlar. Bireyler kendileri için belirsizliği stres yaratan bir durum olarak görseler de, birçok sosyal ortam ve değişim süreci belirsizliğe tahammül edilmesini gerekli kılan koşullar yaratmaktadır (Gioia, 1998: 19-20).

Kimlik ile ilgili literatür incelendiğinde, kimlik konusunda birkaç temel kuramın yanında oldukça farklı modellerin dikkat çektiği görülmektedir. Kimlik konusuyla ilgili araştırmalarında diğer psikososyal çalışma konularına göre oldukça fazla olduğu söylenebilir. Bununla birlikte, kimlik ile ilgili yapılan tüm tanımlamaların ve yorumlamaların Erikson' un temel aldığı değerleri temelinde konumlandırıldığı görülmektedir. Erikson' un kuramının toplumsal öğeleri içermesi ve yaşamın tüm dönemlerini kapsaması, Erikson' un kuramını diğer kuramlardan ayırmaktadır. Kuramın yaşam boyunca gelişimin bilişsel, duygusal ve toplumsal yönlerini dikkate alması ve bunlar arasında bağlantılar kurması Erikson' un kuramının disiplinler arası bir bakış açısına sahip olmasını sağlamıştır (Atak, 2011). Bireysel kimlik, sosyal kimlik, örgütsel kimlik gibi pek çok önemli kimlik kuramları Erikson' un kuramı temelli olması açısından büyük önem taşır. Kimliklere sahip öznelerin nitelikleri kimlik çeşitlerini ortaya çıkarır (Whetten, 2006). Bu kimlik çeşitlerinden olan bireysel kimlik, sosyal kimlik, kurumsal kimlik ve örgütsel kimlik kavramları şimdi sırasıyla inceleyeceğiz.

2.3.Bireysel Kimlik

Gioia, Patvardhan, Hamilton ve Corley (2013) çalışmalarında kimlik için şu alıntıyı yapar:

"*Genel olarak, eleştirmenler ve okuyucular bana yazar olarak kimliğimi hissettirirler, bunu kendi içinizde biliyor olabilirsiniz fakat başkaları tarafından onaylanması gerekir.(Ralph Ellison).”* şeklindeki ifadeyle kimliğin toplumsallaşması yönündeki önemini ifade eder.

Bireysel kimliği tarihi olarak incelediğimizde geçmişi Yunan filozoflarına kadar geriye gitmektedir. Sokrates, Platon ve Aristoteles gibi ünlü filozoflar "Kişi kimdir?" , "Kişinin dünyadaki yeri nedir?" şeklinde sorular sormaktaydılar. Platon Devlet adlı eserinde, her birimizin gerçek bir benliğe, karakterimizin temeli olan bütünsel bir kimliğe sahip olduğuna dair ilk beyanını mecazi olarak olsa da ifade eder. Ayrıca kimliği ve kendini nasıl tanımlayabileceğine dair pek çok diyalog da geçer. Platon'a göre kimlik, metafiziksel olarak var olan ve her insanda farklı şekillerde ortaya çıkan bir form şeklinde ifade ederken, Aristoteles ise bir bireyin içerisinde birden fazla ortaya çıkabilecek öz olarak kimlik portresini çizmiştir. Bu tarz inanış içerisinde bulunan Antik Yunan filozofları için kimliklerin gerçek olması bakımından kimlik görüşleri objektivisttir. Aslında, kimliğin araştırılması Rönesans sonrası dönemin büyük düşünürlerinin felsefi araştırmalarının çoğundan yoğun bölümleri işgal etmiştir (Gioia, 1998: 18).

Gioia'da (1998: 18) belirttiği üzere kimlik üzerindeki gelenekselleşmiş olan bu ilgi M.Ö. 5. yüzyılda olduğu gibi 20. yüzyılda da aynı şekilde devam ettiğini ifade etmiştir. İlk olarak Ludwig Wittgenstein dünyayı dışarıdan daha doğru tanımlayabileceğini düşünüp ideal mantıksal bağlantıları bulmak için daha nesnel bir yol izlemiştir. Russell ve Whitehead ile birlikte bir araştırmacı olarak mükemmel bir felsefe yapmak nesnel dünyayı anlamak için bir araçtı. Bu araştırmalar bağlamında kimlik kavramı değerlendirilmiş ve gerçekliği kabul edilmiştir. Wittgenstein pozitivizmin sosyal olguları anlamakta yetersiz kaldığını ifade etmiştir. Bu düşünceleri aynı zamanda kimlik üzerindeki fikirlerinide etkilemiştir. Edmund Husserl ve Alfred Schutz kimlik olgusunu fenomenolojik olarak incelemiş kimliğin yapılandırılmış bir olgu olarak düşünülmesi gerektiğini ifade etmiştir (Gioia, 1988: 18-19).

Kimlik kendisini ne olduğundan değil ne olmadığından hareketle ortaya koyarak, aynı anda ait olunan ve ait olunmayan, hem benzer hem farklı olunan bir yeri, bir konumu, bir bağlamı tanımlamaktadır (Özdemir, 2010). Bu bağlamda bir kimliği tanımlamanın onu bir diğer kimliğin varlığı ile sınırlamaktan, bu sınırlamanın da ancak diğeri ile olan etkileşim sonucu ortaya çıktığını belirtmek gerekmektedir. Bu ve bunun gibi çeşitli soruları içinde barındıran kimlik kavramının birey tarafından anlaşılması ancak "bireyin kendisini ne

olarak tanımladığı ve konumlandırdığı ya da “kendisini diğerlerinden ayırt eden özelliklerin neler olduğu” sorularının cevaplanması ile çözüme kavuşturulabilir (Karaduman, 2010).

Bireysel kimliği Kılıçbay’ın (2003) ifade ettiği bir metafor üzerinden açıklanması durumu daha anlaşılır kılabilir. Örneğin marketteki ürünler üzerinde diğer ürünlerden ayıran bir fiyat aralığı ve barkod vardır. Bu göstergeler ürünün hem diğer ürünlerden ayrılabilmesini hem de kendi ürün grubu içinde homojenleşmesini sağlar.Nasıl ki herhangi bir malın üzerine yerleştirilmiş barkod numarası, söz konusu malın hangi kategori ve fiyat aralığında olduğunu gösteren bir gösterge ise kimlik kartındaki rakamlar da kişiyi öteki ile karşıtlığında tahmin edilebilir kılarak hangi cinsiyete, hangi ırka, hangi sosyolojik bağlama ait olduğunu gösteren, onu somut bir varlık durumuna sokan bir göstergedir. Barkod örneğinde metayı diğer ürünlerden ayıran şey; üzerindeki rakamların diğerlerinin üzerindeki rakamlardan en az bir farkla ayrılmasıdır. Bu fark, ürünün tüketici tarafından tanınmasına, kategorize edilmesine dolayısı ile de daha rahat seçilmesine olanak sağlar. Fakat daha da ilginci barkod ve fiyat aralıkları, o metayı üreterek pazara sunan kapitalistler için o ürün üzerindeki hâkimiyetin bir göstergesidir. Kapitalist sistem tarafından üretilerek farklı barkod ve fiyat aralıkları ile piyasaya sürülen ürünler gibi, insanlar da doğmuş oldukları andan itibaren verili kültürün kendilerine empoze ettiği biçimde yaşamaya başlarlar. Bu durum aynı zamanda kişinin, mensubu olduğu grup içerisinde homojenize olmasına, bireyin değil grubun öne çıkmasına olanak sağlar. Nihayetinde bir insanın diğerlerinden farklı olduğunu göstermesi ve ötekinin gözünde bir anlam kazanması için kendisini diğerlerinden ayıran belirgin bir farklılığa sahip olması gerekmektedir. Bu farklılık aynı zamanda daha büyük bir türdeşleşmeyi de getirmektedir. Kılıçbay, kimlik kavramının bu ikilemini, hem kimliğin varoluşunu borçlu olduğu hem de bu varoluşu sürekli olarak sakatlayan bir paradoks olarak nitelendirmektedir (Kılıçbay 2003’den Aktaran Girgin, 2018:205).

Yukarıda pek çok araştırmacının yaptığı tanımlar dikkate alındığında kişinin bireysel kimliğinin ortaya çıkarılması için:Ben kimim?, Kim olmak istiyorum?, Kim olabilir ve hayattaki hedeflerim neler?, Diğer insanlarla ilişkilerimi nasıl idare ederim?, Bir insan olarak toplumdaki yerim nedir? gibi sorularla kişinin kendini farklı tanımlamaları ile oluşur (Puusa ve Tolvanen, 2006).

Özet olarak erkek-kadın, normal ya da eşcinsel, milliyetçi, çevreci, Britanyalı ya da Avrupalı gibi daha pek çok kimlik eklenerek uzatılabilir. Burada önemli olan nokta, birey kendini ne şekilde tanımlamakta ve konumlandırmaktadır.Yahutta bireyin kendini diğerlerinden ayırt eden özellikler nelerdir. Sosyal ilişkilerdeki devamlılığın temininde kimlik, bireyleri bir arada tutan bir sosyal bağ ve çimento özelliği sergileyen bir nitelik taşımaktadır (Karaduman, 2010).

2.4.Sosyal Kimlik

İnsanlarda, gruplara ayrılma ve kendi grubunu diğer gruplardan daha üstün olarak algılama yönünde bir eğilim vardır. Buna neden olarak, insanların olumlu bir öz-değerlendirme yapma yönündeki güdüleri gösterilmektedir. İnsanlar bu olumlu öz-değerlendirmeye, üyesi oldukları grubu diğer gruplardan daha üstün görerek, üstün gördükleri bu grupla sıkı sıkıya özdeşleşerek ulaşırlar. Bu noktada da karşımıza sosyal kimlik kavramı çıkar. Söz konusu kavramın tanımlanması ve ilgili süreçlerin açıklanması ile ilgili en yeni ve en kapsamlı girişim de Sosyal Kimlik Kuramı ile kendini göstermektedir (Demirtaş, 2003).

Sosyal kimlik yaklaşımı, günümüzde dünya çapında grup süreçleri ve grup içi ilişkiler arasındaki en etkili teorilerden biri, grup odaklı birçok olguyu nasıl düşündüğümüzü yeniden tanımladı ve bu sayede sosyal psikoloji sınırları dışında daha geniş bir alana ulaşabildik. Sosyal kimlik kuramının tarihsel olarak nasıl ortaya çıktığına bakmak gerekirse. II. Dünya savaşından sonra bireyler arası etkileşime verilen önem kadar gruplar arası etkileşime de önem verilmeye başlandı ve gruplar arasındaki etkileşimin önemine dikkat çekerek bu bağlamda pek çok çalışma yapıldı. 1960'lı yıllar süresince ve 1970'li yılların başlarında, sosyal psikolojide "güven krizi" olarak adlandırılan bir dönemde sosyal kimlik yaklaşımı (sosyal kimlik teorisi veya kendini kategorize etme teorisi) olarak bilinen bu teori yavaş yavaş ortaya çıktı (Hornsey, 2008).

Bu teoriye göre, kolektif olguların açıklanmasında bireysel süreçler ve kişiler arası etkileşimlerin yanı sıra sosyal etkileşimlerin ve sosyolojik süreçlerin de dikkate alınması gerektiği düşünülüyordu. Ortaya atılan görüş iddialı ve geniş kapsamlı bir fikirdi, mevcut aşırı bireyselliğin ön planda olduğu dönemde bir panzehir olarak ortaya atıldı. İlk olarak Avrupa da çeşitli kitaplarda ve kitap bölümlerinde kendine yer bulan sosyal kimlik teorisi

80’li ve 90’lı yıllarda ise dünya çapında geniş yankı uyandırdı. Sosyal kimlik teorisinde sosyal bağlamın gruplar arasındaki ilişkilerde nasıl etkili olduğunu gösteren bir teoridir fakat Henri Tajfel ve meslektaşları, 1970'lerin başlarında sosyal bağlamın tamamen ortadan kaldırıldığı öncesinde kimsenin birbirini tanımadığı kişilerden oluşan bir deney grubu düzenledi ve bu deney grubundaki kişileri keyfi ve rastgele gruplara ayırdı“ minimal grup paradigması”. Başka bir deneyde kağıt üzerindeki noktaları tahminlerine göre aşırı tahmin edenler ve daha az tahmin edenler olarak göstermelik olarak gruplandırıldı fakat katılımcıları gerçekte tamamı aynı gruptaydı. Yine farklı bir deneyde yazı ve tura atılarak gruplandırma yapıldı. Tüm bunlardan sonra deneklere sözde, göstermelik grupları söylendikten ve her katılımcı kendi grup üyelerine veya diğer grup üyelerine puan verebileceği ifade edilerek puanlama yapmaları istendi. Gruplandırmanın yapılmasında kriterler göz önüne alındığında aslında her bir katılımcı için absürt bir durum ortaya çıkmaktaydı. Çünkü gruplandırmanın hiçbir dayanak noktası yok ve mantıktan yoksundu. Grup üyeleri arasında hiçbir etkileşim yoktu. İlginç bir ikilemle yüzleşildi, puan dağıtımında rastgele veya bir adalet çerçevesinde yapılması beklenebilirdi(her grubun üyelerine eşit puan gibi). Fakat sonuç bu değildi katılımcılar kendi grubundaki üyelere dış grup üyelerinden daha fazla puan verme eğilimi gösterdiler. (Hornsey, 2008).

Tajfel, Billing, Bundy ve Flament (1971) yapılan sosyal bilişsel çalışmaya dayanarak “onlar ve biz” kavramlarını belirgin kılma süreci sonunda insanların birbirlerini bakış açılarını değiştirdiğini ifade etmişlerdir. İnsanlar grupsal olarak ayrıldıklarında aynı grup içerisindeki bireyler için birlikte “hepimiz aynıyız” şeklinde iken diğer gruplara ise “onlardan farklıyız” şeklinde bir algı oluştuğunu ifade etmişlerdir. Sonrasında ise Tajfel ve Turner (1979) Sosyal Kimlik Teorisini geliştirmiş ve bu sayede bizi bireysel düzeydeki kimlik kavramından sosyal, grup düzeyindeki kimlik kavramına taşımıştır. Sosyal kimlik kuramına göre, kişilerin grup üyeliği sonunda meydana gelen kimlik algısı ifade edilmektedir. Sosyal kimlik kişinin kendini sosyal ortam içerisinde sınıflandırma yapmasıdır ki bu sınıflandırmalar yerine göre bir futbol takımını desteklemek, voleybol veya basketbol takımını desteklemek, sportif bir kulübe üye olmak, herhangi bir federasyonda hakemlik yapmak veya antrenörlük yapmak şeklinde çoğaltılabilir. İster bir grup olsun isterse bir birey olsun kişilerin birbirleriyle uzun süreli ve etkili bir şekilde iletişime geçmeleri için “Biz kimiz ?” veya “ Ben kimim?” sorusunun cevabını bulmak

zorundadır. Bu sorular bireysel kimlikte ben kimim sorusu iken sosyal kimlikte biz kimiz sorusuna dönüşür (Albert, Ashforth ve Dutton, 2000; Knippenberg ve Sleebos, 2006).

Tajfel ve Turner (1979: 40) bu yaklaşımında sosyal kimlik kuramının varsayımlarını da sıralamıştır.

- Bireyler benlik saygılarını korumaya ya da arttırmaya çalışırlar: Olumlu bir benlik kavramı için gayret gösterirler.
- Sosyal gruplar veya kategoriler ve bunlara üyelik, pozitif veya negatif değer çağrışımları ile ilgilidir. Bu sebeple sosyal kimliğe katkıda bulunan bireylerin değerlerine göre sosyal kimlik negatif veya pozitif yönde değişebilir.
- Kişinin kendi sosyal grubunu değerlendirmesi farklı gruplardaki atıflar yoluyla belirlenir, olumlu bir sosyal kimlik elde etmek ve korumak için birey kendi grubunu diğerlerine göre daha pozitif algılamalıdır.

Kişinin bir grubun parçası olması ile ilgili şu zihinsel süreçten bahsederler. Bunlar, sosyal sınıflandırma, sosyal grup, sosyal karşılaştırma ve sosyal özdeşleşmedir (Tajfel ve Turner, 1979,40-42; Ellemers, De Gilder ve Haslam, 2004).

Sosyal sınıflandırma: Sosyal sınıflandırma yapan birey, diğer insanları ‘birey’ olarak değil de, bir toplumsal ‘grubun üyesi’ olarak algılamaktadır. Bireyler, ‘insanlar’ olarak değil ‘erkekler’, ‘Müslümanlar’, ‘yaşlılar’, ‘Ermeniler’ diye adlandırılırlar. Sosyal sınıflandırmanın en çok cinsiyet, etnik özellikler ve yaş temelinde gerçekleştiği görülmektedir. Sosyal sınıflandırma yoluyla, iki ya da daha fazla sayıda insan bir grup olarak ele alınmaya başlandığında, bu grup artık diğerlerinden ayrı tutulur ve ‘farklı’ olarak değerlendirilir (Bilgin, 1995).

Sosyal sınıflandırma sürecinin iki temel doğrusu vardır, bunlardan ilki bireylerin, kendi grupları içindeki benzerlikleri ve kendi gruplarıyla diğer gruplar arasındaki farklılıkları olduğundan daha fazlaymış gibi algılamalarına, yani abartmalarına yol açar (abartma etkisi), örnek vermek gerekirse X takımını destekleyen voleybol taraftarı genç bir sporseverin desteklediği takımı destekleyen diğer voleybol severlerinde kendisine çok benzer yapıda olduğunu farklı takımı destekleyenlerin çok farklı yapıda olduğunu düşünür. İkincisi ise, sosyal sınıflandırma süreci sonucunda, olumlu bir kimlik arayışı içinde olan

bireyler, kendi gruplarıyla diğer gruplar arasında bir sosyal karşılaştırma yaparlar. Bu karşılaştırmadan, kendilerine olumlu bir pay çıkarmak isterler. Bunun için de, bu karşılaştırmayı gerçekleştirirken, kendi gruplarını kayırıp, diğer grupları küçümserler (iç-grup kayırmacılığı).Üstteki örnek üzerinden gidecek olursak voleybol sever bu genç birey kendi tuttuğu takımı destekleyen diğer bireyleri karşıt takım taraftarlarından daha zeki ve mantıklı olarak görebilir (Demirtaş, 2003).

Sosyal grup: Aynı grubun üyeleri olarak birbirlerini algılayan grubun tamamıdır. Bu nedenle, grup üyeliği için gerekli kriter, gruplar arası etkileşimin sıklığı veya bağımsız amaçlar değil, bireyin kendisini veya diğerlerinin onu bir grubun üyesi olarak tanımlamasıdır. Sosyal sınıflandırma, sadece benzerlik ve farklılıklar sonucunda bireylerin sosyal çevreyi sınıflandırmasına değil, aynı zamanda kendilerini ve diğerlerini tanımlamalarına imkan verir ve bireylerin kendilerini bir sosyal grup içerisinde konumlandırmalarını sağlar (Tajfel ve Turner, 1979:40).

Sosyal özdeşleşme, kişinin kendisini sınıflandırdığı bir grubun kimliğini benimsemesidir. Özdeşleşme benzerlik ve farklılıkların sonucu olarak oluşur. Kişinin tutum ve değerleri ile diğer grup üyelerinin tutum ve değerleri arasındaki uyum ya da benzerlik özdeşleşmeyi artırmaktadır (Cragun ve Cragun, 2006'dan Aktaran Gürlek ve Tuna, 2018). Bu bağlamda kişi kendisini sınıflandırdığı grup ile tanımlar (ben bir basketbol taraftarıyım, ben bir spor yöneticisiyim vb.).

Sosyal karşılaştırma, "Kendini bilmek, çoğu zaman iyi bir deyim değildir, diğerlerini bilmek çok daha yerinde ve yararlıdır" (Demirtaş, 2003). Festinger'in sosyal karşılaştırma konusundaki yazılarına dayanarak, insanların gruplarını ilgili farklı gruplara kıyaslama yaparak değerlendirdikleri söylenebilir. Sosyal kimlik teorisinde karşılaştırma işi bireysellikten grup bağlamına taşınmıştır ve diğer gruplarla kıyaslanarak tanımlanırlar (Hornsey, 2008; Levine ve Moreland, 1987).

Bireyler, olumlu bir sosyal kimlik edinme yönündeki eğilimlerinin etkisiyle, kendi gruplarını, kendileriyle eşit düzeyde olan ya da kendilerinden biraz daha üstün olan bir grupla, kendi gruplarını kayırarak karşılaştırırlar. Belirli bir görüş üzerinde olduğumuz grup içerisindeki ortak algılarımızın diğer grupların ortak algılarından daha iyi olduğunu

düşünme durumu vardır. Bu durumda insanlar, kendi gruplarının görüşlerini benimsemeye, dünyayı gruptaki diğer üyeler gibi görmeye ve ortak algının da "en doğru" olduğuna inanma eğilimindedirler. Fakat kişi grubuna yönelik aidiyeti bitene veya grupta kalma mecburiyeti sona erene kadar, grubuna ait kötü yanları değil olumlu yanları vurgular. Bu iç grup kayırmacılığının temel nedeni: kişinin grubuna yönelik yapılacak kötü değerlendirmelerin, kendisini de ilgilendirdiğini (ortak kader algısı) düşünmesidir (Tajfel ve Turner, 1979: 42-44; Demirtaş, 2003).

2.5.Örgütsel Kimlik

Toplumun her alanı için gerekli olan konsept varsa oda kimlik kavramıdır. İster bir birey olarak, ister bir örgüt olarak hatta bunu daha ulusalda düşünebiliriz, daha anlaşılır ve açıklayıcı kılmak adına başvurulan temel bir konsepttir. Gerçekten de kimlik örgütlerin kendi çalışmalarında temel kavramlardan biri olma yolundadır. Örgüt ideası bireysel seviyede önemli olduğu için kolayca anlaşılabilir, ayrıca yeni nesil üzerinde önemi giderek artmaktadır ve bu önem daha fazla makro analiz seviyelerindedir. Gerçekten de kimlik çalışmaları artık kendi başına bir çalışma şeklinde devam etme eğiliminde onbeş yıl önce değişip kaybolabileceği endişelerine rağmen alan içerisinde sürekli çalışma konusu şeklini almıştır (Gioia vd., 2013).

Her ne kadar örgütün temeline ilişkin henüz ortak bir görüş sağlanmamış olsa da, bireysel kimlikteki “ Ben kimim ?” sorusu örgütsel kimlikte yerini “ Biz bir örgüt olarak kimiz?” sorusuna bırakmıştır. Bu bağlamda örgüt olarak bu sorunun cevabını verebilmek örgütsel kimliğinde esasen özünü oluşturmaktadır (Gioia, Schultz ve Corley, 2000). Bireyler gibi, örgütler de her biri belirli bir bağlam veya izleyici için uygun olan çok sayıda kimliğe sahip olarak görülebilir. Belki de ince nokta kimlik kavramının bireylerden farklı olarak örgütler için çoklu kimlik kavramının olmasıdır. Örgütlerin farklı bileşenlere sahip karmaşık bir yapı olduğu düşünüldüğünde, farklı kişilere (izleyiciler) farklı kimlikler sergilemesi normal karşılanır. Bu sebepler örgütleri insanlar gibi gülünç ve komik duruma düşmeden veya şizofreni tarzında karşılanmadan içerisinde bulunduğu bileşenler ve dış çevresi nedeniyle sergilediği çok yönlü kimliği makul şekilde sunabilir. Örgütler kimliklerini bireylerdeki gibi cinsiyete, yaşa veya din gibi sınıflandırmak yerine daha çok temel değerlere, uygulamalara ve göze çarpan ürün ve hizmetlere göre geliştirir (Gioia, 1988: 22).

Bireysel ve örgüt boyuttaki kimliğin arasındaki diğer bir fark kimliğin sürekliliği ve dayanıklılığı ile ilgili farktır. Kimlik bireysel boyutta zamanla birlikte genelde istikrarlı gözükür. Gençlik döneminde özellikle kimliğin şekillenmeye başladığı bu dönemde bu izleri kolayca takip edebiliriz keza Erikson bu döneme kimlik bunalım evresi olarak isimlendirdiği evredir (Erikson, 1982/2019:114; Gioia, 1988: 22). Aynı temel değerler, algılar ve nitelikler devam ediyor gibi gözüküyor ve bu bağlamda bir tutarlılık görünmektedir. Diğer taraftan ise bazı değer yargılarının yıllar içerisinde değişkenlik gösterebildiğini gözlemlenmektedir. Bu açıdan baktığımızda bir paradoks oluşturur. Hem sabitlik var hem de değişkenlik fakat değişkenliğe karşıda bir tür dinamik tutarlılık söz konusudur. Birey bazı temel özelliklerini kaybetmemek adına fakat bazı özelliklerinin de uyum amaçlı değişmesine göz yummaktadır (Gioia, 1988: 22). Kritik seslere bugünlerde daha fazla maruz kaldığımız dünyada, örgütsel ortamlar hızla değişiyor yeni bağlamsal ve rekabetçi ürünler ortaya çıkıyor ve artan rekabet ortamı ve yaşanan teknolojik gelişmeler, dış paydaşlarını genişleten örgütler, ürünlerini ve hizmetlerini olağanüstü bir hızla yeniden yapılandırma gereği duyuyor. Bu durumda kuruluşların temel değerlerini koruyarak yeniden yapılanmayı sağlayacak temel bir esnekliğe gerek duyuluyor. Bu bağlamda örgütün çevresini iyi tanıması ve bilgi sağlamasının önemini ortaya koyuyor (Hatch ve Shultz, 2002).

En önemli sorulardan bir tanesi kimliğin yansıtıcı sorusu, aynı zamanda da kendisine referans olduğu kendini ifade ettiği sorudur “ Ben bir birey olarak kimim?” veya “ Biz bir örgüt olarak kimiz?” ifade edilen soruların kişilerin veya örgütlerin özüne yansıtma yapar. Kimlik çoğu sıradan insanın mikro seviyede bireysel bir kavram olarak düşünebileceğinden kaynaklanan çok düzeyli kavramlardan biridir, bilgi, öğrenme, hafıza, zihin kavramları gibi. Çeşitli araştırmacılar tarafından daha makro düzeyde uygulanan, daha sonra örgütsel düzeyde yoğun bir çalışma konusu olan kimlik antropomorfizme edilmiş kavramların sonuncusudur (Gioia vd., 2013).

Sosyal bilimlerde en temel kavramlardan birini alıp insan topluluğunun en yaygın biçimlerinden biri olan örgüte uyguladığınızda ne olur? Psikoloji alanında zengin bir miras olan bir sosyal psikoloji terimi olan kimlik örgüt çalışmalarında da kullanılmaya başlanmıştır. Kimlik teriminin örgütsel anlamda kısacada olsa direkt olarak kullanımı

klasik bir örnek Zald ve Denton'un (1963) Young Men's Christian Association (YMCA) 'nın evrimi üzerine yazdığı makalesinde geçmektedir (Pratt, Schultz, Ashforth, ve Ravasi, 2016:2). Kimlik konusunda ilgi ABD'li firmalarında dikkatleri çekmiş ve firmaların logolarının ve görsel tasarım etrafında bulunan kimlik sorunlarının olduğunu tespit etmişlerdir. Yapılan çalışmaya gösterilen bu ilgi pazarlama perspektifi altında değerlendirilmeye başlanmış ve yönetimin firmayı dış hedef kitleye ne olduğu hakkında genel fikrini nasıl ifade edeceği ve vurgulayacağı görselinde ötesine geçmiştir. Pazarlama alanında çalışan akademisyenlerinde ilgisine paralel olarak, örgütsel alanda kimliğe olan yönelim hız kazanmıştır. Blau ve Scott'un (1962) eserinde örgütlerin bir kimliğine sahip olduğunun açık bir şekilde belirtiler. Bir kimliğe sahip kuruluş fikri Selznick'in (1957) kurumsallaşma konusundaki klasik çalışmasında da yer almaktadır. Albert ve Whetten (1985) daha sonra örgütsel kimlik başlıklı resimli makalesini yayınladı. O zamana kadar örgütsel kimliğe yönelik çok az çalışma yapılmıştı çalışmalarda ya bir kelime şeklinde geçiyor ya da farklı araştırma dallarının ardında onları niteleyici bir kavram olarak kullanılıyordu. Albert ve Whetten 'in hazırladığı kuram ödünç aldıkları psikoloji literatürüne (örneğin Erikson 1979; Erikson 1968; James 1890; Mead 1934) dayanıyordu. Böylece bireydeki kimlik kavramı örgüte taşındı (Brunninge, 2005: 12-14).

Teorik bir kavram olarak gelişmesi açısından, kimlik şuanda temelini Albert ve Whetten (1985) çalışmasıyla atıldığı ve devamında Dutton ve Dukerich (1991), Fiol (1991) ve Gioia ve Chittipeddi (1991) çalışmalarıyla emekleme aşamasını geçti. Örgütsel kimlik üzerinde yapılan çalışmalar daha sonraları 90'ların ortalarına doğru gelişme evresine girdi bu dönemde Reger, Gustafson, Demarie, ve Mullane (1994), Elsbach ve Kramer (1996), Gioia ve Thomas (1996) ve Whetten ve Godfrey'in (1998) çalışmalarının da dahil olduğu *"identity in organization building theory through conversations"* isimli kitap basıldı ve Albert, Ashforth, ve Dutton tarafından örgütsel kimlik ve özdeşleşme ile ilgili makalesi özel konulu forum Academy of Management Review dergisinde basıldı. Örgütsel kimlik çalışması hemen sonrasında, Fiol'un (2002) kimlik temelli mücadelenin sürdürülebilirliği ile ilgili çalışması, Hatch ve Schultz'un (2002) örgütsel kimliğin dinamikleri isimli çalışması, Corley'in (2004) kimlik algısındaki hiyerarşik farklılıklar ile ilgili çalışması, Corley'in (2004) kimlik belirsizliği ve değişimi ile ilgili çalışması, Chreim'in (2005) kimlik değişimi ve sürekliliği ile ilgili çalışması ve Brickson'un (2005) kimlik yönelimiyle ilgili çalışması ile belli bir aşamaya ulaşmıştır (Gioia vd., 2013).

Albert ve Whetten (1985: 89-90), örgütsel kimliğin nasıl ortaya çıktığı ve nasıl sorgulandığı ile ilgili "Organizational identity" isimli makalede şu açıklamayı yapmıştır:

> Örgüt kavramının kullanılması ile birlikte pek çok ön sorun kendini göstermeye başlayabilir bunlar; örgütün pazarlamaya başlayabileceği birkaç yeni ürün içerisinden hangisini pazarlayacağı veya bu örgütün pazarlayacağı ürünleri hangi şirketlerden temin edebileceğine, aldığı ürünleri hangi bölümlere, kimlere satılacağını veya bütçede içerden bir kesintiyle karşı karşıya kalınabilir. Yani kısacası örgütler karşılaştıkları çeşitli problemlerin üzerinden gelip sonuçlandırabilmek adına çözüm adına çeşitli seçimlerle yüzleşmek zorunda kalabilir. Bu durumda çeşitli alternatiflerin ortaya sunulduğu çözüm önerileri üzerinde farklı tartışmalar gerçekleşir. Bu tartışmalar genellikle bilgi ile ilgili sorunlar, muhtemel beklenti sorunları yani örgüt muhtemel faydası gibi sorunlar tartışılır. Bu hususlar sorunları çözmek için yeterli olmadığında, şu sorunun önemi kendini gösterecektir " bilgi ile sorular kendini değer ve amaç ile ilgili sorulara taşıyacak ve nihayetinde soruları yer değiştirecektir." Artık Değerler ve amaçlar tartışılmaya başlayacak, değer ve amaçların tartışılmaya başlandığı bir ortamda tartışmaların hareketlenmesi ve sürekli yaşanan anlaşmazlık ve karışıklar kişilere şu soruları sordurtacaktır. "Biz kimiz ?" , " Ne tür bir işteyiz? " ve " Ne yapmak istiyoruz?

Örgütsel kimlik kuramının temelini atan biri olarak David Whetten, ,Paul Godfrey ile birlikte editörlüklerini üstlendikleri "Identity in Organizations" kitabının önsözünde örgütsel kimlik kavramının ortaya çıkışını yorumlamıştır:

> Stuart Albert ve ben "Örgütsel kimlik" kavramını ihtiyaç nedeniyle kullanmaya başladık. Finansal türbülans dönemi boyunca Illinois Üniversitesi'nde öğretim üyesi olarak deneyimlerimizden anlam çıkarmak için yorumlayıcı bir çerçeveye ihtiyacımız vardı. 1979'da eyalet yasası gereği üniversitenin bütçesini% 2 azaltmıştı. Günümüz yüksek öğreniminde oldukça az olarak karşılanabilecek bir kesinti olarak gözüküyor. Fakat 1979' a kadar Illinois Üniversitesi'de sürekli bütçe artışı olduğunu düşünüldüğünde yaşanan durum üniversite içerisinde bir finansal kriz olarak tanımlandı. Bu sebeple Illinois Üniversitesi üst yönetici ve öğretim

> üyeleri beklemekte olan bir mali felakete karşı durumu değerlendirmek amacıyla bir dizi odak görüşme gerçekleştirdi. Stuart ve ben bu süreç içerisinde yakından yer aldık ve yaşanan yoğun tartışmalar nedeniyle çok şaşırmıştık. O dönem ki çevresel ekonomik teşvikler göz önüne alındığında bu kısıtlama şaşırtıcı görünüyordu. Üniversite yönetimi herhangi bir fakülteyi kapatmayı veya mali olarak bir kesintiye gitmeyi de düşünmüyordu. Bununla birlikte yaklaşmakta olan ve yapılması gereken bütçe ayarlaması tartışma gruplarına katılanlar için herhangi bir tehdit yaratmasa da bu durum grup için derin bir tehdit olarak algılandı. Tartışmalar genellikle "Yasama üniversiteye olan güvenini kaybetti mi?" veya "Coğrafya bölümü bir Amerikan araştırma üniversitesi için gerekli mi?" "Havacılık programını ya da tarımsal yayım hizmetlerini kesersek önemli kurucu unsurlar bizi hala Illinois Üniversitesi olarak düşünür mü?" yapılan bu düzenlemenin sonucunda tartışmalarda kimlikle ilgili endişelerin ortaya çıktığı ve bu endişelerinde üniversitenin hayatta kalmasıyla eşdeğer olduğunu düşündük. Örgüt üzerinde herhangi bir etki yaratmayacağı bilinse de ortaya çıkan problemlerin örgütün bazı değerler üzerinde etki yarattığı ve sonunda örgütsel kimlik üzerinde gerçekleşen aşınımdır (Whetten, 1998: s. vii-viii).

Albert ve Whetten'in (1985: 90) yayınladıkları çalışmalarında kimlik sorusunun cevabının arandığı yerin örgütün kültürü, felsefesi, pazar konumu veya üyeliklerinden başladığını ifade etmiştir. Ayrıca örgütsel kimliğin kuramı ortaya atabilmek için ve üç temel kriterin yeterli olacağı ifade edilmiş ve ortaya koydukları bu kuram için amaçlı genişletilmiş metafor analizi yaparak iki farklı yapıda bulunan (faydacı ve normatif örgüt yapıları) kurumları karşılaştırmıştır. Örgütsel kimliğin ortaya atılan bu üç temel ölçütü üzerinde daha sonrası örgütsel kimlik üzerinde çalışan araştırmacılar tarafından çok defa tartışmalara neden olmuştur. Bu kriterler sırasıyla:

1. Verilen cevaplar bir şekilde örgütün özü olarak görülen *merkezilik* kriteri (ing. Central).
2. Örgütü diğerleriyle karşılaştırarak *ayırt edilebilirliği* (ing. distinctiveness).

3. Örgütün zamanla birlikte bir miktar süreklilik göstermesi geçmişteki bazı özelliklerini geleceğe sürüklemesi yani *geçici süreklilik veya süregelen* olması

(ing. temporal continuity) kriterlerini ortaya atmıştır (Albert ve Whetten, 1985:117) .

Albert ve Whetten'in (1985:117) kavramsallaştırmasına dayanan üç ölçüt üstte belirtilmiştir. Bir örgütün kendi personellerini referans alarak gerçekleştirilen bir tanım "Biz, bir örgüt olarak kimiz?" Belirtilen üç temel kriter bir örgütün kimliğini belirlemek için bu üç kriteri karşılaması gerektiği belirtilmiştir. Albert ve Whetten'in örgütsel kimliği kavramsallaştırdığı ve özelliklede bu üç kriterin tanımını yapması örgütsel kimlikle ilgili yeni bir araştırma konusu açmakla kalmadı, literatürde de bol tanımlar ve farklı kavramların oluşmasını sağladı fakat bu açıdan da bir mihenk taşı olmaya devam etmektedir. Örgütsel kimlik hakkında yapılan çalışmalar arttıkça örgütsel kimlik kavramları da daha da yakından incelenmeye başlanmıştır. Her ne kadar örgütsel kimlik kavramları açıkça ifade edilmiş olduğu düşünülse de, bu kavramların tam olarak açıklanmamış çok şey bırakıyor (Gioia vd., 2013). Corley, Harquil, Pratt, Glynn, Fiol, Hatch (2006) geçmiş dönemlerde örgütsel kimlik araştırmalarının durum değerlendirmesini yaptı ve gözlemlerinde ulaştığı sonuç bir örgütün merkezilik, ayırt edicilik ve süreklilik niteliklerinin ne anlama geldiğinin hala belirsizliğini koruduğunu ifade etmiştir. Ayrıca şu eklemeyi de yapmışlardır, birkaç özniteliğin bir kurumun kimliğinin bir parçası olarak kabul edilecek kadar merkezi mi, ayırt edici mi yoksa sürekli mi olduğunu belirlemek için kullanılacak gerçek kriterlerin ne olduğunun belirsiz olduğunu ifade etmişlerdir. Yamashiro (2015) geçmişe dönük örgütsel kimlik kriterlerinin nasıl değerlendirildiğini belirlemek amaçlı bir çalışma gerçekleştirmiştir. Albert ve Whetten' den sonraki dönemlerde üç kriterin ifade edilişini araştırmıştır ve bu amaçla Çizelge 2.1.'i düzenlemiştir (Yamashiro, 2015).

Çizelge 2.1.Albert ve Whetten'in ifade ettiği üç kriterin kavramsal genişlemesi

Albert ve Whetten (1985)	İddia edilen Merkezilik Kriteri	İddia edilen Ayırt edilebilirlik Kriteri	İddia edilen Geçici Süreklilik Kriteri
Ashforth ve Mael (1989)	Merkezi	Ayırt edilebilirlik	Devamlılık
Dutton ve Dukerich(1991)	Merkezi	Ayırt edilebilirlik	Devamlılık
Gioia, Schultz ve Corley (2000)	Merkezi	Ayırt edilebilirlik	Devamlılık
Scott ve Lane (2000)	Merkezi	Ayırt edilebilirlik	Devamlılık
Kreiner, Hollensbe ve Sheep (2006)	Merkezi	Ayırt edilebilirlik	Zamanla kimliğin gelişim göstermesi
Sato (2009)	Merkezi	Ayırt edilebilirlik	Devamlılık
Sato (2013a)	Merkezi	Ayırt edilebilirlik	Devamlılık
Yamada (2013)	Merkezilik	Ayırt edicilik	Süreklilik
Sato (2013b)	Merkezi	Ayırt edilebilirlik	Devamlılık
Sato (2014a)	Merkezilik	Emsalsizlik	Süreklilik
Sato (2014b)	Merkezi	Ayırt edilebilirlik	Devamlılık

Yamashiro'da (2015) çalışmasında ifade ettiği üzere pek çok araştırmacı Albert ve Whetten' in kriterlerine bağlılık gösterirken aynı derecede pek çoğu da yine değişikliğe gitmiş ve kriterleri genişletme yoluna başvurmuştur(Çizelge 2.1. görüldüğü üzere) Bir örgüt sadece bir değil birden fazla kimliğe sahip olabileceğini, ayrıca bir kimlik benzersiz olmak zorunda olmadığını, bir örgüt kendi kimliğini diğer örgütlerle karşılaştırdığında kendini sınıflandırabilirse ve bir kimliğin örgüt sürekli olduğu sürece zamanla değişiklik gösterebileceğini de ifade etmiştir. Örgütsel kimliğin kriterleri üzerinde farklı yorumlar tabiki beraberinde farklı örgütsel kimlik tanımlarını da getirmiştir. Çizelge 2.2.'de yapılmış çeşitli çalışmalardan farklı örgütsel kimlik tanımlarını bir araya getirmiştir (Garman, 2004:89).

Çizelge 2.2.Seçilmiş çeşitli örgütsel kimlik tanımları

Yazar	**Kimlik Tanımı**
Albert ve Whetten (1985)	Örgüt üyelerinin örgütün merkezi, ayırt edici ve süreklilik gösteren özelliklerine ilişkin inançları.
Elsbach ve Kramer (1996)	Örgüt üyelerinin örgütün merkezi ve konumsal statüsünün, ayırt edici niteliklerinin ilgili gruplarla karşılaştırması ile ilgili algıları veya buna yönelik sahip oldukları bilişsel algıdır.
Fiol, Hatch ve Golden-Biddle (1998)	Kültürel düzeyde kendilik odaklı bir anlamlandırma yorumsamasıdır.
Hatch (1997)	Örgüt üyelerinin bir bütün olarak inanç ve deneyimlerinin tamamı. Örgütsel kimlik öz (core) odaklıdır ve örgüt üyelerinin örgütlerini nasıl tanımladıkları ile ilgilidir.
Hatch ve Schultz (2000)	Örgüt üyelerinin üzerinde bilişsel ve duygusal kurduğu bağ temelli örgüte aitlik ve bağlılık yaratmak amacıyla örgüt üyelerinin örgütlerine karşı anlamlı ilişkiler kurması ve kendilerini örgütle özdeşleştirmesidir.
Reger (1998)	Örgüt üyelerinin örgütün kim olduğuna ilişkin sahip oldukları teoridir. Bu tanımda herhangi bir varsayım yoktur. Örgüt üyeleri örgütsel kimliğin ne olduğuna ilişkin farklı cevaplar verebilirler ve bu cevaplar farklı olmasına rağmen kimliği betimleyen cümlelerdir.
Scott and Lane (2000a)	Karmasık, dinamik ve karsılıklı etkilesimler sonucu ortaya çıkan bilişsel imajlar seti.
Ashforth ve Mael (1989)	Grubun basarısına ve basarısızlıgına iliskin dogrudan ya da dolaylı deneyimleri içeren, grubun tekligine ve o gruba ait olma algısı.
Dutton, Dukerich,& Harquail (1994)	Örgüt üyesinin kendisini bir örgütün temel niteliklerine yakın bir şekilde kendisini tanımlaması.
Dukerich, Golden,& Shortell (2002)	Örgüt üyesinin kendisini örgütüne ne derece yakın hissettiği yani özdeşleşmeyle ilişkilendirme derecesidir.
Scott & Lane (2000b)	Bireyin örgütle bütünleşme derecesi ve örgütle özdeşlemesi durumudur.

Örgütsel kimlik konusu hakkında yapılmış farklı tanımlara da bakılacak olursa, Okay (1999) örgütsel kimliği, örgüt davranışlarını, örgütsel iletişim biçimlerini ve felsefesini içeren bir kavram olarak tanımlayabiliriz. Örgüt bir topluluk ve birlik olma anlamını taşırken, kimlik ise " biz kimiz?" sorusuna cevap veren bir kavram olma özelliğini taşır. Bir örgütün kimliğe ihtiyaç duymasının başlıca sebebi, örgüt çalışanlarının örgüt ile bütünlük içerisinde olmaları ve kendilerini diğer örgütlerden farklılaştırarak ayırt edici bir özellik kazandırma isteğinin olmasıdır.

Taşdan (2013:246) ise örgütsel kimliği örgütlerde olma nedenini örgüt içerisinde bütünlüğü sağlayarak diğer örgütlerden farklılaşmasıdır. Kişi ve örgüt arasındaki ilişkinin belirlenebilmesi ve ölçülebilmesi ayrıca hem çalışanlar adına hem de çalıştıkları örgüt adına faydanın belirlenebilmesi adına örgütsel kimliğe ilgi ve ihtiyaç artmıştır.

Corley'e (2004) göre örgütsel kimlik, örgüt üyelerinin örgütün varlığının devamlılığı konusunda o örgütün merkezi ve ayırt edici olarak düşündükleri algıları temelinde olgulara dayanarak kendi ortak tanımlarının kullanılması olarak düşünülebilir. Bir tarafta örgüt üyeleri tarafından paylaşılan ve sosyal olarak inşa edilmiş inançlar bütünüdür.

Olins'e (1990:108) göre Kurum kimliği, kurumun yapmış olduğu bütün faaliyetlerden ve ortak yönetimden meydana gelir. Bu durumda kurum kimliği bir kuruma ait dört noktayı yansıtabilmektedir:

- Kim olduğunu
- Ne yaptığını
- Nasıl yaptığını
- Kim için yaptığını (Olins 1990 Aktaran Süceddinov, 2008:6)

Erdem'e (1996: 53) göre örgüt kimliği sayesinde üyeler kendilerini örgüt ile birlikte tanımlar. Bu ideal durumun gerçekleşebilmesi için ise şu koşullar gerçekleşmelidir:

- Örgüt kimliği iş görenler tarafından algılanması,
- İş görenlerin örgüt ile arasında güçlü bir ilişki olması,
- İş görenlerinin isteklerinin büyük bir kısmı örgütte tatmin edilebilmesi,
- Üyeler arası rekabet minimal değerlerde olmalıdır.

Örgütsel kimlik metaforunun nispeten düşük yaşına rağmen, en azından akademisyenler ve çalıştıkları örgütsel üyeler tarafından kabul edildiğinden bu yana örgütleri anlamada verimli bir yöntem olduğu kanıtlanmıştır (Gioia, Schultz ve Corley 2002). Kimlik çalışmaları olgun aşamaya geçmiş bundan sonra kimlik teorisi ve araştırmasının, alanımızın diğer önemli sorunlarından ve kavramlarından (örneğin, bilgi, öğrenme, strateji,

yenilik, kurumsallaşma ve hatta kendini örgütleme) bazılarıyla nasıl ilişkili olduğu sorusuyla ilgili olacaktır (Gioia vd., 2013).

Örgütsel kimlik kuramının ortaya atılışı, gelişim dönemlerini ve temel kriterleri üzerindeki yapılan çeşitli araştırmalara değindikten sonra Albert ve Whetten'in (1985) örgütsel kimlik kuramının temel yapıtaşlarından olan merkezilik (ing. Central), ayırt edilebilirlik (ing. Distinctiveness) ve süreklilik/süregelen (ing. enduring/temporal continuity) ölçütlerinin açıklaması yapılacaktır.

Merkezilik/Temel Kriteri

Örgütsel kimlik kriterleri arasında en başta gelen en temel kriterdir. İlk örgütsel kimlik kuramın ortaya atıldığı zamandan bu yana belki de üzerinde diğer kriterlere göre daha az tartışılan bir kriter olmuştur, araştırmacılar yaptıkları çalışmalarında farklı bakış açılarında yorumlasalar dahi sonuçta ortak bir çerçeve yaratılabilmiştir (Gioia vd., 2013; Yamashiro, 2015). Peki, örgütsel kimlik merkezilik kriteri nedir? Bir örgütün örgütsel kimlik veya kimliklerinin ortaya atılmasında bu özelliği temel yapan nedir? Kim'e veya kimlere göre temel olur?

İlk olarak Albert ve Whetten (1985:91-92) örgütsel kimlik kavramının merkezilik özelliğini, ister bir bilim adamı tarafından, ister başka bir örgüt tarafından ister örgütün kendisinin önerisi olsun kimlik, örgütün ayırt ediciliğini sağlaması gereken üzerine oturttuğu, gerekliliği olan ve önemli temellerdir. Merkezilik kriterlerinin tanımlanması aslında bir kişinin adını, adresini, parmak izlerini veya kimlik numarasını elde etmek gibidir. Farklı amaçlar doğrultusunda örgütün farklı temel özelliklerine odaklanılabilir. Örneğin bir örgütün satın alma işlemi gerçekleştirilirken satın alma işlemlerini gerçekleştirecek olan kişiler bu işlemi gerçekleştirmeden önce örgütün kültürünü, ürün karmasını, finansal durumunu, şirketin stratejik hedeflerini nasıl etkileyeceğini düşünecektir. Oysa bir mahkeme bu örgütün vergi sınıflandırmasını, faaliyetlerinin niteliğini, gelir kaynaklarını ve kullanımını inceleyecektir. İki durumda da ortak olan tek nokta ilgili örgütlerin üstte belirtilen en temel özelliklerinin karar verme faaliyetlerinde ortak nokta olmasıdır. Yani merkezilik özelliği burada temeli (ing. core) teşkil eder.

Corley vd., (2006:90-91) yaptıkları çalışmada merkezilik özelliğinin problem yaratabileceğini ifade etmişlerdir, çünkü bir örgütün merkezi özelliklerine sahip olup olmadığını öğrenebileceğimiz herhangi bir soru olmadığı için değil, bir örgütü karakteristik olan merkezi kılan bir terimin (şeyin) tanımlanmasının çok zor olduğu içindir. Örgütsel kimliğin merkezilik kriterini, derinliği bakımından merkezilik, paylaşımı bakımından merkezilik ve yapısallık bakımından merkezilik olarak üç farklı biçimde ele almıştır. *Derinlik bakımından merkeziliği*, bir örgütün karakteristik merkeziliğini oluşturmak için kolayca değişebilen yüzeysel seviyedeki nitelikleri ile derin köklü temelleri arasında kesin bir ayrım gerektirdiğini ifade eder. Bazı kimlik özelliklerinin açıkta olmayacağını ve ifade edilmesinin zor olacağını belirtir. Sosyal aktör perspektifinden bakıldığında " biz bir spor federasyonuyuz" veya biz bir " voleybol kulübüyüz" şeklinde ifade edilebilir. " Temel ve öz olarak kimlik" esasta örgütün ruhunu oluşturan şeydir. *Paylaşım bakımından merkeziliği*, yaygın olarak örgüt üyeleri tarafından paylaşılan örgüt hakkındaki inanç, düşünce ve kanıdır. Dutton ve Dukerich'in (1991) çalışmasında bir Liman idaresinde yaptıkları çalışmada çalışanlarla neyin merkezi olduğu hakkında yaptıkları araştırmada çalışanların tamamının " profesyonellik" sözcüğünü kullandığını buldular. Bu sebeple en çok paylaşılan ve merkezi kriteri profesyonellik denilebilir. Bu merkezilik özelliği açısı sosyal inşacı bakış açısı temellidir. *Yapı bakımından merkeziliği*, ağ metaforu kullanarak açıklanmıştır bir ağ pek çok düğümden meydana gelir. Buradaki merkezi özellik diğer pek çok düğümün dayandığı bir düğümdür. Eğer temel bağlı olan düğüm kaldırılırsa, diğer daha az merkezi olan niteliklerde ortadan kalkacaktır. Çünkü artık diğer niteliklere bağlı olmayacaktır(Corley vd., 2006:90-91). Örnek vermek gerekirse, bir spor kulübü kulüp içerisindeki branşlardan birisi olan voleybol branşında artık devam edemeyeceklerini belirtirse, o spor kulübü sadece bir "voleybol takımı olan bir kulüp" merkezi kimlik niteliğini kaybetmekle kalmaz aynı zamanda voleybol branşına bağlı diğer nitelikleri de kaybeder

Whetten ve Mackey (2002) çok köklü özellikleri temel kriterler olarak kabul edilebileceğini belirtmiştir. Merkezilik kriterini örgüt üyelerinin genel olarak örgüt için gerekli olduğunu düşündüğü ve bunlar olmadan farklı bir örgüt olabiliriz diyebileceği bir nitelik olarak ifade etmişlerdir.

Whetten (1997)'de yönetim akademisi toplantısında örgütsel kimliğin merkezilik kriteri için soğan metaforunu kullanmıştır. Bir soğanın, soğan olma özelliklerine sahip olduğunu

onun yalnızca çevresinden, şeklinden ve görünüşünden anlayamayacağımızı ayrıca soğanın çok tabakalı olması da yeterli olmadığını, fakat onu soymaya başlayıp merkeze ilerlemeye devam ettiğimizde her kabuğunu soyduğumuzda göz yaşlarımız yaşarmaya başladığını ve ağlamamız onun merkezine ulaştığımızın habercisi olduğunu ifade etmiştir (Albert, 1998:11).

Gioia vd., (2013) merkezilik özelliğinin örgüt için en önemli kavramlardan biri olarak ifade ederler. Örgütün "Sosyal alanda biz kimiz?" algısı merkezilik kriterinin temelini teşkil eden bir sorudur. Bu sebeple özellikle korunur itiraz edilmez ve sorgulanmaz. Örgüt üyeleri de bu özelliğin anlamını değiştirme girişimine zaten karşı koyacaklardır. Ashforth ve Mael'in (1989) tanımıyla nitelenen bu özellik, metaforik olarak örgütün "ruhu" ' nu oluşturduğu ifade etmiştir. Bu sebeple de zaten üyeler bu niteliği sürdürme eğilimindedir. Ayrıca değişim kabul olsa dahi aynı şekilde devam edileceğini ifade etmiştir.

Ashforth ve Mael'e (1996:24) göre ise merkeziyet kavramı örgüte ait bir niteliğinin bir ağ üzerinde veya bir nitelikler hiyerarşisi üzerinde konumlandırma yapılmasıdır. Merkezilik niteliği kendine özgü bir kozmolojiyi ifade eder. Bu kavram tipik olarak örgütün misyonuna bağlı olan az ya da çok içsel tutarlılığı olan inançları, değerleri ve normları ifade eder. Bu özellik genelde örgütsel güç sahiplerinin ihtiyaç ve tercihlerinin bir yansımasıdır.

Her örgütün misyonu içerisinde örgütün varlığı ile ilgili bilgi ve örgütün temel iş amacı mevcuttur. Bu temel yapı belirli bir örgüt ve içerisindeki örgüt elemanlarına örgüt ile ilgili olgu ve olayları tanımlayan kurumsal olarak ilgili bilgi repertuarının en temelini tanımlamada yardımcı olur. Kuruluşun var olabilmesi için, bireyler ve paydaşlar bir amaca hizmet etmede ve bir vizyon gerçekleştirmede bunun kuruluşun yararına olduğuna da inanmalıdır (Lyles ve Schwenk, 1992).

Ayırt Edilebilirlik Kriteri

Diğer temel bileşenlerde olduğu gibi, örgütsel kimlik tanımının ayırt edilebilirlik bileşeni sürekli yaşanan teorik kaygılardan dolayı olmasa da bazı tartışmaları içermektedir (Corley vd., 2006). Ayırt edilebilirlik, herhangi bir düzeyde kimlik kavramında birinden, bir başka

kuruluştan veya bir başka toplumdan, bir kavram farkı veya farklılaşmasıdır. Daha ziyade, mesele, örgütlerin gerçekte kendilerini farklılaştırmak istediklerinden dolayı belirgin bir şekilde farklı olmalarıdır (Gioia vd., 2013).

Örgütler kendilerinden farklı olan bazı arzu edilen referans gruplarına benzer görünebilmek uğruna çaba sarf eder (fakat daha önemlisi tabi başkalarının bunu görmesidir) ancak yine de diğer örgütlerden belirgin bir şekilde farklıdırlar (Gioia, Price, Hamilton ve Thomas 2010; Corley vd., 2006). Kimlik literatüründe evrensel gibi görünen bir süreç varsa oda muhtemelen ayırt edilebilirlik kriteridir. Kıyaslama ve öykünmenin popüler olduğu bir çağda bu mantıklı bir argüman gibi gözükebilir fakat yardımcı olabilirlik seviyesi çok azdır çünkü örgütler arasındaki ayırt edilebilirlik aralığının azaltımını muhafaza edebilir ancak burada mesele gerçek ayrımdan biri değil algılanan ayrımdan biri haline gelmesidir. Buradaki en önemli durum ayırt edilebilirliğin kendi örgüt üyeleri gözünden yansımasıdır (çünkü burada en önemli olgu kendi örgüt üyelerinin gözünden algısıdır) ve dışardakiler için ayırt edilebilirlik algısını çerçeveleme biçimidir. Fakat burada bizim için asıl olan kendilerine özgü ayırt edici bir kimliklerinin olduğunun içerdekilerin inanması gerçeğidir. Buda gerçekte kimlik duygusunu sağlayan anahtarlardan biridir. Rakipler arasında ayırt edici özellikleri gösterebilmeleri yabancılar üzerinde bıraktığı etkiye göre daha az veya daha çok yararlı bir imaj oluşturur (Gioia vd., 2013).

Gioia vd., (2010) yaptıkları çalışmada benzer örgütlerin aralarındaki farkları ve benzerlikleri uzun bir süreçte belirledikten sonra kendilerini benzer sektörlerdeki diğer örgütler açısından tanımlama eğilimindedir. Çünkü işletmeler üstün performansa ulaşabilmek için diğer işletmeler ile kıyaslama yoluna başvururlar. Piyasadaki aynı sektördeki tüm örgütler bir anlamda hem bir birine benzer hem de bir anlamda birbirlerinden farklılık gösterirler. Brewer'in (1991) ortaya attığı Optimal farklılık (ing. optimal distinctiveness) teorisi bu bağlamda örnek gösterilebilir örgütler birbirine benzemeye çalışırlar fakat yine de bir açıdan birbirinden farklılık gösterme eğilimindedirler. Kroezen ve Heugens'in (2012:109-110) bira imalatçıları üzerinde yaptığı çalışma tamda bu niteliktedir. Kurucuların kendi kimliklerini oluşturmada diğer firmalara öykünmüşlerdir. Fakat bu aynı zamanda kendilerine özgü bir kimlik inşa etmek için stratejik bir süreçtir. Bu öykünme sonucunda kendi örgütlerinin ayırt edici kimlik kriterlerini ortaya atabilmek adına örgütlerine hafif uyarlamalar gerçekleştirirler. Diğer taraftan örgütlerin var olan sosyal değerlere, normlara ve çevre içerisindeki zorlayıcı

kurallara ilk başta kuruluş uğruna ve meşruiyet kazanması uğruna uyum sağlaması gerekebilir. Bu süreçte örgütler arasında bir izomorfiz yaratmasına sebep oluşturabilir. Fakat diğer taraftan, aynı zamanda bu örgütlerle rekabet halindedirler. Her örgüt rekabeti kendi adına sürdürebilmek uğruna bazı zorunlulukları göğüslemesi gerekebilir. Rekabetle birlikte izomorfiz yapı değişime uğrar ve optimum farklılık yaratır (Pedersen ve Dobbin, 2006).

Diğer taraftan konuyla ilgili farklı bir yaklaşım Feldman, Hatch ve Sitkin'in (1983) benzersizlik paradoksunu (ing. uniqueness paradox) işaret eder.Burada tüm örgütler her ne kadar birbirlerine benzese de, örgüt kültürleri, normlar, metaforlar ve örgüte yönelik özel hikayeler örgütü eşsizliğe taşır ve örgüt diğer örgütlere benzemekten uzaklaşır.Bu hikayeler ve kültürel bulgularla birlikte örgütler birbirlerine her ne kadar benzer görünse dahi temelde ayırt edilebilirliği sağlanır (Gioia vd.,2013). Bu duruma sportif açıdan bakarsak Türkiye Voleybol Federasyonu'na bağlı iki ayrı voleybol takımı bu iki takımda pek çok açıdan birbirlerine benzerlik gösterebilir fakat durum iki ayrı voleybol takımının örgüt kültürleri, normları, ritüelleri ve örgüte özgü hikayeler, başarıları efsane oyuncuları bu iki örgütü temelde birbirinden ayırt eder.

Süregelen/Süreklilik Kriteri

Albert ve Whetten'in (1985) örgütsel kimlik tanımının üçüncü bileşeni süreklilik niteliğini içerir. Örgütsel kimliğin belki de en temel kriteri olan süreklilik örgütsel kimliğin örgütsel yaşamdaki değişiminin sadece büyük aksaklıklar ile olabileceğine inanılmıştır. Bu sebeple Albert ve Whetten örgütsel kimlikteki değişimlerin zaman içerisinde uzun süre boyunca ve çok yavaş gerçekleşebileceğini ifade etmiştir ve bu bağlamda tartışmalar yaşanmıştır. Sürekliliğin örgütsel kimliğin temel özelliği olması sebebiyle örgütsel değişim ile ilgili yer yer ateşli tartışmalar ortaya çıktı. Nitekim örgütsel kimlik bileşenleri arasındaki en çok tartışılan kriter olmuştur ve tartışılmaya da devam etmektedir (Gioia vd.,2013;Corley vd.,2006;Yamashiro,2015). Bu tartışmalar tabiki akademisyenlerin olaylara baktıkları felsefi açılarla ilgilidir. Varlığı ve bilgiyi farklı bakış açılarıyla ele alan yorumlar tartışmaları da alevlendirmekte ve akademisyenleri de bu bağlamda karşı karşıya getirmektedir (Brunninge,2005:16).

Örgütsel kimlikte süreklilik kriteri incelendiğinde ve örgütsel kimlik kavramının temeline baktığımızda, basit bir bütçe kesintisinden dolayı Whetten'in yaptığı kurul toplantılarında gösterilen aşırı tepkiler ile örgütsel seviyede gözlemledikleri fenomenden yola çıkıp bu teoriyi üretmişlerdir. Diğer taraftan Albert ve Whetten (1985) kuramsal çalışmasını genişletilmiş metafor analizi olarak tanımladıkları bir yöntemle yapmışlardır. Özellikle belirledikleri iki kriter olan devamlılık/süreklilik (ing. continuity) ve ayırt edilebilirlik (ing. distinictiveness) kavramlarını bireysel kimlik kavramının taslağından geliştirmişlerdir (Whetten ve Mackey, 2002). Süreklilik bakımında direkt olarak Erikson'un bireysel kimlik çalışmalarına dayandırılabilir. İkinci Dünya savaşından dönen askerler evlerine döndüklerinde yönelimsel his bozukluğu yaşadılar ve "kimlik krizi" ortaya çıktı. Çünkü askerler evlerine döndüklerinde içine düştükleri yeni durumu eski kişilikleriyle bağdaştırmaya çalıştırlar yani bu şu demektir ki değişen onca zaman zarfında askerlerin kimliklerinde süreklilik tespit edilmiştir. Erikson ego kimliğini, birini başkaları için olan anlamlılığının devamı olarak tanımlar. Bu kavramın örgütsel seviyeye yayılması, Albert ve Whetten örgütsel kimliği "zaman içinde bir miktar aynılık veya süreklilik gösteren özellikler" olarak tanımlamıştır. Whetten and Mackey (2002), sosyal aktörlerin doğal ihtiyaçlarının karşılanması için dünün, bugünün ve yarının aynı olması gerekir ki benzersiz aktörler veya varlıklar olsun böylece kimlik mümkün kılınan şeyler olarak algılanır (Gioia vd., 2013).

Bu duruma ilişkin farklı bir görüş de kimlik zaman içerisindeki deviniminde bir miktar aynılığı barındırdığı bu nedenle de aynı olarak görülebildiği ifade edilir.Kimliğin kalıcı olarak sağlanmasını gerektiren bazı unsurlar mevcuttur. Örgüt üyeliğinin sosyal kimlik için çok önemli olduğu düşünülür ve dolayısıyla kendi bireysel ve sosyal kimliklerini korumanın bir yolu olarak örgüt üyelerinin görünüşte sabit bir ve kalıcı bir kimliğe sahip olma eğilimi vardır; meşruti zorunluluklardan kaynaklanan yapısal atalet veya süredurum; sabit uygulamaların gücü; izlenim yönetimi eğilimi tüm bunlar istikrarlı bir kimliğin korunmasını teşvik eder (Gioia vd.,2013).

Değişim örgütsel çalışmalarda önemli bir konudur ve aynı şekilde örgütsel kimlik çalışmaları içinde benzer şekilde geçerlidir. Örgütsel kimlik değişikliği fikri ilgi çekici bir konudur çünkü en temel düzeyde örgütsel süreklilik konularıyla ilgilenir. Temel düzeyde örgütlerdeki süreklilik konusu olduğu için belki de örgütlerin değişip değişmeyeceği daha da önem arz etmiştir. Fakat bu konu oldukça soyuttur. Yapılan tartışmalarda bu bağlamda

genişler. Konuyla ilgili daha detaylı tartışma örgütsel kimlik üzerine yapılan eleştiriler bölümünde ele alınacaktır.

2.5.1. Örgütsel kimlik oluşumu

Şimdiye kadar yapılan pek çok bilimsel araştırmalarda daha çok betimsel olarak örgütlerin kimliklerini tasvir etmek amaçlı veya örgütsel kimlik bileşenleri üzerine hazırlanmış niteliksel tartışma yazıları yazılmıştır fakat örgütsel kimliğin oluşumu ile ilgili herhangi bir çalışma yapılmamıştır. Bu örgütlerin nasıl ortaya çıktığını bilmeden önce gözlenen fenomenlerin tanımlarının yapılması akademik anlamda bir eksiklik gibi görülmektedir (Gioia vd., 2013).

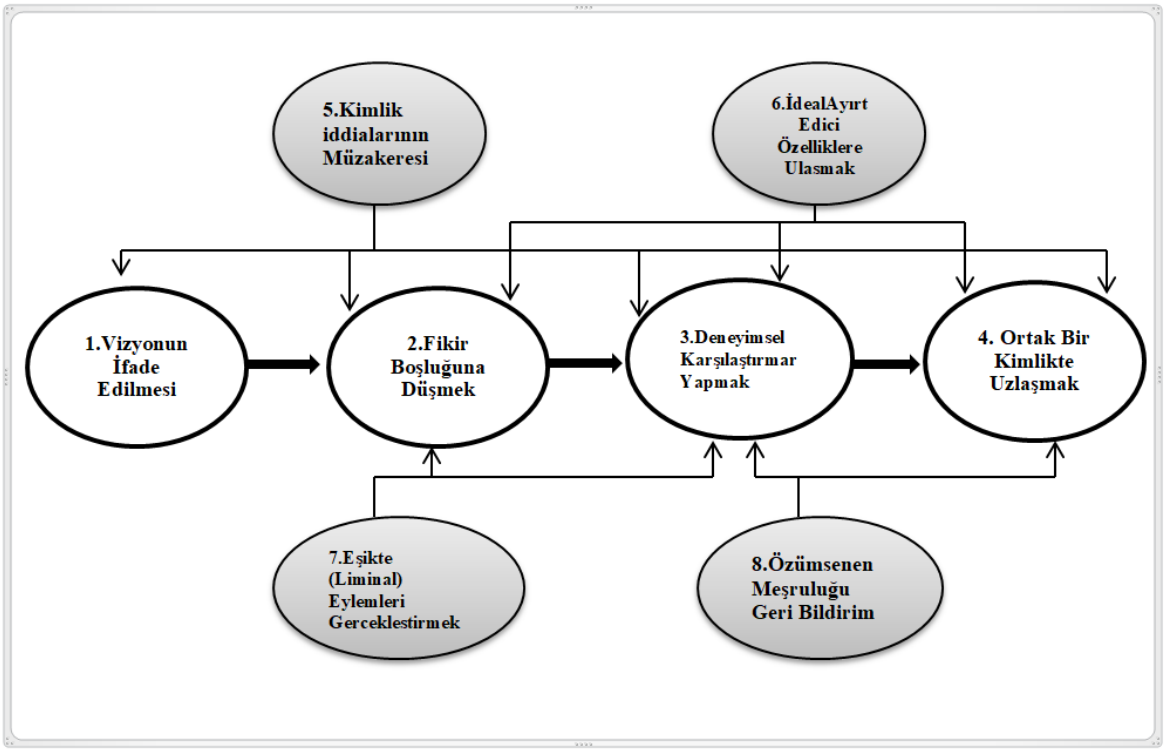
Örgütsel kimlik örgütlerin bilişsel sütunlarını destekleyen başlıca taşıyıcılardan en önemlileridir.Örgütsel kimlik sayesinde örgüt kendisini ilişkilendirdiği diğer kurumlarla bağlantı kurabilme olasılığına erişir ve örgütü somut bir varlık olarak kılmak için en önemli unsurda budur (Scott, 2014:56).

Yeni kimlik oluşturma süreçleri çok farklı bağlamlarda ortaya çıkabilmektedir. Örgütler arasındaki yapılan anlaşmalar ile örgütlerin birleşmesi veya bir örgütün varlığının tamamını veya bir kısmını diğer örgüte satması, devretmesi örgütlerde kimlik değişimine yol açabilmekte ve buda tipik olarak yeni bir organizasyonun oluşumuna yol açabilmektedir (Tienari ve Vaara,2016:456-457). Daha önceki yapılan araştırmalarda örgütsel kimliğin nasıl oluştuğuna dair kimlik özelliklerini etkileyen dış süreçleri üzerinde çalışmalar yapılmıştır. Czarniawska ve Wolff (1998) yaptığı çalışmasında örgütsel alanda kurumsallaşmış iki yeni örgütün örgütsel kimliklerini karşılaştıran bir araştırma yapmışlar ve bu iki yeni örgütün özelliklerini karşılaştırmışlarıdır.İki farklı şehirde kurulan ki farklı üniversite üzerinde çalıştı. Sonuç olarak örgütsel kimliğin iki üniversitenin üzerinde de çok önemli bir karar verici bir faktör olduğunu buldular. Almanya ve İtalya'daki üniversiteler üzerinde yapılan karşılaştırmalı durum araştırmasında üniversitelerden birisi kurulduğu mevcut ortama uyum sağlayarak ayakta kalmayı başarırken diğeri bunu sergileyememiştir. Çalışmada bunun nedeni çevreyle girilen etkileşimde kendini kabul ettirememe ve iyi bir imaj çizememe olarak gösterildi. Gioia vd., (2010)' ın yansıttığı fikir olan iyi yerleştirilmiş çevrede örgütsel kimlik oluşumu önemli bir aşamadır ve çevre tarafından kabul edilme ve

meşruiyetini arttırma ve onaylanma sürecine katkı sağlar. Clegg, Rhodes, ve Kornberger (2007) yaptıkları çalışmalarında örgüt çevredeki benzer örgütlerle etkileşim sonucunda sektör içerisinde uygulanabilir öz kimliklerine ulaştıkları sonucuna varmıştır.

Örgütsel kimlik oluşum süreçleri

Bu süreci anlamaya yönelik bazı boylamsal araştırmalar yapılmıştır fakat en somut araştırma Gioia vd.,(2010) tarafından bir teknoloji okulu üzerinde okulun açılmasından 8 yıl öncesine kadar dayanan veri toplama sürecinin sürdüğü boylamsal bir nitel çalışmadır. Bu çalışma sonucunda örgütsel kimlik oluşturmanın tematik aşamalarını oluşturmuşlardır (Şekil 2.1.).



Şekil 2.1.Örgütsel kimlik oluşum sürecinin temel teorik modeli

Gioia vd., (2010) 'nin yaptıkları çalışmada kimlik oluşturma ilk adımının kurulan örgütün ilk olarak kurucuları tarafından kimlik talepleri dile getirilir. Bu aşamada yol gösterici vizyon belirlenir, yani yeni örgütün geniş çaplı ideal ve hedefleri belirlenir. Burada kurucular örgüt hakkındaki genel iddiaları belirlerler. Burada nihai anlamda kimliğin genel hatları başkalarını açıkça ve dolaylı olarak dışarda bırakacak şekilde kimliğin kategorik

özelliklerini sınırlandırılır (Örneğin biz sıradan bir spor kulübü değil eğitime öncelik veren bir spor kulübüyüz veya daha spesifik biz genç yeteneklere önem veren eğitim yönelimli bir spor kulübüyüz gibi…) Fakat burada vizyon eklenmesi kimlik oluşumu için henüz ilk adımdır. İkinci aşamada, tanımsız bir kimlik içeriği kurucuları bir anlamsızlık boşluğuna itti (içerik ve amaç eksikliği anlamında) ,olmak istediklerini düşündükleri kişi olmanın demek olduğunu bilmiyorlardı. İçerik eksikliği örgütün günlük işlerini yürütürken bir problemdir. Burada örgüt "Biz ne değiliz?" sorusunun sorarak bu eksiklik tamamlanmaya ve anlam boşluğu doldurulmaya çalışıldı. Bu soru soruldu çünkü " Biz kimiz veya neyiz ?" sorusu sorulduğunda yaşanan karmaşaya göre burada alınan cevaplar da fikir birliği oluşturmak daha kolaydı (Bu duruma negatif duruş "ing. via negatif" olarak adlandırıldı). Üçüncü aşamada üyeler önceki örgüt kimlik deneyimleri ile şimdikini karşılaştırarak boşlukları doldurmaya girişirler. Bu süreç örgütün yeni ve ortak bir tarihin olmaması sebebiyle kaynaklanır. Bu aşama çevredeki diğer örgütlere benzerlikleri ve ne aşamada farklı olduklarına dair grup üyeleri net bir anlayış ortaya çıkar. Son aşamada ise üyeler örgütü geleceğe taşıyabileceğine inandıkları merkezi ve ayırt edici özellikler konusunda fikir birliği kurmaya başlar. Bir önceki adımdan kim olmadıklarına dair uzlaştıktan sonra kim oldukları ile ilgili ve örgüt olarak olumlu yönleri üzerinde uzlaşmaya başlarlar. Kimlik oluşumunun dört aşamasının yanı sıra kimlik oluşumu esnasından bunu destekleyende ayrıca dört aşaması vardır. Toplu olarak kimlik iddialarının müzakere edilmesi, liminal eylemlerin gerçekleştirilmesi (deneme, geçici yapılanma faaliyetleri), en uygun ayrıcalık kazanmak(benzer bir grup olmakla birlikte aynı zamanda referans gruptan farklı olmak) ve kimlikle ilgili inançların geçerliliğini doğrulamak için meşruluğu sağlamak (Gioia vd., 2010).

Gioia vd.,(2013) örgütsel kimlik oluşturmada süreci ikiye ayırmıştır:

- Örgütsel kimlik oluşumunda dış etkenler ,
- Örgütsel kimlik oluşumunda dahili kaynaklar.

Örgütsel kimlik oluşumunda dış etkenler

Örgütsel kimlik oluşturma aşamasında ilk olarak tanımlanan dış etkiler yani bir örgütün kurumsal bağlamıdır daha spesifik her örgütün çevresidir (Clegg vd., 2007;Czarniawska ve Wolff,1998; Gioia vd., 2010; Kroezen ve Heugens,2012). Bir örgütün hayatta kalabilmesi

için kritik öneme sahip olan dış çevredeki meşruluğunu elde edebilmek ve bunu sürdürebilmektir özellikle bu durum yeni örgütler için daha fazla geçerlidir. Yeni örgütlerin meşruiyet kazanmasının önemli bir yolu da kendi alanındaki diğer örgütleri taklit etmeye çalışmasıdır. Czarniawska ve Wolff'un (1998) yaptığı çalışmasında faaliyet gösterdiği kurumsal alana benzer bir kimlik oluşturan bir örgütün daha fazla meşruiyet ve başarı elde ettiğini göstermiştir. Özellikle, benzer bulguları olan Gioia vd.,(2010) ve Corley ve Gioia (2004),Clegg vd.,(2007) şunu ifade etmiştir, belirsizlik, yeni örgütlerin kendi işlerinin benzer, yerleşik endüstrilerden nasıl farklı olduklarını, yani "kim olmadıklarına" dayanarak kimliklerini belirleyerek meşruiyet arayışına girmelerini sağlamıştır (Gioia vd.,2013).

Ayrıca kurumsal bağlamında örgüt oluşumunda dış çevreden etkilendiği araştırılmıştır. Çalışmalarda örgütler kimlik iddialarını daha geniş çevreye yansıtabildiklerinde meşruiyet kazandıkları gözlemlenmiştir (Bu dönemki iddiası daha çok maç kazanmak olan bir Eurolig takımı veya daha mücadeleci bir takım olmak). Örgütler kimliklerini oluşturmaya öykünerek başlarlar ve daha sonra referans aralığı daralarak kendi hikayelerini oluşturur yani geniş bir çerçeveden başlayıp kendi kimliğine doğru çerçeve daralır. Diğer taraftan çevresel faktörler içerisine meşruti zorunluluklarda dahil olur ve normatif yapılı örgütler ortaya çıkar ve izomorfik yapılı kimlikler oluşturmaya teşvik eder. Pedersen ve Dobbin (2006), izomorfizm yoluyla meşruiyet arayışının ve kendini diğer örgütlerden ayrı kılarak ayırt edici olmak isteğini, aslında aynı madalyonun iki yüzü olduğunu iddia etmiştir. Örgütsel kimliğin ayırt edilebilirlik temel kriterinde de belirttiğimiz gibi, yeni örgütler "optimum ayırt edilebilirlik" için tekrar çabalıyor olarak görülebilir, yani örgütler kendilerini belirli bir sektördeki diğer kuruluşlar açısından tanımlama eğiliminde olduklarını ve daha spesifik olarak örgütler kendilerini bazı örgütlerde olduğu gibi ve optimum ayırt edilebilirlik teması üzerinde değişikliği ifade eden diğerlerinin aksine farklı olarak tanımlamaktadır (Gioia vd., 2013).

Diğer çevresel faktör ise örgütsel kimliğin içerisinde bulunduğu ulusal kimlikten etkilenerek oluşum gösterdiğidir. Glynn ve Watkiss (2012:82-83) toplumsal kültürün örgütsel kimliği şekillendirmede önemli bir rol oynadığını öne sürmüştür. Öncelik örgütün kültürel temaları yansıtan "kim olduğumuz" ve "ne yaptığımız" inşasında kültürel kaynakları yorumlayarak kendini oluşturmasıdır. Kültürel çerçeveleme 'de esas olan kişi gündelik bir olaya tanıklık ettiğinde o olayı içerisinde bulunduğu duruma ve arka planına daha da önemlisi zihniyeti çerçevesinde yorumlama gerçekleştirir. Örgütsel kimlikte

kültürel çerçevenin kullanılması ise örgütler kültürel uygunluğa işaret edebilir ve çevredeki seyircilerin örgütü güvenilir olarak değerlendirmesini sağlar. Mevcut kültürel fikirler ile kimliği düzenleyerek ve kültürel mekanizmaların kullanılması aracılığıyla çevresindeki izleyiciler tarafından onaylanmayı elde eder, böylece örgütlerde meşruiyet ve değer kazanır.

Örgütsel kimlik oluşumunda dahili kaynaklar

Mevcut araştırmalar, kuruluşların kimlik oluşturma süreçlerinde kullandıkları üç önemli iç kaynak kategorisini tanımlamıştır. Bunlar arasında kurucuların ve liderlerin inanç ve değerleri, örgüt üyelerinin geçmiş deneyimleri ve örgütsel anlatılar yer alır (Gioia vd., 2013).

Kurucular örgütsel kimlik oluşumunda önemli bir değer taşırlar. Örgüt oluşumunda kurucuların inançları ve değerleri yeni kurulan örgütler için değerli bir kimlik referansı sağladığı görülmüştür (Gioia vd., 2010; Kroezen ve Heugens, 2012). Kurucuların temel taslakları örgütsel kimliğin temel bir parçasıdır ve örgütün hayatta kalması uğruna olumsuz herhangi bir şey olmadığı sürece değişikliğe tabi olamaz. Ayrıca kurucular kimlik iddialarını (ing. claim) dile getirerek hem içerdekilere hemde dışardan gelenlere etkin bir şekilde örgütün misyonunu ve bu amaca nasıl ulaşmak istedikleri hakkında etkili bir algı yaratır (Gioia vd.,2010).

Burada bir diğer dahili kaynak örgüt içerisindeki çalışan personellerin geçmiş deneyimleridir. Yeni bir örgütte işe başlamış bir çalışan kendisini yeni örgütüne adapte etmeye çalışırken diğer taraftan da eski örgütündeki değerleri kullanacaktır. Bu durumda bir örgütün önceki kimliği belki de artık geçersizleşmiş ve kullanılmayan kimliği bu sayede yeni bir örgüt içerisinde devamlılığını sürdürecektir. Örneğin Howard-Grenville, Metzger ve Meyer toplumda oluşmuş olan eski pozitif kimliği ile mevcut topluluk üyelerinin duygusal bağlantısını yenilemesi ile kentin Rönesans'ının anahtar formülü olduğunu bulmuşlardır. Burada eski örgütsel kimliğin devam ettirilmesi ve sürdürülmesinin önemi vurgulanmıştır (Gioia vd., 2013).

Son olarak güçlü bir iç kaynak olarak kurumsal anlatılar ve hikâyelerdir. Anlatılar kurumsal kimlik inşasında önemli bir rol oynar. Anlatılar veya hikâyeler bireylerin veya örgütlerin kimliklerini anlamada bir anahtardır. Ayrıca kimliğin grup üyeleri tarafından paylaşılan bir anlatı olduğu öne sürülmüştür. Burada vurgu bireysel olan anlatılara odaklanmak yerine, grup üyelerinin paylaşılan ortak anlatılarına odaklanılır. Anlatılanların grup üyelerince kullanılması ve benimsenmesi kolektif bir kimliği oluşturur. Bireyler üyesi oldukları örgütte paylaşılan öykülerle hafızayı kuvvetlendirerek bağları sıkılaştırır. Bireyler buradaki geçmiş anlatıları ödünç alır ve süsleyerek aktarır (Gioia vd., 2013).

2.5.2. Örgütsel kimlik değişimi

Bir fenomenin aynılığını ve değişimini neyin oluşturduğu yüzyıllardır filozofların tartışmalı konusudur ve örgütsel kimlik alanının çok ötesine geçmiş bir konudur. Örgütsel kimlik konusunda da bu tartışma üzerinde derin bir paradoks yaşanmaktadır. Nesneyi mevcut haline getiren ara elemanların değişmesi temelde nesnenin aynı kaldığı anlamına mı gelir yoksa ara elemanlardan birinin dahi değişmesi nesneyi değiştirir mi sorusu bir paradokstur (Schultz,2016:93). Bu durum, Plutarch tarafından Theseus' ın gemisi hakkındaki hikâyesin de şöyle dile getirildi:

> Theseus ve Atina gençliğinin Girit'ten döndüğü eski gemi otuz kürek taşıyordu ve Atinalılar tarafından Demetrius Phalereus zamanında bile korunuyordu. Fakat bu eskimiş gemi üzerinde bazı çürümüş görünen eski tahtaları alıp yerlerine yenisini monte ettiler, öyle ki sonrasında bu gemi filozoflar arasında genişleyen konuların mantıksal sorunları için durağan bir örnek haline geldi; bir taraf geminin aynı kaldığını iddia ederken diğer taraf geminin değiştiğini iddia ediyordu.

Burada konuyu biraz daha derinleştirip eğer değiştirilen ahşaplar toplanıp bu eski ahşaplar ile ikinci bir gemi inşa edilirse şayet:Theseus' un Gemisi olur mu? Bazı paradokslar kısmen filozoflar tarafından çözülse de, bir şeyi neyin oluşturduğunu (örnekte gemi) ve aynılığını tanımlayan kriterlerin ne olduğunu? ve bunun aynı olduğunu nasıl biliyoruz? Sorularının cevapları havada kalmıştır. Ortaya çıkan örgütsel kimlik değişikliği ile ilgili sorular örgütsel kimlik iddiaları (ing. claims) ve /veya anlamlarının (ing. meanings) yorumlaması zamanla değiştiğinde kimlikte değişiyor mu? Bu tür değişiklikler kimlikte temel bir değişikliğe neden oluyor mu? Örgütsel kimlik aynı kalması için değişim gerekli mi? (aynı

kalmak için harcanan çabanın yansıma şeklinde bir değişiklik). Son olarak kasıtlı bir değişim çabası yok ise zaman ile birlikte zamanının değişiminin kimlik üzerinde etkileri nelerdir? (Schultz, 2016: 94).

Örgütsel kimlik değişimi tartışması, Albert ve Whetten'in (1985) örgütsel kimliği tanımı kaynaklıdır, örgüt üyelerinin örgütleri hakkında neyin merkezi, kalıcı ve farklı olduğuna dair inançları olarak tanımladığı bu kriterler örgütsel kimliğin en temel bileşenleri ve örgütsel kimliğin üzerine inşa edildiği kolonlar diyebiliriz fakat en çok tartışma da zira yine bunlar arasında yapılmaktadır. Bu üç temel kriter arasında şüphesiz en fazla tartışma örgütsel kimliğin sürekli olup olmadığı olmuştur (Van Riel,Bhatt ve Baumann,2016: 437). Whetten ve Mackey'in (2002) (daha sonrada üzerinde duracağımız bir konu) kimliğin sürekliliği üzerinde epistemolojik yaklaşım olarak popülasyon ekolojisi temelli açıklamalar ile örgütün sürekliliği üzerine vurgu yapılmıştır, (Gioia vd.,2013) sonrasındaki yapılan çalışmalarda ise kimliğin değişimi önünde bazı engeller olmasına karşı değişebileceği savunulmuştu (Corley ve Gioia, 2004; Fiol, 2002; Gioia ve Thomas, 1996; Kjærgaard, Morsing ve Ravasi, 2011; Ravasi ve Schultz, 2006 çalışmaları gibi) (Van Riel vd., 2016:437).

Son zamanlarda bu tartışmalara ek olarak bu ikiliğe (sürekli olduğu veya değişebileceği) karşı çıkan üçüncü bir görüş ortaya çıktı. Sabitlik ve değişiklik arasında kimliğin zaman içerisinde dinamik bir yapı olarak (Bkz. dinamik kimlik önerisi, Gioia vd., 2013:139) tanımlanabileceği yeni bir kuram ortaya atıldı (örneğin, Gioia ve Patvardhan, 2012; Pratt, 2012; Schultz ve Hernes, 2013) (Schultz, 2016: 94).

Örgütsel kimlik değişimi üzerinde farklı görüşler

Örgütsel kimliğin değişimi hakkındaki üç yaklaşım Çizelge 2.3' de özetlenmiştir. İlk sütunda kimlik değişikliği ile ilgili farklı epistemolojik yaklaşımları ikinci sütün da ise bu görüşler üzerinden çeşitlenen kimlik görüşleri örneklerine yer verilmiştir. Üçüncü sütunda ise görüşlere yer verildikten sonra bu üç paradigmanın örgütsel kimlik çalışmaları içerisinde daha detaylı nasıl kullanıldığına dair daha ayrıntılı örnekleri belirtilmiştir (Schultz, 2016: 95-96-97).

Çizelge 2.3.Örgütsel kimlik değişimi üzerinde baskın görüşler

Kimlik Değişikliği Görüşleri	Kimlik Görüşlerine Dair Örnekler	Kimlik Değişikliği ve Sabitlik Mekanizmalarına Örnekler	Görüşü Destekleyen Akademisyenler
1.Sürekli Sabit Olarak Kimlik	**a)**Kimlik süreklidir ve zaman içerisinde çok yavaş değişir.	**a)**Kimlik iddiaları, zaman içinde bir miktar aynılık ve devamlılık sergileyen istikrarlı taahhütlerdir.	**a)** Albert & Whetten, 1985; Whetten ve McKay; Whetten 2006.
	b)Kimlik hatıraların unutulması ve seçimi aracılığıyla süreklilik gösterir.	**b)**Geçmişten gelen kimlik unsurları ile çelişen seçilen kimliğin ihmal edilerek ve nötrleştirilerek unutulması.	**b)** Anteby ve Molnär, 2012; Nissley ve Casey, 2002.
	c)Kimlik atalet gösterir.	**c)**Kimlik ataleti yerleşik bilgi veya süreklilik gösteren imajlar tarafından mecbur bırakılır.	**c)** Tripsas, 2009; Nag, Corley ve Gioia, 2007.
2.Periodik Olarak Kısmi Değişiklik Gösterebilen Kimlik	**a)**Kimlik iddiaları (ing. claims) ve onların anlamları çevresel değişikliklere uyum sağladıkları, stratejilerdeki kaymalar veya kimlik tehditlerine cevap verdiklerinde değişir.	**a)**Değişen imajı ve yaratılan yeni anlamlara cevap olarak kimlik değişikliği: Örn. Bilişsel taktikler olarak, anlam verme veya anlam yaratma; söylemsel kaynaklar ile anlam yaratmak; kimlik belirsizliği veya geçiş kimliği sayesinde kimlik değişikliğinin kolaylaşması veya stratejik oluşum süreçleri.	**a)** Gagliardi, 1986; Elsbach ve Kramer, 1996; Gioia ve Thomas, 1996; Corley ve Gioia, 2004; Brickson, 2005; Ravasi ve Schultz, 2006; Clark, Gioia, Ketchen ve Thomas, 2010; Rindova, Dalpiaz ve Ravasi, 2011; Kjaergaard, Morsig ve Ravasi, 2011; Bhatt, van Riel ve Bauman (2016); Tienari & Vaara (2016).
	b)Kimlik etiketleri ve iddiaları değişen ortamlara ve meşrutiyet için yeni şartlara uygun olarak değişir.	**b)**Kurumsal güçlerle kimlik değişikliği olur ve bu kurumsal ve örgütsel seviye arasındaki ilişkiler ile sağlanır.	**b)** FoxWolgramm, Boal ve Hunt, 1998; Greenwood et al., 2011; Besharow ve Brickson; Philips, Tracey ve Kraatz; DeJordy ve Creed (2016).
	c)Bazı kimlik unsurları, bazıları sabit kalırken değişebilir. Örneğin, kimlik etiketleri veya iddiaları şekillenebilir olmasına rağmen anlamları sabittir kalır.	**c)**Değişken İstikrarsızlık, kurumsal izomorfizm veya kurumsal itibar kaybı süreçleriyle olan kimlik değişikliği.	**c)** Gioia, Schultz ve Corley, 2000; Glynn ve Abzug, 2002; Glynn ve Marquis, 2004.
3.Süregelen Değişim Olarak Kimlik	**a)**Süreç ve akış olarak kimlik.	**a)** Kimlikte tanım her zaman değişkenlik gösterir ve bir tanım asla yerleşmez. Kimlik oluşumu zaman içerisinde kendi izlediği yoldan ayrılır. İzlediği yolda değişkenlik gösterebilir.	**a)** Gioia, Price, Hamilton ve Thomas, 2010; Gioia ve Patvardhan, 2012; Pratt, 2012; Gioia ve Hamilton (2016).
	b) Kimlik, kültür, imaj veya yenilik gibi yapılar arasındaki dinamik ilişkiler tarafından oluşur.	**b)**Kültür, kimlik ve imaj arasındaki ilişkiler olarak kimlik dinamikleri; kimliğin aktifleşmesi ile gelişir; yenilik ve kimlik arasındaki temel dinamikler karşılıklıdır.	**b)** Hatch & Schultz, 2002; Pratt, 2012; Hatch, Schultz ve Skov, 2015; Anthony ve Tripsas (2016).
	c) Kimlik, geçmiş, şimdi ve gelecek arasında devam eden ilişkiler olarak zaman içinde sürekli olarak yeniden oluşturulur.	**c)** Geçmiş, üyelerin yaşadığı deneyimleri, çeşitli hafıza formlarını veya anlatılarını ve tarihe dayanan retorik kaynakları kullanarak devam eden günümüzdeki gelecekteki kimlikleriyle sürekli olarak bağlantı kurulur.	**c)** Chreim, 2005; Ybema, 2010; Schultz ve Hernes, 2013; Howard Grenville, Metzger ve Meyer, 2013; Kreiner ve Murphy (2016); Suddaby, Foster ve Trank (2016).

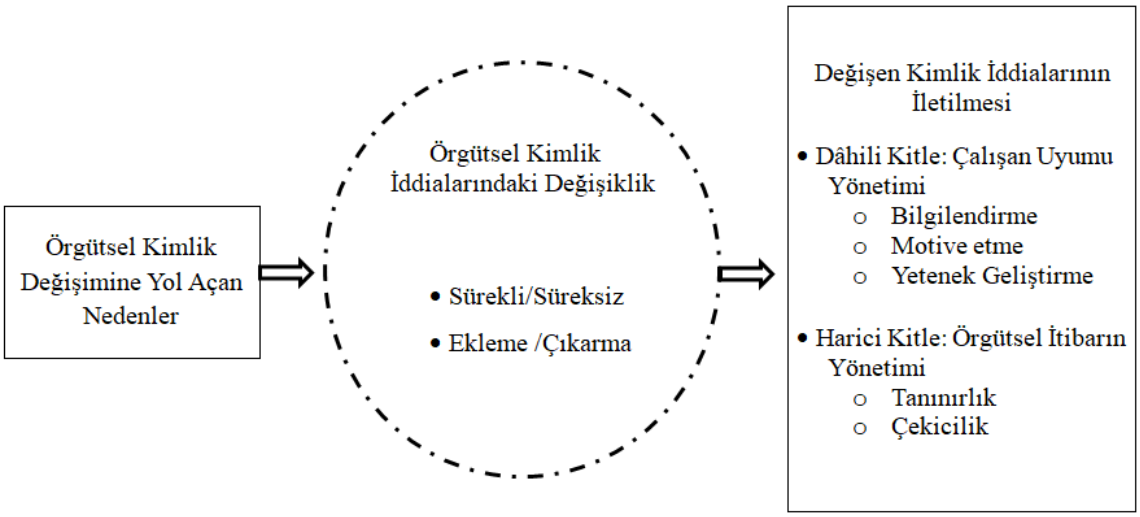
Yapılan pek çok çalışmalarda kimlik değişimi üzerinde yönetimin derin etkilere sahip olduğu ifade edilmiştir (Van Riel vd., 2016:437) Çalışmaların çoğunda değişimin ana etkeni olarak yöneticiler işaret edilmiş kimlik değişiminde yöneticilerin proaktif bir rol üstlendiği ve kimlik değişimini yönlendirdiği ifade edilmiştir. Eğer kimlikte sürekli bir değişkenlik söz konusu ise yönetimin rolü;devam eden değişimin ortasında örgütü dengede tutan sürekliliği ve aynılığı sağlayan kimliği stabilize etmektir. Bu duruma şu örnekle açıklık getirebiliriz. Bir takım içerisinde pek çok oyuncu vardır ve bu oyuncuların yaş ortalaması yüksektir. Antrenör veya yönetim alınan sonuçlar nedeniyle takımda artık değişiklik olması gerektiğine inanarak takımda değişiklik yapmaya gider. Bu çerçevede yönetim sadece değişiklik kararı vererek örgütü yönlendirmekle kalmaz aynı zamanda bu değişim sırasında takımın geçmişten gelen kimliği sürdürmek amaçlı bazı oyuncuları takımda koruma yoluna gidilir ki bu sayede hikâyeler ve çeşitli ritüeller aracılığıyla eski oyunculardan yeni oyunculara kültür aktarımı sağlanır bu sayede geçiş kimliği oluşturulur. Bu bağlamda yönetimin hem değişim için karar veren hem de değişim sırasında takım içi dengeyi korumada önemi ortaya çıkar (Schultz, 2016:101).

Yapılan araştırmalar sonucunda kimlik değişikliğinin örgüt liderlerinin planlı olarak gerçekleştirdiği veya plansız olarak gerçekleşebilecek bir girişim olarak ortaya çıkabilmektedir.Ayrıca planlı olarak gerçekleştirilen örgütsel kimlik değişiklerinde liderlerin önemli bir işlevi vardır hem dahili hem de harici seviyede örgütsel kimlik değişikliğini tetikleyici olabilmektedirler (Van Riel vd., 2016:437-439).

Örgütsel kimlik değişikliği süreçleri

Geçmiş dönemlerde yapılan araştırmalarda örgütsel kimlik değişiminin bazı sebepleri tanımlanmıştır. Değişim için itici gücün, mevcut örgütsel kimlik ile örgütsel imaj (dış kitleye nasıl görünmek istediğimiz) arasındaki boşluk olması veya mevcut kimlik ile ideal kimlik (veya vizyon) arasındaki boşluk olması olduğu ifade edilmiştir. Diğer taraftan Gioia ve Thomas, (1996) tarafından yapılan bir çalışmada üst yöneticilerin kimlik algısı ve imaj algısı tutumunu kimlik değişikliğine neden olarak gösterilmiştir. Liderler genellikle kimlik değişikliğini örgütlerini dış çevreyle aynı hizada tutarak meşruiyet sağlamayı veya devam ettirmeyi istedikleri için,ya da finansal performansı iyileştirmek adına gerçekleştirirler.

Yani örgütler dış çevredeki ortam değişikliğinin ardından kimliklerini değiştirebilirler (Van Riel vd., 2016:439).Şekil 2.2. ‘de örgütsel kimlik değişim süreci ifade edilmiştir.



Şekil 2.2.Planlı örgütsel kimlik değişimi uygulaması

İlerideki bölümlerde açıklayacağımız örgütsel kimlik paradigmalarından en temeli olan sosyal aktör yaklaşımında örgütsel kimliği öz tanım olarak ifade edilir yani örgütsel kimlik örgüt üyelerinin veya liderlerinin kendi örgütleri hakkındaki tanımlamalarıdır (Whetten ve Mackey, 2002). Kurucular veya paydaşlar örgüt içerisinde amaçlanan hedefleri gerçekleştirmek istenilen örgütsel imajı sağlamak ve öngörülen kimliği elde etmek amaçlı çevreden gelen dönütler neticesinde kimlik iddialarında değişikliğe giderler. Bazen mevcut kimlikteki bazı kısıtlamalar dâhili içerisinde değişiklik yapılamaz ise tamamen de değiştirilebilir. Yani mevcut kimliğe meydan okuyabilecek bir temelden kimlik değişikliği yaratarak eski kimliğe meydan okuyabilir (Van Riel vd., 2016: 443). Şekil 2.2.’de de (Van Riel vd., 2016:439) görüldüğü üzere örgütsel kimlik iddialarındaki değişiklik kurucu veya paydaşların aralarında kimlik iddialarındaki yapılacak tartışma ile şekillenir fakat şüphesiz burada yeni bir kimlik oluşumunda olduğu gibi kimlik iddialarının ne olması gerektiğinden çok ne olmaması gerektiği daha çabuk cevap verilebilecek ve çabuk çözüme götürebilecek bir süreçtir (Gioia vd., 2010). Bu aşamada belirlenen örgütsel kimlik iç ve dış kitleye yönelik anlam belirsizliğini de ortadan kaldırabilir. Burada belirlenen ve oluşturulan bir kimlik iddiası yapılan iyi tanımlama yöre örgütü kolektif olarak tekrar şekillendirmede etken rol oynayacaktır. Bu aşamada örgütsel kimlik iddialarındaki değişiklik süreklilik veya süreksizliği de içerebilir. Bir sonraki alt başlıkta değineceğimiz süreksiz kimlik

radikal bir değişiklik içerir. Tamamen yeni bir kimlik ile yer değişir. Fakat kimlik değişikliği çalışmalarının çoğundaki genel gözlem süreksiz bir değişiklikte dahi bir süreklilik duygusu ile karakterize edilerek değiştirildiğidir. Yani süreklilikte eski kimliği tamamen değiştirmek yerine yeni kimlik öğeleri (iddiaları) ekleyebilir (Van Riel vd., 2016: 443-444).

Örgütsel kimlik değişikliğinin sonraki adımı değişikliği paydaşlara (iç ve dış kitle) iletmektir. Tabi ki buradaki en önemli durum iletişimin sağlanmasıdır. Çalışanların yeni iddialara uyumunun sağlanması ve hedef kitle açısından örgütsel itibarın yönetim durumu ortaya çıkar. Öncelikle yeni kimlik iddialarının iç kitleye yani çalışan grubuna iletilmesi ve çalışan uyumunun yönetilmesi önemli süreçlerden bir tanesidir. Örgütsel kimlik paradigmalarından sosyal aktör görüşü ve sosyal inşacı görüş' ün birleşimi yani " iddialar ve anlayışlar" örgütsel kimliğin daha doğru temsilini sağlar. Üst yönetim, dâhili kitleye değişen kimlik iddiaları çerçevesinde uyumun sağlanması amacıyla çeşitli iletişimsel girişimlerde bulunur. Bu evrede dâhili kitlenin uyumunu sağlamak için, çalışan motivasyonunu desteklemek, çalışanları bilgilendirmek ve yeteneklerini bu bağlamda geliştirmeye teşvik etmektir. Buradaki temel mesele, örgütsel kimlik stratejileri doğrultusunda çalışanların nasıl davranacakları ile ilgili motive edilmesi ve bilgi sahibi olunması ile iyi bir performans için ön koşul oluşturur. Ayrıca çalışanların yeni bir kimliğe katkıda bulunabilmesi amacıyla motive edilmesi ve bilgilendirilmesi dışında doğru yetenekler geliştirmek için eğitime ihtiyaç vardır (Van Riel vd., 2016:445).

Örgüt itibarı kavramı, farklı paydaş grupların,ki bu paydaş gruplar iç paydaşları da kapsar, örgütün kendi taleplerine ne derece iyi cevap verebildiğine ilişkin gerek kendi deneyimleri gerekse diğer paydaş gruplardan ve medyadan topladıkları enformasyonun sonucunda örgüt hakkındaki yarattıkları algıların ve değerlendirmelerin bir toplamıdır (Wartick, 1992). İç veya dış paydaşların örgütün kimliği ile ilgili güvenilir veya çekici bulup bulmadıkları ile ilgili geri bildirimin belirtilmesidir (Whetten ve Mackey,2002). Bu nedenle itibar yönetiminde tanınırlığın yanı sıra çekicilikte oluşturulmaya çalışılır. Bunu yaparken hem temel hem de sembolik eylemler gerçekleştirerek sağlanır. Temel eylemler, örgütlerin amaçlarında ve yapılarında büyük değişiklikler gerektirir. Bunlar insan sermayesine, ürün geliştirme veya çeşitlendirmeye yatırım olabilir. Kilit değişiklikler yapmayı içeren temel eylemlerin aksine sembolik eylemler paydaşlara izlenim sağlamak ve

iletmek için yapılır. Bu sayede dış paydaşlarla duygusal bağ kurularak tanınırlık sağlanır. Bunu sağlamanın en etkili yolu ise yapılan reklamlardır. Ayrıca bunlara kurumsal sloganlar, reklamlar, medyada yayınlanan röportajlar, kurumsal web siteleri ve halkla ilişkiler yer alır. Sonuç olarak örgütsel kimlik iddiaları çevresel kaynaklı değişim nedenlerine cevap olarak kimlik iddialarını değiştirme yoluna gidebilir (Van Riel vd., 2016:445).

Gioia vd., (2000), yakın ilişkili bir dizi anlam ve etiket içererek tanımlanan kimliğin değişikliğinin iki şekilde ortaya çıkabilir:

- Etiketlerde yapılan bir değişiklik,
- Etiketlerle ilişkili anlamlarda yapılan bir değişiklik şeklinde gerçekleşebileceğini ifade etmişlerdir.

Bunlardan her ikisi de bir örgütün kimliğinde revizyona yol açsa da, etiketlerdeki yapılan değişim yoluyla kimliğin değiştirilmeye çalışılması yalnızca anlamlarındaki yapılan değişikliğe oranla daha görünür ve açık bir değişiklik olması muhtemeldir. Etiketler süreklilik sağlayıp anlamlar değiştiğinde sürekli ve sabit bir kimlik izlenimi kazanılır. Fakat burada süreklilik görünür kısımda yani etikettedir, çekirdeği oluşturan anlamların yorumunda değildir (Gioia vd., 2000:75).

Margolis ve Hansen'in (2002) örgütsel kimlik değişimi hakkında yaptığı çalışmasında örgütsel kimliğin temel niteliklerinin örgütsel amaç ve örgütsel felsefe' in temsil ettiğini gözlemlediler. Amaç ve felsefedeki herhangi bir değişiklik iyi niyetli bir örgütsel kimlik değişikliği olarak nitelendirilebilir fakat amaç ya da felsefe' de herhangi bir değişiklik içermeyen örgütsel değişim gerçek örgütsel değişim olarak nitelendirilemez. Sonuç olarak temel nitelikler değişmeden uygulama niteliklerindeki değişikliklerle süreklilik (ing. continuity) duygusu yaratılırken, temel niteliklerde yaşanan değişikliğin süreksizlik (ing. discontinuity) duygusu yaratması muhtemeldir (Gioia vd., 2013).

Süreksiz Değişim

Ravasi ve Schultz'a (2006) göre " literatür örgütsel kimliğin radikal olarak değiştiğine dair çok az kanıt sunar" genelde tartışılan konulardan bir tanesi süreksiz değişimlerdir yapılan çalışmaların çoğu da zaten sürekli değişimler ile ilgilidir. Süreksiz değişimlerde örgütlerin

başarıya nasıl ulaşabileceği de ayrı bir sorudur. Şurası bir gerçektir ki radikal bir değişim yaşamak örgütler için büyük büyük bir zorluktur. Konuyla ilgili Biggart (1977) çalışanların yeniden sosyalleşmesi (çoğu kuruluşun benimsediği bir yöntem), davranışlarının değiştirilmesi ve hatta eski kimliği desteklemeye devam eden çalışanların uzaklaştırılması şeklinde süreksiz değişim için bazı adımlar önerdi (Gioia vd.,2013) Personel alımı veya personel değiştirilmesi farklı zorlukları doğurabilir.Örneğin eski bir kimliği yenisi ile kökten bir değişiklik kayıp hissi yaratır.Örgüt içi personel kimlik değişimine karşı direnç gösterebilir. Clark vd.,(2010) 'nin yaptığı bir araştırmada örgütlerin birleşimi ile üst düzey bir kimlik değişikliğine giden yeni örgüt, geçici bir kimliğe sahip olmasının eski ile yeni arasında bir köprü oluşturduğunu ve başlatılan yeni kimlik yapılanmasına ulaşımı kolaylaştırmasına ek olarak mevcut kimliği de bir miktar muhafaza ettiği sonucuna ulaşmıştır (Van Riel vd., 2016: 447).

Sürekli Değişim

Fiol'un (2001) yaptığı çalışmasında yüksek derecede dinamik bir çevrede "sürdürülebilir rekabet avantajları" ' nın uygulanamayacağı ve "yenilenebilir rekabet avantajları" için durum oluştuğunu, firmaların benzersiz ve özgün kimliklerini inşa etmekten ziyade " önceki yeteneklerini sürekli olarak parçalamak ve yok etmek" gerektiğini belirtmiştir. Yani dinamik bir çevreye uyum sağlamak amaçlı sürekli olarak çevre temelli geçici avantajların değişmesi nedeniyle örgütsel kimliğin sürekli değişimini öne sürmüştür (Gioia vd., 2013).

2.5.3. Çeşitli örgütsel kimlik yaklaşımları

İlk kez örgüt teorilerini ve bakış açılarını inceleyen bir kişi, örgütlerin anlaşılmasında benimsenen bakış açıların çeşitliliğinden dolayı şaşırabilir. Genelde birbiri ile zıt pek çok argümana sahne olan örgüt teorileri, teorisyenlerin ortak bir nokta bulmak üzere farklı paradigmalar/ bakış açıları benimsediği bir yarış alanıdır. Peki, aynı olgulara farklı bakış açılarıyla bakmayı sağlayan dünyada olup bitenleri bu kadar farklı görmeyi sağlayan nedir? Bunlar örgütleri anlama ve açıklama sürecinde felsefi varsayımlar, teoriler ve paradigmalar arasındaki farklılığın kaynağıdır. Bilim felsefesinde soruların tek bir cevabı yoktur. Bu nedenle varsayımlardan bahsedebiliriz. Farklı doğruları benimseyen teorisyenler, örgüt teorisinde farklı yaklaşımları benimserler ve örgüt teorisindeki çeşitliliği

temel düzeyde açıklarlar. Ayrıca, herhangi bir örgüt teorisi yaklaşımı tam olarak anlamak isteyen bir kişi öncelikle yaklaşımı oluşturan felsefi alt yapıyı öğrenmesi gerekmektedir. Çünkü felsefi altyapı, o yaklaşımın örgütleri neden öyle ele aldığını gösterir (Keskin, Akgün ve Koçoğlu, 2016:69).

İnsanların örgütleri anlamakta kullandıkları ve benimsedikleri geniş yelpazede çok farklı yaklaşımların olduğu göze çarpmaktadır. Örgüt kuramı alanı pozitivizm, modernizm, yorumsamacılık, eleştirel teori, postmodernizm vd. akımlara bağımlılıklarını belirtmek için farklı bayrakları dalgalandıran kuramcılar tarafından yoğun tartışmaların olduğu rekabet halindeki bir alan olarak görünmektedir. Örgüt kuramlarında herhangi bir yaklaşımı tam olarak anlayabilmek için, bu yaklaşımları kullanan kişilerin felsefi yönelimlerinin anlaşılması gerekir. Çünkü felsefi yönelim örgütleri nasıl ele aldıkları ile ilgili onlara meşruiyet dayanağı sağlamaktadır. Bu felsefi konuların önemi şu şekilde karşımıza çıkmaktadır: Dünyayı düşünme biçimimiz (dünyayı ele alış tarzımı) (ontoloji), dünya hakkında ne bilebileceğimizi (epistemoloji) etkiler, onunla ilgili nasıl araştırma yapabileceğimizi (metodoloji ve araştırma teknikleri) etkiler, onunla ilgili ne tür kuramlar inşa edebileceğimizi etkiler ve onunla ilgili politik duruşumuzun yanında nasıl politika üreteceğimizi de etkiler (Mcauley, Duberley ve Johnson, 2014/2019:31).

Bu terimleri kısaca açıklamak gerekirse, ontoloji üzerinde çalıştığımız bir hayvanın doğası hakkındaki varsayımlarımızla, epistemoloji üzerinde çalıştığımız hayvanı nasıl bildiğimizle ve metodoloji ise hayvanı incelemek için kullandığımız prosedürle ilgilidir (Gioia ve Hamilton, 2016:21). Temel kimlik kuramlarında yaşanan farklı görüşler ve neticesinde ortaya çıkan tartışmalar örgütsel kimlik kuramında da mevcuttur. Örgütsel alanda tartışılan, önemli ve olgunlaşan bir alan olması bu konudaki tartışmaları daha da alevlendirir (Foreman ve Whetten, 2016:40).

Tarihsel olarak bakıldığında örgütsel kimlik literatüründe çok sayıda tartışma olmuştur. En önemlisi de tatbikî “ Örgütsel kimlik var mıdır ?” sorusudur. Yoksa örgütsel kimlik fikri merkezi bireysel olarak aldığını varsayan bunu kolektif olarakta yayan dilsel bir oyun mu? Asıl sorun örgütsel kimliğe yaklaşım tarzında gizlidir örgütsel kimlik bir genişletilmiş metafor’ mudur yoksa tamamen kurgu mudur? Eğer zaten kurgu olarak ontolojik bir yaklaşım sergilenirse tartışılacak bir durumda yaratmaz. İkinci durum ise örgütsel kimliği bilmenin bir yolu olarak onu düşünmemiz gerektiği ile ilgilidir. Bu açıdan çeşitli duruşları

karşı karşıya getiren epistemolojik bir tartışmadır. Bu durumda:örgütsel kimliği, kimliğin ortak sahipleri tarafından yaratılmış bir dizi sosyal inşa/oluşum (ing. social construction) olarak mı ele almalıyız? veya daha geniş bir toplum içerisinde insan niteliklerine (roller, özellikler ve sorumluluklar gibi.) sahip bir varlık olarak hareket eden kolektif bir sosyal aktör (ing. social actor) olarak ortaya atılmış bir iddia olarak mı ele almalıyız? Yoksa ilgili tüm tarafların meşru davranmayı kabul ettiği bir kurumsallaşmış (ing. institutionalist) ilkeler ve uygulamalar olarak mı? (Gioia ve Hamilton,2016:21).

Bir diğer bakış açısı ise popülasyon ekolojisi'dir (ing. population ecologist) bu bakış açısının örgütün dışardan görenler tarafından kategorize edilmektedir. Bu sebeple harici bir bakış açısına sahiptir. Bu bakış açısı dışardaki hakim belirli bir görüşü savunan gruplar tarafından yaratılmıştır ve objektif değildir bu sebeple bu bakış açısı akademisyenler arasında tartışma konusudur (Gioia vd., 2013) fakat burada bu bakış açısına da değineceğiz. Şimdi epistemolojik açıdan bu örgütsel kimlik yaklaşımlarını inceleyebiliriz:

Sosyal aktör paradigması

Sosyal aktör görüşünde örgütsel kimlik, toplumun yasal haklar sağladığı bireylerin yararına benzer yetkilere sahip olan bir örgüt niteliğine bürünmesi " sosyal aktör" olarak kabul edilir. Bu bakış açısı, aynı zamanda örgütsel kimliği kendine referans olarak alır ve örgütlerin, toplumda kimlikleri olduğu konusunda iddialarda bulunan varlıklar olduğunu vurgulamaktadır. Bu nedenle örgütsel kimliğin özelliklerini açıkça ifade etmede yapılan açık iddialara odaklanmaktadır (Whetten, 2006; Whetten and Mackey, 2002). Yani bireyden yola çıkarak örgütün' de bir sosyal aktör olduğunu vurgular. Albert ve Whetten (1985:264-267) örgütsel kimlik kavramını tıpkı bireysel kimlikte olduğu gibi kişi kendisini yansıtan sorusu olan " ben kimim?" sorusunda " bir örgüt olarak biz kimiz?" sorusunu türeterek cevap aradı. Ayrıca yazısında örgütün bir sınıflandırma şeması oluşturarak ve kendilerini bu şema içerisinde yerleştirerek sınıflandırılmasını sağladı ve kim olduklarını tanımladığını iddia etmiştir." Biz bir bankayız, diğer bankalar gibi fakat onlardan farklıyız, farklıyız ama kimliği her şeyden önce daha genel bir banka olarak etiketleniyoruz." Burası önemli bir noktadır çünkü bakış açılarının hepsinin paylaştığı bir tema olan örgütsel kimliğin ilişkisel ve karşılaştırmalı yapısını vurgulamaktadır.

Sosyal aktör perspektifinden bakıldığında, bir örgütün kimliği hakkında bilinmesi gereken şey, örgüt çalışanları tarafından "bir örgüt olarak biz kimiz?"sorusuna verilen çeşitli iddialardan toplanabilir. Sosyal aktörler, diğer aktörler tarafından algılanma ve yorumlanma şekilleri ile tanınırlar. Ashforth ve Mael'in (1989) sosyal kimlik kavramının ifade edilmesini dile getiren bir gözlem. O halde epistemolojik olarak örgütsel kimlik, sosyal aktör görünümünde ancak bir örgütün resmi taahhütleri, eylemleri ve resmi talepleri kalıpları ayırt ederek bilinebilir. Sosyal alanda "kimlik referansları" örgütün kendini belirleyen, kendini tanımlayan ve ilan ettiği konumu gösterir (Gioia ve Hamilton, 2016:24).

Sosyal aktör görüşünü benimseyen araştırmalar,özellikle dış tehditler ve iç çatışma durumlarında, örgütsel fenomenler hakkında bazı önemli görüşler sağlamıştır. Elsbach ve Kramer (1996), prestijli işletme okullarının temel kimlik referanslarını zorlayan devlet okulları ile sıralamada nasıl başa çıktıklarını araştırdılar ve "kimlik tehdidi" fenomenini gözlemlediler. Yazarlar okul liderlerinin bu tehdide karşılık karşılaştırma kategorilerini değiştirdiklerini tespit etmiştir. Bu çalışmada kimlik tehdidinin bir örgütü nasıl etkilediği ve bu tehdit içerisinden kurtulmak için örgüt liderlerinin kimliklerini aktif kullanmak için nasıl bir yönetim çabasına girdiklerini de gösterdi. Özetle sosyal aktör bakış açısı, örgütün nasıl görünmesi gerektiği ve nasıl yürütülmesi gerektiği konusunda hem iç hem de dış paydaşlara tutarlı beklentiler ileten açık iddialar kümesidir. Ravasi ve Schultz (2006), bu anlayışın örgütsel kimliğin anlamlandırma işlevini vurguladığını, yani örgütsel kimliğin stratejik eyleme nasıl rehberlik ettiğini ve diğer örgütlerin örgütle nasıl ilişki kurması gerektiğini işaret ettiğini belirtti (Gioia ve Hamilton, 2016:24).

Sosyal oluşumculuk/inşacılık paradigması

Sosyal oluşumcu yaklaşım sosyal gerçekliğin dışarda doğal olarak var olduğunu kabul etmez. Sosyal oluşumcu teorisyenlere göre gerçeklik sosyal olarak oluşur. Yerleşik ve yaygın olarak kabul edilen sosyal bir olgu aslında dış etkenler tarafından belirlenmez ve mutlak değildir. Gerçekliği belirleyen dış etkenler değil, sosyal süreçlerin kendisidir (Keskin vd.,2016:355).

Sosyal inşacı bakışta, sosyal gerçekliğin, sosyal yapı ve ilişkiler içerisinde nasıl oluştuğuna yönelik geniş bir sosyolojik geleneğin yeniden yorumlanmasıyla oluşur. Fenomenoloji ile

de bağlantılı olan bu sosyal teori kimliği, sosyal ilişkiler içerisinde sürekli inşa edilen bir kurgu olarak ele alır. Sosyal inşacılık, insan türünün türsel bir özelliği olan sosyalliğinin tüm yönlerini; bu sosyallikle ilişkili olarak ortaya çıkan birçok farklı bilgi formunu -buna sosyal bilimcilerin kendileri tarafından üretilenler bilgiler de dahil olmak üzere- sürekli ve içsel bir sosyolojik bakış açısıyla izlemeyi ve geliştirmeyi içerir (Weinberg, 2014:20-21).

Kimliği, sosyal değerlerin kolektif olarak içselleştirilmesinin birey üzerindeki temsili olarak değerlendiren işlevselci yaklaşıma göre bir toplumda var olan kimlikler, aynı zamanda sosyal eylem modelleridir. Bir başka ifadeyle kimlik, sosyalliğin sürdürülmesi için toplum tarafından gerçekleştirilen bir inşadır. Böylelikle bireyin objektif/nesnel gerçeklik olarak kavradığı ve içinde yer aldığı toplum ile kurduğu ilişki, kimlik dolayımıyla temsil edilir (Alpman, 2018).

İnşacı yaklaşımda sosyal aktör yaklaşımının aksine, örgütsel kimlikte kimliği yansıtan örgüt üyelerinin uygun gördüğü bir kimliği biçimlendirmesine daha fazla önem verilir. Bu açıdan bakıldığında örgütsel kimlik,“Bir örgütün üyelerinin,örgütün merkezi ve sürekli olduğu varsayılan özellikleri hakkında toplu bir anlayışa sahip olunmasıdır ve bu yönüyle örgütü diğer örgütlerden ayırmasıdır.”(Gioia vd.,2000). Sosyal bir inşa olarak, örgütsel kimlik, örgüt üyelerinin birbirleriyle ve dış çevreyle etkileşimde bulunduğundan periyodik olarak revize olmaya maruz kalır. Bu sayede örgütsel deneyimlerin kolektif olarak tekrar yorumlanmasını ve tekrardan revize edilmesine olanak tanır bu durumda en azından kimliğin ne kadar kalıcı olduğu sorgulanır. Bu durumu sosyal inşacı bakış açısının örgütsel kimliği nasıl yorumladığını ortaya çıkarmaktadır, zira örgütsel kimliğin temel bileşenlerinden biri olan ve genellikle süreklilik (ing. enduring) olarak yorumlanan tartışmalı kriterine bu yaklaşımda devamlılık/süregelen (ing. continuous) terimi kullanılmasının neden tercih ettiklerini de açıklamaktadır (Gioia ve Hamilton, 2016:25).

Sosyal inşacılık yaklaşımında örgütsel kimlik dışardaki görüşlerden ziyade, kendi içlerinde bir örgüt olarak kimiz sorusunun açıklanmasında kendi görüşlerinin referans alınmasını savunur. Sosyal inşacılık bakış açısında, örgütsel kimliği örgüt üyeleri tarafından “bir örgüt olarak biz kimiz?” ‘in ne anlama geldiğinin ortak veya fikir birliği anlayışıdır (Gioia vd., 2013). Bu görüşte örgüt üyeleri tarafından kendi örgütlerini ifade etmeleri ve etiketlemeleriyle (bazen değişkenlik gösterebilen) ilişkili içeriden yorumlamalara öncelik

tanımaktadır. Bu nedenle örgütsel kimliğin iddialarını veya etiketlerini tek taraflı iyi niyetli bir tasvir olarak sunulmak zorunda değildir. Bu görüşe göre kimlik, ortak deneyimlere anlam kazandırmak adına topluca inşa edilen fikir birliğine dayalı yorumlayıcı bir düzeni içerir (Gioia ve Hamilton, 2016:25).

Şüphesiz sosyal inşacı görüşte, örgütsel kimliğin tanımlanmasında ortak ve paylaşılan kavramlar sorun teşkil etmektedir (Corley vd., 2006). Akademisyenler çalışmalarında sorunlu bu durumları doğrudan ele alan çalışmalar yapmışlardır. Bununla birlikte şunu da söylemek gerekir ki, epistemolojik olarak sosyal inşacı görüş öncelikle kimlik etiketlerine (ing. label) ve onlarla ilişkilendiren anlamları anlama üzerine yoğunlaşır. Örneğin Corley ve Gioia (2004), şirketlerinden ayrılmasından sonra oluşan kimlikleri anlayabilmek için sosyal inşacı bakış açısını kullanmıştır. Bölünen örgütlerin çalışanlar üzerinde ortak inançlarında "kimlik belirsizliği" 'ne yol açtığını buldu ve bununda yeni bir kuruluş olarak çalışmayı zorlaştırdığını buldular. İlginç olarak çalışmada bulunan bir diğer durum, etiketle ilişkili anlamlar değişirken etiketlerin sabit kaldığını bu sayede ayrılan örgütlerin rekabetçi ortamda çıkış yolu olduğunu buldular (Gioia ve Hamilton, 2016:25).

Ek olarak Ravasi ve Schultz (2006) örgüt üyelerinin eski etiketlerin içeriklerini yeni anlamlarla ve yorumlarla revize ettiklerini bulmuş ve bu sayede örgütler yeni stratejik yönelimler sağlarken geçmişe yönelik duygularında korunması sağlanmıştır. Ravasi ve Schultz'a (2006) göre sosyal inşacı yaklaşım örgütsel kimliğin örgüt üyeleri arasında paylaşılan yorumlayıcı bir şema olarak özümsenen yönüne dayandığını öne sürer. Akademisyenler arasında yaygın görüş, sosyal aktör paradigması ve sosyal inşa paradigması aynı madalyonun iki tarafını temsil eden ve birbirini tamamlayıcı olarak düşünürler. Fikir birliğine dayalı anlayış kimlik iddialarını etkiler ve aksine iddialar da anlayışı etkiler. Bu sebeple örgütsel kimliğin tam olarak anlaşılması için her iki bakış açısının da sentezlenmesinin gerekli olduğuna inanılır (Gioia vd., 2010).

Kurumsal paradigma

İlk olarak kurumsal paradigma örgütleri tekil düzeyde, örgüt topluluklarından bağımsız olarak incelemiş ve örgütün içerisinde bulunduğu çevreye uyum sağlayabilmesi için değişime uğradığını vurgulamıştır. Örgütleri uyumsal (ing. adaptive) sosyal yapılar olarak değerlendiren kurumsallaşma paradigması örgütün çevresine uyum sağlaması gerektiren

nedenlerin; örgütün sosyal çevresindeki güvenliği, iletişim ve yetki kanallarının istikrarının, kalıcılığının sağlanması, örgütlere dair ortak anlayış ve yorumlama, örgütsel aktörlerin sürekli desteğini ve katılımını sağlama ve örgüt içi resmi olmayan ilişkilerin korunması olarak görür. Örgütler ancak bu ihtiyaçları karşılamaları durumunda varlıklarını sürdürmeye devam eder. Bu yaklaşımda çıkış noktası aslında Robert Merton' ın örgütleri toplumun sosyal aktör' leri olarak gördüğü sosyal aktör kuramı ile aynı temellere dayanır (Keskin vd.,2016:313-314).

Diğer taraftan Selznick'a (1949) göre örgütler, örgütsel yapılarını dış çevrede kendi etkileri altında kalarak şekillenen örgütsel toplulukların ihtiyaçlarına göre uyum sağlayarak değişir. Örgütler, hem formel hem de informel sistemler geliştirerek örgütsel yapıların çevresel koşullara uyum sağlamasını kolaylaştırır ve hayatta kalır. Meyer ve Rowan'ın (1977) yeni kurumsallaşma teorisinde ise kurumsal izomorfizme odaklanmış ve aynı kurumsal çevrede bulunan örgütlerin neden aynı örgütsel yapı ve aynı yönetim biçimlerine sahip olduğunu incelemiştir. İzomorfizm, belli örgütsel alanda yer alan örgütlerin zaman içerisinde birbirine benzer yapılara ve işleyişlere sahip olmasını ifade eder. Kurumları, sosyal davranışlara anlam ve devamlılık sağlayan düzenleyici, normatif ve bilişsel yapılar ve eylemler olarak tanımlanır. Ayı örgütsel alanda aynı çevresel şartlara maruz kalan örgüt toplulukları kurumların baskısı altında şekillenerek benzer özellikler benimser. Bir çevrenin sosyal, kültürel, politik ve yasal beklentiler çerçevesinde düzenlenmesi kurumsallaşmış olduğunun göstergesidir. Kurumsallaşma teorisine göre örgüt daha yüksek performans sağladığı yada daha fazla rekabet avantajı elde ettiği için değil; kurumsal çevrenin yerleşik, yerleşik, kabul gören, alışkanlık haline gelmiş normlarına, geleneklerine, inanç sistemlerine diğer ifadeyle kurumlarına uyum sağladığı için desteklenir (Keskin vd., 2016:316-317).

Durumu örgütsel kimlik yönünden değerlendirirsek kurumsallaşma görüşü, sosyal inşacı ve sosyal aktör görüşlerini tamamlar, kimliği içten tanımlanmış bir kavram olarak ele alır. Ancak geleneksel olarak örgütleri, kurumsal güçlerin (çeşitli kamu kurumların idari zorunlulukları gibi.) güçlü etkisine maruz kalan son derece sosyalleşmiş varlıklar olarak görmüştür. Sonuç olarak, örgütsel kimliğin ayırt edilebilirlik (ing. distinctiveness) yönüne odaklanan sosyal aktör ve sosyal inşacı görüşlerinden farklı olarak, bu bakış açısı geleneksel olarak örgütsel kimliğin "aynılığını" veya izomorfik yönünü vurgulamıştır. Her

ne kadar son zamanlardaki kurumsalcı çalışmalar daha yapılandırmacı bir bakış açısını benimseyerek ve aynı zamanda kimliğin "ayırt edici" unsurunu açıklamaya çalışarak belirleyici tartışmalardan uzaklaşsa da, kurumsal süreç üzerine yapılan bu vurgu, bu görüşü toplumsal yapı ve sosyal aktör görüşünden ayırmaktadır (Glynn ve Abzug, 2002).

Kurumsalcı paradigma' ya göre örgütsel kimlik diğer iki paradigma da olduğu gibi hala örgüt üyeleri tarafından belirlenir, fakat burada örgüt üstte' de belirttiğimiz gibi dışardaki güçlü kurumsalların etkisi altında daha geniş sosyal bağlamlara gömüldüğü için kimlik dış güçlerden oldukça fazla etkilenir. Bu açıdan bakıldığında, bir örgüt kimliğinin öne çıkan yönü " örgütsel çevre içerisinde sosyal bir kategoriye üyelik veya ortak kimlik" olduğu iddiasıdır. Sonuç olarak, kurumsal kimliğin "ayırt edici" özelliğine odaklanma eğilimi gösteren sosyal aktör ve sosyal inşacılık görüşlerinin aksine, kurumsal görüş tipik olarak örgütsel kimliğin "aynılık" veya izomorfik yönünü vurgulamıştır (Glynn ve Abzug, 2002). Dış çevresel etmenlere vurgu yapan kurumsal yaklaşım örgütsel kimliğe ve bunun sonuçlarına dair görüşler belirtir. Örneğin bu görüş meşruiyet (belki de örgütün hayatta kalması için çok önemli bir kilit sorun) ve kimlik arasındaki ilişkiyi daha net olarak odaklanır. Kurumsal yönden yapılan birkaç çalışma sonucunda örgütlerin kimlik iddialarının çevresel bağlamı daha iyi yansıtması neticesinde bu örgütlerin daha çok başarı sağladığı ve daha fazla meşruiyet kazandığı açıklanmıştır (Gioia ve Hamilton, 2016:26).

Son zamanlarda yapılan kurumsalcı çalışmalar, kimliğin "ayırt edici" unsurunu açıklamak için daha büyük girişimlerde bulunmuştur (örneğin, Glynn, 2008; Navis ve Glynn, 2010; Rindova, Dalpiaz ve Ravasi, 2011). Ayrıca yapılan farklı çalışmalarda örgütlerin kurumsal kimliklerini geniş kurumsal bağlamdan elde edilen harmanlayan ve daraltan " kurumsal bricolage " ile nasıl inşa edildiği incelenmiştir. Ayrıca hem sosyal aktör hem de kurumsalcı yaklaşımın benimsendiği bir çalışmada, King vd. (2011) gelişmekte olan endüstrideki yeni örgütlerin endüstri kategorisi eksik belirlendiğinde, farklı kimlikler geliştirebilmek için taklit ve farklılaşma süreçlerinin nasıl kullanıldığı açıklanmıştır. Bu çalışmalar aslında sosyal aktör ve kurumsal teori arasındaki ayrımı da bir anlamda bulanıklaştırmıştır.(Gioia ve Hamilton, 2016: 26).

Popülasyon ekolojisi paradigması

Örgütsel çevrenin örgüt yapısı üzerindeki etkisini inceleyen teorilerde 1970'lerin sonlarına doğru yaşanan artış, keşfedilmemiş birçok yaklaşımın örgütlerin var oluşunu, başarılarını başarısızlıklarını ve değişimlerini anlamak için vurgulanmasına yol açmıştır. Ancak popülasyon ekolojisi yaklaşımı öncesinde açık sistem doğal örgüt modelleri, çoğunlukla örgütleri çevresel uyum bağlamında incelemiştir. Örgütün kontrolünü elinde bulunduran yöneticiler ve dominant gruplar, çevreyi fırsat ve tehditler açısından gözden geçirir ve çevrelerindeki hâkimiyet sağladıkları kaynakların doğasına bağlı olarak çevresel bağımlılıklarını yönetmek için stratejik yanıtlar verir. Böylece örgüt yapısının çevreye uyumu sağlanır. Başarılı yöneticiler, örgütlerini çevresel çalkantılardan koruma gücüne ya da olumsuz etkileri ortadan kaldırabilen yumuşak geçiş stratejileri seçme gücüne sahiptirler. Böylece örgütler hayatta kalma ihtimallerini arttırırlar (Keskin vd., 2016:304-305).

Popülasyon ekolojisi bakış açısı pek çok akademisyen tarafından eleştirilse de hatta bir bakış açısı olarak dahi görülemeyeceği söylense de Albert ve Whetten (1985) örgütsel kimlik teorisinin temel bileşenlerinden birisi olan süreklilik/süregelen özelliğinin durağan olarak kavramsallaştırılmasında popülasyon ekolojisi ile sağlamıştır. Whetten ve Mackey şuna dikkat çekmiştir " örgütsel unsurları ve etkinlikleri nitelendirmek için sıklıkla örgütsel kimlik değişkenlik ve durağanlık durağı arasında durağanlığa demir atmıştır." Ayrıca şunları da eklemişlerdir " sosyal aktörlerin doğal ihtiyaçlarının karşılanması için dünün, bugünün ve yarının aynı olması gerekir ki benzersiz aktörler veya varlıklar olsun böylece kimlik mümkün kılınan şeyler olarak algılanır." Özetle kimliği bu yazarlar kalıcı değişmeyen ve uzun süre boyunca stabil bir şey olarak önermişlerdir. Bu görüş örgütsel kimliğin yapısal atalet ve baskılardan dolayı durağan olarak kavramsallaştırmasının sebebini popülasyon ekolojisi görüşü ile açıklanır (Gioia vd., 2013). Popülasyon ekolojisinin önemli katkılarından olan yapısal atalet örgütlerin çevreye uyumundan ziyade örgütlerin öğrenebileceklerine de karşı çıkmaktadır. Buna göre, örgüt çevre ilişkisi düşünüldüğünde örgütlerin belirsiz ve dinamik olarak değişen çevreyi öğrenebilecekleri ve buna yanıt geliştirebilecekleri savı geçersizdir. Diğer bir ifadeyle, eğer örgütler değişen çevresel şartları sürekli öğrenebilseydi ve değişen şartlara sürekli yanıt geliştirebilseydi, dinamik bir çevrede bütün enerjilerini sürekli öğrenmek ve uyum sağlamak yönünde

harcarlardı. Böylece kazanmak için gerekli enerjilerini tüketmiş olurlardı.Bu değişmeme anlamına gelmemelidir fakat yavaş bir değişim… (Hannan ve Freeman, 1984). Bu bağlamda popülasyon ekolojisi bakış açısı ile örgütsel kimlik önemli bileşenlerinden birisi olan süreklilik açıklanmaya çalışılmıştır. Fakat konu hakkında farklı görüşler nedeniyle tartışmalar devam etmektedir.

Epistemolojik tartışmalar üzerine yorumlar

Örgütsel kimlik alanında temel epistemolojik soru şudur: Örgütsel kimlik,örgütler tarafından toplumda kolektif bir temsilci olarak daha etkili bir şekilde mi görülebilir? (sosyal aktör görüşü savunucuları görüşü olarak) veya bir örgütün üyeleri tarafından yapılan bir dizi karşılıklı yapı olarak mı? (sosyal inşacı görüşü savunucuları gibi) veya bir dizi meşrulaştırılmış yapı ve prosedür olarak mı? (kurumsal bakış açısı savunucuları gibi). Bu görüşlerden birini savunabiliriz doğruluğunu tartışabiliriz, fakat bu bakış açılarının bir zenginlik kattığı ve örgütsel kimlik teorisinin genişletilmesinde oldukça işlevsel olduğu bir gerçektir (Gioia ve Hamilton, 2016:31-32)

Ravasi ve Schultz (2006) farklı fikirlerde olan akademisyenler arasında farklı bir adım atarak sosyal aktör yaklaşımını ve sosyal inşacı yaklaşımı birbirinin tamamlayıcısı olarak gördü. Bu görüşle ortak bir zemin arayışına yardımcı oldu. Bu sayede kimliğin oluşumuna katılan bazı ardışık ve eşzamanlı sürecin ötesinde bir şey gördük oda sadece bir kimlik bakış açısıyla konuları ele almanın fakirleştirilmiş bir anlayışa yol açtığıdır. Ayrıca sosyal aktör ve sosyal inşacı süreçlerin aslında karşılıklı olarak kurucu olduğu göstermiş oldu. Bu durumda ikisi de yeterli değildir ikisi de gereklidir. Bununla birlikte belki de tek bir bakış açısına odaklanmak kimliğin maddi yönlerini vurgulayabilir veya iç içe geçmiş süreçsel yönleri belirleyebilir fakat birbirlerini tamamlayan iki bakış açısı odaklanmayı daha derinleştirebilir (Gioia ve Hamilton, 2016:31-32)

Diğer taraftan örgütsel kimlik alanında çalışmalarını sürdüren akademisyenler arasında, örgütsel kimliklerin örgüt üyeleri arasında nasıl oluştuğuna dair ilgi artmaktadır. Akademisyenler, örgüt üyelerini, örgütsel kimliğin özünü oluşturan anlamları, etiketleri oluşturan ve diğer bilişsel özelliklerin nihai üreticisi olarak görmektedir. Bu perspektiften, örgütsel kimlikler örgüt üyelerinin devam eden anlamlı etkileşimleri sonucunda üretilir ve korunur bu süreci anlamak örgütsel kimliği anlamak için gerekli bir süreçtir. İlginç olarak

kurumsal kuramda da örgütlerin sosyal olarak nasıl yapılandığına dair artan bir ilgi vardır. Kurumsal kuram normalde örgütlerin sosyal olarak inşa edilmiş doğasıyla tanınırken, son on yılda ilgi kurumların inşa edildiği süreçleri araştırmaya geçti. Bunu yapmak için araştırmacılar sosyal inşanın gerçekleştiği asıl ortam olarak dil' e odaklandılar. Katılımcılar etkileşime girip gerçekliğin ortak tanımlarını kabul ettiklerinde kurumsallaşma oluşur. Bu gerçekliğin oluşum süreci dilsel süreçlerle gerçekleşir.Akademisyenler bu süreçleri araştırmak için söylem analizi, gösterge bilim, retorik gibi pek çok dilsel yöntem kullanır (Kraatz, Phillips ve Tracey 2016:366).

2.5.4. Örgütsel kimlik dinamikleri

Örgütsel kimlik ile ilgili birisinin çalışma arkadaşlarına bir çalışmasını sunarken veya öğrencilere ya da yöneticilere örgütsel kimliğin tanıtıldığında kimlik kavramının daha tanıdık olan imaj veya kültür kavramı ile gerçekten farklı olup olmadığı sorusu alışılmadık bir durum değildir. Bu üç yapı arasındaki karşılıklı ilişki örgütsel kimlik dinamizminde de büyük bir etkiye sahiptir (Ravasi, 2016:65).

Kritik farklı düşünce ve fikirlere maruz kalmanın arttığı dünyamızda, pek çok örgüt için örgüt kimliği yaratmak ve sürdürmek büyük problem teşkil etmektedir. Dünyada gittikçe artan ağ tabanlı yapılaşma (TV, gazete, internet vb.) ile birlikte örgütlerin dâhili işleri örgüt sınırlarının ötesine taşınıyor ve bu nedenle örgütsel ifşaya katkı sağlıyor (Hatch ve Schultz, 1997;2002). İfşa olma örgütlerin bugün karşılaştığı tek problem değildir. Örgütlerin dış paydaşlarla olan ilişkileri de örgütsel sınırların çerçevesini değiştirmiştir. Örgüt çalışanları, dış paydaşları yalnızca örgütün günlük düşünce ve rutinlerine çekmeye ikna etmekle kalmaz, onları örgütün bir üyesi gibi düşünmelerini sağlamaya çalışırlar. Örneğin yatırımcıların kişisel kazançları ile sermaye sağladıkları yatırım fonları şirketlerine yatırım yaptırmaya teşvik edilirken diğer taraftan da müşterileri müşteri kulüplerine davet ederek müşterileri örgütün bir parçası olarak düşünmesi sağlanmaya çalışılır.Tedarikçiler, sendikalar, topluluklar ve yöneticiler de benzer şekilde karşılıklı yeniden tanımlanma süreci yoluyla örgüte ortak olurlar. Tüm bunlar firmanın özel yüzüne daha önce hiç olmadığı kadar daha özel ve daha samimi bir erişim sağlar. Örgütlere erişimin sağlanması ve katılımında artışı ile birlikte bir zamanlar gizlenmiş olan örgüt kültürünün artık örgüt ile ilgilenen herkes' e açık olması ile incelenebilirlik ve erişim sağlanır. Bu durumda ortaya

çıkan ifşa olma/ maruz kalma (ing. exposure) durumun da artış yaşanır. Yani örgüt çalışanları, örgüt paydaşlarından daha sık bir şekilde görüş, öneri ve yargı ifadesi işitmeye başlarlar.Yani kendi örgütleri hakkında paydaşlardan örgüt imajı hakkında daha sık düşünceyle karşılaşırlar (Hatch ve Schultz, 2002).

Şunu ifade edebiliriz ki, değişen zaman ve sınır çizgilerinin yok oluşu ile birlikte kültür, kimlik ve imaj bir örgüt için anlam ve anlam yaratma sisteminin üç parçasını oluşturur. Böylece daha önce örgütün iç ve dış yönleri olarak tanımlanan örgütsel kültür, kimlik ve imajında görülen özellik ve süreçlerinin iç içe geçtiği bir yol çizer (Hatch ve Schultz, 1997).

Örgütsel kimlik ve imaj

Örgütsel kimlik hakkında çalışma yapan akademisyenler dâhili kitle yani çalışanların algılarını ifade etmek için genellikle "örgütsel kimlik" tanımı kullanırken dış kitle (paydaşlar) algılarını ifade etmek için ise " örgütsel imaj " ve " itibar" terimini kullanmayı tercih eder. Örgütsel imaj çalışan akademisyenler tarafından genellikle zaten örgütün dış paydaşları dikkate alınır (Ravasi, 2016: 65; Hatch ve Schultz, 1997).

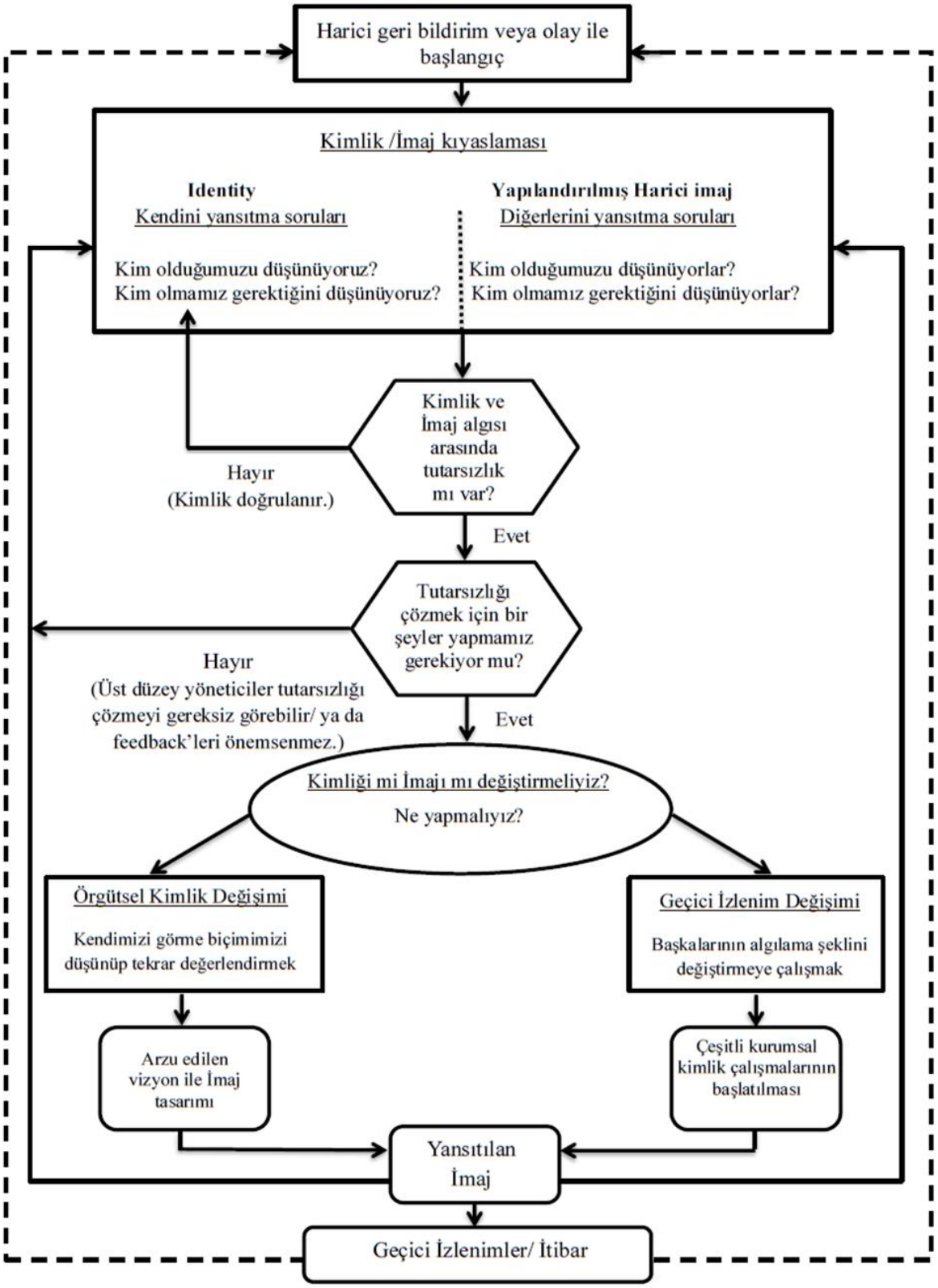
Zaman zaman, örgüt konuları üzerinden çalışan akademisyenler bir örgütün göreceli olarak koordine edinmiş, görünür ve somut şekilde kendilerini ifade etmek için kurumsal iletişim alanında da yararlanılmış "kurumsal kimlik" tanımını kullanırlar (logolar, ürünler, görsel iletişim malzemeleri, bina özellikleri, üniforma tasarımı, vb.). Bu simgeler örgütün dışardan nasıl algılandığını (yani imajını) belirler ve bu sebeple dikkatli bir şekilde yönetilmelidir (Ravasi, 2016:66).

Dutton ve Dukerich (1991) örgütsel imajı, başkalarının gözünden örgütün görüntüsüne inanma şekli olarak tanımlamıştır. İmaj, Dichter tarafından " bir örgütün insanların kafasında yarattığı toplam izlenim " olarak tanımlanır. Bu tanım daha sonradan tekrar etiketlenerek "harici imaj" (ing. external image) şeklinde tanımlandı. Daha sonrasında Whetten vd. (1992)' nin ortaya attıkları iddiada, daha önce yapılan tanımla ilgili bir sorun ortaya atarak örgütsel üst tabakanın yabancılara örgütlerini göstermek istediği gibi tanımlatması şeklinde olduğu tartışıldı. Bernstein (1992) ise imajın bir izleyici kitlesine hitap edebilmek için oluşturulan halka açık ve izlenimlerinin bulunduğu bir yapı olduğunu

savundu. Bu imajın dışarıdan tüketimin sağlanması için içeriden örgütsel kimlik çerçevesinde manipüle edildiği anlamına gelmektedir. Bu aslında üst yönetimin örgütsel kimliğe dayanan imajını yansıtması isteği ve bu yöndeki endişesini vurgulamaktadır. Örgüt yöneticileri tarafından yansıtılmaya çalışılan bu görüntü örgütsel kimliğin diğer özellikleri içinde iyi bir girişimdir. Ayrıca hem içerdekilere hem de dışardakilere ulaşılması amaçlanan bir vizyon eşliğinde iletişim kurulması gelecekteki istenen bir görüntünün (ing. desired future image) yansıtılmasıdır (Gioia vd., 2000; Hatch ve Schultz, 1997).

Bu bağlamda,Dutton ve Dukerich'in (1991) New York Liman İdaresi' n de yaptıkları bir çalışmada, üzerinde çalıştıkları örgütün olumsuz bir imaj ile karşı karşıya kalması sonucunda evsizlik sorunu üzerine harekete geçerek kötü imajı kırma girişiminde bulundu. Bununla birlikte araştırmacılara göre örgütün evsizlik sorunu üzerine eğilmelerindeki ana etkenin örgütün çizdiği negatif bir dış imaj olduğu ancak eylemin asıl tetiklenişi dış imaj fikrinin öncelikle içerde formüle edilmesiydi ve bu formülasyon süreci öncelikle içeride örgütsel kimlik yoluyla filtrelenmişti.

Gioia vd., (2000)' ne göre imaj örgütün özünü tanımlamada yansıtıcı görev üstlenir. İmaj genelde kimlik üzerinde istikrarsızlaştırıcı bir görev üstlenip tekrardan inşa edilmesi gerekebildiğini ifade etmiştir. İmajın ve örgütsel kimliğin arasındaki ilişkide birbirini nasıl şekillendirip yeniden oluşumları ile ilgili Sheell' in Atlantik' de batırmak istediği petrol arama gemisi ve sonucunda ortaya çıkan Shell'in imaj sorunu ile ilgili kimlik imaj ilişkisini ifade etmiştir. Aşağıdaki Şekil 2.3'de (Gioia vd., 2000) görüldüğü gibi çevreye yansıtılan yanlış bir imaj sonucunda durum kimliğin değişmesine kadar gidebilir. Örgütün kim olduğu, ne olduğu başkalarının örgütü yorumlamasına yansır. Kısacası imaj kimliğin bir yansımasıdır. Örgütsel kimlik sadece dâhili olarak belirlenmiş bir kavram değildir. İçerden ve dışardan gelen arasındaki etkileşimlerle ya da özellikle dışardan gelen izlenim ve dışsal algıları içerir. Dolayısıyla dışsal imaj örgütsel kimlik değişim başlatma sürecinin anahtarıdır.



Şekil 2.3.İmaj-Kimlik bağımlılığı modeli süreç

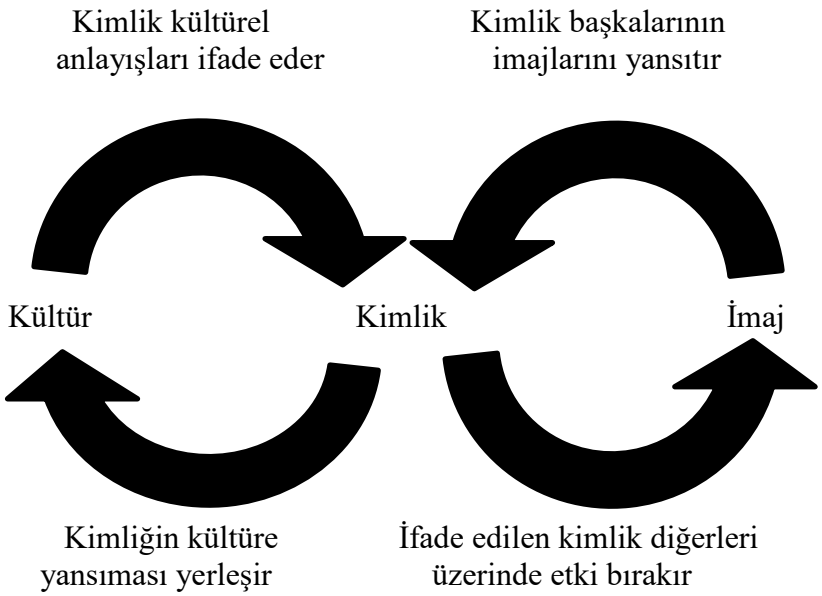
Örgüt sosyolojisi alanında çalışan akademisyenler iç ve dış sorunu ile ilgili olarak, kimlik ve imaj arasındaki kavramsal ayrımın bulanıklaştığını ifade etmişlerdir. Makro örgütsel sosyologlar "kimlik" ifadesini paydaşların örgütleri sınıflandırmak için kullandıkları ilgilenimlerine ve desteklerine layık olup olmadıklarına karar vermek için kullandıkları sosyal olarak oluşturulmuş kategoriler şeklinde tanımlar. Bu tanım ile "iç kimlik" ve " dış kimlik" arasında zaman zaman ayrım yaşanabilir. Gioia vd., bu kavramların kullanımının imaj kavramının yanlış etiketlenmesi olduğunu ve mevcut örgütsel kimlik teorileri ile bağdaşmadığını ileri sürmektedir. Makro düzeyde araştırmalar artık izleyicilerin kuruluşları nasıl kategorize ettiğini incelemek için yaygın olarak "kimlik" terimini kullanmasına rağmen, yakın zamanda yayınlanan mezo ve mikro düzeyde örgütsel kimliği araştıran çalışmalar (organizasyon, grup, bireysel) hala geleneksel terminolojiye uyma eğilimindedir ve içsel algılara atıfta bulunmak için "kimlik", dışsallara atıfta bulunmak için "imaj" kullanır (Ravasi, 2016:66).

Örgütsel kimlik ve kültür

Örgüt alanında çalışan akademisyenler örgüt kültürünü fikirsel ve maddi unsurlardan oluşmuş olarak görür. Fikir unsurları, üyelerin örgütsel gerçekliklerini yorumlamak için kullandıkları bilgi yapıları (çeşitli inançlar, varsayımlar, çerçeveler, kategoriler, şemalar olarak adlandırılır), algılamanın, hissetmenin ve düşünmenin örgüt açısından doğru yolunu tanımlamada yer almaktadır. Bu düşünce unsurları bir örgüt içerisindeki davranışı şekillendiren çeşitli kültürel formlarda (semboller, eserler, hikâyeler, dil, ritüeller vb.), formel uygulamalarda (politikalar, yapılar ve sistemler), informel uygulamalarda (yazılı olmayan kurallar ve adetler) kendini gösterir (Ravasi, 2016:68).

Kavramsal olarak farklı yapılarda olmalarına karşın örgüt kimliği ve örgüt kültürü yakından ilişkilidir. Bu sebepten dolayı bazı araştırmacılar örgütsel kimlik ve örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi açıklamak için çeşitli akademik yazılar yazmıştır. Son yirmi yılda örgütsel kimlik ve kültür anlayışı gelişmiş kimlik alanı uzmanları bu fenomenin çeşitli yönlerini yavaş yavaş çözmüşler ve alternatif kültür görüşleri araştırılmıştır (Ravasi, 2016: 68). Hatch ve Schultz'un (2002) yaptığı bir çalışmada kimliğin örgütsel imaj ve örgüt kültürü arasındaki ilişkisini açıklamıştır. Bu çalışmalarında kimliği, kültürü ve imajı birbirine bağlayan dört süreç bulunmaktadır. Bunlar *yansıtma*; kimliğin başkalarının

imajına yansıması süreci, *aksettirme*; kimliğin kültürel anlayış içerisine yerleştiği süreç, *ifade etme*; kültürün kimlik iddiaları yoluyla kendini tanıttığı süreç, *etkileme*; kimlik ifadelerinin diğerleri üzerinde etki bıraktığı süreç şeklinde ifade etmiştir (Bkz.Şekil 2.4., Hatch ve Schultz 2002:991). Bu çalışmada asıl vurgulanan kimliğin kültürel olgular içerdiği anlamını ifade ederken, bu görüntünün başkalarının gözünden yansıması olan imaj ile ifade etmiştir (Hatch ve Schultz, 2002; Corley vd.,2006).



Şekil 2.4.Örgütsel kimlik dinamikleri modeli

Örgütsel kimlik örgütsel değerler kümesinden farklı bir kavramdır. Örgütsel kimlik kuruluş için önemli değerler içerebilir. Ancak örgütün kimliği örgütün değerleri ile aynı değildir. Örgüt kimliği örgütün değerlerinden bazılarını içerdiğinde bu değerler kimliğin temel kriterlerinden olan merkezi, ayırt edici ve sürekli olduğuna inanılan parçasıdır (Corley vd., 2006). Diğer taraftan benzersiz değerler, ritüeller, inanışlar ve eserler örgütsel üyelerin kimlik iddialarını doğrulamasına ve algılanan benzersizliğin ifade edilmesine yardımcı olur. Bu açıdan Albert'e (1998) göre "kimlik ve kültür arasındaki ilişki açıktır:Belirli bir kültür, kimlik sorusuna verilen bir cevap olabilir veya olmayabilir: Ben kimim? Bu ne tür bir örgüt?" (Ravasi ve Schultz, 2006). Albert ve Whetten (1985) örgütsel kimlik kuramını ortaya atarken temel kriterleri ifade etmeden önce "…kimlik sorusunun cevabının arayışı örgütün kültürü… ile başlar." şeklinde ifade etmiştir.

Bu fikirlere dayanarak iki yapı arasındaki dinamik ilişkiler araştırılmıştır. Albert ve Whetten (1985) kültürün örgütsel kimlik için çok önemli bir referans noktası olduğu fikrini

ortaya attı. Kültürün "örgüt olarak kim olduğumuzu" anlamalarını nasıl etkilediğini ve değişikliklerin ortasında devamlılık duygusunu korumalarına yardımcı olduğunu ifade etti (Corley, 2004;Ravasi ve Schultz, 2006). Diğer taraftan ise örgütsel kimliğin üyelerin kültürel normları anlamalarını bağlamsallaştırdığı fikri üzerine çalışmalar ve yeni örgütsel kimliklerin örgütsel ve kimliksel değişiklikleri nasıl destekleyeceği incelenmiştir (Ravasi, 2016:69).

Örgüt kuramında kültür örgütsel kimlik için önemli bir referans olabileceği kabul edilmiştir. Albert ve Whetten (1985) örgütsel kimlik kuramında üyeler " bir örgüt olarak biz kimiz?" sorusunu cevaplamaya çalışırken kültürün verilen yanıtların bir parçası olabileceğini ifade etmiştir.Yapılan örgütsel kimlik ve örgütsel kültür araştırmalarında daha sonraları örgütsel kültür belirleyicilerinden olan öyküler ve ritüeller, örgütsel kimlik açısından benzersizlik iddiası için aracılık eder ve paylaşılan bazı kültürel değerler örgütün temel karakterini ve onun ayırt ediciliğini tanımlar.Bu şekilde örgütler için bir kimlik duygusu yaratılır toplu şekilde örgütsel olarak kim oldukları veya bizi rakiplerden farklı kılanın ne olduğu duygusu ile kimliğin şekillendiği ifade edilir.Diğer taraftan kültür örgütün mevcut iddialarının geçerliliğinin sorgulanmasında veya değişikliği durumunda yerleşik kültürel duygular örgüt için bir istikrar ve süreklilik göstergesi olarak işler. Sonraki çalışmalarda kültürü kimliğin oluşumu için bir aracı rol üstlendiği önerisi ifade edilmiştir (Ravasi, 2016:70).

Hatch ve Schultz (1997) örgütsel kimlik ve kültür ilişkisine daha çok pazarlama odaklı bir bakış açısı sergiler. Örgüt kültürü tüm örgütün en alttan en üst seviyeye kadar tüm üyelerini ve örgütün maddi unsurlarını (adı,binaları,logoları,üst düzey yöneticiler ve diğer semboller vb.) kapsayan geniş tabanlı bir temele dayandırır. Dolayısı ile örgüt kültürü kavramı pazarlama temelli kurumsal kimlik kavramının merkezinde yer alan maddi yönleri içerir. Bununla birlikte kurumsal kimlik çalışmaları örgütün dış kitleye temel fikrini nasıl ifade ettiğine odaklanırken, örgüt kültürü çalışmaları örgüt üyeleri tarafından nasıl gerçekleştirildiğini ve ele alındığına odaklanır. Hatch ve Schultz (1997) örgütsel kimliği üst yönetim kaynaklı kapalı ve değişken bir anlam yaratma sistemi olarak algılanmasının tersine, örgütsel kimliği örgütsel kültür çerçevesinde yorumlarının oluştuğu (üst ve orta seviye yöneticiler tarafından) ve örgütsel imajın etiketlenme niyetlerinin oluştuğu sembolik

bir bağlam olarak ele almışlardır. Örgütsel kimliğin gelişimi ve devamlılığının sağlanması için örgütsel kültürün dikkate alınması gerektiğini ifade etmişlerdir.

Glynn ve Watkiss (2012: 82-83) ise toplumsal kültürün örgütsel kimliği şekillendirmede önemli bir rol oynadığını öne sürmüştür. Öncelik örgütün kültürel temaları yansıtan " kim olduğumuz" ve " ne yaptığımız" inşasında kültürel kaynakları yorumlayarak kendini oluşturmasıdır. Kendini oluşturma çerçevesinde örgütsel kimlik mevcut ortamdaki örgütsel kültürden etkilenecektir.

Son olarak Gioia vd., (2013) son zamanlarda örgütsel kimlik ile örgüt kültürü arasındaki tartışmalara değinerek şunu ifade etmiştir:

> …Bize göre, bu en derin seviye aslında kimlik seviyesi olarak yorumlanması daha iyidir. Kimlik, kültürün altkümesi midir, yoksa kimlik kültürün kökü mü? Her ikisini de diğerinin türevi olarak düşünmek mümkün olsa da, kimliği kültürün üretken temeli olarak görmeyi tercih ediyoruz. Bu, kimlik oluşumunun muhtemel olduğunu düşündüğü ve kültür oluşumu için bir temel oluşturduğunu düşündüğü zaman belirgindir. Diğer taraftan, örgütsel kimlik oluşumunda toplumsal kültürün önemli bir rol oynayabilir ayrıca örgütsel kimliğin hem iç hem de dış faktörlerden etkilenerek şekillenebilir.

Örgütsel kimlik, örgüt kültürü ve imaj

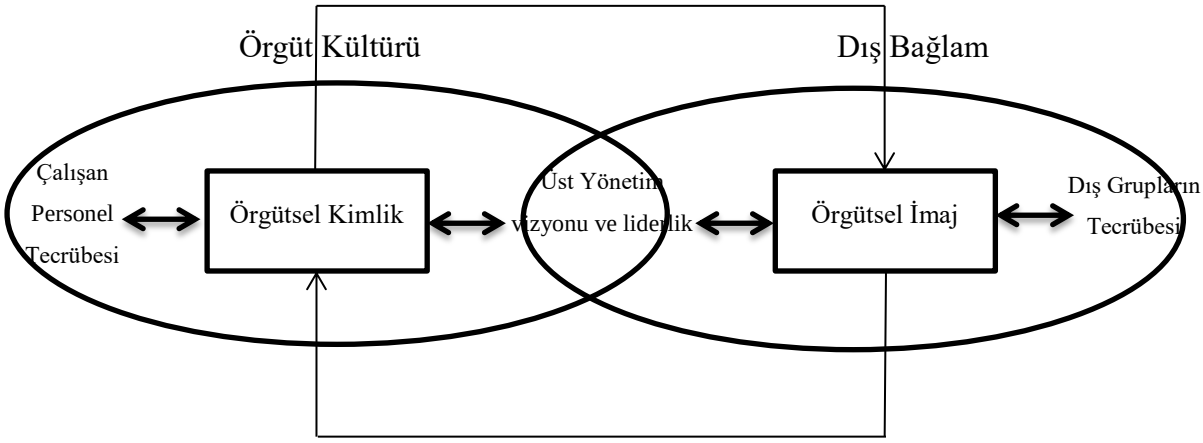
Örgütsel kimliğimizi ifade ettiğimizde kültürel yapılarımızı sembolik olarak başkaları tarafından yorumlanacak bir imaj sunmak için kullanırız.Bununla birlikte yansıtılan imajımız kültürel miraslarla bağlamsallaştırılırken, başkalarının bu yansımaya verdiği yorumlarda kültür ile bağlamsallaşır. Aynı örgüt içerisinde kültür-imaj-kimlik sistemi tam olarak kendi kendine yeten bir durumdur. Zamanla birlikte sınır çizgilerinin yavaş yavaş kaybolması ile birlikte dış çevreninde katılımıyla örgütsel kültür dış etkilere açılır. Örgüt kültürü daha fazla dış etkenlere açık olduğundan örgütsel kimlik ve imaj daha açık bir şekilde birbirine bağımlı hale gelir (Hatch ve Schultz,1997).

Hatch ve Schultz (1997) örgütsel kimlik, kültür ve imaj arasındaki ilişkinin Şekil 2.5' de olduğu gibi karşılıklı bağımlılık içeren dairesel süreçlerden oluştuğunu iddia etmişlerdir.

Kültüre gömülü olarak örgütsel kimlik, örgütsel imajın inşa edildiği ve onlarla iletişim kurulabilecek sembolik bir materyal sağlar. Örgütsel imaj daha sonrasında dışa doğru yansıtılır ve burada kültürel ürünler olarak anılır ve kültürel anlamlar sistemi içerisine çekilir ve sembolik olarak kimliği anlamak için kullanılır. Kim olduğumuz, ne yaptığımız, başkalarının bizi yorumlamasına yansır. Örneğin basında veya televizyonda yapılan herhangi bir olumsuz haber beyanı örgütsel faaliyet ve niyetlerin gerçek olarak algılanması sonucunda örgütsel kimliği etkileyebilir. Yapılan haber ile iletilmek istenen mesaj okuyucular tarafından direkt olarak reddedilebilir veya farklı şekilde yorumlamaya gidilebilir. Yorumlanması durumunda örgütün alışılmış kendi tanımlarını etkileyebilir. Bu şekilde örgüt kimliği örgütün kontrolünden çıkan farklı görüş ve itibarın etkisine geçer. Örneğin Herhangi bir spor kulübü hakkında çıkan kulübün imajını etkileyecek kötü bir iddia kulübü zor durumda bırakabilir. Şekil 2.5' de örgütsel kimlik üzerinde hem dış hem de iç etkiler gösterilmektedir. Şeklin sol tarafında bulunan örgütsel kimliğin üst düzey yönetim, vizyon ve liderlik çabalarından etkilenen diğer tarafta ise örgüt çalışanlarının örgüt ile ilgili oluşturduğu görüş, inanç ve günlük çalışma faaliyetlerini sürdürürken çalışan üzerinde oluşan bağdır. Her iki etki grubu da örgüt kültürü çerçevesinde yorumlanır ve bağlamsallaştırılır (Hatch ve Schultz, 1997).

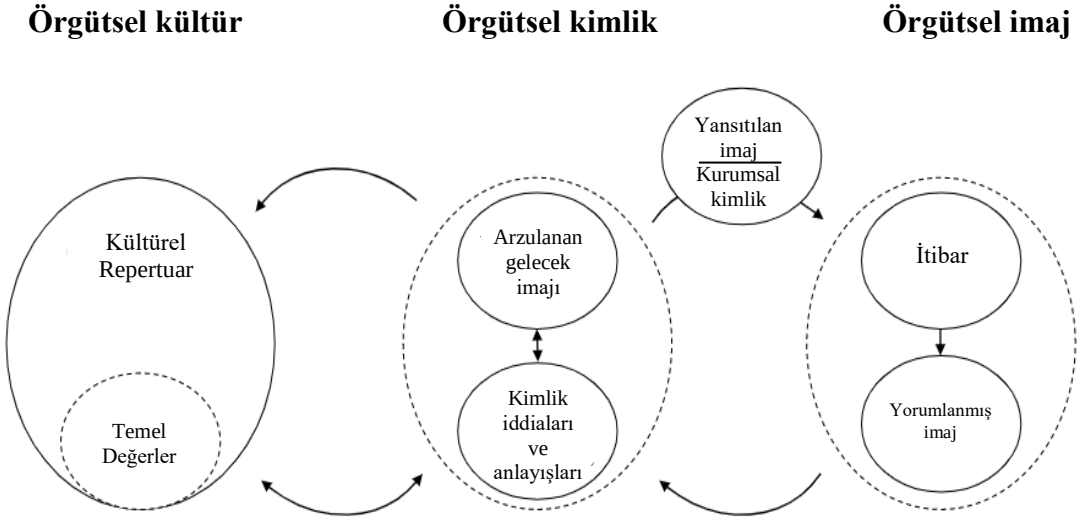
Diğer taraftan, örgütsel kimliğin bir dizi dış etkileri de vardır. Örgütsel kimlik, kimliğe dayalı iletişime cevap olarak örgütsel imajları oluşturan dış çevredeki müşterilere iletilir. Bu tür iletişim biçimleri genellikle üst düzey yönetim olan kurumsal reklamcılık, halkla ilişkiler, tasarım yönetimi gibi birimler tarafından stratejik olarak bilinçli bir şekilde sürdürülür. Ancak örgütün yeni başlattığı firmanın tanıtımında personel müşterilerle doğrudan iletişime geçerek de imaj oluşumu da yaşanabilir. Personel ve müşteri arasındaki doğrudan iletişimle günlük örgüt davranışlarının anlam yaratma ve yorumlardan etkilendiği için örgüt kültürü ile bağlamsallaştırılır. Bu nedenle örgüt üyelerin müşterilerle direk girdiği temas neticesinde üst düzey yöneticilerin izlediği stratejik olarak kimlik çerçevesinde planladığı imaj yaratımı dışında farklı bir etkisi olacaktır. Örgütsel imaj örgüt hakkında dışsal olarak üretilen anlamları içerir ve diğer taraftan yukarıda Gioia vd.,(2000) 'nin Shell firması üzerinden yaptığı çalışmasında da ifade edildiği üzere aynı zamanda içeriden tekrar bir kimlik oluşumunun veya değişimin nedenidir (Gioia vd., 2000; Hatch ve Schultz, 1997). Örgüt üyeleri ve ayrıca harici gruplarda (örgütün mal ve hizmetlerinin tüketicileri, medya izleyicileri, çevreciler gibi), kimlik ve imajı karşılaştırır, bu

karşılaştırmalar örgütün dâhili sembolik bağlamı içerisinde değerlendirilir ve büyük olasılıkla sinerjiyi sağlayabilir ama aynı zamanda örgütsel sinizme de yol açabilir. Örgüt üyelerinin müşteriler, rakipler ve benzerleri tarafından algılanma şekli yani örgüt üyelerinin gerçekleştirdiği dış temaslarda yapılan yorum ve şikâyetlerde örgütsel kimliği etkiler. Örgüt üyelerinin örgütsel imajlarla karşılaştırıldığı (yorumlandığı) sürece, örgütün içerisinde ve dışarısında imajın örgüt üyelerinin bir parçası olarak imajdan kimliğe geri bildirim olması normal karşılanır. (Hatch ve Schultz, 1997).



Şekil 2.5.Örgütsel kimlik, kültür ve imaj arasındaki ilişki modeli

Ravasi'nin (2016:74) kimlik, örgüt ve imaj arasındaki ilişkinin çoklu yönlerini vurgulayan çalışmasında basitleştirilmiş bir sunumunu yapmıştır (Bkz. Şekil 2.6.). Toplu olarak anlatılmak istenen ve verilen genel öz dış imajın dengesizleştirici etkisi ile kültürün dengeleyici etkisi arasında örgütsel kimliğin anlaşılması vurgulanmaktadır. Bununla birlikte bu dinamik unsurların etkileşimiyle mevcut kimliğin veya kültürün yeniden doğrulanıp onaylanması mı yoksa imaj ve kimlik farkı sonucu tetiklenen daha derin kültürel değişikliklerin başlangıcı mı açıklanamamaktadır. Farklı çalışmalarda her iki sonuçta gözlemlenmiştir.



Şekil 2.6.Basitleştirilmiş örgütsel kültür-kimlik ve imaj arasındaki ilişki

2.5.5. Örgütsel kimlik ve kurumsal kimlik

Son yıllarda örgütsel kimlik ve kurumsal kimlik (ing.corporate identity) alanındaki çalışmalarda büyük artış yaşanmıştır. Bunun kimlik alanında yapılan teorik ve ampirik çalışmalar ile doğru orantılı olarak artış olduğu söylenebilir. Kimlik çalışmaları bazı metodolojilerin kullanmanın yanı sıra ayrıca birden fazla disiplin arasında bir literatür genişliği vardır. Kurumsal iletişim, yönetim, pazarlama, örgütsel davranış, sosyal ve örgütsel psikoloji gibi farklı disiplinler içerisinde farklı bakış açılarından etkilenir ve etkiler. Ayrıca kimlik örgütsel, kurumsal veya sosyal kimlik anlamları ile birlikte çok anlamlılık içeren farklı yapılara bürünebilir. Kurumsal kimlik daha çok örgütün kendisini dışarı ifade etmesi ile ilgilidir (Cornelissen, Haslam ve Balmer, 2007).

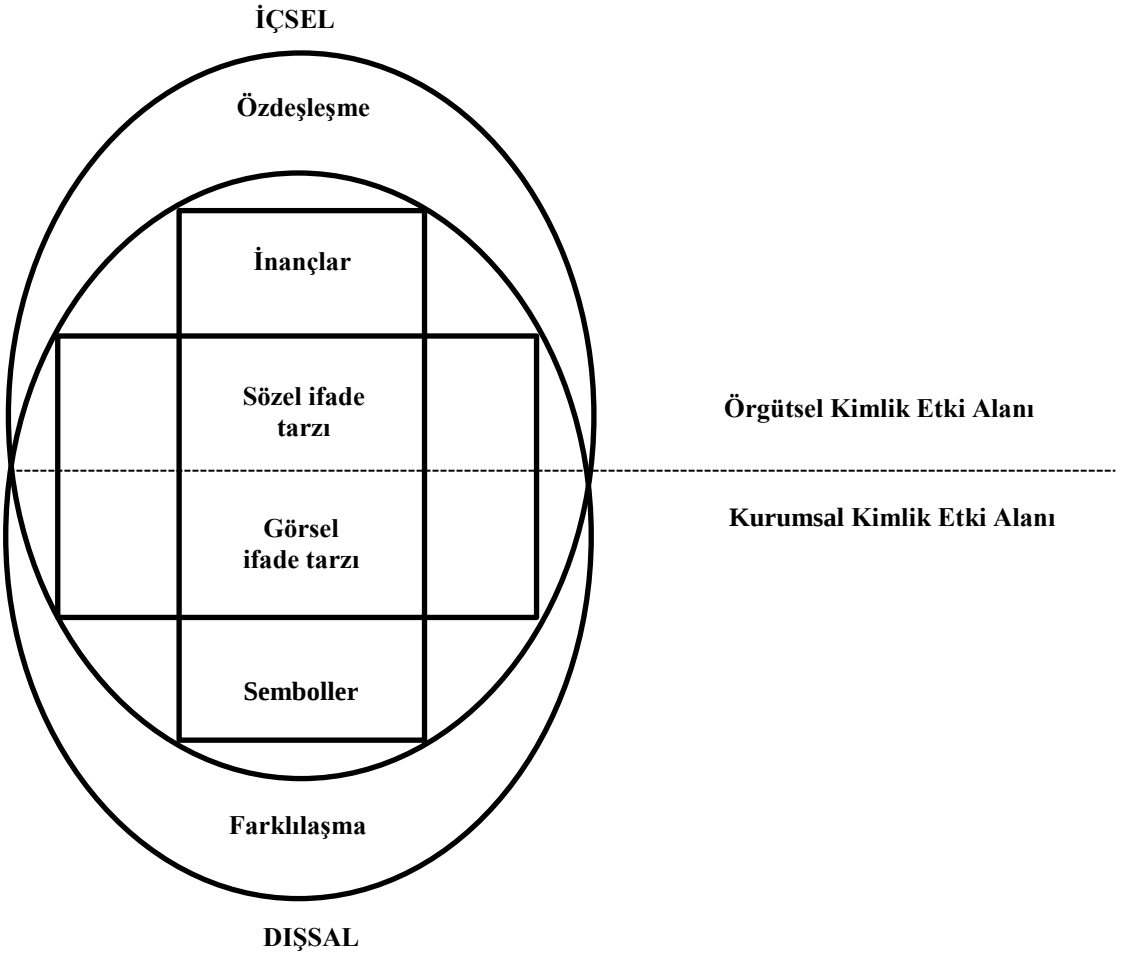
Örgütsel kimlik kavramı ve kurumsal kimlik kavramları arasında eskiden ince bir çizgi olmasına karşın sonralarında kurumsal kimlik kavramı pazarlamaya daha yakın olarak kullanılmaya başlayıp daha çok örgütlerin kimliğinin dış kitleler ile iletişimine ve bunun sonunda iç süreçler üzerindeki etkisine önem verilmiştir. Kurumsal kimlikte temel olan örgüt üzerinden analiz birimi olarak görülse de sonraları pazarlama alanı içerisinde ürün kimliği veya marka kimliği gibi müşterilerin belirli örgüt veya firmalara atfettikleri özellikler anlamını taşıyan farklı şekillerde de kullanılmıştır (Brunninge, 2005:15).

Başlangıçta kurumsal kimlik,kurumsal terminoloji ile logolar gibi şirketlerin görsel tasarımları ile ilgili ve görsel kimlik ile eşanlamlı durumda iken, sonraları dış dünya ile olan tüm iletişimi kapsar bir duruma dönüşmüştür (Van Riel ve Balmer,1997).

Genel anlamıyla örgütsel kimlik tanımına bakılırsa bir örgütün görsel ve fiziksel özellikleriyle kurum kültürü, kurum felsefesi gibi soyut niteliklerinin ifadesidir. Bununla birlikte kurumun logosu, amblemi ve diğer tanıtıcı işaretleri, bina tasarımı, iç ve dış düzeni, reklam ve diğer iletişim etkinlikleri, tabela ve pano gibi dış cephe işaretleri, flamaları, arabaları, çalışan giysileri, kimliği oluşturan öğelerin yalnızca birkaçıdır. Tüm bunlara bakıldığında kurumsal kimlik için, "görsel bütünlük" tanımı yapılabilir (Ertekin 1978'den Aktaran Erdal,Gücüyener,Erdal,2013).

Örgütsel kimlik ve kurumsal kimlik kavramları temel olarak dâhili kitlenin, örgüt kimliğine sahip olduğu anlayış ile ilgilidir. Bununla birlikte, örgütsel kimlik dâhili kitle (personel)' nin daha içe dönük olarak örgütsel algılarını ifade ederken, kurumsal kimlik ise daha çok örgütün dış kitlelere ilettiği kimlik ile ilgilidir (Brunninge,2005:21). Kurumsal kimlik bir örgütün "merkezi fikri" ve çeşitli müşterilerinin algılarını ifade eder. Ayrıca stratejik olarak planlamış operasyonel olarak uygulanan içerde ve dışarda kendini temsil etme olarak da tanımlanmıştır. Bir örgütün kendisini temsil etme durumu davranış, iletişim ve sembolizm ile ifade edilir. Olins'e (1989) göre bir firmanın merkezi fikrini ürünleri, iletişim, davranış ve fiziksel olarak çevre ile ifade ettiğini savunmuştur. Bu nedenle kurumsal kimlik kavramı üst yönetimin bu merkezi fikir anlayışını dış kitlelere ifade etme yollarını ve kimlik ile çeşitli dış kitleler tarafından algılanan imaj arasındaki ilişkiyi belirler yani kurumsal kimlik imaj ve örgüt arasındaki ilişkiyi sağlar (Rindova ve Schultz, 1998: 48).

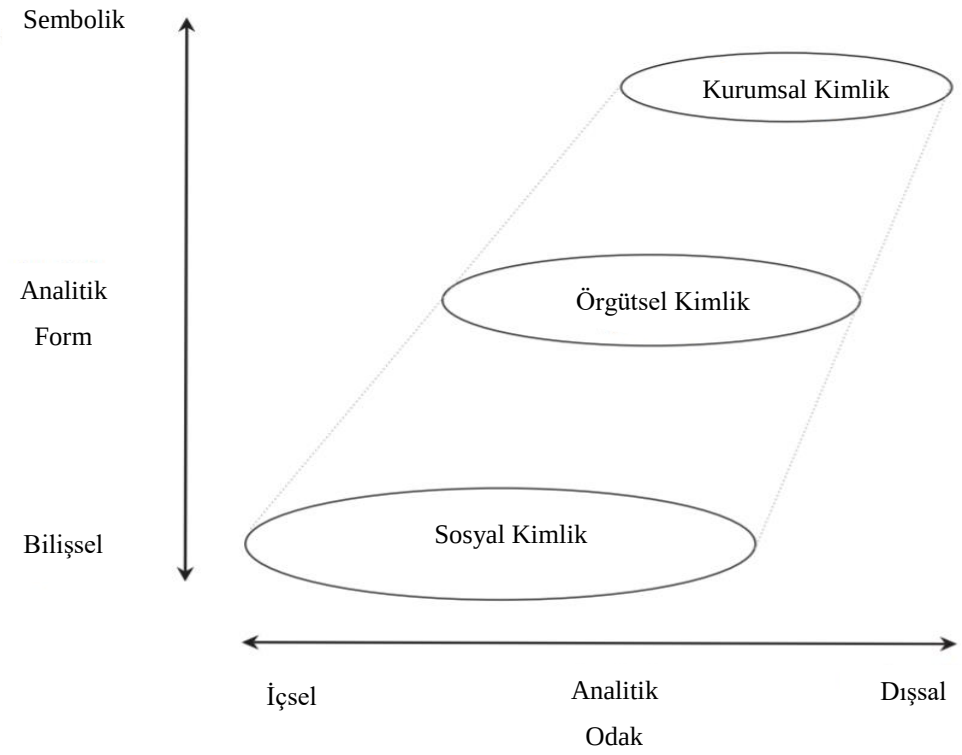
Rindova ve Schultz, (1998: 48) tarafından örgütsel kimlik ve kurumsal kimlik kavramların birbirleri ile yakından ilişkili olduğunu ifade edilmiş ve bir model çıkarılmıştır (Bkz. Şekil 2.7.). Ayrıca bu ilişkide örgütsel kimlik ve kurumsal kimlik birbiriyle ilişkileri olan bir çeşit inançlar ve semboller bütünüdür. Bu sistem çerçevesinde hem sözel hem de görsel yollarla örgüt içerisine ve örgüt dışına iletişimi sağlanır. Bu iletişimin neticesinde ise dâhili bağlamda özdeşleşme sağlanırken, harici bağlamda ise farklılaşma süreci ortaya çıkar.



Şekil 2.7.Kimlik seviyeleri

Örgütsel kimlik bir örgüt içerisinde çeşitli seviyelerde var olmakta en derin katmanda inançlar ve dışarıya çıktıkça semboller şeklinde dışa vurumu sağlanmaktadır. Semboller örgütlerin inançlarının ifade edilmesini sağlar ve inançları bazı yönlerde şekillendirmektedir. Bu durumda örgütsel ve kurumsal kimliğin tanımlarının farklı olmasının sebebi örgüt içerisinde kimlik olgusunun farklı seviyelerde oluşmasıdır. Örgüt kuramcıları inançlar seviyesinde duruma odaklanırken, pazarlamada ise durum tam ters seviyelerde sembollere yönelinir. Bu sayede örgütsel kimlik ve kurumsal kimlik birbirini tamamlar ve kurumsal kimlik kimliği daha dışsal ve görsel boyutunu oluşturur. Kurumsal kimliğin en merkezde tasarım aşamasında stratejik planlaması yapılırken " biz kimiz?" sorusunun cevaben verilen örgütsel kimlik kavramının farkında olunmalıdır. Bu bağlamda kurumsal kimlik etkili ve doğru bir şekilde dışsallaştırılır (Rindova ve Schultz, 1998: 48-49).

Diğer taraftan Cornelissen vd.,(2007) sosyal, örgütsel ve kurumsal kimlik kavramları ile ilgili çalışmasında bu kavramları iki boyutlu olarak şekillendirmiştir. Şekil 2.8.'de de görüleceği üzere dikey boyutta kimliğin oluştuğu biçim; bilişsel, analitik form ve sembolik form yer alırken yatay boyutta ise kimliğin yöneldiği odak; içsel, analitik odak ve dışsal biçim yer almaktadır.



Şekil 2.8.Sosyal, örgütsel ve kurumsal kimlik yapılarına genel bakış

Hem Cornelissen vd.,(2007) hem de Rindova ve Schultz'un (1998:48) görsellerle ifade ettiği kurumsal kimlik ve örgütsel kimlik arasındaki ilişki incelendiğinde de ortak nokta kurumsal kimliğin odak noktasının çok dışa dönük, sembolik ve farklılaşmaya gittiği örgütsel kimliğin ise odak noktasının daha çok içe dönük, inançlarla (bilişsel) ifade edilebilen ve sözel unsurlar içeren bir yapıda olduğunu söyleyebiliriz.

2.5.6. Örgütsel kimlik ve örgütsel özdeşleşme

İsim olarak (ing. identity) ve fiil olarak (ing. identify) çok yönlü, etkili kavramlardır ve farklı çerçevelerde teorik gelişim olanakları olarak kullanılabilir (Albert vd., 2000). Bir varlığın tanımıyla ilgili olarak konuşulduğu için alt başlıklarında örgüt geliştirme girişimleri, ekip oluşturma, sosyalleşme çabaları gibi pek çok kavramları çekmiş ve önemli

bir hale gelmiştir. Kimlik ve özdeşleşme kısaca örgütsel fenomenlerin temel yapılarıdır ve bir çok örgüt davranışının alt metnini oluşturur (Albert vd., 2000).

Albert vd., (2000) örgütsel özdeşleşme ve kimliğin önemi için son yıllarda küçülen şirketleri örnek göstererek çalışanlarda uzun vadeli kısa sözleşmeler yerine kısa vadeli sözleşmelere gidilmesine,kariyerde sınırsız büyümelere,işverenle sadakat ve özdeşleşme gibi kavramlardaki kayboluşu örnek göstermektedir. Kısmen de olsa örgütlerin mevcut limanlarından uzaklaşmaları kimlik ve özdeşleşme için önemli sorun olarak görüldüğünü ifade etmiştir. Örgütsel kimliği kısmen bir benlik tanımı olarak onu içselleştirerek kişi bir anlamlılık ve bağlantı duygusu kazanır. Kimlik ve özdeşleşme bireyin örgüt adına hareket ettiği yolu açıklar. Böylece kimlik ve özdeşleşme kavramları kişilere motivasyon ve duygu kavramı ile aşılanır (Albert vd., 2000).

Örgütlerde oluşan gücün bir kısmı kişilerdeki yerleşik bir varlık duygusuna duyulan ihtiyaçtan kaynaklanmaktadır. Bir örgüt veyahut da kişi' nin uzun süreli çalışma boyunca diğer bireylerle etkin bir şekilde etkileşime geçebilmek için " Ben kimim veya Biz kimiz?" sorusunun ön cevabına ihtiyacı vardır çünkü kimlikler örgütü, kişiyi veya grubu oluşturur (Albert vd., 2000). İşte tamda burada örgütsel kimlik bireyin örgüt ile özdeşleşmesi için bilişsel ve duygusal olarak çok fonksiyonlu temel işlev görür (Pratt, 1998).

Çalışanların, örgütün temel, sürdürülebilir ve ayırt edilebilir kriterleri hakkındaki inançları onların örgütüyle özdeşleşmesinin derecesini etkileyen güçlü bir faktör olarak işlev görür. Bu kriterleri herhangi bir örgüt üyesinin göze çarpan, istikrarlı, güçlü örgütsel kimliklerini geliştirmelerini ve örgütlerin kendine ait merkezi, sürdürülebilir ve ayırt edilebilir kriterlerinin algılanmasını kolaylaştırmak için çok önemlidir (Dutton, Dukerich ve Harquail, 1994; Albert ve Whetten, 1985). Bu örgütsel kimlik düzeninin benimsenmesi örgüt ile güçlü bir özdeşleşmeye yol açacaktır. Bu bağlamda sanırım spor yönetimi bağlamında şu örnek yerinde olur;Türkiye'nin köklü bir voleybol takımında oynayan ünlü bir voleybolcu öncelikle geldiği kulübün kendine özgü kültürünü, stratejisini ve yapıyı diğer kulüplerden daha farklı olarak farklı bir yapıda olduğunu düşünüp, hissetmesi (bilişsel ve duygusal) güçlü bir örgütsel özdeşleşme seviyesine erişimini destekler tabi bunların sağlanmasına imkan veren örgütsel kimliğin temel kriterleridir.Mael ve Ashforth' in (1992) çalışması da bunu destekler niteliktedir. Üniversiteden mezun olan öğrencilerin

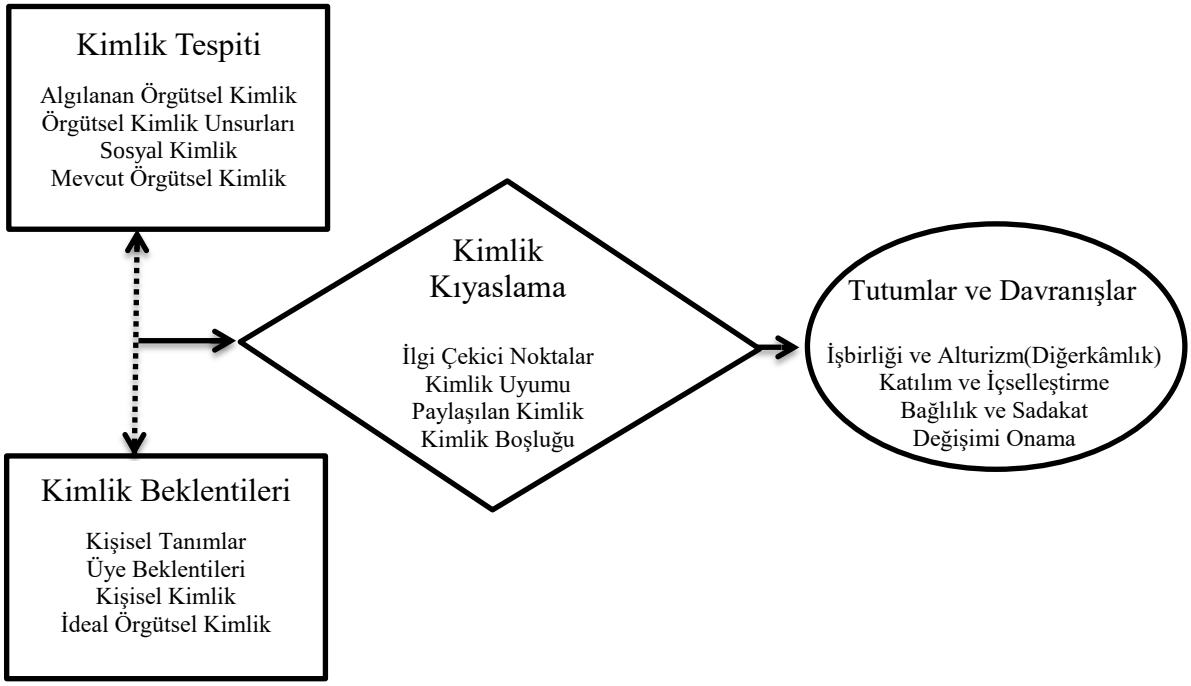
tutum, değer ve uygulamalarda kendi üniversitesini ayırt edici olarak yüksek düzeyde gören öğrencilerin yüksek seviyede örgütsel özdeşleşmeye sahip olduğunu ifade etmiştir. Örgütsel özdeşleşeme (ing. Organizational identification), uzun zamandır hem bireyin memnuniyetini hem de örgüt etkinliğini etkileyen örgütsel davranış literatüründe de kritik bir yapı olarak kabul edilmiştir (Ashforth ve Mael, 1989).Ashforth ve Mael'e (1989) göre örgütsel özdeşleşme için bir örgüt üyesi olan çalışan örgüt içerisinde "Ben kimim?" sorusunu sorup cevaplayabildiğini bu sebeple örgütsel kimliği sosyal kimliğin bir parçası olarak gördüklerini ifade etmişlerdir.Ayrıca yapılan geçmiş çalışmaların çoğu sosyal kimliğe dayanmaktadır (Pratt,1998;Ashforth ve Mael 1989).Burada birey için özdeşleşmenin kişisel özgüven ihtiyacını karşılamak için bazı sosyal kategorilerle özdeşleşme ihtiyacı olduğunu ifade eder.Mevcut örgütsel özdeşleşme üzerinde yapılan araştırmalar az olmakla birlikte hala cevap bulamamış sorular mevcuttur.Örgütsel özdeşleşme içselleştirme veya bilişten ayrılamamıştır (Ashforth ve Mael, 1989).

Hall ve ark. (1970) örgütsel özdeşleşmeyi "örgütsel amaçların ve bireysel hedeflerin zamanla giderek daha fazla bütünleşme ve uyum göstermesi " olarak tanımlanmıştır. Patchen (1970) bunu ortak özellikler, sadakat ve dayanışma olarak tanımlamıştır. Ancak Kelman'ın (1961) yaptığı tanım biraz daha farklılık gösterir örgütsel özdeşleşmeyi " katılım arzusuna dayalı bir üyelik" olarak tanımlamıştır. Buradaki fark örgütle ilgili algılanan birliktelik olgusu üzerinde durulmamıştır (Ashforth ve Mael, 1989). Dutton vd., (1994) örgütsel özdeşleşmeyi " bir örgüt üyesinin kendisini, örgütü tanımladığına inandığı değerlerle tanımlaması" olarak ifade etmiştir.

Örgütsel özdeşleşmenin kimlik ile ilişkisi çerçevesinde nasıl gerçekleştiği çok az ilgi görmektedir.Özdeşleşmenin gerçek süreci ile ilgili muhtemel bir açıklama bilişsel karşılaştırma ile bir örgüt üyesinin kimliğini harekete geçirmesidir, yani özdeşleşme personelin üyesi olduğu örgütün kategorizasyonu ve personelin kendini sınıflandırması arasındaki uyumu değerlendirmesinden kaynaklanır. Üyeler örgüt ile kimlik karşılaştırması yaparlar ve bu karşılaştırma sonunda kişinin örgüte yönelik tutum ve davranışlarını etkiler. Kimlik karşılaştırma süreci sonunda uyum düzeyi ne kadar yüksek olursa personel 'in örgütsel özdeşleşmesi de o derece yüksek olur. Kimlik karşılaştırma işlemi iki şekilde gerçekleşir. İlk olarak; örgütün kimliğini kendi öz kimliğini temel alarak değerlendiren bir personel olarak, ikincisi ise; örgütün şuan ki kimliğinin ne olduğu ve kimliğin ne olmasını tercih ederdi konusundaki algıları arasında bir karşılaştırma olarak. İkinci yaklaşımda

tercih edilen, ideal veya beklenen örgütsel kimlik aslında üyenin öz kimliğinin bir uzantısı şeklinde işlev görür (burada üyenin örgüt kimliğinden asıl beklentisi zaten kendi öz kimliğinin yansımalarıdır aslında). Yapılan tüm özdeşleşme tanımlarında üyelerin "kim olduğu" ve "kim olduğumuz "algıları arasındaki uyuşmazlığı azaltmasına yardımcı olmak için bir değerlendirme bileşeni içerir. Algılanan kimlik karşılaştırma açığı çok büyük olduğunda uyum arttırıcı tepkiler ortaya çıkacaktır. Bu tepkiler personelin temel inançlarını değerlendirmesi olabilir ya da örgütün temel uygulamalarda değişiklik yapması için baskı uygulanması veya birinin örgütle olan ilişkisinin yeniden değerlendirilmesi olabilir. Şekil 2.9. 'da örgütsel özdeşleşmeyi bir üyenin belirli bir örgütün kimliğinden ne algıladığı ile kimliğin ne olması gerektiğini düşündüğü arasında karşılaştırma süreci olarak kavramsallaştırılmıştır. Bu nedenle özdeşleşme "üyenin kimlik algıları ile kimlik beklentileri arasındaki uyum düzeyidir." (Foreman ve Whetten 2002).

Reger, Gustafson, Demarie ve Mullane (1994) bir üyenin örgütün mevcut kimliğine ilişkin algısını (örgütün mevcut karakteri hakkında inançları) örgütün ideal kimliğine ilişkin beklentileriyle karşılaştırılmasını önermiştir (personelin kendi hissiyatı olarak neyi arzuladığına dair inançlar olarak) sonunda ortaya çıkacak kimlik açığının veya uyumunun bir üyenin örgüt ile olan ilişki düzeyini etkileyecektir.



Şekil 2.9.Karma bir örgütsel özdeşleşme modeli

2.5.7. Örgütsel kimlik yapıları

Çağdaş örgütler, örgüt değerlerini yöneterek sorun çözmekten daha fazlasını yapar. Modern örgütlerin en büyük işlevlerinden biri çoklu kimlikleri yönetebilmektir. İçinde bulunduğumuz sanayileşmiş dünyada özellikle yirminci yüzyılların sonunda çoklu kimliklerin yönetimi örgütsel söylemin doğası haline gelmiştir (Cheney, 1991: 9' den Aktaran Pratt ve Foreman, 2000).

Sosyal kimlik teorisinde bir kimlik, katılımcı kişinin yer aldığı gruba dayanmaktadır. Dolayısı ile bir birey ne kadar fazla grup üyeliğine sahipse o kadarda fazla kimliğe sahip olabilmektedir (Tajfel, 1981, 1982). Kimlik teorisinde veya yapısal sembolik etkileşimde bir bireyin farklı kimlikleri oynadığı rollerden meydana gelir. Bu nedenle birey birden fazla rol kimliği olabilir (Burke, 1980; Burke ve Reitzes, 1991). Eğer sosyal kimlik teorisi üzerinden örnek vermek gerekirse önemli bir spor kulübünde oynayan profesyonel veya amatör bir voleybolcu veyahut da bir futbolcu aynı zamanda bir sivil toplum kuruluşu Greenpeace' in üyesi olabilir boş zamanlarında da doğayı korumak amacıyla farklı aktivitelere katılarak sporcu kimliği yanında farklı kimlik olarak doğaya korumaya destek veren bir kimlikte çizebilir. Diğer taraftan kimliğin bireyin oynadığı farklı rollerden geldiği çerçevesinde incelersek eğer, bu sporcu takım içerisinde kaptanlık rolünü üstlenebilir, diğer taraftan aile içerisinde bir eş rolü ve baba/anne rolünü de üstlenebilir (Joshi, 2008: 16-17).

Kimlik temelinde de asıl olan "ben kimim?" sorusunu soran bir varlık içerir veya bunun toplu bir şekilde sorulması "biz kimiz?" sorusudur ve bu soruya verilen cevaplar genellikle tek bir cevap değildir. Diğer taraftan bazı tüzel kişi şeklinde yapılandırılmış örgütlerde ise birden fazla cevap ve birden fazla kimlik bulunabilir. Örneğin psikologlar ve sosyologlar aynı anda bir bireyde birden fazla kimliğin bulunmasını tartışmaktadırlar. Bu sebeple Mead'e (1934) göre her bireyin içerisinde bir " benlik parlementosu" (ing. parliament of selves) olduğunu ileri sürmüştür. Bu bağlamda örgütlerde de birçok "benliğin" olduğu kavramsallaştırılmış bir yargıdır. Bu durudan dolayı örgütlerinde birden fazla kimliğe sahip olabilmesi örgüt yönetimini daha da önemli hale getirir. Ayrıca üst düzey yöneticilere yönetimde önemli sorumluluklarda yükler. Bireysel kimlik kuramında çoklu kimlik ile ilgili yaşanan sorunlar daha dar bir çerçevede ele alınıp nasıl başa çıkılabileceği hakkında fikir verilmesine rağmen bunun daha geniş bir çerçevede örgütsel seviyede çoklu kimliğe

sahip örgütlerde nasıl bir yol izleneceği hakkında fazla bir çalışma yoktur (Pratt ve Foreman, 2000).

En başta öncelikli olarak, çoklu örgütsel kimlikte belirlenen örgütsel kimliklerin örgütü bir bütün olarak belirtmesi gerekir. Burası çoklu örgütsel kimlik için açık olması gereken noktadır. Örneğin, bir örgüt içerisin de örgüt ile ilgili olmayan birden fazla kimlik ortaya çıkabilir (toplumsal cinsiyet, ırk, yaş veya kadınlık gibi) bu tarz kimlikler veya örgütün üye olduğu farklı sanayi kuruluşlar veya derneklerin kimlikleri üzerinde dönen sosyal kimlik çatışmaları örgütün temel niteliği olmadığı sürece ve örgütle özdeş olmadığı sürece örgütsel kimlik düşüncesinin dışında kalacaktır. En açık şekilde, bir kuruluşun birden fazla örgütsel kimliğe sahip olması için, örgüt hakkında neyin merkezi, ayırt edici ve kalıcı olduğuna dair farklı görüşler bulunmalıdır (Pratt ve Foreman, 2000).

Diğer taraftan ise çoklu kimlikler tüm personel tarafından kabul edilmesi beklenemez. Albert ve Whetten'in (1985: 95-96) örgütsel kimlik kuramı' nı oluşturduğu çalışmasında kar amacı güden örgüt olan banka ve kar amacı gütmeyen bir örgüt olan dini bir kuruluşun birleşiminde oluşan kimlik yapılarını örnek vermiştir. Farklı şekilde Pratt ve Rafaeli'nin (1997) gerçekleştirdikleri farklı bir çalışmada gündüz çalışan hekimlerin ve gece çalışan hekimlerin farklı kimlik sergilediklerini ifade etmiştir. Golden-Biddle ve Rao (1997) tarafından yapılan çalışmada ise kar amacı gütmeyen bir örgüt' ün yönetim kurulu üyeleri ile gerçekleştirdikleri görüşmelerde örgüt içerisinde farklı kimlikler oluştuğunu gözlemlemiştir (Pratt ve Foreman, 2000). Örgütler çeşitli koşullar içerisinde çoklu mantıklar ile yönetilebilmekte bazen çoklu mantıklar ile yönetilen örgütler çevreye uyum sağlayıp rahatlıkla hayatta kalabiliyorken bunun tam tersi tekli mantık ile yönetilen örgütlerin hayatta kalması daha kısa sürmekte veya mevcut mantık değişikliğine gittiği görülmektedir. Örgütlerdeki istikrar arayışı çeşitlendirmeyi sağlamada en önemli etkenlerden biridir (Besharov ve Smith, 2014).

Araştırmacılar bu temel teorileri kullanarak örgütlerin çok sayıda kimliğe sahip olabileceğini ifade etmişlerdir. Örgütsel araştırmalarda "çeşitlilik" (ing. plurality) olarak iki tip kimlik kavramsallaştırılması yapılmıştır (Pratt, 2016:106).

- Hibrit/ Melez (ing. hybrid) örgütsel kimlikler,
- Çoklu (ing. multiple) örgütsel kimlikler.

Hibrit örgütsel kimlikler

Hibrit ifadesi ilk defa biyolojide türler arası geçişi tanımlamak için kullanılmıştır. Sosyal bilimler alanında kullanımı ise sömürgecilik dönemleri sonrasında batılı olmayan göçmenlerin kültürel hibrit bileşimlerinin ifadesinde kullanılmıştır (Jäger ve Schröer, 2013).

Örgütlerde hibrit kimlik olarak nitelendirilen bu çoğulcu örgütsel kimlik yapısı aynı anda bir örgüt içerisinde iki veya daha fazla kimlik içermesi durumudur (Albert ve Adams, 2003: 35). Hibrit kimlikler aynı anda bir araya gelmesi beklenmeyen iki örgütsel kimliği ifade eder. Bir örgütün temeli, ayırt edici ve en azından nispeten kalıcı olan tarafı bir örgütün aynı anda hem X hem de Y olmasıdır (Albert ve Whetten, 1985: 95). Albert ve Whetten'in (1985: 95-104) klasik olarak verdiği bir üniversite ve kilise örneği normatif yapıdaki iki farklı örgütün faydacı (ing. utilitarizm) yapıda da düşünülebileceğini ifade etmiştir. Ayrıca bir üniversitenin hem dini hem de ticari bir yapıda olabilmesini örnek vermiştir.

Bir örgütün hibrit bir örgüt olarak anılması aslında daha eski dönemlere dayanan bir kavramdır. Örgüt hibrit yapısı sayesinden kendi öz sınırlarının dışarısına çıkar ve çok yönlü bir ortama girer. Bunu sağlanmasındaki en önemli etken zamanla değişen çevresel koşullardır (Alexius ve Furusten, 2019:1-2). Günümüzde ise en önemli zorluklardan bir tanesi devletin toplumun sosyal ihtiyaçlarına yönelik yaptığı desteklerde kesinti yapmasıdır. Bu nedenle piyasanın da bu ihtiyaçlara yönelik hizmet etme etkisini artmasına neden olmaktadır (Cordes ve Steuerle, 2009:7-8). Artan rekabetçi piyasa içerisinde kar amacı gütmeyen sosyal kuruluşların misyonu olan sosyal ve ekolojik konular üzerinde eğilmek iken mevcut çevre içerisinde yaşanan kaynak kıtlığı ile piyasaya mal ve hizmet satmaya yönelmişlerdir. Neticede izomorfiz baskılara maruz kalıp diğer kar amacı gütmeyen örgütlerde değişime maruz kalmıştır. Böylece gittikçe daha fazla kar amacı gütmeyen kuruluş sosyal misyonlarına aykırı iş odaklı stratejiler de yaratmaya yönelmişlerdir (DiMaggio ve Powell 1983). Nitekim üstteki Albert ve Whetten'in (1985:109-110) verdiği örnekte' de normatif yapıdaki üniversite ve kilisenin yapısını

koruyarak faydacı kimliğe de bürünebileceğini yani değişim yaşayabileceğini ifade etmiştir ve tek kimlikli örgütlerin hibrit kimlik kazanma eğilimi olduğunu ifade etmiştir. Jäger ve Jäger ve Schröer (2013) ise örgütsel kimlik açısından hibrit örgütleri " Sistematik olarak sivil toplum örgütleri ve pazarlamanın entegre halidir…" şeklinde tanımlamıştır.

Hibrit kimliklerin nitelendirilmesindeki en temel kavramsal boyut normatif (ing. normative) ve faydacı (ing. utilitarian) boyut olduğu savunulmaktadır (Albert ve Whetten, 1985: 99; Pratt, 2016:108). Faydacı örgütler daha çok kar amaçlı, ekonomik parasal olarak tanımlanabilir ve çeşitli kar amacı güden ticari işletmeler bu kavram altında konumlanır. Normatif kimlikler ekonomik değildir tam aksine çeşitli dini, kültürel ve estetik kaygıların güdüldüğü kesin doğruların olduğu değerlerin temsil eder. Açıkça normatif değerlerin etkin olduğu örgütler dini örgütler, kiliseler, manastırlar ve güçlü bir ideolojik programa sahip olan politik örgütlerin bir alt kategorisi; genel hastaneler, üniversiteler ve gönüllülük usulü derneklerdir. Faydacı örgütler büyük ölçüde bilgi ile normatif örgütler ise ideoloji ile yönetilir (Albert ve Whetten, 1985: 106-107).

Albert ve Whetten'in (1985:100-101) örgütsel kimlik kuramını ortaya attıkları makalede örgütlerin kimliksel olarak hibrit yapıda olabileceklerini ve örgütsel yaşam döngüsü (ing. life cycle) içerisinde kritik noktalarında kimlik değiştirebileceklerini ifade etmiştir. Ayrıca örgütlerin hibrit kimliğe geçişte istekli yaklaştıklarını belirtmiştir. Örgütlerin genellikle tek kimlikli doğup yaşam döngüsü içerisinde çift kimliğe yöneldiğini ifade etmişlerdir (Bkz. Şekil 2.10.) Örgütlerin hibrit yapıya kaymaların nedenlerini ise;

- *Çevresel karmaşa* içerisinde bulunan bir örgüt, içerisinde bulunduğu durum sebebiyle hibrit bir kimliğe geçiş yapabilir veyahut hibrit yapıdan tam tersi tekli bir kimliğe geçiş gösterebileceğidir.

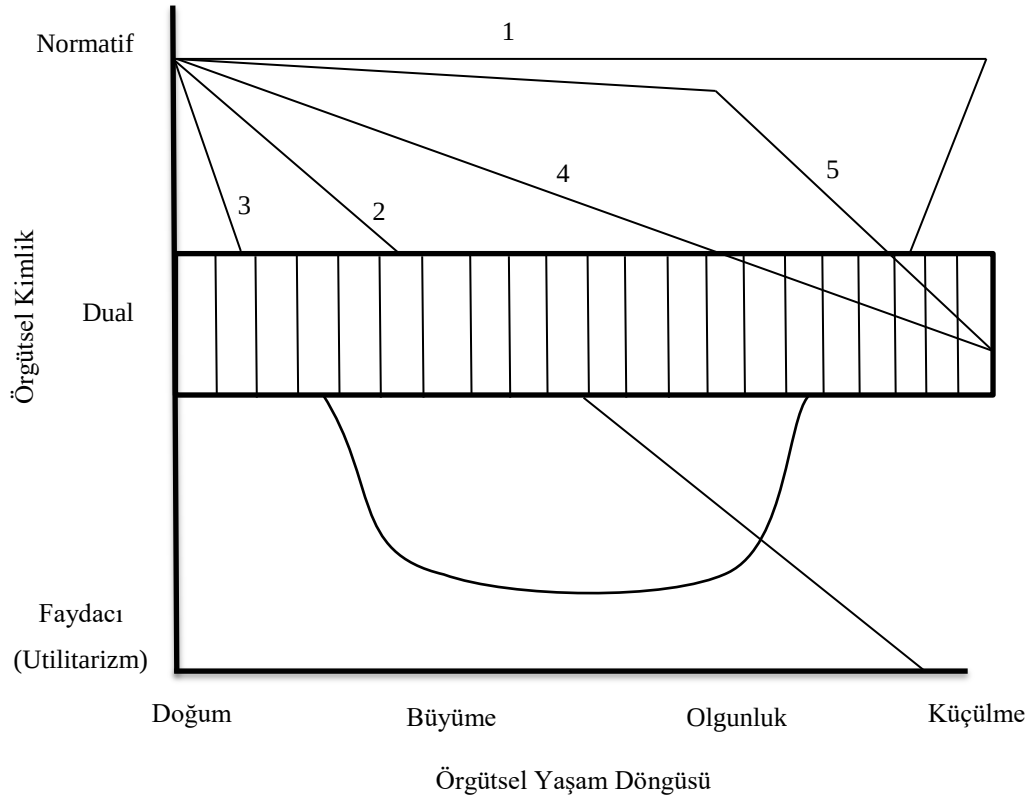
- *Eksiklik kaynaklı* olan kimliksel değişmeler ise özellikle kamu sektöründe olan çoklu kimlik edinimi, kamunun pek çok alana girişimde bulunması görevleri üzerinde daha az kontrolüne yol açar buda örgütleri hibrit yapıya yönlendirir.

- *Kimliği elden çıkarma sorunu (kurtulma)* örgütlerin yaşam döngüsü içerisinde büyüme evresinde yeni bir kimlik edinme isteği küçülme evresinde kimliği elden

çıkarmaya göre daha kolaydır. Örgütler kendi temellerine bağlı olma eğiliminde diğer taraftan yeni tanımlayıcı ilkeler edinebilirler. Bu durumda örgütlere ilave bir kimlik hibrit yapıya sürükler.

- *Örgütsel başarı ise* çok sıklıkla tekli kimliği sürdürmede oldukça başarılı olan örgütler, bu başarılarından dolayı ikinci bir faaliyet alanına girer.

Şekil 2.10'da (Albert ve Whetten ,1985:100), görüleceği üzere Albert ve Whetten örgütlerin yaşam döngüsü çerçevesinde örgütsel kimliğe 5 farklı geçiş yolu öngörmüştür. Yol 1 kimliğini yaşam boyunca koruyan bir örgütü tasvir eder. Yol 2 ve 3' de yaşam döngüsü boyunca kimliğini değiştiren bir örgütü tasvir eder ancak tutarlı bir şekilde tek bir kimliği tasvir eder. Yol 2'deki değişiklik kalıcıdır Yol 3'deki değişiklik kısa süreli bir denemenin ardından örgüt eski ideolojik kökenlerine geri dönme eğilimi gösterir. Özellikle genç kuruluşlarda bu kaymalar muhtemeldir. Örgütlerin yaşam döngüsü içerisinde ilk doğum ve büyüme evrelerinde kimlikler genelde saklı tutulur. Büyüme döneminde gizlilik yönetimin yalanları arasında kanıksanıp doğal karşılanmıştır. Bu şartlar altında örgütler genellikle rol oynamaya başlarlar ve kurucular tarafından öngörülenden farklı bir yönelim kazanırlar. Ancak değişim süreci genellikle dikkat çekmeden ve yavaş gerçekleşir ki örgütsel bir kriz toplu olarak üyeleri örgütsel kimliklerini açıkça incelemeye zorlayana kadar tam olarak fark edilemez. Değişimin kabul edildiği bazı durumlarda memnuniyetle karşılanır ve bu değişim büyük bir yoğunlukla toplu olarak takip edilir(Yol 2). Diğer yolda örgüt üyelerin değişimin fark edilmesi ile şok olurlar ve ideolojik kökenlerine geri dönmek için kasıtlı eylemler gerçekleştirirler (Yol 3). Bu iki yol için en ilginç örnekler aşırı tutucu kiliselerin elektronik kiliseye geçişi ve doktorların yeni açtığı ortak bir hastahane'nin işletilmesi için profesyonel yönetici atanması sonucu hasta sağlığından çok etkinlik ve verimliliğe odaklanılması sonucu yani kamu hizmeti ile normatif değerlerden daha çok faydacı bir yapıya yönelimi sonucu doktorlar arasında çıkan problemler Yol 2 veya Yol 3 şeklinde değerlendirilebilir. Yol 4' de ise hibrit kimliğe karşı artan ve uzun vadeli bir eğilim gösterir. Yol 5 ise yaşanan kıtlığın hibrit kimliğin kazanılmasında motive edici etkendir. Bu gibi durumlarda hem iç hem de dış etkenlerden dolayı hibrit kimlik oluşumu gözlenebilir. Yaşanan ekonomik sorunlar ve örgütlerdeki yaşam döngüsünün son evrelerinde olması sebebi ile örgütler faydacı politikalar takip etmek zorunda kalabilirler. Kilisenin normatif değerleri korumak adına faydacı yapıya geçmesi buna örnek gösterilebilir (Albert ve Whetten,1985:100-101-102).



Şekil 2.10.Örgütsel yaşam döngüsü üzerinde alternatif kimlik değişimi yolları

Bir üniversite'nin farklı yapılar sergilemesinde nasıl birleştiği, bütünleştiği ve ayrı tutulduğu bu örgüte şüphesiz benzersiz bir hibrit statüsü kazandırır. Diğer taraftan tüm hibrit örgütlerin hibrit bir kimliği olacağı anlamına da gelmemesi gerekir. Hibrit örgütler nispeten kendine özgü ve kalıcı bir çekirdeği temsil etmesi gerekmektedir. Hibrit kimlikli örgütler uzun süreden beri varlığını sürdürmektedirler. Üniversiteler, hukuk firmaları, sağlık hizmeti veren örgütler ve profesyonel spor kulüpleri örnekleri verilebilir. Burada verilen örneklerdeki hibrit örgütlerin pek çoğu hibrit yapısını sürdürebilecek bir yapıda görünüyor yani hibrit yapıdaki iç çekişmelere rağmen örgütler hayatta kalabilir hatta bazen kendini geliştirebilir (Albert ve Adams, 2003: 36). Hibrit kimliklere yönelik yapılmış pek çok çalışma vardır Albert ve Whetten'in (1985:109-110) ifade ettiği gibi kilise ve üniversiteler gerçekleştirdiği ve sağladığı kamu hizmetleri ile normatif bir kimlik sergilerken zamanla devamlılık için faydacı şekilde bürünebileceklerini ifade etmişlerdir. Aynı şekilde Albert ve Adams'ın (2003: 37-38) avukatlık mesleğini bir hukuk firması üzerinden sürdüren avukatların bir taraftan kamu hukuk kimliği sürdürürken diğer taraftan kendi çıkarlarını devam ettirebilmek adına kar amacı güdecektir. Pratt ve Rafaeli'nin (1997) bir hastanede yaptığı araştırmada doktorların gece ve gündüz vardiyalarında giyim

ve davranış şekillerinin farklı olduğunu tespit etmiş hastanenin hibrit kimlik değerleri taşıdığını ifade etmiştir, başka bir çalışma Humphreys ve Brown (2002) tarafından yine giysinin örgütte birden fazla kimliği temsil edebileceğini ifade etmiştir. Bu bağlamda örgütlerdeki hibrit kimlikleri belirlemek adına pek çok çalışma gerçekleştirilmiştir.

Hibrit örgüt kimlikleri iki şekilde yapılanmaktadırlar:

- *İdeografik örgütsel kimlik yapısı,*
- *Holografik örgütsel kimlik yapısı.*

İdeografik örgütsel kimlik

Bir örgüt biriminin veya grubunun yalnızca bir kimliğe sahip olduğu karşıt kimliklerin farklı birimler veya gruplar tarafından barındırılacak veya bir araya getirilecek şekilde yapılandırılmış halidir. Her bir birim saf tip bir kadrodan meydana gelir ve birimler arasındaki etkileşim eş bürokratik kurumların normal yapısı şeklinde sınırlandırılır (Albert ve Whetten, 1985: 95-96; Pratt, 2016:108). Örneğin, Glynn'ın (2000) Atlantik Senfoni Orkestrası çalışmasında, bu örgütün kimliğinin normatif yönü müzisyenler tarafından, faydacı ise profesyonel yöneticiler tarafından şekillendirildiği ifade edilmiştir. Son zamanlarda yapılan farklı bir çalışmada, doğal bir gıda kooperatifinde idealist ve pragmatik kimlikleri örgüt içerisinde birbirine karşı alt gruplar tarafından savunulmuştur (Pratt, 2016:108-109). Albert ve Whetten (1985) ideografik örgütsel kimlikler için dini bir örgüt tarafından yönetilmekte olan banka örneğini verir. Yapılan işlerde verilen tüm kararlarda kilisenin çıkarları gözetilerek yönetici grup tarafından kararlar verilir. Merkezi karar vericiler kilisenin çıkarlarını banka aracılığıyla ilerletmeyi taahhüt eden kilise yetkilileridir. Bu yetkililer bankanın kilise ahlaki kurallarına göre işlemesini temin ederler fakat bankacılık sektöründeki diğer teknik işler düşünüldüğünde dışarıdan liyakatli kişiler bu işleri sürdürebilmek için alınır. Bu durumda oluşan çeşitli alt birimlerde farklı kimlikler meydana gelebilir. Yapısal düzen birimler arasında belirgindir fakat birimler içerisinde değildir. Yine Şekil 2.10' da Yol 2 ve 3 yönelik verilen örnekteki doktorlar tarafından açılan hastane'nin etkinlik ve etkililiği artırmak için işe alınan yöneticileri örnek gösterebiliriz.

Holografik örgütsel kimlik yapısı

Holografik örgütsel kimlik yapısı ise aynı birim veya alt grup içerisinde rekabet halinde bulunan farklı kimlikler olması durumudur. Golden-Biddle ve Rao'nun (1997) Medlay' deki yönetim kurulu çalışması holografik kimlik yapısını gösterir. Burada yönetim kurulu, örgüt kimliğini hem gönüllülere "danışman" hem de "arkadaş ailesi" olarak yansıtmaktaydı (Pratt, 2016:109). Bu hibrit kimlik tarzında birbirine zıt iki kimlik tarzının birbiri içerisinde homojen şekilde iç içe yer alması olarak ifade edebiliriz. Örgütün yönetim stili örgütün baştan aşağı nüfus etmiştir. Tarikat ile işletilen banka durumunda, holografik yapı örgütün tüm üyelerinin örgütü finanse eden kiliseye üye olmalarını gerektirecektir ve onların performanslarını teknik yeterlilik ve dindarlığın ortak kriterleri kullanılarak değerlendirilecektir (Albert ve Whetten, 1985: 95-96).

Günümüz literatürün de hibrit kimlik yapılarına yönelik araştırmalar nispeten seyrektir. Yapılan pek çok ampirik çalışma örgüt içerisindeki bireylerin veyahut alt grupların örgütün hibrit kimliğine yönelik verdikleri tepkiye yönelmiştir. Hibrit örgütler üzerinde yapılan çalışmalar daha çok örgüt üyelerinin işbirliği ve çatışma üzerindeki etkisi (Ashforth ve Reingen, 2014; Glynn, 2000; Golden-Biddle ve Rao, 1997; Pratt ve Rafaeli, 1997) ve örgüt üyelerinin örgütlerini nasıl tanımladıklarına (Foreman ve Whetten, 2002; MacLean ve Webber, 2015) yönelik araştırmalar yapılmıştır. Her ne kadar hibrit örgütlerin çevresel faktörlere yönelik oluştukları düşünülse de (Albert ve Whetten, 1985), şimdiye dek hibrit kimliğin dış paydaşlarla ilişkilerine yönelik yapılmış çalışmanın olmadığı gözlemlenmiştir (Pratt, 2016:109).

Hibrit örgütsel kimliklerle ilgili olarak henüz araştırılmamış farklı alanlarda mevcuttur. Hibrit örgütsel kimliklerin başlangıç evreleri Albert ve Whetten'in (1985) ampirik çalışmasında da ifade ettiği üzere tüm örgüt tipleri kar amacı gütmeyen örgütlerden türemiştir (Bkz. Şekil 2.10.). Ayrıca örgütler tek kimlikli bir yapıdan yaşam döngüsü içerisinde hibrit bir yapıya veya tam aksi bir kimlik yapısına geçebileceğini ifade etmiş bu geçişlerinde yaşam döngüsü içerisinde oluşacağını ifade etmiştir (Albert ve Whetten, 1985:109). Fakat örgütsel kimliklerin yapısı hakkında farklı soru işaretleri de oluşmuş durumdadır. Örneğin, ideografik veya holografik hibrit örgütsel kimliklerin farklı bir şekilde değişip değişemeyeceği, örgütlerin ideografikten holografik bir yapıya veya tam

tersi holografikten ideografik yapıya değişip değişemeyeceği tam olarak net değildir. İdeografik hibrit kimlik yapısından holografik hibrit kimlik yapısına geçiş örneği olarak faydacı görünümündeki bir örgüt normatif bir yapı barındıran kurumsal sosyal sorumluluk (ing. corporate social responsibility) bağlamında bir departman veyahut vakıf oluşturabilir. Zaman içerisinde bu vâkıfın departmanlarının işlevlerin örgütün tamamı tarafından içselleştirilebilir. Böylece insanlar örgüte hem "para kazanmak" hem de "iyi işler yapmak" beklentileri doğrultusunda seçilir ve eğitilir (Battilana ve Dorado, 2010). Benzer şekilde holografik hibrit kimliğe sahip bir örgüt büyüdükçe üst düzey yöneticiler örgüt içerisindeki alt birimlerinde homojen şekilde her iki kimliğinde oluşmasının verimsiz sonuçlar doğurabileceğine ve bunun yerine, farklı bölümlerin ideografik hibrit kimlik şeklinde yapılanması gerektiğine karar verebilir (Pratt, 2016:110).

Örgütsel kimlik çalışmalarında Albert ve Whetten'in (1985) çalışmasında da ortaya attığı üzere hibrit yapılı örgütsel kimlikler sadece normatif ve faydacı kimlikler şeklinde kavramsallaştırılması yapılmıştır. Diğer taraftan normatif-faydacı kimliğin ötesinde farklı bir kavramsallaştırma sürecine de gidilebilir. İlginçtir, Pratt ve Rafaeli'nin (1997) farklı vardiyalarda ve bölümlerde çalışan hemşirelerin ideografik bir hibrit kimlik sergilemesine rağmen ünitenin misyonu ve hemşirenin gerçekleştirdiği roller ve hasta tipleri tamamen zıt yapıdaydılar. Birimler arasındaki temel farkın normatif olarak kabul edilen hasta bakımının farklı bölümlerde farklı tedavi yöntemleri olmasıdır. Benzer şekilde, Ashforth ve Reingen'in (2014) çalışmasında doğal gıda kooperatifinde idealist ve pragmatik farklılıkları ortaya çıkmaktadır. Bu çalışmada örgütsel kimlik çoklu boyutları sorunu da ortaya çıkmıştır. Daha önce Albert ve Whetten' den (1985) kavramsallaştırdığı normatif ve faydacı yapı başarısız olmuştur. Bu durumda örgütsel kimliklerin gerçek içeriğine yeniden vurgu yapılması, daha geniş bir hibrit yelpazesini (veya çokluğunu) kavramsallaştırmak için yararlı olabilir mi soruları sorulabilir (Pratt, 2016:111).

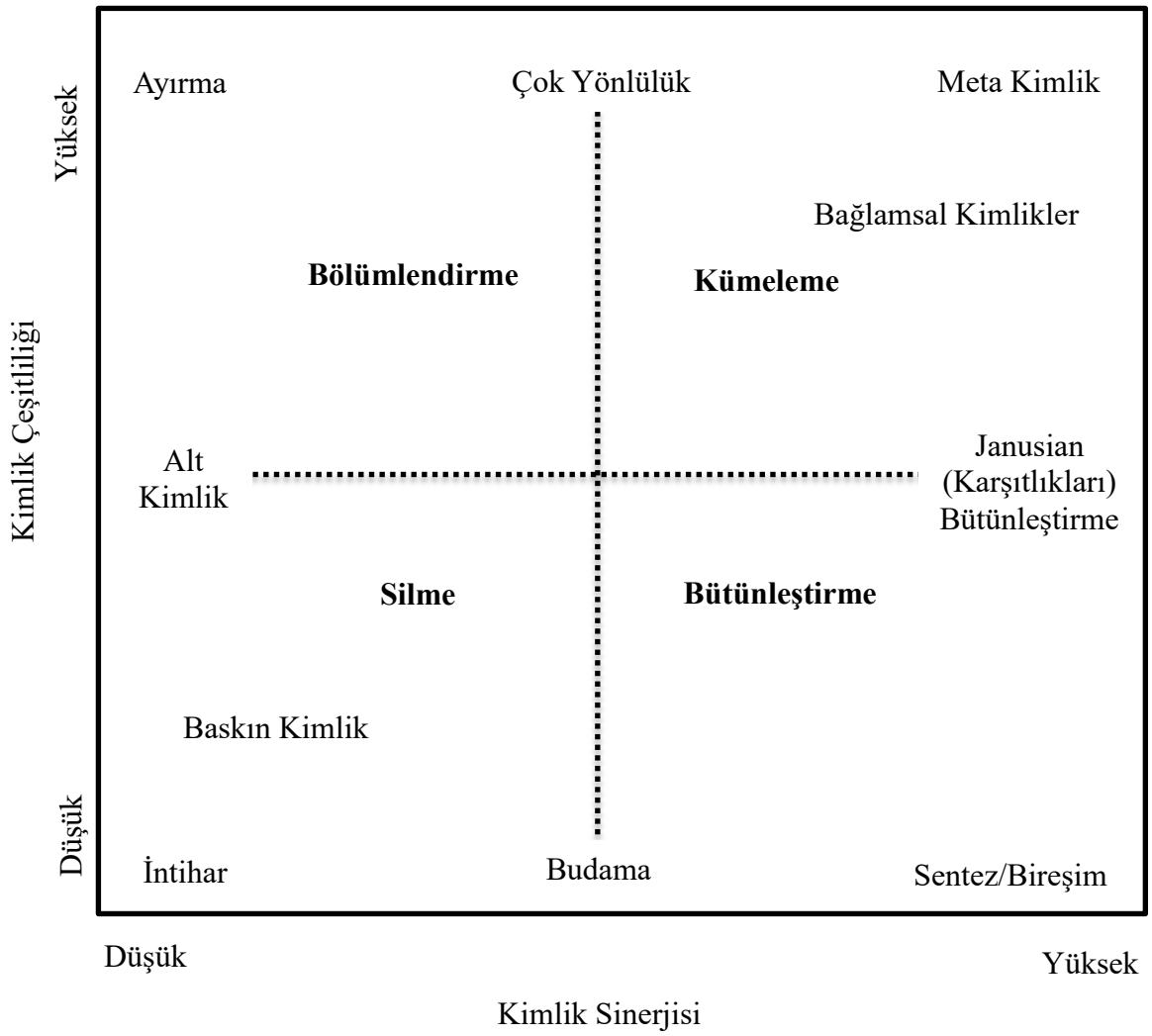
Çoklu Örgütsel Kimlikler

Örgütlerin çoklu kimliklere (ing. multi organizational identities) sahip olabileceği düşüncesi ilk defa Albert ve Whetten (1985) tarafından ortaya atılmasına karşın Pratt ve Foreman'ın (2000) çoklu örgütsel kimlikleri yönetme konusu üzerine yaptıkları akademik yayınları daha geniş açıdan örgütsel bir kavramsallaştırma sunmaktadır. Albert ve Whetten'in (1985) gelişim psikolojisinden yararlanarak ortaya attığı kimlik teorisinin

aksine Pratt ve Foreman'ın (2000) çoklu örgütsel kimlik yaklaşımının kavramsal temeli mikro-sosyolojiktir ve yoğun biçimde kimlik teorisi de kullanılmaktadır.

Bu teoride, bireylerin birbirleri ile çatışma durumu yaşayabileceği veya yaşayamayacağı, dinamik bir hiyerarşi biçiminde düzenlenmiş çok sayıda kimliğe sahip olabileceği durumdur. Örgütsel kimliklerin sayısını iki ile sınırlayan hibrit kimliklerin (faydacı ve normatif) kavramsallaşmasından farklı olarak bu iki kimlik tarzı arasındaki keskin çizgileri daha çok yumuşatıcı bir bakış tarzı katar. Spesifik olarak, çoklu örgütsel kimlik kavramsallaştırmasında hibrit yapıdaki keskin kavramsallaştırmayı yumuşatır. Bu durumda şu ifade edilebilir ki bir örgüt içerisinde ikiden fazla kimlik olabilir ayrıca kimlikler birbirlerine zıt veya çeşitli şekillerde birbirlerini de tamamlayıcı olabilirler Corley vd., 2006:92)

Pratt ve Foreman (2000) çoklu örgütsel kimliğin hibrit kimlik yapısının tersine keskin sınırlarla çizilmemiş olmasından kaynaklanan daha yumuşak yapısından yola çıkarak, çoklu örgütsel kimliğin yönetilmesindeki kilit olan ana unsurların, örgüt içerisindeki bulunan farklı yapıdaki kimlik miktarı veya sayıları (çokluğu) ve bu kimlikler arasındaki uyum (kimlik sinerjisi) olduğunu ifade eder. Kimliklerin çeşitliliği (ing. plurality) ile ilgili olarak, bir örgütün sahip olabileceği kimliklerin sayısı insan kaynakları, finansal, fiziksel, politik gibi pek çok sorun ortaya atar. Genel olarak öncül düşünce çoklu kimliklerin pahalı olduğu yönündedir. Bu nedenle örgüt üst kurulları veya liderleri bu pahalılığı karşılayabilip karşılayamayacaklarını düşünmeleri gerekmektedir. Sinerji örgütsel kimlikleri tamamlama durumunu ifade eder. Pratt ve Foreman (2000) kimliklerin birbirlerini tamamlayıcılığı için ne kadar iki ve daha fazla kimlik bütünleştirici bir şekilde olursa yönetilmelerinin daha kolay olduğunu ifade eder (Pratt, 2016:111).



Şekil 2.11.Çoklu Örgütsel kimlik yönetimi sınıflandırma sistemi şeması

Pratt ve Foreman (2000:27) kimlik sinerjisi ve kimlik çeşitliliği boyutlarının birleştirilmesi çoklu örgütsel kimlikleri yönetmenin dört ideal yolunu ortaya koymuştur (Bkz. Şekil 2.11.).

Bölümlendirme örgüt ve üyelerinin mevcut kimliklerini korumayı seçtiği ancak aralarında herhangi bir sinerji yaratmaya çalışmadıklarında meydana gelir. Bu şekilde sağlanan örgüt içerisindeki bu bölümlendirme yoluyla örgütte bireylere benzer şekilde bir çalışma gösterir, çoklu kimlikler korunur ancak birbirinden de ayrılır. Bölümlendirme sisteminde çoğulculuk bakımından yüksek fakat sinerji bakımından düşüktür. Örnek olarak kar amacı gütmeyen bir hastane (managed-care yapılanmasında bir hastane) incelenmiştir. Bu hastane çok bölümlü bir klinikten ve HMO (ing. health maintenance organisation) tipi bir sigorta şirketinden oluşur. Hepsi tek bir örgütün önemli bir parçaları olmakla birlikte her örgütsel

bileşen farklı bir kimlik ile nitelendirilir. Temelde hastane güçlü bir "topluluk" ve "yardım" kimliğine sahip, klinik baskın bir " profesyonel" kimliğe sahip ve HMO her şeyden önce olarak bir "iş" olarak görülür. Doğal olarak her bir bileşen kimlik birleşimi çoğunlukla bir çatışmaya sebebiyet verir ancak bu üç bileşende örgütün ortadan kaldırılması veya küçülmesi açısından düşünülürse, uzun vadeli başarı için çok değerlidir. Burada sonuç olarak kendi ofislerinde ikamet eder ve diğerlerinden bağımsız olarak adil bir davranış sergileme eğilimi gösterirler (Pratt ve Foreman, 2000: 26-27).

Bölümlendirme, fiziksel, mekânsal veya sembolik araçların kullanımı da dâhil olmak üzere çeşitli şekillerde uygulanabilir. Örnekte de açıklanan çok bölümlü bir klinikte de olduğu gibi örgütlerin farklı kimlikleri fiziksel veya mekânsal olarak, bu kimlikleri farklı katlarda farklı binalarda ülkenin farklı kısımlarında vb. barındırabilir. Farklı semboller kullanma aracılığı ile farklı kimliklere ayırılabilirler. Örneğin Pratt ve Rafaeli'nin (1997) üzerinde çalışma gerçekleştirdiği bir rehabilitasyon ünitesi, iki önemli zıt kimlikleri korumak amacıyla sembolik bölümlendirme türü kullanmıştır. Hem rehabilitasyon hem de akut bakım kimlikleri, birimin varlığı için hayati olduğu ancak kimliklerin öngördüğü görevlerin birbirinden oldukça bağımsız olması yönetimin iki kimliği bölümlendirme kararı almasını sağladı. Yöneticiler bu bakım kimliklerini kıyafet kodu kullanarak kimlikleri sembolik bir şekilde ayrı tuttu. Hemşireler normal sokak kıyafetleri giymeleri rehabilitasyon kimliğini, ancak önlük giydiklerinde akut bakım kimliğini benimsiyorlardı (Pratt ve Foreman, 2000:27-28).

Bölümlendirme sistemi ile yöneticiler örgüt içerisinde birden fazla kimliği koruyabilirler, bu saye de örgüt birden fazla paydaşa karşı duyarlı olması sağlanır. Ayrıca örgütlerin sinerjinin sağlanması için entegrasyon ve birleştirme gibi maliyetleri üstlenmesi gerekmez. Bu sistemin uygulanması özellikle sembolik bölümlendirmede nispeten daha ucuzdur. Diğer taraftan bölümlendirmede kimlikler arası çatışma oranının azaltılması söz konusu olmaz, çünkü yönetimde birden fazla kimliğin nasıl birlikte var olabileceği, çalışabileceği konusunda kolaylık sağlamaz. Örneğin bölümlendirmede yöneticiler çoklu kimlikleri etkileyecek kaynakların tahsisini yaptığı için siyasi anlaşmazlıklara yol açabilir. Albert ve Whetten'in (1985) ifade ettiği gibi, üniversiteler yaşadığı bütçe krizlerini finanse etmekte büyük zorluklar çekmiş çeşitli tartışmalar yaşanmıştır çünkü bölümlere ayrılmış bilim ve liberal eğitim kimlikleri birbiriyle konuşmada çok az deneyimlidir. Bu sebeple

bölümlendirme sistemini kullanan örgütler tutarlı bir şekilde davranmakta zorluk çekebilirler. Ayrıca bölümlendirme örgütlerin kaynakları üzerinde çok büyük engeller oluşturabilir. Örneğin örgütler farklı fiziksel yapılarda farklı kimlikler barındırıyorsa binaların, personelleri vb. çoğaltılmasından dolayı üretim artışı sağlansa da maliyet düşüşü yaşanmaz buda ölçek ekonomisine ulaşımı zorlaştırır (Pratt ve Foreman, 2000: 28).

Tam olarak saf bir bölümlendirme durumunda, çoklu örgütsel kimlikler tamamen birbirinden ayrılırlar. Her kimlik istikrarlı bir güç tabanı ve kaynaklarını korur. Bu tarz bölümlendirme sistemi "ayrı ama eşit" bir ayırma sistemi oluşturabilir. *Ayrılma* sistemi karmaşık bir kimliğin belirli kısımlarının birbirinden ayrılması şeklinde tanımlanır. Bu tarz bir sistem, kimlik çeşitliliği bakımından yüksek, sinerji bazında düşük olacaktır (Bkz. Şekil 2.11.). Bu nedenle bu kimlik yönetimi sistemi, çoklu kimliklerin her biri iyi biçimde kurulmuş ve meşru olduğunda veya kimlikler örgütün başarısı için kritik öneme sahip çok etkili paydaşlarla bütünleşme durumuna geldiğinde aralarında yapılması gereken işbirliği için çok az istek vardır. Yüksek olan kimlik çeşitliliğinden düşüğe doğru indikçe ve Silme 'ye yaklaştıkça, yönetimsel yansımaları kimlikleri birbirinden ayırma sisteminden daha çok itaat/ *alt kimlik* boyutuna geçer. Albert ve Whetten (1985) mevcut örgüt içerisinde bulunan bir veya daha fazla kimliğin yok edilip silinmesi yerine baskın bir kimlik belirlenip diğer taraftan ise seçilmemiş olan kimliğinde beslenmesi şeklinde ileri sürülmüştür. Bu durumlarda daha fazla iş birliği sağlanması ve alt kimliğe gelecekteki stratejik hamleler için ihtiyaç duyulması, örgütsel esnekliği de sağlaması durumu göz önüne alınıp alt kimlik korunur. Ayırmadan farklı olarak örgüt alt kimliği tam olarak benimsemez. Alt kimliğin azalan kapasitesi bakımından göz önüne alındığında alt kimlik bölümlendirme ve silme arasına düşer. Bu alt kimlik sistemi daha çok hastaneler, hukuk firmaları, finans kuruluşları, üniversiteler vb. örgütlerde yaygın olabilir. Bu ortamlarda örgütlerin birden fazla kimliği vardır. Ancak akademisyenlerin ifade ettiği gibi, içlerindeki bulunan profesyonel kimlikler her zaman hâkim kimlik olarak hükmeden konumundadır. Böylelikle örgüt kendisine en yakın kimlikle özdeşleşir ve bununla birlikte aynı zamanda alt kimlik olarak ekonomik, politik veya topluluk temelli kimlikleri korur (Pratt ve Foreman, 2000: 28-29).

Silme örgüt içerisinde, bir veya birden fazla kimlikten birinin yöneticiler tarafından örgüt içerisinden kaldırılmasıdır (Bkz. Şekil 2.11.). Deaux'in (1991) yaptığı çalışmada bireylerin negatif kimliklerinden nasıl kurtulabileceğini ve bilinçli seçimler yaparak yavaşça

kimlikleri nasıl köreltebileceğini göstermiştir. Duruma örgütsel kimlikler açısından bakıldığında ise asıl odak noktası yöneticilerin bilinçli olarak örgüt içerisindeki kimlikleri sınırlamayı nasıl seçtiğidir. Reger vd., (1998) örgütlerde bulunan çoklu kimliklerden kurtulmanın yolunun onları kesmek olduğunu ifade etmiştir. Bir kimliğin silinmesi ile ilgili örgütün kendi iş biriminin veya kimliğe bağlı sorun yaratan bölümün elden çıkartılması şeklinde silinebileceğini ifade etmişlerdir. Silme sistemini yöneticiler, kimlik çeşitliliği ve kimlik sinerjisinin çok düşük seviyelere gerilediğinde ortaya atarlar. Silinen kimlik veya kimlikler örgüt için temel bir misyon çerçevesi niteliğinde değilse, silme işlemi sonunda beklenen kazanç silinen kimliğin dönem içerisinde bulunduğu zaman zarfına göre daha yüksek olacaktır. Silme ideografik örgütlerde holografik örgütlere göre daha kolay ve cazip bir seçenek haline gelebilir çünkü açıkça tanımlanmış ve örgütün ayrı birimleri ile direk ilişkilendirilmiştir. Silmenin örgüt üzerindeki etkilerinde ise Ashforth ve Mael (1996) örgüt kimliğinde meydana gelebilecek radikal değişikliklerin bir veya birden fazla temel kurucu grubu birbirine yabancılaştırabileceğini ifade etmiştir (Pratt ve Foreman, 2000: 29-30).

Örgütlerde tüm çoklu kimliklerin silinmesi örgüt içerisinde tek kalan *baskın bir kimlik* oluşmasına neden olacaktır. Silme sisteminin en uç şekli bir örgütün tüm kimlikleri silindiğinde ortaya çıkar. Bu *intihar* olarak adlandırılır ve bir örgütün bütün birimlerinin başka bir örgüte satımında ya da örgütün artık mevcut kimlikleri ile çalışmayacağına karar verdiğinde yaşanır. Burada kimlik çeşitliliği ve kimlik sinerjisi çok düşük seviyededir çünkü koordine sağlanmış bir kimlik eylemi ve kimlik yoktur. Bu durumda örgüt kimliğinin ölümü sonucudur, bu durumun en kötü şartlarda yaşanabilmektedir. Bir diğer sistem ise literatürde daha sık kullanılan ve daha az silme yöntemi *budama'* dır. Büyümeyi iyileştirmek için gereksiz dalların kesilmesi işlemidir. Kimlik budamasında örgütlerin işleyişini iyileştirmek için kendi temel yetkilerine daha yakın olan kimlikleri korurken çevrelerinde bulunan diğer kimlikleri stratejik olarak kaldırılır. Budama ile mevcut kimlikler arasında sinerji yaratmasa da, koordineli bir şekilde eylem potansiyeli yaratır ve bu bağlamda hareket eder. Budamadan sonra kalan kimlikler budamadan önce var olan kimliklerden daha fazla ortak yönlere sahip olacaktır. Bu nedenle en nihayetinde budama yöneticilerin potansiyel sinerjilere fayda sağlaması nedeniyle budama bütünleştirmeye hatta kümelemeye yol açabilir. Kimlik budaması sinerji yüksekliği bakımından intihardan daha yüksek bir seviyededir (Pratt ve Foreman, 2000:30).

Bütünleştirme, yöneticilerin farklı ve birden fazla kimliği yeni bir bütünle birleştirmeye çalıştıklarında oluşur. Burada silme ve bölümlendirmede olduğu gibi kimlikler ayrı tutulmaz. Birey için düşünüldüğünde, bir kişinin doğal gelişim süreci içerisinde çoklu kimlikleri doğal olarak sentezlediğinde veya bu kimlikler bir terapist tarafından bir araya getirildiğine benzer bir süreç olabilir. Örgütlerde iki farklı şirket birleşme veya devralma yoluyla bir araya geldiğinde bütünleşme gerçekleşebilir ve tamamen yeni bir örgütsel kimlik önceki birleşen şirketlerin kimliğinin bütünleşmesinden ortaya çıkar. Kimlik çeşitliliği ve kimlik sinerjisi düşüktür. Sinerjiyi oluşturmak yada onu kullanmak bütünleştirme yönetimine silmeye göre bazı avantajlar sağlar. Eskilerden yeni bir oluşum sağlamak yabancılaşma duygusunu biraz olsun azaltabilir. Bütünleştirme ayrıca örgüt üyelerindeki rekabetçi talepleri azaltarak yönetsel baz da durumu kolaylaştırır. Diğer taraftan bütünleşen farklı kimlikler rekabetçi zıt talepler ortaya koyabilirler. Üyeler arasında da kararsızlıkların ve üyelerin kimlikler arasında dağılmasına yol açabilir. Bu durumda iki veya daha fazla kimliğin kabul gördüğü örgütlerde kararsızlık ve yönetim problemi baş göstereceğine inanılır. Diğer taraftan önemli kimlikler tek bir kimlik üzerinde birleştirileceği için dikkat tek o kimlik üzerinde olur böylece daha etkin ve verimli örgütsel sonuçlar alınması sağlanır (Pratt ve Foreman, 2000: 30-31).

En saf bütünleştirme yöntemi mevcut kimliklerin *sentez'* inden tek bir kimliğin ortaya çıkması durumudur. Sentez en yüksek seviyede sinerji sistemidir çünkü en yüksek koordine burada gerçekleşir. Çoklu kimlikler karşısındaki engeller tamamen yıkılır ve sadece bir kimlik kalır. Bu tarz bütünleştirmeler için örgütsel teori açısından bazı destekler de vardır. Değişim teorisyenleri "diyalektik" yoluyla çoklu mantıkların uzlaştırılmasını ve bir sentez sağlanması önerir. Diyalektik kimlik değişimine yönelik, ABD West'teki üç eski birimden oluşan örgüt üzerinde yapılan çalışmada anti- kimlik yaratılarak yeni bir örgütsel kimlik arayışına gidildi. Hegelci anti-teze benzer şekilde anti-kimlik eski kimlik ile tam tersi bir şekildeydi. Sonunda bu anti-kimlik yeni, benzersiz bir kimliğin benimsenmesine yol açtı. Diğer taraftan *Janusian bütünleşme* biçimi seçilebilir. Böylece mevcut iki kimlik yeni bir iki yüz oluşturmak için bir araya gelebilir. Burada tam bir sentezi aksine orijinal kimlik eski temel unsurlarının çoğunu korur. *Janusian bütünleşme* temel mantığı çelişen normların yeni bir norm oluşturmak için iki veya daha fazla çelişen normların birleşimidir.

Janusyan entegrasyonu, kimlik çeşitliliği boyutunda sentezden daha yüksektir çünkü önceden var olan kimliklerin farklı unsurlarını korur. Dolayısıyla, bu tarz bütünleştirme kümelemeye daha yakındır (Pratt ve Foreman, 2000: 31-32).

Bir örgüt, aralarında bulunan bağlantıları kurarken tüm kimlikleri korumaya çalıştığından birden fazla kimlik *kümelenir*. Bölümlendirmenin aksine kümelemede tamponlanma veya kimlikler birbirinden ayrı tutulmaya çalışılmaz. Açıkçası kimlikler arasındaki ilişkilerin belirlenmesi ve kimlikler arasındaki sinerjilerden faydalanmak için çaba harcanır. Bireyler ve örgütler için çoklu kimlikler arasındaki ilişki, kimlik hiyerarşisinin oluşturulması veya yeni inançları yaratılması ile şeklinde olabilir. İlk olarak bireyler kimliklerini belirgin bir hiyerarşi çerçevesinde kümeleyebilir. Belirginlik herhangi bir kimliğin çeşitli durumlarda çağırma veya talep etme durumudur. Bu sebeple belirginlik hiyerarşisinde bu olasılıklara göre kimlikler sıralanır. Bu kimliklerin sıralaması katı değildir, bazı öğretmenlik kimliği bazen sınıfta ders veren bağlamında laboratuvarda veri toplayan öğretmen kimliğine göre daha belirgin olacaktır. Bu sebeple çoklu kimliklerin birbirileri ile nasıl ilişki içerisinde oldukları gizli bir anlayıştır. Bu hiyerarşiler hangi şartlar altında hangi kimliğin çıkartılması gerektiğine dair sinyal vererek bireylerin rol çatışmasından ve aşırı yüklenmesinden kaçınmasını sağlar. Kurumlar içerisinde yöneticiler sık sık ya da ilgili oldukları belirginliklerine göre sıralayarak ya da organize ederek çok sayıda kimliğe cevap vermeye çalışır. Karşılaşılan acil duruma yönelik örgütün çeşitli birimleri öncelikli plana taşınır ardından ise mevcut soruna yönelik en belirgin seçenekler ele alınır. Örgütler benzer şekilde kümelenmiş birden fazla kimliği yönetebilir acil olarak *bağlam* içerisinde en belirgine katılarak yönlendirebilirler (Pratt ve Foreman, 2000: 32).

Yöneticiler arasında kimlik çeşitliliğinin korunması düşünüldüğünde çoklu kimliği taşıyan bireyler arasında iş birliği de önemli ihtiyaçlar ve avantajlar açısından kümeleme en uygun olabilir. Kimlikler arasındaki sinerji sağlamaya çalışarak kümelenecek kimlikler arasındaki çelişen talep ve beklentiler minimuma indirilmeye çalışılır. Buda büyük bir kümeleme sorununu önler. Spesifik olarak, kimlikleri hiyerarşik düzenlenmesiyle sonuçlanan toplama, hangi kimlikleri "en önemli" olduğunu ve dolayısıyla daha yüksek bir önceliğe sahip olduğunu belirleyerek örgütsel eylemi kolaylaştırabilir. Örneğin, Osborn ve Ashforth (1990), Nükleer santrallerde kimlikleri önceliklendirerek yöneticilerin etkili bir şekilde hareket etmelerini sağlamıştır. Kümeleme maliyetsiz değildir, örgütlerin farklı kimlikleri

organize etme, bağlama ve sürdürme için zaman ve diğer kaynakları harcaması gerekecektir. Bu tür harcamalar özellikle kümelemede belirli durumlarda hangi kimliklerin üzerinde durulmasının belirlenmesinin gerekliliğinden siyasi çatışmalara neden olabilir (Pratt ve Foreman, 2000: 33).

En saf haliyle kümeleme, kimlikler arasındaki çelişkileri ya da tutarsızlıkları uzlaştırmak için kimliğe aracılık eden mitlerin şeklini alabilir. Bu mitler tam teşekküllü kimlikleri kendi içlerinde geliştirebilirler. Bu noktada yönetimin yöntemi bireyler içerisinde " ana statü", "ana kimlik" veya diğer örgüt kimliğine benzer olabilecek bir meta- kimliğin benimsenmesine daha yakındır. Bir *meta-kimliğin* yaratılması ile birbirinden ayrık olan örgütsel kimlikleri birbirleri ile ilişkilendirebilecek bir üst sınıflama kategorisi inşa etmeyi içerir. Örneğin yeni bir voleybol kulübü satın alan futbol kulübü yöneticisi kendisini daha soyut bir spor kulübü olarak görmeye başlayabilir. Bu kimlik yönetimi sistemi aynen bölümlendirmede olduğu gibi içerisindeki tüm kimlikleri korur. Aynı zamanda yeni bir kimliğin üretilmesi ve altında var olan kimliklerin örgütlemeye ve toparlamaya yardım eder. Mevcut kimlikler arasındaki ilişki netleştirilerek (Örn. Tüm kimlikler takım sporları kimlikleridir) üst kimlikler arasındaki sinerji artırılır. Meta kimlik örgütlerin entegrasyonundan daha çok sinerji için aracılık işlevi görür. Örgüt çoklu kimlikleri birleştirmeye zorlamak yerine veya diyalektik bir sentez oluşturmak yerine örgüt kendisini daha yüksek bir soyutlama düzeyinde tanımlamaya girişebilir. Dahası tam entegre olmuş bir meta kimlik tüm kapıları açabilir. Örgüt üyeleri meta kimliği benimseyip çoklu kimliklerini meta kimlik ile birleştirmeye başlarlarsa o zaman örgütsel kimlik eninde sonunda tamamen entegre olmuş bütünleşmiş bir kimliğe dönüşür. Ayrıca örgütler mevcut duruma göre bu kimlikleri koordine ederek ve önceliklendirerek birden fazla kimliği yönetebilirler. Bu tür bağlamsal kimlik içerisinde, örgüt ve üyelerine "kim oldukları " konusunda birden fazla fikir sunar. Ardından ise en uygun kimliği en uygun bağlam içerisinde sunar. Sağlık sektöründen örnek vermek gerekirse hem doktorlar hem de yöneticiler rekabet eden örgütsel kimlik barındırırlar. Bağlamsal çerçeve içerisinde doktorlar gerek hekim gerekse yönetici kimliğini kullanırlar. Alexander (1996), sanat müzesi yöneticilerinin, çeşitli finansman ve kullanıcı paydaşlarından kaynaklanan çelişkili baskılara cevap vermek için sıklıkla *çok yönlülüğü* kullandığını belirtmiştir. Yöneticiler çok yönlü ve farklı seviyelerde birkaç farklı izleyici kitlesine hitap eden davranış sergilerler. Bu durumda müze prestijli bir sosyal kurum olarak kimlikler arasındaki çıkabilecek çatışmayı yönetir, sanatsal ifadeyi korumak ve ilerletmek için üç kimliğin tüm

unsurlarını içeren popüler sanat sergileme sistemine yönelik halka açık bir mekan yönetilir. Çok yönlülük bütün kimlikler arasında retorik bir bağ oluşturduğundan kümelemeye benzer olduğu düşünülebilir. Ancak gruplar birbirinden ayrı tutulur ve buda sinerjinin düşmesini sağlar buda çok yönlülüğü bölümlendirmeye daha çok yaklaştırır (Pratt ve Foreman, 2000: 34-35).

Çoklu ve hibrit örgütsel kimlikler

Hibrit ve çoklu örgütsel kimlikler arasındaki temel fark büyük ölçüde kimlik sayısı ile ilişkilendirilmiş olsa da kavramlar arasında bazı ince ayrıntılarda farklılıklar bulunmaktadır. Örneğin araştırmalarda çoklu örgütsel kimlik yapılarında örgütlerde *ideografik veya holografik* yapılı bir örgüt modeli çizmemektedir. Bahsedildiği üzere her iki tipte de örgütsel kimlik olma eğilimi olsa da yapılan ampirik örnekler daha çok ideografik olma eğilimini fazla gösterir. Foreman ve Whetten (2002) hibrit örgütsel kimlikleri sosyal aktör perspektifinden ele almaktadır. Genel olarak hibrit kimlik ile ilgili araştırmalar uzmanlık alanları üzerine ve doğada hibrit olan diğer kurumsal örgütlere odaklanma eğilimindedir. Dolayısı ile bu bakış açısından daha kurumsal bir örgüt beklenebilir. Yapılan pek çok ampirik araştırmalar örgütsel kimlik konulu yapılan kavramsallaştırmalara uygunluk göstermektedir. Örneğin Kraatz ve Block (2008), bazı kuruluşların aynı anda birden fazla kuruma gömüldüğünü ifade etmiştir, dolayısıyla bu tür kuruluşların birden fazla kimliğin ortaya çıkması olasılığını ortaya koymaktadır (bkz. Ayrıca Pratt ve Kraatz, 2009). Hibrit kimlik ve çoklu örgütsel kimlik arasındaki temel felsefi ayrım başlangıç noktasından başlar. Albert ve Whetten (1985) hibrit kimlik için ortaya attığı temel yapı hibrit kimliklerin zaman içerisinde evrimi yani zamanla birlikte normatif veya utilitarian yapıdaki örgütün yaşam döngüsünde kimlik değişimi iken, Pratt ve Foreman (2000) ise daha açık bir şekilde zaten çoklu örgütsel kimliğe sahip olan örgütsel yapıların nasıl yönetildiklerine odaklanır. Bu şekilde birbirini tamamlayan iki konsept ile çoklu örgütsel kimlik yönetimi üzerinde yapılan kavramsallaştırma çalışması, hibrit yapılı örgütsel kimliklerin nasıl yönetilebileceği hakkında fikir verir (Pratt, 2016: 113).

Son farklılık ise ampirik araştırmalardaki odak noktasıdır. Her iki kavramsallaştırmada da çalışan kimliği örgütteki gruplar arasındaki bakış açıları ile ilgili alanlara odaklanırken

çoklu kimlik yapısında ayrıca örgütün dış çevresine de odaklanıldı. Pratt ve Kraatz (2009) ilk etapta çoklu kimlikte birden fazla kimliğin oluşması için dış paydaşların varlığının gerekliliğini savunmuştur. Buna karşılık hibrit kimliklerin sosyal aktör görüşü çerçevesinde örgütün içine odaklanması garip karşılanmıştır (Pratt, 2016: 114).

Çizelge 2.4.Hibrit ve çoklu örgütsel kimlik kavramsallaştırmaları

	Hibrit Örgütsel Kimlikler	**Çoklu Örgütsel Kimlikler**
Kimlik Sayısı	İki	İki veya Daha Fazla
Kimlikler Arasındaki İlişki	Muhalif/ Karşıt	Muhalif, tamamlayıcı veya açık şekilde farklı (kimlikler arasındaki ilişki zaman içerisinde değişkenlik gösterebilir)
Yapısı	Holografik ve İdeografik	Yapılanma önerisi yok
Başlangıç Odağı	Örgütsel Kimliğin Gelişimi	Örgütsel Kimliğin Yönetimi
Yaygın Örgütsel Kimlik Perspektifi	Sosyal Aktör Yaklaşımı	Sosyal İnşacılık Yaklaşımı
Başlangıçta Ampirik Odaklanma	Özdeşleşme, çatışma	Özdeşleşme, çatışma, dış paydaşların meşruiyeti tanıması

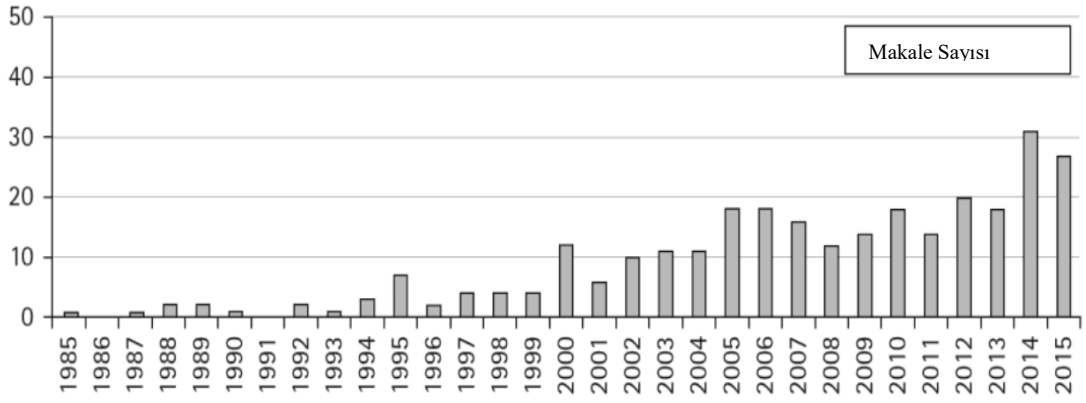
Sosyal aktör yaklaşımı ve sosyal inşacı yaklaşımı görüşlerinin giderek birbirlerini tamamlaması şeklinde algılanması çoklu ve hibrit kimliklerin bir şekilde birleştiği şeklinde bir kavramsallaşma oluşturabilir. Aslında yapılan bazı ampirik çalışmaların tekrar okunması ile örgütlerin çoklu hibrit kimlik şeklinde yapılandığı öne sürülebilir. Albert ve Whetten'in (1985) ima ettiği gibi örgütler normatif ve faydacı hibrit kimlik yapının ötesine de geçebilir. Dolayısı ile örgütlerin birden fazla boyutta hibrit kimlikleri oluşabilir. Bu tarz bir yapı Pratt ve Rafaeli'nin (1997) bulguları ile tutarlılık göstermektedir. Bu çalışmada çalışılan birimlerin kimlikler hibritti (akut bakım ve rehabilitasyon servisi), birimde aktif

diğer hibrit kimlik yapısı ise hemşirelik mesleği idi. Bir taraftan doktorlar kadar özerk bir seviyede diğer taraftan ise kısıtlayıcı bir hemşire kimliği, mesleki sorunlar örgütsel kimlik ile ilişkilendirilmese de farklı araştırmalar belirli bir mesleği oluşturan örgütlerin kimliğin genellikle bu mesleki kimliği örgütsel kimliğin üstlendiği ortaya çıkarmıştır. "Hastalarla ilişkiler" ve " Doktorlarla ilişkiler" ilgili kimliği olan rehabilitasyon ünitesinin bu kimliklerinin her birinin içerisinde muhalif alt kimlikleri vardır (çoklu hibrit kimlikler gibi.). Diğer taraftan farklı bir örnekte örgüt içerisinde sadece normatif ve faydacı yapı haricinde kurumsal sosyal sorumluluk kimlikli (KSS) faydacı bir örgüt, KSS ile kimlikleri "pragmatist" ve " idealist" şeklinde bölünmüştür (çoklu hibrit kimlik) (Pratt, 2016: 115-116).

2.5.8. Örgütsel kimliğin önemi ve yapılan eleştiriler

Sosyal bilimlerde en temel kavramlardan birini alıp insan kolektifine uygulandığında ne olur? Örgütsel kimlik, psikoloji alanında Erikson'un (1968) sosyal psikoloji alanında Tajfel ve Turner (1979) ve Brewer ve Gardner' ın (1996), sosyoloji' de ise Mead (1934) ve Goffman'ın (1959) çalışmalarından büyük oranda etkilemiştir. 1985 yılında örgütsel kimliğin kendi başına ayrı bir kavram olarak kuramsallaşmasından sonra örgütsel kimliğin bilimsel anlamda kullanımında artış olmuştur. Bilimsel anlamda yapılan tezler ve hakemli dergilerde yayınlanan makaleler araştırıldığında örgütsel kimlik üzerine yapılan çalışmalardaki artış direk olarak fark edilmektedir (Bkz. Çizelge 2.5.) (Pratt, vd., 2016:3).

Çizelge 2.5. 1985-2015 yılları arasında örgütsel kimlik ile ilgili hakemli dergilerde yayınlanan makaleler ve tezler



Çizelge 2.5.'de görüldüğü üzere yavaş bir başlangıç olmasına rağmen, 2000' li yıllarında başından bu yana en fazla ilgi çeken araştırmalardan bir tanesi olmuştur. Doğrudan örgütsel kimlik konusu ile ilgili makalelerin yanı sıra örgütsel davranış, kurumsal iletişim ve pazarlama gibi çeşitli örgütsel konularla ilişkili çalışmalarda yürütülmektedir. Bu manada gerçekten de örgütsel kimlik Google Scholar ile taratıldığında 16,800 akademik sonuç alınmaktadır (Pratt, vd., 2016:4).

Örgütsel kimliğin bu kadar mesafe kat etmesinin en önemli nedeni aslında örgütün " amaç, kültür ve marka" temeli oluşturan çekirdek bir kavram olarak düşünülmesidir. Diğer taraftan örgütsel kimliği çekici kılan en önemli dört özelliğinin başında sosyal varoluşun temel sorusu olan " Toplu olarak biz kimiz?" sorusunu ele almasıdır. Sosyal bilimlerin tüm ana dalları (antropoloji, sosyoloji, siyaset bilimi, psikoloji ve hatta ekonomi) yanı sıra, felsefi ve beşeri bilimlerin bazı alanları kimlik meselelerine yöneliktir. Ayrıca bu alanların çoğu da kolektif kimlik, demografik grup veya kurucu kimlik grubunu konu edinir. Özünde örgütsel kimlik bir kolektifin kendisini nasıl tanımladığıyla ilgilidir. Tanımlamak demek "temel niteliklerini saptamak veya anlamını belirlemek" veya " sınırlarını tespit etmek veya işaretlemek" anlamına gelebilir. Tanımlamanın ilk kullanımı açısından yapılan ilk kavramsallaştırma çalışması örgüt üyelerinin örgütü hakkındaki temel, ayırt edici ve az ya da çok kalıcı olduğuna inandıkları şeye odaklanılır. İkincisi örgütsel kimliğin kavramsallaştırmasında ise kendi örgütlerini diğer örgütler ile kıyaslayarak benzerlikler ve farklıları işaret edilmesidir. İlk tanımlama sosyal inşacı bakış açısı ile yorumlanırken ikinci tanımlama sosyal aktör yaklaşımı ile yorumlanır. Zamanla birlikte örgütlerin kendilerini tanımlamaları iç paydaş ve dış paydaşların değişimi ile birlikte farklılık gösterecektir. Diğer temel özelliği ise örgütsel kimliğin özündeki kavramları, fikirleri ve alanları birbirine bağlayan ilişkisel bir yapıdadır. Hatta bunlar geçmiş ve gelecek, benzer ve farklı, biz ve onlar gibi karşıt yapıda olsalar bile. Farklı çalışmalarda biz ve onlar arasındaki ilişkilere odaklanılmıştır. Hatch ve Schultz (2002) ve Pratt (2012) tarafından yapılan örgütsel kimlik dinamikleri modelinde örgüt içerisine dönüp üyeler arasındaki ilişkilere yönelik kimlik ve kültür arasındaki yakın bağlantı araştırıldı. Burada kimlik örgütün iç ve dış paydaşlarıyla olan benzerliklerini ve farklılıklarını belirtmeye yardımcı olarak iç ve dış kolektiflerin görüşlerini köprülemeye yardımcı olur. Üçüncü yönü ise örgütsel kimlik bir bağlantı noktası (ing. nexus) olarak hizmet ettiğinden dikkat çekicidir. Örgütsel kimlik bazı şeyleri birbirine bağlayan bir bağlantı merkezi şeklinde konumlandırılabilir. Daha açık olmak gerekirse burada bağlantı noktası daha çok kuramsal görüşlerin bağlantı noktası

olduğu şeklindedir. Bu görüşler; anlam yaratma (ing. sense making), kurumsal mantıklar, iktidar ve politika teorileri, kültürel teoriler, strateji ve strateji teorileri, birleşme ve satın alma teorileri, liderlik, yenilikçilik, çoğulculuk gibi bazı kuramların bağlantı noktasındadır (Pratt, vd., 2016: 4-5).

Diğer taraftan örgütsel kimlik ile ilgili çalışma yapan akademisyenler farklı epistemolojik ve ontolojik yapıları benimsemeleri dikkat çekicidir. Bunun yanı sıra doğal olarak hem endüktif hem de dedüktif mantık ile birlikte nitel ve nicel yöntemler kullanılmıştır. Son olarak örgütsel kimlik örgütler için faydalıdır. Araştırmacılar tarafından sıkça belirtildiği gibi kimlik sorusuna verilen cevapta örgütün ve personellerin kim olduğunun bilinmesi neyi temsil ettiğinizi ve diğerlerine ne vaat ettiğinin belirtmenin temelini oluşturur. Örgütsel kimlik, çeşitli örgütsel tehditlerde, zorluklarda ve ikilemlerde örgütü yönlendirmede faydalı olur. Anthony ve Tripsas (2016) hem başarı hem de başarısızlık örneklerini göstererek inovasyon da örgütsel kimliğin derin bir önem arz ettiğini ifade etmiştir. Ayrıca yöneticiler hedeflediklerini amaçlara ulaşmak için örgütsel kimliği kasıtlı olarak etkilediği de ifade edilmiştir. Kimlik üzerine yapılan pek çok girişimde kimlik iddiaları planlı olarak değiştirilmeye çalışılmakta bu bağlamda kimliği geliştirmek ve belirsizliği azaltmak adına kapsamlı bir birleşme ve satın alma sonrasında yeni bir kimlik oluşumuna girişilir. Bu bağlamda örgütsel kimlik büyük önem taşımaktadır (Pratt, vd., 2016: 6).

Örgütsel kimliğe yönelik yapılan eleştirilere kısaca göz atmak gerekirse en başında örgütsel kimlik ile ilgili yapılan çalışmaların çoğunda araştırmacılar pozitivist veya sosyal inşacı bir bakış açısını benimsemiş olup olmadıklarına bakılmaksızın örgütsel kimliği merkezi özelliklerden oluşan sağlam bir yapı olarak görmektedirler. Örgütsel kimliği tanımlamak için belki de en önemli özellik merkezilik olarak ortaya çıkmıştır çünkü ortada algılanan merkezi veya temel bir özellik yoksa kimlik fikrinin kavranması zorlaşır. Kimlik fikrinin kavranmasında merkezilik kriteri ortada ve aşikârdır nitekim görünüşte totolojik bir yapıdadır. Bu görüşe göre örgütsel kimliğin tanımlanmasında çalışanların tuttuğu görüşler ve örgütlerin özellikleri merkezilik özelliğini tanımlar. Bu şekilde örgütsel kimlikte merkezilik özelliği zaten önceden hazır bir şekilde araştırmacılar tarafından toplanmayı bekliyormuş gibi bir görüntü sunar yani zaten önceden de bellidir. Gioia ve diğ. (2013) merkezi özellikleri “temel değerler, etiketler, ürünler, hizmetler veya uygulamalar”

olarak tanımlamaktadır. Bu tanım hemen hemen her şeyi içerebilir örgütün temel karakteristiğini de verir bu bağlamda kimliğe yönelik ne verir sorusu havada kalır. Bugüne kadar örgütsel kimlikte neyin merkezi olduğu yönlendirilmiş bir şekilde önceden belirlenmiş ve anlam bakımından yönlendirici rollere sahip olacak kadar kesin olduğu varsayılmaktadır. Burada gerekli olan ve örgütsel kimliğe yarar sağlayacak yaklaşım bir takım varsayımlara daha az bağlı olan bir örgütsel kimlik yaklaşımıdır (Alvesson ve Robertson, 2016: 163-164).

Eleştirel perspektiften örgütsel kimlik yapıları ister değişkenlik göstersin ister süreklilik göstersin güçlü bir baskı izlenimi yaratır. Buradaki asıl sorun kim, başkaları veya bir örgüt hakkında süreklilik, ayırt edicilik ve uyum gibi iddialarda bulunuyor? Bu nasıl yapılıyor ve etkileri neler? Kenny ve ark. (2011) şunu ifade etmiştir. Örgütün sahip olduğu merkezi, ayırt edici ve sürekli ile ilgili iddialar yani örgütün hangi güçlü servete sahip? Örgütlerin olası merkezi özelliği örgüt içerisindeki kişilerin ortak fikirlerin sentezi sonucu üretilmesi pek mümkün değildir. Yönetim en başından örgüt üyelerinin örgüt hakkında nasıl bir anlam üretilmesi isteğindeyse bunu kontrol etmeye çalışır çalışanlara empoze ederek üretilen anlamları kontrol altına almaya çalışırlar. Alvesson ve Willmott (2002) örgütsel kimlik unsurunu çağdaş yönetim anlayışının kilit bir unsuru olarak görüp, örgütsel kimlik aracılığı ile hem direk hem de dolaylı olarak insanlar hedeflenir. Kişiler belirli bir inanç veya düşünceleri ifade ettiklerinde, bu inanç veya düşünceleri zaman içerisinde belli bir şekilde örgütleri ile devam eden ilişkilerin sonucu olabilir. Böylece kişiler örgütün çizgisi içerisinde görüş ve düşünceleri şekillenir. Çalışanlar ve üst düzey yöneticilerin örgüt hakkındaki düşünceleri birbirlerinden oldukça farklıdır. Örgüt çalışanların çoğu örgüt içerisinde örgüt üyeliğinin büyük bir "biz" duygusu sağlayarak özdeşleşmeyi ifade ettiğini düşünür. İstismar ile ilgili konular, işten çıkarma, örgütsel farklılaşma gibi tutumlar örgütsel kimlik literatürü içerisinde marjinalleşme eğilimi sağlar. Ayrıca örgütsel sinizm de çağdaş çalışma yaşam içerisinde oldukça yaygın tutumdur (Alvesson ve Robertson, 2016: 168).

Sosyal aktör yaklaşımı çerçevesinde örgütün kim olduğu yaklaşımı, örgütün kim olduğu ve ne olduğunu örgütün nasıl görme arzusunda ise o şekilde yansıttığı bir açıdan bakma eğilimini yansıtır. Güç ve politika belirgin olsun veya olmasın çoğu örgütsel kimlik araştırmalarında marjinal bir fenomendir. Genellikle üst yönetimin yönlendirmesi ile ifade edilebilecek veya edilemeyecek şekilde rızaya dayalı bir bakış açısı benimsenmiştir.

Buraya kadar bu yaklaşım ile örgütün temel sayılan açık değerleri ifade ediliyor. Diğer yaklaşım örgütsel kimlik hakkında yapılan iddiaları araştırmak ve etkilerine bakmak olacaktır. Sosyal aktör görüşü temelli üst yöneticilerin kamuya açıkladığı iddialar değil aynı zamanda örtük hatta gizli iş gücünün farklı bölümlerinin yaptığı iddiaları da değerlendirmek gerekmektedir. Bu şekilde örgütsel kimlik çerçevesinde farklı iddialar ve tepkileri (örgütsel sinizm, kabul edilebilirlik, açık veya gizli direnç vb.) araştırılabilir.

Örgütsel kimlik iddialarının yapıldığı durumları araştırmak için çok sayıda yönetici ve çalışan personelle boylamsal ve etnografik çalışmalar yapılması ve söylemin ötesideki anlamlara odaklanılması gerekebilir (Alvesson ve Robertson, 2016: 169). Ayrıca ek bir tartışma konusu olan örgütsel kimlik ve örgütsel kültür arasındaki ilişkiyi ayrı bir başlık halinde üstte verildiği için tekrar etmeye gerek duymuyorum (Daha ayrıntılı bilgi için Bkz. Alvesson ve Robertson, 2016: 173).

2.5.9. Spor örgütlerinde örgütsel kimlik ile ilgili yapılmış çalışmalar

Bugüne kadar yapılmış örgütsel kimlik ile ilgili çalışmaların çoğu kar amacı güden örgütler üzerinde yapılmıştır. Tabi ki bazı istisnalar da mevcuttur. Bu istisnalar arasındaki ise gönüllü kamu kurumları, hayır kuruluşları gibi örgütlerdir (Foreman ve Whetten, 2002; Glynn, 2000; Golden-Biddle ve Rao, 1997; Prant ve Foreman, 2007). Bunun yanı sıra spor örgütlerine ve spor kurullarına yönelik tam olarak örgütsel kimliğin belirlenmesine yönelik çalışmalar yapılmasa da örgütsel kimliğe yönelik birkaç dikkat çeken çalışma literatüre girmiştir.

Bu çalışmalardan ilki, Haimes'in (2006) Avusturalya Birinci Futbol Lig'inde bulunan profesyonel bir futbol kulübünün örgüt kimliği ve örgüt kültürü üzerine yaptığı bir tez çalışmasıdır. Spor örgütleri üzerinde bir çalışma planlandı çünkü daha önce örgüt kültürü ve örgütsel kimlik hakkında spor örgütleri üzerinde yapılmış çalışma olmadığından bir eksiklik olarak hissedilmiştir. Çalışmada Fremantle Futbol Kulübü'nün kültürünün ve kimliğinin nasıl oluştuğu ve bunun yapısı ayrıca bu yapının performansa etkisi incelenmiştir. Bu inceleme ise tek bir durum çalışması şeklinde çalışılmıştır. Çalışma sonucunda geçmişten bu yana üzerinde çalışılan spor kulübünün CEO (Chief Executive Officer)' larının örgütün kimliğinin ve kültürünün gelişmesinde önemli bir etkisi olduğu

sonucuna ulaşılmış ve üç dönem içerisine ayrılarak incelemeler yapılmıştır. Dönemler içerisinde yapılan incelemelerde futbol kulübünün örgütsel kimlik ve kültürünün oluşum aşamaları açıkça belirtilmiştir. Araştırma sonucunda ise, üzerinde araştırma yapılan futbol kulübünün mevcut kültür ve kimliğinin üst düzey liderliğin inanç ve değerlerine yanıt veren dinamik akıcı bir sistem olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca kültür ve kimlik birbiriyle ve örgütün kimliği ile uyumludur bu da açıkça tanımlanmış tutarlı bir stratejinin ortaya çıkmasında kolaylık sağlar. Ayrıca uyumlu kültür ve kimlik örgütün dış çevreyle daha kolay etkileşime geçmesini sağlar. Bunlar oluştuğunda ise örgütün performansının da gelişebileceği sonucu ortaya çıkmıştır.

Parent ve Foreman'ın (2007) yaptığı çalışmada Dünya çapında etkiye sahip olan büyük ölçekli spor oyunları üzerine odaklanmıştır. Bu örgütler kar amacı gütmeyen örgütler şeklinde örgütlenmesinin yanı sıra spor organizasyonların dönemler içerisinde yönetilmesi ve geçici yönetsel komiteler oluşturması bakımından da benzersiz bir örgüt yapısı sunar. Bu bakımdan bu yapılanma tamamen bir paradoks yapı sunar. Resmi bir varlık şeklinde örgütlenen Olimpiyat komitesi geçici olarak var olurlar. Fakat bu geçicide olsa bir kimlik yapısı ve beraberinde itibari yapıyı da sağlar. Yapılan çalışmanın amacı ise, kar amacı gütmeyen geçici organizasyonlarda özellikle büyük ve çoklu spor etkinliklerinde imaj ve kimlik arasındaki etkileşimi incelemek ve örgütsel kimlik oluşturma sürecinin incelenmesi olarak belirlenmiştir. Bu çalışma her ne kadar spor alanında yapılmış bir kimlik çalışması olarak geçse de salt bir kimlik çalışması değil spor organizasyonlarında örgütsel kimlik ve imaj yönetimi üzerine yapılmış bir çalışmadır. Çalışmanın en önemli özelliği daha öncede bahsedilen geçici kurulan örgütteki kimliktir. Nitekim bu örgütsel kimlik içinde bir farklı bir yapıdır. Bu bağlamda geçici oluşturulan bu kurulda kimliğin ve imajın nasıl oluşturulduğu ve yönetildiğine odaklanır. Bu çalışmada etkinlik düzenleme komitesi için kimlik oluşturma sürecini araştırmak ve karşılaştırmak amacıyla karşılaştırmalı durum çalışması yapılmıştır. Yapılan çalışmada Canada 'da gerçekleştirilen iki ayrı yarışma karşılaştırılmış ve gerek yarı yapılandırılmış görüşmeler ile gerekse gazete ve çeşitli dergi kupürlerinden, toplantı tutanaklarından ve raporlardan veriler toplanmıştır. Yapılan çalışma sonucunda örgütsel kimliğin oluşturulması ve yönetilmesi için üç önemli referans ortaya koyulmuştur. Bunlar; bağlamın doğası, olayın doğası ve bireylerin doğasıdır (Parent ve Foreman, 2007).

2.6. Spor Örgütlenmeleri

Gerek ulusal, gerek uluslararası düzeydeki spor yönetimlerinin, çok yönlü etkileşimlerle, sporun ilk beş bin yılının salt "örgütsel" biçimlerinden on dokuzuncu yüzyıl sonlarının "özyönetimsi " modellerine ve oradan da günümüzün "yönetsel" yapılarına uzanan bir süreç içinde, hiyerarşik-otoriter bir dış görünüme bürünürken benzeri katılıktaki kurallara dayalı iç işleyiş özellikleri edinmişlerdir (Fişek, 1980: 95).

Spor yönetiminin ilk olarak ideolojik yapılanması olarak Olimpiyat oyunları örnek gösterilebilir. Toplumda eski Olimpiyat oyunlarının düşünsel yapıları barışçılığı ve Yunan köleci yapısından özgür yurttaş eşitliğinin birleşerek yarattığı " barışçı-eşitlikçi" anlayış ileride doğacak yönetim anlayışına ön model oluşturmuştur. Geçmişten günümüze geçen zaman zarfında ideoloji olarak çok değişmiş, geçmişte sporcularla ilgili kararların sporcuları kendilerince alınmasının yönetsel aracı olarak görev yapan kulüp olgusu günümüzdeki kulüp olgusu sporcuların yönetim ve denetiminden tamamen soyutlanmış ya da kadir-i mutlak (kudret sahibi) yöneticiler le ayak takımının ayrıştırıldığı bir ekonomik birim olarak arasındaki fark en önemli örnek olarak karşımıza çıkar (Fişek, 1980: 112-114).

Fişek'e (1980) göre çağdaş spor yönetiminde üç önemli ideolojisinden ilki *Para-Militer ideoloji*' dir. Bu ideoloji merkezinde "var olma veya başka uygarlıklar üzerinde egemenlik kurma zorunluluğunun ve tutkusunun kaçınılmaz sonucu olan savaşanların ancak güçlü, sağlam ve cesur vatandaşlarla kazanılacağı" yani bu görüş, sporun ve beden alıştırmalarının savaş açısından yararlılığı temelli bir anlayıştır (Fişek, 1980: 125-128). İkinci önemli ideoloji ise *Gönüllü Birlik ideoloji'* dir. Gönüllü birlik ideolojisinin temel felsefesi *"dış karışmanın yadsınması"* yani sporun devletlere karşı bağımsız olması ve " amatörlük" ilkesinin bir karışımıdır. Fakat farklı bir durum olarak ortada para veren bir devlet varsa onun harcamasını da denetler, ulusal düzeyde devletlerin doğrudan veya dolaylı olarak karışmadığı spor yönetimi kalmamıştır. Şu gerçektir ki devletin olduğu yerde devletin denetiminin olması göz ardı edilemeyecek bir gerçektir. Bu durumda *ulusal* spor yönetiminde devlet düzenleyici bir denetim sergiler, fakat durum *uluslararası* spor yönetimine geldiğinde "Gönüllü Birlik" egemenliği tüm gücüyle devam eder. Uluslararası spor örgütlenmeleri "Hükümetler arası olmayan spor kuruluşları (International Non-

Govermental Organization)" dır. Fişek (1980) son olarak *Devlet Yönetimi* ideolojisini ifade etmiştir. Dünyada yaşanan ekonomik krizler farklı alanlarda olduğu gibi sporda da devletlerin yaklaşımını değiştirmiştir. Özellikle 1970 'li yıllarda benimsenen sosyal devlet olma özelliği ile kişilerin spor yapma hakkı devletin vatandaşlarına spor yaptırma hakkına dönüşmüştür. Bu çerçevede zaten devlet Yeni Kamu Yönetimi anlayışı bağlamında spor yönetiminde pek çok düzenlemeler gerçekleştirilmiştir (Bkz. Solmaz ve Yetim,2018). Devletlerin Anayasal anlayışı çerçevesinde pek çok sosyal güvenlik, sağlık ve eğitim gibi ödevleri varsa bu anlayış çerçevesinde beden eğitimi ve sporda bireyin sadece isteğine bağlı hak olmaktan çıkarak, devletin kendi hiyerarşisi içerisinde yürütmek zorunda olduğu bir ödev haline dönüşmüştür (Fişek, 1980:132-148).

2.6.1. Uluslararası spor örgütlenmeleri

Uluslararası spor yönetimi, günümüzdeki baskın görünümüyle, "hükümetlerarası olmayan" çok-uluslu, tek yada çok-sporlu kuruluşlarca yönetilip denetlenen bir örgütsel karmaşa, her biri devletler hukukunun kural ve ilkelerine göre kurulmuş uluslararası tüzel kişilerin oluşturdukları hiyerarşik, otoriter ve merkezci bir yönetim yapısıdır. Daha da önemlisi ana sistemin (uluslararası spor yönetimi) tüm alt birimleri devletler hukukundan kaynaklanmakla birlikte devletlerden bağımsız olarak kuruldukları ve kendi üyelerini kendileri seçerek bir tür devr-i daim düzeni kurdukları için ana sistemde dışa karşı, yani devletler topluluğu önünde özerktir. Hükümetler arası olmayan uluslararası spor örgütlenmeleri, denetledikleri spor dallarında devletin işlevini üstlenmişlerdir. Yasa koymakta, sanıkları yargılamakta, suçluları cezalandırmak gibi işlemleri yürütmektedirler. Ulusal örgütlerce gönderilen temsilciler olarak değil, ulusal örgütlere kendisinin gönderdiği temsilciler olarak kendi üyesini kendi seçen bir uluslararası örgütün tek ve özgün bir örneğidir (Fişek, 1980:162).

Uluslararası olimpiyat komitesi

Uluslararası spor teşkilatlanmalarında şüphesiz en önemli örgüt *Uluslararası Olimpiyat Komitesi* (UOK) 'dir. UOK Fransız eğitimci Baron Pierre de Courbetin tarafından " ilgisiz kişilerin irade oluşturarak bir araya geldiği değil, otoritenin ideadan kaynaklanarak bireye ulaştığı ve böylece, günümüz toplumlarının esenliği tam sağlanmasa bile, kötülüklerinin önemli ölçüde azaldığı bir yönetim anlayışı" benimsenerek uluslararası spor

yarışmalarında destek sağlayan eğitimsel bir model şeklinde 16-24 Haziran 1894 tarihleri arasında Paris'te kurulmuştur (Fişek, 1980:167-168). Komite kurulduğu tarihten itibaren modern olimpik oyunların denetim ve gelişimini üstlenmiştir. Kuruluş tarihinden beri olimpik hareketi ilgilendiren her şeyi kendi tekelinde toplamıştır (Will, 1993/1993).

UOK egemen olarak olimpik kenti belirlemekte ve Oyunlar'a katılacak oyuncuları seçmektedir. Oyunlara katılacak her kişi veya örgüt UOK Kurulu'nun yüksek yetkesini (sultasını, otoritesini) kabul etmek ve O'nun gerek kuralları gerek yargı yetkisine kesinlikle bağlı kalmak zorundadır. "Kurallar" ve "yargı yetkisi" ifadesi; bu, hukuksal gücü elinde tutan, egemenlik sahibi birinin kullandığı dildir. Egemenlik sahibi öyle biri ki, fazladan olarak, ne hazinesi ne de gelirleri eksiktir. Yalnız beyaz bayrağı, beş halkalı simgesi, "citius, altius, fortius" özlü-sözü ve olimpik marş değil ve fakat olimpik alev, meşale ve protokol da Olimpik Kurul'un "tekelci mülkiyeti" n dedir. Kısacası Olimpik Oyunlar, UOK' un tekelci mülkiyetindedirler. Ayrıca televizyonun icadı ile birlikte bağımsızlığını daha da perçinleyerek ekonomik yönden de bağımsızlaşmıştır. Basına yansıyan veriler 1972'de 13 milyon dolar ile 1992'de 784 milyon dolar paradır (Will, 1993/1993). Tüm bunların üzerine Fişek (1980:152) UOK 'da yukarıdan aşağıya karşı bir denetimin olması ve aşağıdan yukarıya kapalı olması, kendi kurallarını kendisi koyan (yasama), koyduğu kuralları uygulayan (yürütme) ve kurallara uymayanları yaptırımlı olarak denetleyen (yargı), üyelerin iradesinden bağımsız bir toplu irade sergileyen bir "dünya devleti" olarak adlandırabileceğimizi ifade etmiştir.

UOK tüzel kişiliğe sahip uluslararası bir hukuk derneğidir ve merkezi İsviçre de bulunmaktadır. Her ne kadar uluslararası bir hukuk derneği olarak ifade edilse de Devletler tarafından oluşturulmadığı çok açıktır. Kurul kendi üyelerini ülke başına bir üye olarak kendileri seçmektedir. Kurul'un yapısında bu üyeler ülkelerinin temsilcisi değillerdir tam aksine ülkelerinde kurulun temsilcileridir (Will, 1993/1993; Erkiner, 2007:204). Fişek (1985:161) bu duruma UOK' un o ülkelerdeki bir nevi devlet bazında elçileri olarak ifade etmiştir. Ayrıca kendi üyelerini kendileri seçtikleri için dışardan müdahalelerle ele geçirilmesi mümkün değildir. Merkez örgütü içerisinde yer alan Uluslararası Spor Federasyonları yoluyla onların üye ülke federasyonlarını, yine üye durumundaki Ulusal Olimpiyat Komiteleri yoluyla ulusal spor yönetimlerini " merkezi-otoriter" şekilde denetlerken, kendi üyelerini kendisi seçtiği ve aynı çatı altında ulusal yönetimlerle bir

araya gelmediği için aşağıdan yukarıya denetlenemeyen bir örgütsel mekanizması ile UOK sporda ilk ve son sözün sahibidir.

Uluslararası Spor Federasyonları

Uluslararası spor teşkilatlanmalarında diğer önemli örgütlenme ise *Uluslararası Spor Federasyonları* (USF)' dır. Bu örgütlenme, ulusal spor federasyonlarının, merkezi, otoriter ve hiyerarşik yapı içerisinde bağlı oldukları üst yapılanmadır (Fişek,1985:161-162). Uluslararası spor federasyonları, Uluslararası Olimpiyat Komitesi'nin merkezdeki uzmanlaşmış teknik birimleri olarak uluslararası hukukun kural ve ilkelerine göre kurulmuş, kendi üyelerini kendisi seçen, tüzel kişiliği bulunan hükümetlerarası olmayan tek sporlu uluslararası örgütlerdir. Ortak amaç ve buna bağlı olarak beliren görevleri;

- Sporun genel yararına uygun olarak üyeleri arasındaki dostluk ve işbirliğini yaymak,
- Sporda ırk, din ve siyasal inanç ayrılıkları nedeniyle ülke ya da kişilerin uluslararası yarışmalara katılmalarını önleyen uygulamaları durdurmak,
- Uluslararası yarışmalarda esas alınacak kural ve yönetmelikleri geliştirerek her yerde tekdüze biçimde uygulanmalarını sağlamak,
- Üyelerini arttırmak,
- Üyeler arasındaki anlaşmazlıkları çözmek,
- İlgili bulundukları spor dallarında Uluslararası Olimpiyat Komitesi'nin kendilerine aktarılan yetkiler çerçevesinde Olimpiyat Oyunları'nın bütün teknik düzenlemelerinin denetim ve gözetimini yapmaktır. Hatta bu bağlamda Olimpiyat Oyunları'nın teknik çalışmalarını yürütmek, uluslararası kurallara uyulduğunu denetleyebilmek için uluslararası yarışmalara gözlemci göndermektedir,
- USF'ler, kendi spor dallarının alan, araç-gereç, yarışma süre, biçim ve kuralları konusunda yönetmeliklerin hazırlanması,
- Yarışmacıların ortak cinsiyet, yaş, kilo ve başarı ölçütlerine göre sınıflandırılması,
- Amatör ve profesyonel olarak ayrılma,

- Sporcuların sağlık durumlarını doping gibi tehlikeli uygulamalara karşı koruyacak tıp kurallarının geliştirilmesi,
- Uluslararası spor hakemlerinin yetiştirilmesi ve görevlendirilmesi (Fişek, 1980:191-195-197).

USF'ler, belli bir sporun tekdüze kurallara göre her yerde bir örnek şekilde yapılmasının isteğiyle örgütsel olarak ve bütünüyle teknik bir şekilde yapılanması 19 Yüzyıl'ın son çeyreğin de başlamıştır. Mensubu oldukları spor branşının yapılan ülkelerde teknik denetimin yanı sıra yönetsel egemenlik de oluşturmuşturlar. Yönetsel yapı olarak ele alındığında USF' ler uluslararası spor hiyerarşisinin doruğunda yer alan üstünlüğü olimpiyatlarla ilgili bütün kişi ya da kuruluşlarca tartışmasız benimsenen UOK' nin alt sistemidir. USF' ler UOK'tan aldıkları teknik denetim yetkisiyle hem ulusal federasyonları tek elden yönetip, denetleyen bir üst sistem, hem de dıştan denetleyebilmek için aynı teknik bilgi düzeyini zorunlu kılan farklı örgütler tarafından da bu yüzden denetlenemeyen bir teknisyenlik hizmetinin dünyadaki tek sorumlu örgütü ve dışa karşı korunmalı bağımsız bir yapılanmadır (Fişek, 1980:197).

2.6.2. Ulusal spor örgütlenmeleri

Ulusal boyutta sporun teşkilatlanmasını iki ayrı başlık altında inceleyebiliriz. Bunlardan birincisi devlet kesiminde teşkilatlanma ve diğeri özel teşkilatlanmadır. Türkiye'de sporun devlet kesiminde teşkilatlanmasına baktığımızda, Gençlik ve Spor Bakanlığı (GSB)'nı ve buraya bağlı kuruluş olarak varlığını sürdüren Gençlik Hizmetleri Spor il ve İlçe Müdürlükleri'ni (GHSİM) örnek gösterebiliriz. Devlet eliyle yönetimin kapsamına, tıpkı ülkemizde de olduğu gibi, spor federasyonlarının da devlet eliyle oluşturulması, denetlenmesi, finanse edilmesi de girebilir. Hatta yine ülkemizde olduğu gibi federasyonların imkânları çerçevesinde, bazı federasyonların devlet bazılarının da özerk olarak görev yapmaları sağlanabilir (Erkiner, 2007: 203).

Uluslararası düzeyde belli bir hiyerarşi basamağı şeklinde oluşturulmuş, ulusal düzeyde Uluslararası Olimpiyat Komitesi'nin bölgesel uzantıları olarak belli bir yansızlık içeren Ulusal Olimpiyat Komiteleri, ardından devlet içerisinde bulunan dernekler hukukuna göre örgütlenen devletten ancak dolaylı olarak etkilenen federatif sportif yapılanmalar ve son

olarak da sporun doğrudan yönetildiği örgütlenme modelleri şeklinde bir yapılanma çizilir. Spor örgütlenmelerinin ancak en üst basamaklara (Uluslararası Olimpiyat Komitesi, Uluslararası Spor Federasyonları) çıkıldıkça soluk alabilen bir hiyerarşi olduğu tersine aşağıya inildikçe çeşitli yapısal yaptırımlarla alt basamakların hayati gözeneklerin giderek tıkandığı ulusal tabanda tüzel kişiliklere gelindiğinde ise aynı yaptırımlar nedeniyle bunların kişiliklerinin büyük ölçüde boğulduğu belirgindir. Ulusal spor örgütlenmeleri öz güçleri kısıtlanmış, dinamikleri bağımsız bir şekilde yenilenmeyen uluslararası yapının güdümlediği alt sistemler olarak varlıklarını sürdürmektedirler (Fişek, 1980: 208-210).

Spor dallarının ister gönüllü birliklere ister, devlete yönetsinler, uluslararası spor evreninde yer alan bütün ülkelerin spor yönetiminde aynı ortak dışyüzle yer verdikleri hem evrensel hem de yansız olan tek yapı olan Ulusal Olimpiyat Komitesi olgusudur (Fişek, 1980:210).

Milli Olimpiyat Komitesi

Millî olimpiyat komiteleri, Uluslararası Olimpiyat Komitesinin ihdas ettiği Olimpik Şart gereği kurulan çok sporlu sportif organizasyonlardır. Millî olimpiyat komiteleri spor dalları ve oyunları konusunda kural koyan organizasyonlar değildir; bunlar, daha çok olimpiyat oyunları ile ilgili olarak ülkelerini temsil etmektedirler (Erten, 2006).

Olimpik hareketin en önemli kurumlarından biri millî olimpiyat komiteleridir. Halen Uluslararası Olimpiyat Komitesinin tanıdığı ve üye olarak kabul ettiği 203 millî olimpiyat komitesi bulunmaktadır. Millî olimpiyat komitelerinin esas görevi Olimpik Hareketi, Olimpik Şarta uygun olarak ülkelerinde geliştirmek ve korumaktır. Uluslararası Olimpiyat Komitesi, her ülkeden bir millî olimpiyat komitesi tanımakta ve tanıdığı millî olimpiyat komitelerini, Olimpiyat Oyunlarında ve himayesinde düzenlediği tüm bölgesel, kıtasal ya da dünya ölçeğinde yapılan yarışmalarda ülkesinin tek yetkili kurumu olarak kabul etmektedir. Ayrıca millî olimpiyat komitelerinin sporcu göndererek olimpiyat oyunlarına katılması da bir zorunluluktur. Millî Olimpiyat Komitesi, ülkesindeki bir şehri olimpiyat oyunları için aday gösterme konusunda tek yetkili kurumdur. Ayrıca olimpiyat oyunlarına gönderilecek yarışmacıları, takımları ve personeli gönderme yetkisi de millî olimpiyat komitesinindir. Millî olimpiyat komitesinin aynı zamanda, Olimpik Şarta uyma konusundaki özerkliğini bozacak siyasî, hukukî, dinî ve ekonomik baskılara karşı durmak yükümlülüğü de bulunmaktadır (Erten, 2006).

Milli Olimpiyat Komiteleri spor yaptıran en temel örgütler olan kulüpler ya da bir spor dalının o ülkedeki tek yönetsel-teknik sorumluluğunu üstlenen yapı olan federasyonlar gibi, tüm ulusal spor yönetimlerinin ortak organı sayılamaz çünkü Uluslararası Olimpiyat Komitesi'nin bölgesel örgütü olarak görev yapan bu yönetsel yapılar, ulusal spor yönetiminin değil, uluslararası spor hiyerarşisinin alt-sistemi olarak işlemekte ve ulusal sistemin karşısında bağımsız bir sistem olarak da yer almaktadır (Fişek, 1980:210).

Milli Olimpiyat Komiteleri (TMOK)' nin örgüt yapıları dünya genelinde büyük ölçüde tekdüzedir. Tekdüzedir, çünkü ister ABD'de ister Rusya'da seçilen üyeler ister kendi üyelerini kendileri seçsin ister üyeler sorumlu spor yazarları ve spor uzmanlarından oluşsun, büyük bölümü sporla doğrudan ilgili kişileri bir araya getirmekte ve yetkilerini iki basamaklı bir hiyerarşi içerisinde bölüştürmektedir. Bunlar Genel Kurul (ing. General Committe) ve Yönetim Kurulu (ing. Executive Committe) bu kurullara ek diğer zorunlu kurul ise Denetim Kurulu (ing. Audit Committe) 'dur (Fişek, 1980; TMOK, Tüzük m.10). Buna ek TMOK ayrıca kurullarda oluşturabilir (Örn: TMOK Sicil Kurulu, Yüksek Danışma Kurulu vb.)

Türkiye milli olimpiyat komitesi

Türk Millî Olimpiyat Komitesinin (TMOK) tarihi 20. yüzyılın başlarına kadar gitmektedir. İlk olarak 1908 yılında Osmanlı Olimpiyat Komitesi adı ile kurulmuş olup, 1911 yılında da Uluslararası Olimpiyat Komitesi tarafından tescil edilmiştir. Ancak, Uluslararası Olimpiyat Komitesi, I. Dünya Savaşına neden oldukları gerekçesiyle aralarında Osmanlı Devletinin de bulunduğu bazı devletleri organizasyondan ihraç etmiştir. Nihayet, Kurtuluş Savaşını takiben 1924 yılında Türkiye Millî Olimpiyat Cemiyeti adı ile yeniden kurulan Komite, 1924 Paris Oyunlarına da katılmıştır. TMOK, millî kelimesini kullanma hakkını 1964 yılında, yurt dışındaki kurullarla işbirliği yapmasını 1970 yılında, kamu yararına işleyen dernek statüsünü 1970 yılında ve Türkiye ibaresini kullanma hakkını 1973 yılında Bakanlar Kurulu Kararları ile edinmiştir (Erten, 2006).

TMOK, dernek statüsünde kurulmuş bir tüzel kişiliktir. TMOK Tüzüğü'nde (md.1,md.2) Komitenin, her türlü politik, ekonomik ve dinsel etkinin dışında tamamen bağımsız ve

özerk bir kuruluş olduğu belirtilmiştir. Ayrıca, Türkiye Cumhuriyeti Cumhurbaşkanının aynı zamanda TMOK'nin koruyucu fahrî başkanı olduğu da ifade edilmiştir.

TMOK, Biz Kimiz (2020), sorusunun cevabı olarak şu açıklama yapılmıştır;

> Tamamı gönüllülerden oluşan, kâr amacı gütmeyen, toplum yararına çalışan, özerk bir sivil toplum kuruluşudur. Yüz yılı aşkın geçmişi ile Türk sporunun en köklü paydaşlarından birisi ve Türk sporunun gelişimi için çalışan üst düzey bir hizmet kurumudur" şeklinde tanımlanmıştır.
>
> International Olympic Committee (IOC)' nin 'Olimpik Antlaşma'sına uyumlu tüzüğü, görev ve faaliyetleriyle Olimpik Hareket'in Türkiye'deki ve Türk sporunun Olimpik Hareket içerisindeki temsilcisidir. Başta Yaz ve Kış Olimpiyat Oyunları olmak üzere Gençlik Olimpiyat Oyunları, Avrupa Oyunları, Avrupa Gençlik Olimpik Festivalleri ve Akdeniz Oyunları gibi IOC patronajındaki spor organizasyonlarına Türk sporcularının katılımı ve Olimpik Oyunlara adaylık konularında Türkiye'nin tek yetkili kurumudur.

Diğer taraftan üyelik ile ilgili olarak TMOK tüzüğünün 6. maddesine göre, spor federasyonlarının bağlı olduğu kuruluşun, yani Spor Genel Müdürlüğünün Müdürü, TMOK'nin doğal üyesi olarak kabul edilmiştir. Bunun yanında Olimpiyat Oyunları programına dâhil sporların uluslararası federasyonlarına kayıtlı, Türkiye'deki spor federasyonlarının seçecekleri temsilciler de üye olarak kabul edilirler. Ancak, bunların sadece Konsey toplantılarına katılma ve oy hakları vardır. Tüzükle kurulan ve TMOK'nin bir organı olan Konseyin, olimpiyat ve benzeri oyunlarda katılınması uygun görülen spor dallarını ve yarışmaların türlerini belirlemek, ilgili federasyonların öneri ve belgelemesi üzerine, oyunlara katılacak sporcuların Olimpik Liyakatlarını, Olimpik Şarta göre inceleyerek onaylamak, olimpiyat veya benzeri oyunlara katılacak kafileleri organize etmek gibi önemli birtakım görevleri bulunmaktadır (Erten, 2006).

Gençlik ve Spor Bakanlığı

Gençlik ve Spor Bakanlığı (GSB), 6223 sayılı yetki kanununa dayanılarak 638 sayılı KHK ile 08.06.2011 yılında Gençlik ve Spor Bakanlığı'nın kurulmasına müteakiben eski ismi

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü olan kurum ismi Spor Genel Müdürlüğü olarak değiştirilmiştir. Bu bağlamda Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünün devamı niteliğindedir. 2/7/2018 tarihli ve 703 sayılı KHK ile son olarak Spor Genel Müdürlüğü ibaresi Gençlik ve Spor Bakanlığı olarak değiştirilmiştir.

2018'den günümüze kadar gelen teşkilat yapısında spor açısından en belirgin değişiklik; Ana Hizmet Birimleri ile Bağlı Kuruluşlar konusunda olmuştur. Spor Genel Müdürlüğü, Spor Hizmetleri Genel Müdürlüğü olarak hizmet birimleri arasına alınırken, Bağlı Kuruluşlar arasından sadece Spor Toto Teşkilat Başkanlığı bu statüde kalmıştır. Aynı şekilde, Kredi ve Yurtlar Genel Müdürlüğü de hizmet birimleri arasına çekilmiştir. Bu arada hizmet birimlerinin sayısı artırılarak 8 Genel Müdürlüğe çıkarılmıştır. Bir diğer önemli değişiklik; 4 Bakan Yardımcılığı getirilerek Müsteşarlık statüsünün kaldırılmasıdır (Adatepe, Gelen ve Çiftçi, 2020).

Ulusal Bağımsız Spor Federasyonları

Türk Dil Kurumu (2019) sözlüğünde federasyon ilk anlamı olarak ,"Savunma ve dış politika alanında dayanışma amacıyla birden fazla devletin bir birlik devleti içinde birleşmesi" olarak tanımlanırken ikinci olarak "Aynı alandaki çeşitli kuruluşları bir arada toplayan dayanışma birliği: Futbol Federasyonu veya Öğrenci Federasyonu." şeklinde açıklanmıştır. Tanımlardan anlaşılacağı üzere çeşitli örgütleri aynı amaç çerçevesinden bir arada toplama anlamı ortaya çıkmaktadır.

Spor federasyonların hem dünyada hem Türkiye' de ulusal ve uluslararası bağlamda sporun organizasyonu ayrıca tanıtım ve geliştirilmesinde büyük rol oynamaktadır. Spor federasyonlarının görevleri arasında özellikle bir veya daha fazla spor dalının temsil edilmesi, toplum ve ulusal spor örgütleri adına hareket etme, rekabetçi sporların teşvik edilmesi ve yarışmaların düzenlenmesi, şampiyonlar ve spor etkinlikleri düzenlemek ve ek olarak bunları yöneten düzenlemeler ve kurallar yapmaktır (Nagel, Schlesinger, Bayle ve Giauque, 2015).

Fişek (1985:106) dünyanın her yerinde olduğu gibi, Türkiye'de de spor federasyonlarının iki temel görevi olduğunu ifade etmiş. Bunlardan birincisi, üyesi olduğu uluslararası

federasyonun koyduğu teknik " fenni" kuralların ülkesinde uygulanmasını sağlamak, ikincisi de kendi ulusal üst kuruluşuna bağlı ve sorumlu olarak ülke çapında kendi sporunu örgütleyip yaymaktır. Federasyonlar bağlı bulunduğu spor dalını bulunduğu bölgede temsil eden tek örgüttür. Bu bağlamda *birlikçi temsil ilkesi* oluşturulur. Ülke veya bölge başına tek bir üyeye üyelik düşecek ve bu üye uluslararası federasyonca söz konusu ülke veya bölgede futbolu (basketbol, atletizm) düzenlemek için yetki verilmiş tek örgüt olarak tanınacaktır (Will, 1993/1993).

Durum Ulusal Spor Federasyonları oluşumu açısından değerlendirilecek olursak öncelikle bilindiği gibi ülkemizde spor kulüpleri "dernek" statüsündedir (Kara,2014:239). Dernekler ise 5253 sayılı dernekler kanununa göre "Kazanç paylaşma dışında, kanunlarla yasaklanmamış belirli ve ortak bir amacı gerçekleştirmek üzere, en az yedi gerçek veya tüzel kişinin, bilgi ve çalışmalarını sürekli olarak birleştirmek suretiyle oluşturdukları tüzel kişiliğe sahip kişi toplulukları olarak adlandırılmaktadır." Federasyonların oluşumu ise 25772 dernekler yönetmeliğine göre "Kuruluş amaçları aynı olan en az beş derneğin bir araya gelmesi ile kurulurlar" şeklinde ifade edilmiş ve buna göre dernek statüsüne sahip en az beş spor kulübü birleşimi ile spor federasyonları oluşturulabilmektedir. Ayrıca 25869 sayılı Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Gençlik ve Spor Kulüpleri Yönetmeliğine göre "Kulüpler; kaynak ve güçlerini birleştirmek, yardımlaşmak, ortak kullanabilecekleri mekan, araç ve gereçlere sahip olmak, saha ve tesisler kurmak ve kullanmak, eğitim olanakları sağlamak amacıyla federasyon, federasyonlar da konfederasyon kurabilirler" şeklinde ifade edilmiştir (Solmaz, 2016: 18).

Bilindiği gibi ülkemizde spor federasyonları dernek statüsünde olan spor kulüplerinin birleşimi ile oluşup yoluna devam etmektedir. Bazı spor kulüpleri dernek statüsünü korur iken bazı spor kulüpleri şirketleşme yolunu seçip profesyonelleşme yoluna geçmektedirler (Kara,2014:239). Dernekler şeklinde kalan spor kulüpleri, kar amacı güden kurumlar olmadığından, Avrupa'da ve Türkiye'de olduğu gibi kulüpler ticari faaliyette bulunamamakta, bu anlamda sadece sportif etkinlikler gerçekleştirebilmektedirler. (Devecioğlu, Çoban, Karakaya ve Karataş, 2012). Modern spora hâkim olan ve uzun yıllar baskın olan bu görüşe göre sporcu ve spor birlikleri amatör olmalıdır. Fakat zamanla spor 'da yıl içerisinde dönen paranın artmasıyla artık sporun amatör yöneticilerle yönetilemeyeceği düşüncesinin doğmasına neden olmuştur. Devamında profesyonel spor için gerekli mevzuat hazırlanmaya başlanmıştır (Kara,2014:240). Türkiye'de spor

kulüplerinin dernek kimliğinde faaliyetlerini sürdürmelerinin en büyük nedeni, ticari faaliyette bulunmama dezavantajına karşılık, önemli vergisel avantajlardan faydalanıyor olmalarıdır (Devecioğlu vd.,2012).

Günümüzde spor kulüpleri, kendini gösteren ekonomik rekabet, endüstrileşen futbol, spor kulüplerinin maddi kazanç uğruna gerçek amacı dışına çıkması, spor kulüplerinin taraftarları tribünlere getirebilmek için çeşitli faaliyetlere yönelmesi gibi nedenlerle şirketleşmeye yönelmişlerdir. 1990'lı yıllardan itibaren hızla yayılan dijital yayıncılık sisteminin etkisiyle seyircinin hızlı bir şekilde artması, dernek statüsü ile bu bütçeleri yönetemez hale geldikleri görülmektedir. Yine şirketleşen spor kulüpleri futbol endüstrisinde, sadece sportif faaliyetler alanında değil, bir takım ticari faaliyetler alanında yaratılan gelir kaynaklarından da pay almayı amaçlamışlar ve bu tür ticari faaliyetler için ayrı tüzel kişilikler kurma yolunu seçmişlerdir (Devecioğlu vd.,2012).3289 sayılı Gençlik Spor Hizmetleri Kanunu'nun 24. maddesinde "Spor kulüpleri, profesyonel takımlarını, Türk Ticaret Kanunu hükümlerine göre kuracakları veya kurulmuş olan şirketlere devredebilirler veya profesyonel futbol takımlarını kiraya verebilirler." şeklinde ifade edilmiştir ancak Kara'a (2014:240) göre "Kanun çıkarıp uygulamamak konusunda kronik sorunları bulunan ülkemizde uygulanmayan hükümlerden birisi de bu maddedir." şeklinde değerlendirmiştir.

Bu bağlamda ülkemizde ayrı bir kanunla oluşturulan Türkiye Futbol Federasyonu tek profesyonel spor dalı olarak kabul edilmektedir (Kara, 2014: 240). Türkiye Futbol Federasyonu'nun çıkardığı Profesyonel Futbol ve Transfer Talimatı'nın 14. maddesinde kulüplerin, futbol faaliyetlerini, bir ticari şirket haline getirebilmek için Türk Ticaret Kanunu'na göre şirket kurabilecekleri veya futbol şubelerini kurulmuş olan şirketlere devredebilecekleri hükme bağlanmıştır (Devecioğlu vd.,2012). Diğer taraftan futboldan sonra popülaritesi fazla olan spor dallarından biri olan voleybolda; Türkiye Voleybol Federasyonu Ana Statüsü 39. maddesinde "Federasyona bağlı spor dallarında faaliyet gösteren spor kulüpleri ve diğer spor kulüplerinin voleybol şubeleri, mevzuatta belirtilen şekil ve esaslara göre kuracakları veya kurmuş oldukları anonim şirketlere devredilebilir" şeklinde şirketleşmesi önü açılmıştır.

2.6.3. Türkiye Voleybol Federasyonu

Türkiye'de voleybola ilgi 1919'larda Selim Sırrı Tarcan önderliğinde voleybol sporunun altyapısı okullara kurularak başlatıldı. Bu süreçte devamında 1924-1948 arası bölgesel olarak yürütülen voleybol şampiyonaları, 1948-1970 arası Türkiye Voleybol Şampiyonası olarak organize edildi. Erkeklerde 1970-1971 sezonundan itibaren, kadınlarda ise 1984-1985 sezonundan itibaren Türkiye'de Deplasmanlı Voleybol Ligi'ne geçilmiştir (TVF Tarihçe, 2020).

Türkiye'de bulunan spor federasyonlarını üç yapı içerisinde incelemek mümkündür bunlar; özerk yapıdaki spor federasyonları, Spor Genel Müdürlüğüne (SGM) bağlı spor federasyonlar ve ayrı bir kanun ile kurulmuş olan özerk Türkiye Futbol Federasyonudur (Kara, 2014: 247). SGM (2020) verilerine göre Türkiye'de faaliyet gösteren 64 spor federasyonu içerisinden Türkiye Voleybol Federasyonu (TVF) bağımsız spor federasyonu yapısı altında yer almaktadır. TMOK'un (2020) ulusal spor federasyonları içerisinde yaptığı sınıflandırmada TVF olimpik spor federasyonu olarak "Yaz Sporları" içerisinde yer almaktadır.

Voleybol federasyonu 2004 yılında federasyonların özerkleşme (6215 sayılı kanunla 2011 yılında bağımsızlık olarak değiştirildi) kanuna kadar süreçte, Türkiye Basketbol Fedeasyon'u ile birlikte özerkleşme yolunda ilk adımını atan federasyon olma özelliğini de taşımaktadır (Türkiye Futbol Federasyonu dışında) . TVF 22.05.1998 tarih ve 23349 sayılı Resmi Gazete 'de yayımlanarak yürürlüğe giren "Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Voleybol Yarışma, Sporcu Tescil ve Lisans, Hakem ve Antrenör Yönetmeliği" ile dönemin Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü tarafından bazı özel yetkilerle kılınmıştır. Bu yönetmeliğe göre voleybola ilişkin bütün yarışma, sporcu, tescil ve lisans, disiplin, hakem ve antrenörlerle ilgili konularda Voleybol Federasyonu Yönetim Kurulları talimat adı altında kararlar almakta ve bu talimatlar, Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünün onayıyla yürürlüğe girmekteydi (Solmaz, 2016: 28; Çolakoğlu ve Solmaz, 2017).

TVF, dünya düzeyinde tüm Voleybol türlerinden sorumlu yönetim olan ve toplamda içerisinde 222 üye federasyon ve 5 kıta konfederasyonunu barındıran Uluslararası Voleybol Federasyonu'nun (FIVB), Avrupa içerisindeki üyelerden toplamda 56 ülkenin üye durumunda bulunduğu Avrupa Voleybol Konfederasyonu' nun (CEV) ve toplamda

içerisinde 11 üye ülke federasyonunu barındıran Balkan Voleybol Birliği' nin (BVA) resmi üyesidir (TVF Tarihçe, 2021; FIVB Structure, 2021; CEV İnstitutions, 2021; BVA, 2021)

Kısaca TVF hakkında sayısal verilere bakarsak SGM Federasyon Sporcu Sayıları (2020) verilerine göre, toplamda lisanslı voleybolcu sayısı 307,222 kişidir. Bunlardan 192,858 kişi kadın voleybolcu iken 114,364 'ü erkek voleybolcudur. TVF (Tarihçe, 2020) verilerine göre, Türkiye Ligi'nde Sultanlar Ligi (kadınlar), Efeler Ligi (erkekler), kadınlar ve erkekler kategorilerinde; Voleybol 1.ve 2. Ligleri ve Üni Lig, altyapıda ise; genç, yıldız, küçük ve minik kız ve erkek takımları mücadele etmektedir. Ayrıca, Ülkemiz her sene Sultanlar Ligi ve Efeler Ligi'ndeki kulüp takımlarıyla, Avrupa'da; Şampiyonlar Ligi, CEV Kupası, Challenge Kupası'nda temsil edilmektedir.

TVF' ye bağlı bulunan kulüplerin özellikle bayan takımlarındaki uluslararası başarıları dikkat çekmektedir. Özellikle CEV Şampiyonlar ligi *(ing.: CEV Champions League Volley)* kupasını en çok kazanan ülkeler arasında Türkiye kulüpler bazında en çok kupa kazanan 3. ülkedir. Diğer taraftan Milli takım olarak, Avrupa Kadınlar Voleybol Şampiyonasında TVF Bayan Milli Takımı 2003 ve 2019 yıllarına ait 2 adet ikinciliği bulunmaktadır (CEV Calender, 2021; TVF Milli Takımlar, 2021; Wikipedia CEV Kadınlar Şampiyonlar Ligi, 2021).

Merkez ofis ile birlikte bütünleşik bir yapıda olan TVF Başkent Voleybol Salonu 6500 seyirci kapasiteli, açık ve kapalı otoparkı olan içerisinde çeşitli sosyal imkânları barındıran uluslararası standartlara uygun olan ve kullanımı tamamen TVF ait olan bir spor salonudur (TVF Tesisler, 2021). TVF Başkent Voleybol Kampüsü içerisinde yer alan önemli kurum TVF Spor Lisesidir. TVF Spor Lisesi, mevcut 363 öğrencinin eğitim gördüğü içerisinde derslikler, yemekhane, pansiyon, kütüphane ve 2 adet spor salonu gibi imkânlara sahip olan MEB ile TVF arasında yapılan protokol çerçevesinde spor eğitimine katkı amacıyla ve sadece voleybol branşına eğitim vermek amacıyla TVF tarafından yapılmıştır (TVF Okulumuz Hakkında, 2021; TVF Tarihçe, 2021)

TVF merkez ofisi haricinde, İstanbul ofisi ve TVF' na bağlı 5.500 kişilik TVF Burhan Felek Vestel Voleybol Salonu, İzmir ofisi ve TVF' na bağlı 5.500 kişilik TVF Atatürk

Voleybol Salonu, Bursa ofisi ve TVF' na bağlı 4.400 kişilik TVF Cengiz Göllü Voleybol Salonu mevcuttur (TVF Tesisler, 2021).

Kuruluşu ve Tarihi

Voleybol nasıl ortaya çıktığı ile ilgili olarak, voleybolun atası olan "mintonnette" oyunu 1895' li yıllarda Massachusetts'in Holyoke kentinde okulunu yeni tamamlamış genç bir beden eğitimi öğretmeni William G. Morgan çalıştığı örgütte bulunan diğer personellere sıradan beden eğitimi hareketleri yaptırırken, belirli bir süre sonrasında yapılan klasik hareketleri sıradan ve sağlık için yapılan eziyet verici hareketler olarak görmeye başladı. Morgan pek çok kişiyi kısa sürede topluca daha fazla yorucu olmayan bir hareketliliğe sokmak istedi. Sonrasında ise yeni bir oyun düşündü. Netice de tenis ağını 1.80-1.90 hizalarına yükseltip gerdi. Ardından basketbol topunun iç lastiğini çıkarıp top olarak kullandı. Filenin iki yanına geçen kişiler bu lastiği kendi alanlarında yere düşürmemeye, filenin diğer yanına atmaya çalışıyor, parmakları, avuçları, kolları, yumrukları ile istedikleri gibi vuruyorlardı. Basketbol topunun iç lastiğinin zamanla hafif olduğu görüldü bu kez basketbol topunun kendi denendi fakat bu defada çok ağır geldi. Bunun üzerine bir firmaya günümüzdeki voleybol topuna yakın bir top yaptırıldı. Voleybol oynayan personellerde bir sınırlama yoktu gelenler ikiye ayrılıp topu yere düşürmemek için sağa sola koşuşturarak istedikleri gibi oynamaya başladılar. Morgan'ın hedefleri doğrultusunda çarpışmasız, itişmesiz, tehlikesi az yoruculuğu oyuncu sayısına göre değişen eğlenceli yeni oyun ortaya çıktı (Milli Eğitim Bakanlığı,1991:1). Bu bağlamda oyun iş hayatının stresini ve sıradanlığını azaltarak çalışanlara pozitif bir etki sağlamak amaçlı yaratılmış bir oyun olarak yorumlayabiliriz.

Voleybol oyunu zamanla gelişme gösterdi ve 1913' de Manila Uzak Asya Oyunları'nda voleybol oyunu da yer aldı. Mevcut voleybolda smaç hareketi olarak benimsenen teknik ise ilk defa o dönemde Filipinliler tarafından uygulanmıştır. 1916 yılında ilk defa voleybol kural kitabı basıldı ve 1928 de Amerika Birleşik Devletleri'nde (ABD) Voleybol Federasyonu kuruldu. 1939 da II. Dünya savaşının patlak vermesi ile birlikte Amerikan askerleri aracılığı ile bu oyun dünyanın dört bir tarafına yayıldı. Ardından 1947 yılında Paris' de Uluslararası Voleybol Federasyonu kuruldu.1949 yılında ise ilk defa dünya şampiyonası Çekoslovakya'nın Prag kentinde yapıldı, ardından 1952' de Moskova'da, 1956' da Paris, 1960' da Sao Paulo'da yapıldı (MEB, 1991:2).

Voleybol ’un Türkiye’de ki gelişimi ise, I. Dünya Savaşı’ndan sonra 1920’de YMCA İstanbul Çarşıkapı’da şube açtı ve Anvers Olimpiyat Oyunları’nda idareci olarak ABD’yi temsil eden Helmut Braun’u bu şubenin spor branşlarını kurmakla görevlendirdi. Braun, jimnastik, atletizm, Amerikan sporları, su sporları, basketbol ve voleybol sporlarını Türk gençlerine tanıtmayı kendisine gaye edindi. Braun spor teşkilatını kurduktan sonra, görevini Robert Kolej öğretmenlerinden Dr. Diver’a devretti ve “Voleybol ve Basketbolu Türk gençlerine tanıtacak ve yaygın hale gelmesine çalışacağız” demecini vererek ülkesine döndü. Springfield YMCA mezunu olan Dr. Diver’ın yönetiminde Çarşıkapı YMCA Dershanesi ve Beyoğlu Tepebaşı’ndaki ABD Konsolosluğu’nun yanındaki salonda voleybol ve basketbol sporları sürekli olarak oynanmaya başlandı (Durupınar, 2006: 12). O zaman ki beden eğitimi öğretmeni Selim Sırrı Tarcan tarafından eğitilen öğrenciler voleybolu Türkiye’ye tanıttılar (MEB, 1991:2).

Cumhuriyetin ilanından sonra 1923’te kurulan Türkiye İdman Cemiyeti Birliği ilk kongresini 29 Ağustos - 5 Eylül 1924 tarihleri arasında Ankara Türk Ocağı’nda yaptı. Basketbol ve Voleybol sporları Tenis heyetine bağlanarak, başkanlığına İzmir’den Mustafa Server Bey seçildi (Durupınar, 2006: 15). Bu senelerde ilk spor teşkilatımız olan Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı’nın (TİCİ) (1922-1936) kurulmasıyla spor karşılaşmalarında resmi organizasyonlar başlamıştır.

Ardından Türkiye’ de voleybol resmi olarak 1936 yılında kurulan Spor Oyunları Federasyonu bünyesinde bağlanarak gelişme göstermiştir (MEB, 1991:2). İlk federasyon başkanı Prof. Süreyya Genca olmuştur. Uzun bir süre basketbol ve hentbol branşları ile aynı çatı altında yönetilen voleybol (TBF Ülkemizde Basketbol, 2020), 1958 yılında “Voleybol-Eltopu Federasyonu” adıyla kurulan Türkiye Voleybol Federasyonu (TVF) ile müstakil bir yönetime kavuşmuştur. Kurumun ilk başkanlık görevini ise, Vahit Çolakoğlu üstlenmiştir. Sonrasında TVF, Uluslararası Voleybol Federasyonu (FIVB), Avrupa Voleybol Konfederasyonu (CEV) ve Balkan Voleybol Birliği (BVA) üyesi olmuştur (MEB,1991:2; TVF Tarihçe, 2020).

Özerklik konusuna ciddi şekilde eğilen 59. Hükümet döneminde 4.3.2004 kabul tarihli 5105 sayılı “Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünün Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun

İle Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun" ile 3289 sayılı kanuna ek 9.madde eklenerek özerklik konusu ele alınmıştır. Bu kanun ile 20.12.1958 tarihinde kurulan Voleybol Federasyonu'na, ek-9'uncu madde hükmü gereğince Başbakanlık makamının 19.10.2004 tarihli ve MDK–344 sayılı oluru ile voleybol federasyonuna idari ve mali yönden özerklik (29.03.2011 tarihli ve 27903 Resmi Gazete sayılı 6215 numaralı Kanun ile Özerklik ifadeleri Bağımsızlık olarak değiştirilmiştir) verilmesine dair karar 28.10.2004 Perşembe günü resmi gazetede yayımlanmıştır. TVF' nin özerklik dönemi ilk başkanı ise Hüsnü Can olmuştur.

Federasyonun Vizyon, Misyon ve Temel Stratejik Hedefleri

TVF Misyonu 'nu (2020) *"Türk Voleybolunun tüm elemanlarına liderlik ederek, paydaşlarla işbirliğini geliştirmek ve voleybolu ülke geneline yaymaktır."* olarak ifade edilmiştir.

TVF Vizyonu (2020) ise *"Dünyada kabul gören türk voleybol ekolü' nü yaratarak, ülkemizi olimpiyatlarda tüm voleybol branşlarında temsil edecek ekipler yaratmaktır."* şeklinde açıklanmıştır.

TVF Strateji 2024' de (2020) Federasyonun temel hedeflerini içeren stratejik planlar açıklanmıştır. Planlar üç ana temel nokta olarak belirlenmiştir bunlar; "*uluslararası düzeyde sportif başarılar, voleybolun halk ve özellikle de gençler nezdinde popüler bir spor dalı olmasını sağlamak ve bu iki alan arasındaki sinerjiyi geliştirmek."* olarak ifade edilmiştir. Bu üç temele dayalı olarak temel hedefler;

- Elit Düzey yarışmalarda başarı,
- Altyapıda yapısal değişim,
- Elit Düzeydeki elde edilen başarı ve Altyapıdaki yapısal değişim ile yaratılacak sinerjinin pekiştirilmesi,
- Milli takımlara katılımı ve sağlanan destek hizmetlerinin kalitesini artırmak,
- Hedeflenen medya ilişkisi yönetim stratejisinin ortaya konulması,

- Elit sporcuların ve elit etkinliklerin tanıtım stratejisi için sosyal medyanın etkin şekilde kullanılması,
- Mevcut ve potansiyel sponsorlara ulaşılmasında yardımcı olması için resmi bir etkinlik envanteri yaratmak,
- Sporcularla sponsorlar arasında güçlü bir bağ oluşturmak,
- Elit sporcu kariyer geçiş ve devamlılık programını başlatmak,
- Plaj voleybolu hazırlık süreci için Türkiye'yi mükemmellik merkezi olarak tanıtmak,
- Altyapıya yönelik kaynak dağılımının gözden geçirilerek optimize edilmesi,
- Büyükşehirler ile Anadolu'da faaliyet gösteren altyapı programları ve etkinlikler arasında sinerji yaratılması,
- Tüm tanıtım ve iletişim faaliyetlerinin tek bir sosyal medya stratejisine entegre edilmesi,
- Altyapı seviyesindeki girişimlerin pazarlanmasını geliştirmek için ticari sponsorların halkla ilişkiler ekipleriyle bağlantı kurulması,
- Ulusal çapta oyuncu veri tabanı programının tanıtılması,
- Altyapı faaliyetinde bulunan başarılı paydaşları destekleyen ve geliştiren yıllık ödül sisteminin başlatılması,
- Genç katılımcıların voleybol sporuna daha fazla ilgi duymasını sağlayacak yöntemleri geliştirmek için yapılacak araştırmalara fon sağlayacak programın başlatılması,
- Tüm TVF pazarlama kanallarında tutarlı ve koordineli markalaşma stratejisinin izlenmesi,
- Türk Voleyboluna özgü bir oyun felsefesi yaratmaya odaklanan koçluk seminerleri ve sempozyumları organize etmek,
- Üst kademe koçların altyapı koçlarıyla bir araya getirildiği mentorluk programı uygulanması,
- Türkiye genelinde bölgesel spor temsilcilik programlarının uygulanması,
- Yeni bir "Aidiyet" bağı kampanyası başlatmak,
- Altyapı ve üst düzey müsabakaları senkronize etmek,
- Okulların tatil olduğu dönemlerde profesyonel ve altyapı seviyesindeki etkinliklerin zamanlanmasını koordine etmek,

- Yapılacak elit müsabakalar için Fabrika Voleybol öğrencilerine, kulüp altyapılarına ve partner okul öğrencilerine ücretsiz biletler temin etmek,
- Altyapı programlarının televizyonda yer almalarının sağlanması, şeklinde ifade edilmiştir.

Türk Voleybolunun 2024 Olimpiyat yılına kadar büyük bir gelişim göstererek, ülkemizin en sevilen ve en başarılı olimpik spor dalı olmasına yönelik hedefleri belirtilen stratejik plan çerçevesinde şekillenmiştir (TVF 2024 Strateji, 2020, 1-31).

Federasyonun Görev ve Yetkileri

TVF Ana Statüsün 'de (2014:md.6), bağımsız bir statüye ve tüzel bir kişiliğe sahip olan federasyonun görev ve yetkileri ifade edilmiştir. Bunlar;

- Voleybolun ülke düzeyinde yayılıp gelişmesini sağlamak, bu konularda her türlü düzenlemeyi yapmak, projeler üretmek, kararlar almak ve uygulamak,
- Avrupa Voleybol Konfederasyonunu (CEV) ve Uluslararası Voleybol Federasyonları Birliği (FIVB) tarafından konulan ve uygulanan uluslararası kuralların ve her mevzuatın uygulanmasını sağlamak ve Türkiye'yi voleybolla ilgili uluslararası faaliyetlerde temsil etmek,
- Yurt dışındaki ve yurt içindeki voleybolla ilgili gelişmeleri izlemek, bu sporla ilgili kişi ve kuruluşlar arasında ilişkiler düzenlemek, müsabaka, kamp, çalışma ve diğer faaliyetleri programlayıp bunların uygulamalarını kontrol etmek,
- Sporcu sağlığı ile ilgili konularda gerekli önlemleri almak,
- Federasyonu teşkilatlandırmak,
- Uluslararası müsabakalara iştirak edecek olan milli takımları ve sporcular, menajer, antrenör, yardımcı antrenör, masör, doktor ve istatistikçi gibi teknik elemanları seçmek, seçilen takımların müsabakalara hazırlanmalarını ve katılmalarını sağlamak,
- Tahkim Kurulu kararlarını uygulamak,

- Kulüpler, il müdürlükleri, il temsilcilikleri, kamu kurum ve kuruluşları ve yerel yönetimlerle işbirliği yapmak, aralarında doğabilecek teknik uyuşmazlıkları çözümlemek,
- Başarılı sporcuların takibini yapmak, bu sporcuların yetişmesi için gerekli tedbirleri almak ve ödüllendirmek,
- Kulüplerin spor dalı tescilleri ile sporcu, antrenör, hakemlerin tescil ve vize işlemlerini yapmak,
- Ülke içinde müsabakalar düzenlemek, ülke içinde düzenlenen tüm müsabakaların devamlılığını sağlamak, hakem, temsilci ve gözlemci atamasını yapmak,
- Voleybolun alt yapısı ve eğitimine ilişkin projeler hazırlayarak, uygulanmasını sağlamak,
- Genel Müdürlük ile CEV ve FIVB'nin belirlediği eğitim kriterlerine uygun olarak iş birliği içerisinde antrenör, hakem ve benzeri diğer spor elemanlarının yetiştirilmesi ve eğitilmesini sağlamak, başarılı olanların belgelerini düzenleyip tescillerini yapmak, çalışmalarını izlemek,
- İl temsilcilerinin kendi aralarında ve Federasyonla koordineli bir şekilde çalışmalarını sağlamak,
- CEV ve FIVB'nin izni ile uluslararası kurs, seminer, panel, sempozyum ve spor organizasyonları düzenlemek,
- Voleybol malzemelerinin standartlarını uluslararası kurallara göre tespit ederek, bunların yurt içinde veya yurt dışında yaptırılmasına veya temin edilmesine çalışmak,
- Talep eden kişi veya kuruluşlara, düzenleyecekleri özel yarışma, seminer ve kurslara ilişkin gerekli koşulları yerine getirmesini takiben izinlerini vermek,
- Federasyonun amacına yönelik çalışmaları gerçekleştirmek ve spor dalına kaynak sağlamak amacıyla iktisadi işletme kurmak,
- Her kademedeki sporcular için eğitim ve hazırlık kampları açmak,
- Spor dalı ile ilgili arşiv ve istatistiki çalışmalar yapmak, eğitici film, slayt ve broşür hazırlayarak, bu konuda basın ve televizyon kuruluşlarıyla iş birliği yapmak,

- Altyapı ve yetenek tespit projeleri hazırlayarak, bunların altyapısını oluşturup, uygulanmasını sağlamak,
- Görevlerini yerine getirebilmek için talimatlar hazırlamak ve uygulamak,
- Federasyonun yıllık ve dört yıllık master ve stratejik planını, performans programını içeren taahhütnameyi Bakana sunmak şeklinde belirlenmiştir.

Federasyonun Teşkilatlanması ve Görevleri

TVF Ana Statüsünde (2014:md.5) Federasyon merkezinin Ankara'da olduğu ayrıca Federasyonun teşkilat yapısının merkez ve il temsilciliklerinden oluştuğu ifade edilmiştir. Federasyonun merkez teşkilatı *Genel Kurul, Yönetim Kurulu, Denetim Kurulu, Disiplin Kurulu ve Genel Sekreterlikten* oluşur.

Genel Kurul, TVF 'nin en üst düzey organıdır. Üye sayısı 150-300 kişi arasındadır. Görevleri arasında;

> Ana statüyü yapmak ve değiştirmek. Başkan, Yönetim, Denetim ve Disiplin Kurulu üyelerini seçmek. Yönetim kurulu tarafından hazırlanan faaliyet programı ile bütçeyi onaylamak ve gerektiğinde bütçe harcama kalemleri arasında değişiklik yapma konusunda yönetim kuruluna yetki vermek. Yönetim kuruluna, taşınmaz mal alımı ve satımı ile CEV ve FIVB 'ye karşı mali taahhütlerde bulunmak için yetki vermek. Yönetim kurulu faaliyet ve mali raporlarının ibra edilip edilmemesini oylamak. Denetim kurulu raporunun ibra edilip edilmemesini oylamak. Voleybolun gelişmesi ve gelir getirici faaliyet ve organizasyonlar yapılması amacıyla iktisadi işletme kurulması için yönetim kuruluna yetki vermek. Federasyona farklı bir spor dalı bağlanmasına, bağlı spor dallarının ayrılmasına ve profesyonel şube kurulması konusunda karar almak ve Genel Müdürlüğe müracaat için yönetim kuruluna yetki vermek. İlgili mevzuat ile verilen diğer görevleri yapmak (TVF Ana Statüsü, 2014: md.8).

Federasyon Başkanı, federasyonu temsil eder. Federasyonun faaliyetlerini ilgili diğer mevzuat hükümleri ile genel kurul ve yönetim kurulu kararlarına göre yürütür. Yönetim kuruluna başkanlık eder ve alınan kararları uygular. Yan kurulları oluşturur ve üyelerini yönetim kuruluna teklif eder, gerektiğinde bu kurullara başkanlık eder. Başkan vekilini ve

asbaşkanı belirler. Federasyonda çalıştırılacak personelin seçimini yapmak ve uygun görülenleri yönetim kuruluna teklif etmek. Disiplin suçu işleyen kulüp, voleybol faaliyetlerine katılan kuruluş, sporcu, hakem, antrenör, idareci, masör ve benzeri spor elemanlarıyla ilgili olay ve fiilleri incelemek, ilgilileri disiplin kuruluna sevk etmek. İlgili mevzuat ile verilen diğer görevleri yapmak (TVF Ana Statüsü, 2014: md.10).

Yönetim Kurulu TVF Başkanı ve on dördü asıl on beş üyeden oluşur. Genel kurulda ayrıca on dört yedek üye seçilir. Görevleri arasında bazıları; Voleybol kulüplerini kayıt ve tescil etmek, bunları liglere ve gruplara ayırmak, ligleri düzenlemek, uygulanacak terfi ve tenzil statüsünü belirlemek ve uygulamak. Müsabaka sonuçlarını tescil etmek…(Devamı için Bkz. TVF Ana Statüsü, 2014: md.11-12).

Denetim Kurulu TVF 'nin mali işlemlerinin mevzuata, belge ve kararlara uygun olup olmadığını genel kurul adına denetleyen birimdir. Denetim Kurulu, Genel Müdürlük tarafından görevlendirilecek üç üyenin yanında, genel kurulca dört yıl için seçilen ve mali konularda ihtisas sahibi olan iki asıl ve iki yedek üyeden oluşur. Görevleri arasında; Her mali genel kurul için yıllık esasa göre hazırlayacağı denetleme raporunu genel kurulun onayına sunar. Denetim kurulu, iş ve işlemler hususunda yönetim kuruluna uyarılarda bulunabilir...(Devamı için Bkz. TVF Ana Statüsü, 2014: md.14-15).

Disiplin Kurulu genel kurulca dört yıl için seçilen bir başkan ve dört asıl üye olmak üzere beş üyeden oluşur. Asıl üyeler kadar yedek üye seçilir. Asıl ve yedek ikişer üyenin hukukçu olması zorunludur. Asıl üyeler kendi aralarından bir başkan vekili ve bir raportör seçerler. Kurul görevlerinde aldığı kararlar itibari ile bağımsızdır. Bu sebepledir ki kurul üyeleri istifa etmedikleri müddetçe görevlerinden alınamazlar. Kurulun toplantı şartları ve unsurları ayrıca 16.madde'de açıklanmıştır. Kurul yapılan toplantıda alınan kararlarda çoğunluk aranır bu şekilde karar verilir. Disiplin Kurulu'nun görevleri ilgili madde 'de şu şekilde belirtilmiştir; Federasyonun faaliyet programında yer alan veya kurum ve kuruluşlarca, Federasyondan izin alınmak suretiyle, düzenlenen yarış ve faaliyetlerde; kulüp, Federasyona bağlı spor dalları ile ilgili faaliyette bulunan kuruluş, sporcu, hakem, antrenör, öğretici, menajer, yönetici ve görevli diğer kişilerin spor ahlakı ve disiplinine aykırı davranışlarına ilişkin disiplin işlerine bakar (Devamı için Bkz. TVF Ana Statüsü, 2014: md.16).

Disiplin Kurulu tarafından; *“ ihtar cezası, yarışmadan men cezası, hak mahrumiyeti cezası, yarışmayı seyircisiz oynatma cezası, saha kapatma cezası, puan indirme cezası, küme düşürme cezası, para cezası “* verilebilir (TVF Ceza Talimatı, 2009:md.12).

Genel Sekreterlik merkez teşkilatı içerisinde yer alan bir diğer birimdir. Genel Sekreter, en az dört yıllık yüksekokul mezunu kişiler arasından seçilir. Genel sekreter, tüm idari ve teknik personelin amiridir. Federasyon başkanı adına ulusal veya uluslararası federasyonlar, kamu kurum ve kuruluşları ile yazışmaları yapar, il müdürlükleri ile koordinasyonu sağlar. Federasyonun harcama talimatlarına göre gerekli işlemleri yapar, evrakı düzenler ve ödeme aşamasına getirir. Ödeme evrakında başkan veya başkan vekilinin imzasının yanı sıra genel sekreterin imzasının bulunması zorunludur (TVF Ana Statüsü, 2014: md.18).

TVF İl Temsilcilikleri, TVF merkez teşkilatından ayrı olarak yurt içi bağlantılarını sağlamak üzere illerde *İl Temsilcilikleri* oluşturur. Federasyon il temsilcisi, Federasyon ile il müdürlüğü arasındaki koordinasyonu sağlar. Federasyon adına yaptığı işlemler hakkında il müdürlüğüne ve Federasyona bilgi verir. Federasyon il temsilcisi, ilindeki tüm voleybol faaliyetlerinin koordinasyonundan, Federasyona karşı sorumludur. İl temsilcileri, il müdürlüğü ya da Federasyonca temin edilecek bürolarda görev yapar (TVF Ana Statüsü, 2014: md.20).

Ayrıca TVF Ana Statüsü’ne (2014:md.17) göre, federasyon yan kurullar oluşturabilir. Bunların görev ve yetkileri ile çalışma usul ve esasları yönetim kurulu tarafından hazırlanan talimatlarla belirlenir. Mevcut TVF Diğer Kurullar’da (2020) yönetim kurulu tarafından ayrıca oluşturulan yan kurullar; *TVF Merkez Hakem ve Gözlemci Kurulu (MHGK), TVF Sağlık ve Dopingle Mücadele Kurulu, TVF Hukuk Kurulu, TVF Teknik Kurulu, TVF Plaj Voleybolu Kurulu, TVF Lig Kurulu, TVF Pazarlama ve Organizasyon Kurulu, TVF Eğitim Kurulu’dur.*

Merkez Hakem ve Gözlemci Kurulu (MHGK), TVF Ana Statü gereğince sonradan kurulan yan kurullardan biridir. *TVF Merkez Hakem ve Gözlemci Kurulu* esasları TVF Hakem ve Gözlemci Talimatı’ nda (2013) belirlenmiştir. MHGK, Federasyon Başkanının MHGK Başkanlığına atadığı kişi tarafından hazırlanarak kendisine sunulan (Başkan dâhil) en az

sekiz, en fazla on dört üyeden oluşur ve Federasyon Başkanının önerisi üzerine Yönetim Kurulunun kararı ile kurulur. MHGK' ya atanacak üyelerden başkan dâhil, en az 2 (iki) üyenin Uluslararası Hakem lisansına sahip olması zorunludur. MHGK bazı önemli görev ve yetkileri arasında; Uluslararası ve özel müsabakalar ile yurt içinde Türkiye Voleybol Federasyonu tarafından düzenlenen özel ve resmi müsabakalarda görev yapacak; baş, yardımcı hakemleri, hakem gözlemcilerini ve gerektiğinde CEV müsabakalarında yedek hakemleri atamak. Uluslararası voleybol oyun kuralları ile ilgili her türlü değişikliği ve açıklamayı zamanında hakemlere, hakem gözlemcilerine ve hakem eğitimcilerine bildirmek…(Devamı için Bkz. TVF Hakem ve Gözlemci Talimatı, 2013:md.6-9).

TVF Sağlık ve Dopingle Mücadele Kurulu, TVF Ana Statü gereğince sonradan kurulan diğer bir yan kuruldur. TVF Dopingle Mücadele Talimatı 'da (2010) Sağlık ve Dopingle Mücadele Kurulu 'nun esasları belirlenmiştir. Kurulun amaçları içerisinde spor ahlakına ve disiplinine sahip sağlıklı nesillerin yetişmesi ve voleybol faaliyetlerinde haksız fiziksel rekabeti önlemek için uluslararası usûl, esas ve teamüllere uygun biçimde; spor müsabakalarında yasaklı kimyasal madde ve yöntem kullanımını engellemektir. Kurul görevleri arasında ise; Dopingle mücadelenin etkin bir şekilde yürütülmesi konusunda genel prensipleri tespit etmek, gerekli tedbirleri almak ve karar vermek. Dopingle mücadele ile ilgili kanun, uluslararası anlaşma, tüzük, talimat, yönerge, genelge ve emirlerin uygulanmasını incelemek ve gerekli gördüğünde mevzuat ve uygulama hakkında talimat değişiklikleri hazırlayarak Yönetim Kurulunun onayına sunmak gibi görevleri vardır (Devamı için Bkz. TVF Dopingle Mücadele Talimatı, 2010:md.1-9).

Hukuk Kurulu esasları TVF Hukuk Kurulu Talimatı' da (2007) belirtilmiştir. Hakim, hukuk müşaviri, avukat ve üniversitelerin hukuk bilim dallarında öğretim üyesi olan meslek mensupları arasından Federasyon Başkanının Federasyonla Kurul arasındaki koordinasyonu sağlamak, Kurulun çalışmalarını yönetmek ve Kurulu temsil etmek üzere Hukuk Kurulu Koordinatörlüğüne atadığı kişi tarafından hazırlanarak Federasyon Başkanının görüşüne sunulan (Federasyon Başkanı hariç) en az 4, en fazla 7 üyeden oluşur ve Federasyon Başkanının önerisi üzerine Yönetim Kurulu kararı ile kurulur. Hukuk kurulunda alınan kararlar tavsiye niteliği taşımaktadır. Hukuk Kurulu'nun görevleri arasında;Federasyonun yetkili organlarının Federasyon Ana Statüsünde belirtilen görev ve yetkileriyle ilgili olarak kendisine havale edilen işler hakkında inceleme yapıp görüş

bildirir. Federasyon ile kulüp, Federasyon ile hakem, sporcu, teknik direktör, antrenör, idareci ve benzeri spor elemanları, kulüpler ile sporcu, antrenör, idareci ve benzeri spor elemanları ve kulüpler arasında çıkan ihtilaflar hakkında inceleme yapıp görüş bildirmek gibi görevleri vardır (Devamı için Bkz. TVF Hukuk Kurulu Talimatı, 2007:md.5-6-7).

Teknik Kurulu, TVF Teknik Kurulu Talimatı 'nda (2009:md.5) kurulun oluşumu;

> Federasyon Başkanının Federasyonla Kurul arasındaki koordinasyonu sağlamak ve Kurulun çalışmalarını yönetmek üzere TVF Yönetim Kurulu Üyeleri arasından Teknik Kurulu Koordinatörlüğüne atadığı kişi tarafından hazırlanarak Federasyon Başkanının görüşüne sunulan; spor geçmişinde üst düzeyde, tercihen millî takımlarda voleybol oynamış, muhtelif antrenörlük kademelerinde görev yapmış ve/veya üniversitelerin beden eğitimi ve spor bölümünde voleybol ihtisas dalında öğretim üyesi/görevlisi olmuş en az 4, en fazla 7 üye ile doğal üyelerden oluşur ve Federasyon Başkanının önerisi üzerine Yönetim Kurulu kararı ile kurulur. Şeklinde açıklanmıştır.

Teknik Kurulu 'da alınan kararlar Hukuk Kurulu 'n da olduğu gibi sadece tavsiye niteliği taşımaktadır. Teknik Kurulu görev alanına giren konularda görüşme yapmak; çalışmalarını gözden geçirmek amacıyla ayda bir kez toplanır (TVF Teknik Kurulu Talimatı, 2009:md.6) Teknik Kurulu görevleri ise; Millî Takımlarımızı uluslararası başarıya taşıyacak antrenör profillerini belirlemeye yönelik çalışmalar yapmak; millî takım antrenörlerinin nitelik ve ödevlerini tanımlamak. Millî Takımların elde ettiği geçmiş başarıların devamlılığını sağlayacak ve gelişen, değişen sistemleri takip edip yayımlayarak çağa uygun yapılanma ve antrenman sistematiği planlamak. Millî takım antrenörlerinin antrenman sistemini inceleyerek gerekli düzenlemelerin yapılması için raporlar hazırlamak gibi görevleri vardır.(Devamı için Bkz. TVF Teknik Kurulu Talimatı, 2009:md.7).

Plaj Voleybolu Kurulu, ülkemizde oynanan tüm plaj voleybolu müsabakalarının sınıflandırılması, hazırlığı, oynanması ve tescili ile bu müsabakaların uluslararası kurallara uygun olarak yönetimiyle ilgili usûl ve esasları düzenlemek amaçlı kurulmuştur. Kurul, Federasyon Başkanının görevlendirdiği As Başkan veya Yönetim Kurulu üyesi tarafından belirlenerek Başkanın görüşüne sunulan en az 4 en fazla 8 üyeden oluşur ve Başkanın önerisi üzerine Yönetim Kurulu kararı ile kurulur (TVF Plaj Voleybolu Talimatı,

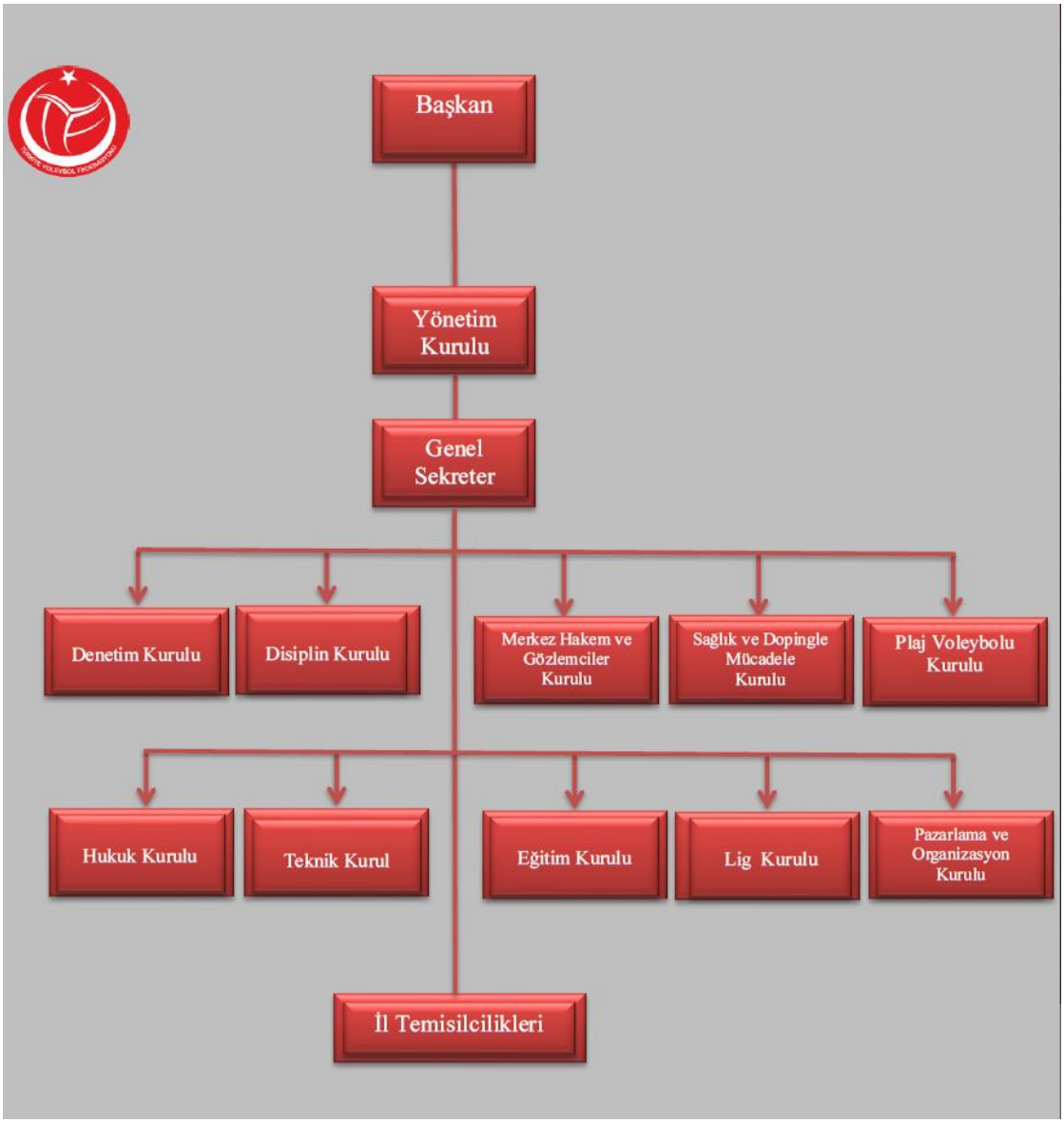
2007:md.1-5). Plaj Voleybol Kurulu'nun görevleri ise; Plaj voleybolu turnuvalarında uygulanacak olan teknik ve idari kuralları belirlemek. Turnuvalarda görevlendirilecek teknik delegeleri tespit ve tayin etmek. Organizatörlük için müracaat eden, bu talimatla belirlenen şartları taşıyan adaylarla ilgili inceleme yaparak organizatörlüklerinin (promoter) ön onayını vermek gibi görevleri mevcuttur.(TVF Plaj Voleybolu Talimatı, 2007:md.6).

TVF Lig Kurulu, görevi süresi boyunca bağlı bulundukları spor kulüplerinin voleybol takımları ile birlikte sahaya çıkmayacaklarını taahhüt eden 1., 2. ve 3. lig erkek ve bayan takımlarından çeşitli sayılarda temsilcilerden ayrıca Voleybol Federasyonu Kulüplerle İlişkiler ve Liglerden Sorumlu Başkan Vekili ve Türkiye Voleybol Federasyonu Başkanı olmak üzere 14 üyeden oluşur. Türkiye Voleybol Federasyonu Başkanı aynı zamanda Lig Kurulu başkanıdır. Kurul senede dört defa toplanır Ayrıca Hukuk Kurulu ve Teknik Kurul da olduğu gibi Lig Kurulu'nun aldığı kararlar da tavsiye niteliğinde dir. Yönetim kurulunca değerlendirilir ve nihai karar verilir. Federasyona, başta lig düzenlemeleri ve ilgili talimatlar olmak üzere ligin değerini, voleybolun spor kamuoyu gündemindeki yerini ve prestijini artırmaya yönelik her türlü tavsiyede bulunabilir (TVF Lig Kurulu Talimatı, 2007: md.5-6-7-9). TVF Lig Kurulu görevleri ise; Lig tanımlarına uygun olarak kulüp takımlarının liglerde yer alma kriterlerini belirlemek. Liglerde yer alacak takım sayısını belirlemek. Liglerden düşme ve bir üst lige yükselme kıstaslarını belirlemek. Liglerin sezon başlangıç ve bitiş tarihlerini belirlemek gibi görevleri vardır.(Devamı için Bkz. TVF Lig Kurulu Talimatı, 2007:md.9).

TVF Pazarlama ve Organizasyon Kurulu, voleybolun tanıtımı, lig ve millî takımlara sponsor bulunması, yurt içi ve yurt dışı organizasyonların pazarlanması, faaliyetlerin başarıyla gerçekleştirilmesi amaçlı Federasyon Başkanı tarafından Yönetim Kurulu Üyeleri arasından atanan bir Kurul Koordinatörü ile en az 4, en fazla 8 üyeden oluşan bir kuruldur. Hukuk Kurulu, Teknik Kurul ve Lig Kurulu 'n da olduğu gibi Pazarlama ve Organizasyon Kurulu kararları da tavsiye niteliği taşır ancak başkan tarafından onaya sunulur ve onaylandıktan sonra kesinlik kazanır. Toplantılarda Kurula Koordinatör başkanlık eder, kurul ayda bir defa düzenli olarak toplanır (TVF Pazarlama ve Organizasyon Kurulu Talimatı, 2007: md.2-5-8-7-9). TVF Pazarlama ve Organizasyon Kurulu görevleri ise; Voleybolun tanıtımı ve pazarlamasını yapmaya yönelik temel politika ve ilkeleri

oluşturmak, projeler geliştirmek, sponsor bulma amacına yönelik olarak yıllık pazarlama ve tanıtım planları hazırlamak. Federasyonun belirleyeceği standartlar içinde sponsor arayışlarına girmek. 1, 2 ve 3. Liglerin, Final etaplarının ayrı ayrı veya bütün olarak isim haklarını pazarlamak. Türkiye Kupası ve varsa protokol kupalarının, Gençler Liginin, alt yapı turnuva ve şampiyonalarının isim haklarını pazarlamak. Millî Takımların sponsorluk, göğüs ve/veya yaka reklam haklarının pazarlamasını yapmak…(Devamı için Bkz. TVF Pazarlama ve Organizasyon Kurulu Talimatı, 2007:md.12).

TVF Eğitim Kurulu, voleybol dalıyla ilişkili antrenör, sporcu, yönetici, hakem, masör, kondisyoner, istatistikçi, menajer ve benzeri spor elemanlarının eğitimleri ile ilgili konularla ilgilenen kuruldur. Federasyon Başkanı tarafından atanan bir Kurul Koordinatörü ile en az 4 en fazla 8 üyeden oluşur. Kurul üyeleri görev süreleri iki yıldır. Kurul iki ayda bir düzenli olarak toplanır. Eğitim Kurul' u kararları Hukuk Kurulu, Teknik Kurul, Lig Kurulu, Pazarlama ve Organizasyon Kurulu'n da olduğu tavsiye niteliğindedir. Başkanın onayı ile kesinlik kazanır (TVF Eğitim Kurulu Talimatı, 2007:md.2-5-7-10-11). TVF Eğitim Kurulu görevleri ise; Voleybol eğitimini geliştirmeye yönelik temel politika ve ilkeleri oluşturmak, projeler geliştirmek ve yıllık eğitim planları hazırlamak. Antrenör yetiştirme ve belgelendirmeyle ilgili talimatı hazırlamak. Eğitim programlarını hazırlamak ve geliştirmek (Devamı için Bkz. TVF Eğitim Kurulu Talimarı, 2007:md.8).



Şekil 2.12.TVF Merkez teşkilatlanması

2.6.4. Türkiye Kick Boks Federasyonu

Türkiye Kick Boks Federasyonu 22 Aralık 2006 tarihinde Türkiye Boks Federasyonun' dan ayrılarak idari ve mali özerklik kazanarak ayrı bir federasyon olmuştur. 25 Nisan 2007 tarihinde 1. Olağan Genel Kurul toplanmış ve hala federasyon başkanlığı yapmakta olan Salim Kayıcı başkan seçilmiştir (Aykın, 2010:18).

TKBF Başkanı (2020) federasyonun kurulduğu tarihten bu yana tam 14 yıldır görev yapmakta olan mevcut başkanı Salim KAYICI' dır. Ayrıca 2011 yılından bu yana TKBF

‘nin bağlı olduğu WAKO içerisinde çeşitli yöneticilik görevleri üstlenmiştir. Salim KAYICI son olarak 2019 Yılında Antalya' da yapılan WAKO IF Genel Kurulu' nda WAKO IF Yönetim Kurulu Üyeliğine ve As Başkanlığı görevini yürütmektedir (TKBF Salim Kayıcı, 2020).

SGM (2020) verilerine göre Türkiye’de faaliyet gösteren 64 spor federasyonu içerisinden Türkiye Kick Boks Federasyonu (TKBF) bağımsız spor federasyonu yapısı altında yer almaktadır. TMOK, Olimpik Spor Dalları ve Uluslararası Federasyonlar (2020) sınıflandırmasında Türkiye Kick Boks Federasyonu *“Olimpik Olmayan ancak IOC Tarafından Tanınan Uluslararası Spor Federasyonları*“ arasında yer almaktadır. Kick Boks spor dalı 30 Kasım 2018 tarihli Tokyoda Uluslar Arası Olimpiyat Komitesi tarafından gerçekleştirilen toplantı sonucunda Türkiye Kick Boks Federasyonu’nun da üyesi olduğu Dünya Kick Boks Organizasyonları Birliği’ni (WAKO) tanıma kararı almıştır. Bu bağlamda olimpik bir spor dalı olma bağlamında ilk adım atılmıştır.

Türkiye Kick Boks Federasyonu Ana Statüsü’de (2014:md.5-md.6) federasyonu özel hukuk hükümlerine tabi, bağımsız statüde ve tüzel kişiliğe sahip bir örgüt olarak tanımlanmıştır. Ayrıca federasyon Milli Olimpiyat Komitesi’nin tanıdığı WAKO ve WAKO PRO gibi uluslararası örgütlere üyedir. Ayrıca uluslararası seviyede kurulan bu örgütler tarafından konulan kuralları uygulamakla mükelleftir.

Türkiye Kick Boks Federasyonu branşlar’ı (2020), Point Fighting, Light Contact, Full Contact, Low Kick, K1 Rules, Kick Light ve Müzikli Formdan oluşan toplamda 7 branş mevcuttur. Belirtilen branşlara göre farklı siklet ve yaş gruplarına ayrılırlar. Türkiye Kick Boks Federasyonu Faaliyet Raporu’na (2016-2018) göre branşta hakem sayısı 3765 ve antrenör sayısı ise 3615’dir. SHGM, İstatistikler (2020) verilerine göre antrenör sayıları, 1. Kademe için 2388, 2. Kademe için 1208, 3. Kademe için 2017, 4. Kademe için 80, 5. Kademe için 24 ve toplamda 3917 olarak sunulmuştur. Lisanslı sporcular açısından istatistikler incelendiğinde ise lisanslı kick boks erkek sporcu sayısı 198,899, lisanslı kadın sporcu sayısı ise 48,821 kişidir. Toplamda mevcut lisanslı sporcu sayısı 247,72 kişidir.

Kuruluşu ve Tarihi

Öncelikle Kick Boks ’un tarihine bakmak gerekirse, Kick Boks tarihsel olarak karate, thai boks (Tayland boksu) ve batı boksu sporlarından geliştirilmiş, genellikle kendini savunma amacıyla, tekme ve yumruğa dayalı ayakta yapılan bir dövüş sporudur. Kick boksun temelleri Asya’da 2000 yıl öncelerine kadar uzanmaktadır. Japon kick boksu 1960’lı, Amerikan kick boksu 1970’li yıllarda ortaya çıkmıştır. Japon kick boksu 1993 yılında K1 haline gelmiştir. Tarihsel olarak kick boks, çeşitli geleneksel stillerin birleşiminden meydana gelmiş karma bir dövüş sporu olarak düşünülebilir. Bu yaklaşım 1970’li yıllardan beri artarak kick boks sporu popüler hale gelmiştir. 1990’lı yıllardan beri ise kick boks, değişik dövüş tekniklerinin birleşmesiyle karma dövüş sporlarının ortaya çıkmasında katkıda bulunmuştur (Türkiye Kick Boks Federasyonu Tarihçe, 2020).

Dünya üzerinde Kick Boks ayrı bir branş olarak tanınıp faaliyet göstermeye başlarken ülkemizde bu spor dalı hala Türkiye Boks Federasyonu bünyesinde yer alıyordu. Mücadele Sporları adı altında Muay Thai, Wushu, Aikido ve Ashiara Budo Kai branşlarıyla birlikte faaliyetlerini sürdürüyordu. Türkiye Boks Federasyonu’ndan ayrılarak 22 Aralık 2006 tarihinde Türkiye Kick Boks Federasyonu İdari ve Mali özerklik kazanmıştır. Sonrasında 25 Nisan 2007 tarihinde 1. Olağan Genel Kurul toplanmış ve Türkiye Kick Boks Federasyonu’nun ilk Federasyon Başkanı olarak Salim Kayıcı seçilmiştir. Devamında 08 Ağustos 2007 tarihinde de Türkiye Kick Boks Federasyonu Ana Statüsü Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe girmiştir (Aykın, 2010:18).

Kick Boks branşı Olimpik bir branş olmadığı için dünya üzerinde birden fazla temsil eden örgüt bulunmaktadır fakat bu spor dalını temsil eden en önemli örgüt WAKO (Dünya Kick Boks Organizasyonları Birliği)’dur. Bu bağlamda dünya çapında pek çok federasyonun üye olduğu gibi Türkiye Kick Boks Federasyonu’ da kurulduktan sonra Ana Statüsünde WAKO kurallarının uygulanacağı belirtilmiştir (Aykın, 2010:18; Türkiye Kick Boks Federasyonu Ana Statüsü, 2014:md.6).

Kısaca Türkiye Kick Boks Federasyonu’nun üyesi olduğu WAKO hakkında bilgi vermek gerekirse 1976’da Avrupa’da yaygınlaşan kick boks, WAKO’nun organizasyonlarıyla gelişmeye başlamıştır. WAKO’nun kurucusu Berlin’den Mr. Georg Bruckner’dir. Kendisi

1978'de 18 ülkeden 110 sporcu ile semi ve full contact karate branşlarında ilk Dünya şampiyonasını düzenleyen kişidir. Sonrasında WAKO ivedilikle yeni dövüş sporları için kuralları ve düzenlemeleri oluşturmuş ve dünyada özgün bir Kick Boks Federasyonu olarak görevini sürdürmüştür. Her bir üye ülke her bir ağırlık kategorisinde yalnızca bir sporcu ile temsil edilmekte ve böylelikle en iyi sporcuların katılımı sağladı (Türkiye Kick Boks Federasyonu Tarihçe, 2020).

WAKO turnuvalarında yarışmadan önce her bir sporcu kendi ülkesinde zorlu ve uzun bir seçmeye tabi tutulur. Normal olarak bu kişiler zaten belirli bir Kick Boks stilinde kendi ağırlık kategorisinde ülkelerinin ulusal şampiyonlarıdır. WAKO 8 farklı Kick Boks stilini önermektedir. Bunlar Semi Contact, Light Contact, Full Contact, Low Kick, K1 kuralları, Aero-Kick Boks, Müzikal Form ve Kick Light'dır. Bugün WAKO, 5 kıtada 110 milletten oluşmaktadır ve büyük çoğunlukla WAKO en güçlü en iyi Ulusal Kick Boks Organizasyonlarını birleştirici görev üstlenmektedir. WAKO'ya şu anda 88 Ulusal Federasyon üyedir bu federasyonlar resmi olarak kendi ulusal olimpik komiteleri veya en yüksek devlet spor otoriteleri tarafından tanınmaktadır. Bugün WAKO dünya genelinde 15 binden fazla kulüp ve milyonlarca Kick Boksçunun olduğu bir alanda faaliyetini sürdürmektedir. WAKO tarafından her yıl ulusal ve uluslararası binden fazla amatör organizasyon düzenlemektedir. WAKO tüm dünyada düzenli olarak organize ettiği kıtasal ve dünya şampiyonalarını kararlı bir şekilde devam etmekte ve spor arenalarında binlerce izleyicinin ilgi duyduğu organizasyonları başarı ile düzenlemektedir. WAKO günümüzde hızla büyümekte olan Kick Boks sporunun Dünya üstündeki en önemli temsilcilerinden biridir (TKBF Tarihçe, 2020).

Federasyonun Misyon, Vizyon, Görev ve Yetkileri

TKBF Misyonumuz (2021) ile misyonlarını *"Milli ve manevi değerler içerisinde spor bilincini, vatan ve millet sevgisini, Kick Boks sevgisini kazandırarak spor yapma alışkanlığını yaygınlaştırmak ve sporu bir yaşam tarzına dönüştürmektir."* olarak ifade edilmiştir.

TKBF Vizyonumuz (2021) ise *"Spor etkinlikleri ve hizmetlerinde ülkemizde öncü ve dünyada ülkemizi en iyi şekilde tanıtan başarılı bir kurum olmak."* şeklinde açıklanmıştır.

Türkiye Kick Boks Federasyonu Ana Statüsün'de (2014), bağımsız bir statüye ve tüzel bir kişiliğe sahip olan federasyonun görev ve yetkileri ifade edilmiştir. Bu görevlerden bazıları;

- Spor dalının ülke düzeyinde dengeli bir şekilde yayılıp gelişmesini sağlamak, bu konularda her türlü düzenlemeyi yapmak, projeler üretmek, kararlar almak ve uygulamak,
- WAKO, WAKO PRO ve diğer üye olunacak uluslararası federasyonlar tarafından konulan ve uygulanan uluslararası kuralların ve mevzuatın uygulanmasını sağlamak ve Türkiye'yi ilgili spor dalı ile ilgili uluslararası faaliyetlerde temsil etmek.
- Yurt dışında ve yurt içinde Federasyonun görev alanına giren faaliyetlerle ilgili gelişmeleri izlemek, bu sporlarla ilgili kişi ve kuruluşlar arasında ilişkiler düzenlemek, müsabaka, kamp, çalışma ve diğer faaliyetleri programlayıp bunların uygulamalarını kontrol etmek.
- Ülke içinde amatör, profesyonel ve her türlü kick boks müsabaka ve organizasyonlar düzenlemek, düzenlenen tüm müsabaka ve organizasyonların devamlılığını sağlamak, bu faaliyetlere yönetici, idareci, eğitici, hakem, temsilci, gözlemci ve diğer görevlilerin atamasını yapmak.
- Hakem ve antrenörlerin yetiştirilmesini ve eğitilmesini sağlamak, başarılı olanların belgelerini düzenleyip tescillerini yapmak, bunların çalışmalarını sürekli izlemek.
- Kulüpler, il müdürlükleri, bölge başkanları, il temsilcilikleri, kamu kurum ve kuruluşları ve yerel yönetimlerle işbirliği yapmak, aralarında doğabilecek idari ve teknik uyuşmazlıkları çözümlemek.
- Uluslararası müsabakalara iştirak edecek olan milli takım sporcuları ile menajer, antrenör, yardımcı antrenör, masör, doktor, hakem ve istatistikçi gibi teknik elemanları seçmek, seçilen takımların müsabakalara hazırlanmalarını ve katılmalarını sağlamak (Devamı için Bkz. Türkiye Kick Boks Federasyonu Ana Statüsü,2014: md.6).

Federasyonun Teşkilatlanması ve Görevleri

Türkiye Kick Boks Federasyonu Ana Statüsü (2014:md5) Federasyon merkezinin Ankara'da olduğu ayrıca Federasyonun teşkilat yapısının merkez ve il temsilciliklerinden oluştuğu ifade edilmiştir. Federasyonun merkez teşkilatı *Genel Kurul, Yönetim Kurulu, Denetim Kurulu, Disiplin Kurulu ve Genel Sekreterlikten* oluşur.

Genel Kurul, federasyonun en üst organıdır. Genel kurul üye sayısı 100 ile 200 üye arasındadır. Görevleri arasında; Ana statüyü yapmak değiştirmek. Başkan ile yönetim, denetim ve disiplin kurulu üyelerini seçmek. Yönetim kurulu tarafından hazırlanan faaliyet programı ile bütçeyi onaylamak ve gerektiğinde bütçe harcama kalemleri arasında değişiklik yapmak konusunda yönetim kuruluna yetki vermek gibi görevleri bulunmaktadır (Devamı için Bkz. Türkiye Kick Boks Federasyonu Ana Statüsü, 2014: md.8).

Federasyon Başkanı, Genel Kurul da yapılan seçimler sonucunda Yönetim Kurulu ile birlikte federasyonu merkezden temsil eden en yetkili kişidir. Federasyon faaliyetlerini mevzuat hükümleri çerçevesinde yönetim ve denetim kurulları kararları doğrultusunda yürütür. Aynı zamanda yönetim kurulu toplantılarına da başkanlık eder ve burada alınan kararları uygular. Eğer kurulacak yan kurul var ise bunun teklifini veya atanacak adayları yönetim kuruluna sunar. Federasyonun genel amaçları doğrultusunda harcamalar gerçekleştirir. Ayrıca federasyon içerisinde çalışacak personelin seçimini yapmak gibi görevleri de üstlenir (Türkiye Kick Boks Federasyonu Ana Statüsü,2014: md.10).

Yönetim Kurulu Türkiye Kick Boks Federasyonu Başkanı ve on dördü asıl on beş üyeden oluşur. Genel kurulda ayrıca on dört yedek üye seçilir. Görevleri arasında bazıları; Federasyonun görev alanı içerisinde yer alan amatör, profesyonel ve her türlü kick boks spor dalı ile ilgili kulüpleri kayıt ve tescil etmek, faaliyetlerini düzenlemek. Ülke genelindeki tüm kick boks müsabaka ve organizasyonların sonuçlarını tescil etmek. Olaylı ve anlaşmalı müsabakalar hakkında karar vermek gibi görevleri üstlenir (Devamı için Bkz. Türkiye Kick Boks Federasyonu Ana Statüsü, 2014: md.12).

Denetim Kurulu, SGM tarafından görevlendirilen üç üyenin yanında genel kurul tarafından seçilen mali konularda uzman olan iki asil iki yedek toplamda yedi üyeden oluşur. Kurul üyeleri görevlerinde tamamen bağımsızdır ve bu sebeple üyeler istifa etmediği sürece

azledilemezler. Denetim Kurulu'nun en önemli görevi federasyonun mali işlemlerini mevzuata, belge ve kararlara uygun olup olmadığını genel kurul adına denetlemesidir (Türkiye Kick Boks Federasyonu Ana Statüsü, 2014: md.15).

Disipilin Kurulu, genel kurul tarafından dört yıllığına seçilen bir başkan ve dört asil üye toplamda beş kişiden oluşur. Seçilen asil üyeler kadar yedek üye de seçilmesi gerekir ayrıca asil ve yedeklerden ikişer üyenin hukukçu olması gereklidir. Denetim Kurulu'n da olduğu gibi Disiplin Kurulu görevlerinde ve aldıkları kararlarda tamamen bağımsızdır. Bu sebeple üyeler istifa etmediği sürece azledilemezler. Kurul kendi alanını ilgilendiren konular görüşüp karara bağlamak amacı ile federasyon başkanının talebi ve disiplin kurulu başkanını çağrısı ile toplanır. Disiplin Kurulu'ndan çıkacak kararda verilecek cezalara ilişkin hususlar yönetim kurulunca çıkartılacak ayrı bir talimatla belirlenmektedir. Kurulun görevleri arasında;

> Federasyonun faaliyet programında yer alan veya kurum ve kuruluşlarca Federasyondan izin alınmak suretiyle düzenlenen yarış ve faaliyetlerde; kulüp, Federasyona bağlı spor dalları ile ilgili faaliyette bulunan kuruluş, sporcu, hakem, antrenör, öğretici, menajer, yönetici ve görevli diğer kişilerin spor ahlakı ve disiplinine aykırı davranışlarına ilişkin disiplin işleridir (Türkiye Kick Boks Federasyonu Ana Statüsü, 2014:md.16).

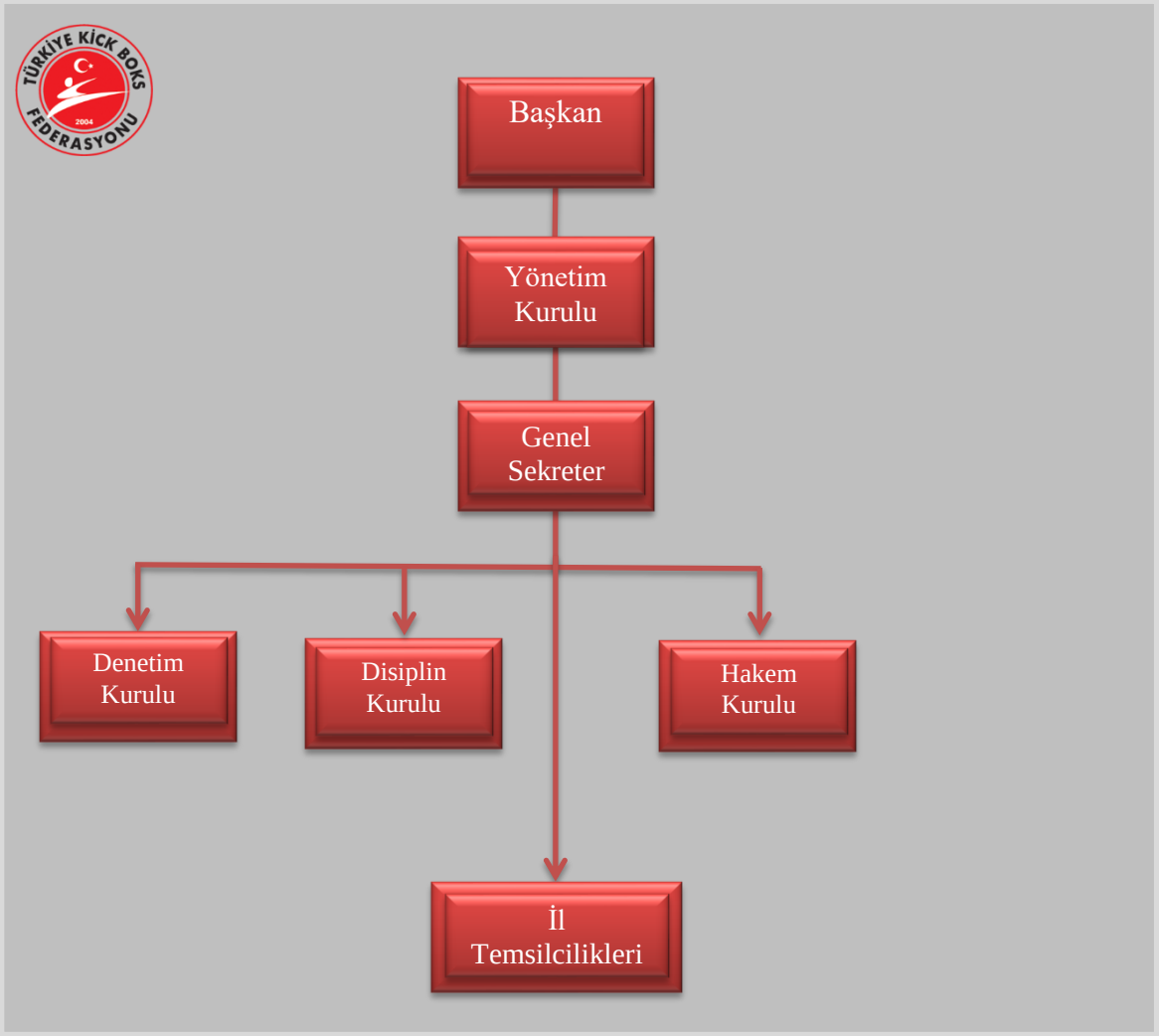
Genel Sekreterlik merkez teşkilatı içerisinde yer alan bir diğer birimdir. Genel Sekreter, en az dört yıllık yüksekokul mezunu kişiler arasından seçilir. Genel Sekreter hem Genel Müdürlük tarafından görevlendirilebilirken belli şartları karşılaması itibariyle Federasyon tarafından da görevlendirilebilir. Genel sekreter, tüm idari ve teknik personelin amiridir. Genel sekreter Federasyonun her türlü idari iş ve işlemlerini yapmakla yetkili ve sorumlu kişidir (Türkiye Kick Boks Federasyonu Ana Statüsü, 2014:md.18).

İl Temsilcilikleri, Türkiye Kick Boks Federasyon'u merkez teşkilatından ayrı olarak yurt içi bağlantılarını sağlamak üzere illerde *İl Temsilcilikleri* oluşturur. Federasyon il temsilcisi, Federasyon ile il müdürlüğü arasındaki koordinasyonu sağlar. Federasyon adına yaptığı işlemler hakkında il müdürlüğüne ve Federasyona bilgi verir. Federasyon il temsilcileri, il

müdürlüğü ya da Federasyonca temin edilecek bürolarda görev yapar (Türkiye Kick Boks Federasyonu Ana Statüsü, 2014:md.19).

Ayrıca Türkiye Kick Boks Federasyonu Ana Statüsü' ne (2014:md.17) göre, federasyon yan kurullar oluşturabilir. Bunların görev ve yetkileri ile çalışma usul ve esasları yönetim kurulu tarafından hazırlanan talimatlarla belirlenir. Mevcut Türkiye Kick Boks Federasyonu Profesyonel Kick Boks Hakem Talimatı (2020) ile ayrıca yönetim kurulu tarafından Türkiye Kick Boks Federasyonu Profesyonel Kick Boks Hakem Kurulu oluşturulmuştur.

Profesyonel Kick Boks Hakem Kurulu, başkan, başkan yardımcısı, bir sekreter ve altı üyeden oluşur. Kurula bulunan kişiler aktif, başarılı uluslararası veya A klasman hakemlerden oluşur. Kurul oluşumunda ise federasyon başkanının teklifi ve yönetim kurulunun onayı ile hakemler seçilir. *Profesyonel Kick Boks Hakem Kurulu*'nun görevleri arasında; Federasyon tarafından düzenlenen özel ve resmi Kick Boks müsabakalarında görev yapacak hakemleri atamak. Wako Pro tarafından açıklanan Profesyonel Kick Boks müsabaka ve hakem kuralları ile ilgili her türlü değişikliği ve açıklamayı zamanında hakemlere bildirmek. Profesyonel Kick Boks hakemlerinin müsabaka yönetimlerini değerlendirmek gibi görevleri vardır (Devamı için Bkz. Türkiye Kick Boks Federasyonu Profesyonel Kick Boks Hakem Talimatı, 2008: md.5-md.9).



Şekil 2.13.Türkiye Kick Boks Federasyonu merkez teşkilatlanması

2.6.5. Tarihsel süreçte Türk spor yönetimi örgütlenmeleri

Spor, hem uluslararası düzeyde "çağın en önemli toplumsal güçlerinden biri", hem ulusal düzeyde ayakları yere basan ve orada kök salan bir " toplumsal kurum" olarak, ama az, ama çok, içinde yapıldığı ortamın, toplumsal, ekonomik, siyasal ideolojik, kültürel vb. gelişme ve dengelerine duyarlıdır. Türkiye'ye gelindiğinde bu duyarlılığın tarihin her döneminde "aşırı" olduğu görülmektedir. Cumhuriyet öncesi döneme bakıldığında yapılan spor kulüpleri girişimleri (örn. YMCA) veya organize edilen spor turnuvaları durumu aşikar şekilde göstermektedir (Devamı için Bkz. Fişek, 1980:248-249).

Türkiye'de yalnızca sporun yapılış biçimi değil, sporun yönetimi de değişen koşullara aşırı duyarlılık göstermektedir. Türkiye tarihinde genelde yapılan "sen-ben" tartışmalarının

ötesine geçemeyen spor yönetimi kendi bağımsız öz güçleri ile öncelikle " gönüllü spor birlikleri" olan kulüplerin kurduğu sonra bu özel hukuk tüzel kişilerini federatif bir yapıyla lig ve sırasıyla federasyon ve federasyonlar birliği (Türkiye İdman Cemiyeti İttifakı) sırasına göre örgütlendiği, ardından bu örgütlenen özel kuruluşların yapı ve işleyişinde yaşanan bazı aksaklıkların içeride çözümlenememesi sebebiyle öncelikle devlet denetimine (Türk Spor Kurumu-TSK) sonra devlet yönetimine (Beden Terbiyesi Spor Genel Müdürlüğü) yöneldikleri düşünülemez. Çünkü ifade edilen spor örgütlenmelerinin egemen oldukları tarihsel kesitler genel nitelikleri ile incelendiklerinde siyasal, toplumsal ve ekonomik göstergeler tarihi kesitler ile karşılaştırıldığında ister gizli bir biçimde isterse aşikar bir şekilde içerisinde devlet olgusunun yer aldığı ortadadır. İzmir iktisat kongresi sonrası kurulan devlete karşı bağımsız yapılanma olan TİCİ ve 1939-1945 yılları arasında savaş ekonomisi sonra para-militer anlayış hakim olması, kimi zaman devletin kontrolünde, kimi zaman siyasi-ekonomik gelişmelre paralel olarak, ama her zaman devletin gözetiminde bir spor yönetimi olduğu bu yönetimin ise siyasal-toplumsal-ekonomik etkilerle şekillendiği önemli bir gerçektir (Fişek, 1980:250-251-252-253).

Türkiye'de spor yönetimi' nin bağımlı bir değişken olduğu ve bu bağımlı değişkeni yönlendiren bağımsız değişkenleri ise güdülen siyasi, ekonomik ve toplumsal politikalar olduğu sonucuna varıldıktan sonra geçmişten günümüze Türk Spor Yönetimi Politikalarını inceleyebiliriz.

1922 Öncesi Dönem

Osmanlı da *Tekkeler* spor açısından önemli bir yere sahiptir zira dönemde bulunan *Spor Tekkeleri* günümüz tabiri ile spor kulüpleridir. Hatta günümüz spor kulüpleri ile karşılaştırıldığında daha baskın olduğunu söylenebilir. Çünkü o dönemde spor tekkelerinin pehlivanları o tekkede yatıp kalkıyorlar, karınlarını doyuruyorlar, eğitim alıyorlar ve müsabakalara katılıyorlardı. Osmanlı Devletinde vakıflar sistemiyle yönetilen bu tekkelerin gelirlerini spora ve sporcu yetiştirmek için harcamaları spor tekkelerinin en önemli özelliğidir (Gölbaşı, 2018).

Osmanlı Devleti sürekli savaş içerisinde olması nedeniyle sağlıklı ve güçlü bireylere her zaman ihtiyaç olduğunu söylemek mümkündür. Bu bağlamda spor tekkelerinin de önemi artmaktadır. Spor tekkeleri içerisinde sadece güreş değil okçuluk ve binicilik gibi pek çok branşın olduğuda bilinmektedir. (Gölbaşı, 2018).

Osmanlı döneminde kurulun ilk spor örgütlenmesine bakıldığında devlet gelirlerinin Duyun-u Umumiye (1881 yılında Osmanlı İmparatorluğunun dış borçlarını denetlemek amaçlı kurulan kurum) ile yabancıların eline geçmesi ve yabancı vatandaşların ayrıcalıklı olduğu dönemlerde İzmir'de ticaret yapan İngiliz ailelerin çocukları hafta sonları maç yapmak amacı ile futbolu Türkiye'ye getirmişlerdir. Sağlanan dokunulmazlık ve ayrıcalıklarında etkisi ile İngiliz elçiliklerindeki personeller ve futbolcuların katılımı ile Osmanlıda ilk kulüp olan "Moda Futbol ve Rugby Kulübü" 'nü kurmuşlardır (Fişek, 1980:249). Aradan çok zaman geçmeden Moda Futbol ve Rugby Kulübü'nün bazı kurucuları ve bu kulüpte futbol oynamayı öğrenen diğer gençler Rum gençleri de yanına alarak " Kadıköy Union Kulübü" 'nü kurmuşlardır. Kulüp sayısının artması itibari ile futbol maçları daha iddialı hale gelmiş ve Kadıköy Union Kulübü yöneticileri bugün Fenerbahçe stadyumunun olduğu ve eski adıyla Papazın bağıda denilen alanı kiralayıp düzenleyerek futbol maçları için kendilerine alan sağlamışlardır (Yenel, 1990:7).

Her türlü siyasal, toplumsal ve kültürel örgütlenmenin yasak olduğu ve Türk futbolcuların bile takma yabancı isimlerle futbol oynadığı (Fişek;1980:261), dernek kurmanın yasak olduğu, istibdat dönemi olarak da geçen II. Abdülhamit döneminde (1876-1908) bir Osmanlı vatandaşı olan Reşat Danyal' ın kurduğu *Black Stocking (*yasaklar sebebiyle özellikle yabancı isim tercih edilmiştir) kulübü, yaptıkları ilk maçtan sonra Osmanlı hafiyeleri tarafından ortaya çıkarılarak kapatılmıştır. Kulübün kapatılması sonunda kurucularından bir kişi ayrıca üç yıl hapse mahkum edilmiştir. *Black Stocking (Siyah Çoraplılar)* kulübü kapatılmasından sonra Osmanlı İmparatorluğu içerisinde Türkler uzun bir süre kulüp kurma girişiminde bulunamamışlardır (Yenel, 1990:9; Fişek, 1980: 261-251).

Black Stocking kulübünün kapatılmasından belirli bir süre sonrasında Osmanlı İmparatorluğu içerisinde yeni kulüpleşme girişimleri olmuştur. Beşiktaş (1903), Galatasaray (1905) ve Fenerbahçe (1907) kulüpleri kurulmuştur. Kurulan bu kulüplerin sürekliliğini sağlayan en temel etken ise şehzadelerin, saraya mensup olan ve bakan gibi kişilerce kurulmalarıdır (Fişek, 1980: 269).

Osmanlı İmparatorluğu içerisinde zamanın zorlu şartıları içerisinde spor kulüplerinin bileşmesiyle oluşan tek federatif yapı *İstanbul Futbol Birliği*' dir. İstanbul Futbol Birliği, dönemin salt islam hukuku açısından dört kurucu kulübün bir araya gelerek oluşturduğu basit ortaklıktır (Fişek, 1980: 275-276). İstanbul Futbol Birliği' nin görevleri arasında; futbol lig'i nin başlangıç ve bitiş tarihleri ayarlamak, maçların gün ve saatlerini ayarlayarak ayrıca hakem belirlemek, belirlenen maç programlarını aksatmadan uygulamak, ortaya çıkabilecek herhangi bir teknik ve yönetsel anlaşmazlıkları çözmektir (Fişek, 1980:277).

I. Dünya Savaşı sonrasında sporda kalıcı örgütlenme arayışı içerisine girilmiş ve Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı'nın örgütsel önceli olan *İdman İttifakı Heyeti Muvakkatesi* (Geçici ve Gayri Resmi Kurul) adıyla, İstanbul'da faaliyette bulunan on üç kulüp tarafından futbola ilişkin çalışmaların düzenlenmesi ve futbol liginin kurulması amacıyla 14 Temmuz 1920 tarihinde çalışma başlatmışlardır. Bu çalışma 07 Eylül 1921'de bitirmiş ve 25 Kasım 1921 tarihinde de Cemiyetler Kanunu'na göre teşekkül için hükümete müracaat edilmiş ve böylelikle *Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı (TİCİ)* kurulmuştur (Fişek,1980; Özmaden, 1999: 53).

Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı (1922-1936)

Fişek'in (1980:250-351;1985:105) ifade ettiği gibi dönemin güdülen Liberal ekonomi politikasın da kurulan TİCİ 'nin örgütlenmesinde etkisi büyüktür. Bu sebepledir ki TİCİ, özel hukuk tüzel kişisi şeklinde örgütlenmiş "kendi kendini yönetme geleneğine sahip" devlete ve hükümete karşı "bağımsız" çok sporlu, çok kulüplü federatif bir yapıdır. Bu örgütlenme de ulusal spor yönetiminde son sözü özel hukuk tüzel kişisi şeklinde kurulan kulüpler birliği olan TİCİ tarafından söylenmesi öngörülür. Bu yönetim içerisinde parti politikası hele de partili kimselerin şahsi hırs ve emellerinin spora karışırsa her şeyin daha berbat olacağı ayrıca savunulur.

TİCİ'nin devletten bağımsız özerk bir kuruluş olmasına rağmen kuruluşun temelini oluşturan 1909 Cemiyetler Kanunu'yla serbest bildirime dayalı, tüzel kişilik olarak kurulan kulüpler, 1923 yılında 387 sayılı yasaya dernekleri kesinlikle yürütme organının denetimi altına sokan bir yasal düzenlemeye gidilmiştir. Hükümet bu yasayla sporun üst yönetimi olmasa bile onun kuruluşunu oluşturan unsuru denetim altına alarak bir bakıma sporu

kendi denetiminde olduğu izlenimi vermiştir. Aslında bu yasa özerk kuruluş olan TİCİ' nin devlete bağlılığının göstergesidir. Fakat bu bağlılık Türk Spor Teşkilatı'nda bugün uygulanmakta olan tavandan tabana olan emirler hiyerarşisi içindeki teşkilatlanma anlayışının tersine, bir yapılanmayla idari, siyasi ve iktisadi alanda hiçbir bakanlığa bağlı olmaması, kendine özgü bir karar organlarının bulunması, aldığı kararları uygulayabilmesi ve gelirlerini harcayabilme yetisine sahip olabilmesi ile TİCİ tam manasıyla özerk bir kuruluş olduğunu gösterir (Solmaz, 2016: 7) .

TİCİ' nin spora ilişkin sporun bilimsel biçimde gelişip yayılmasını sağlamak, amatörlüğü korumak ve her yıl Türkiye şampiyonaları düzenlemek, rekorları onaylamak, spora ilişkin yasaların çıkartılması ve spora ilişkin alanların açılması için girişimlerin yapılması, Uluslararası Olimpiyat Cemiyetin de Türkiye'nin temsil edilmesi gibi görevler üstlenmiştir (Fişek,1985:356).

TİCİ' nin örgüt yapısına bakıldığında ise karşımıza "merkez" ve " taşra" yapılanmaları çıkmaktadır. Merkez örgütü kendi içerisinde üç yapılanmadan oluşmaktadır. Bunlar Umumi Merkez, Federasyonlar ve Umumi Kongredir. Federatif yapıya uygun olarak aşağıdan yukarıya kurulması öngörülmüştür ama uygulamadaki durum yukarıdan aşağıya yani merkezidir. Taşra yapılanması ise "idman mıntıkalar" üzerine kurulmuştur. TİCİ' nin "idman mıntıkaları" ise mıntıka merkezi, mıntıka idman heyetleri, mıntıka kongresi ve kulüpler ve birlik kümelerinden meydana gelir (Özmaden, 1999:62; Fişek, 1985: 357). Fişek 'in (1980:360) değerlendirmesine göre TİCİ' nin örgüt yapısı *"doğrudan doğruya kulüplere dayalı bir bağımsız lig yönetimi olarak tasarlanan kümeleme ve birlik modeli, kaçınılmaz kulüp tepkilerini en azda tutmayı amaçlayan bir yönetsel düzenlemedir"* şeklinde betimlemiştir.

TİCİ Meclis-i İdaresi 24 Ağustos 1922 günü toplanarak geçici atletizm, güreş ve futbol federasyonları oluşturulmuştur. Türk sporcularının 1924 Paris Olimpiyatlarına katılabilmeleri için uluslararası Federasyonlara üyelik başvurusu yapılması kararlaştırılmıştır. Bu doğrultuda ilk olarak Uluslararası Atletizm Federasyonuna (IAAF) yapılan başvuru Aralık 1922 tarihinde kabul edilmiştir. Futbol federasyonu ise FIFA'ya 15 Ocak 1923 tarihinde geçici olarak, 21 Mayıs 1923 tarihinde ise kesin olarak kabul edilmiştir. TİCİ döneminde federasyonların kuruluş ve uluslararası federasyonlara kabul

ediliş yılları ise, Güreş (1922-1923), Bisiklet (1923-1923), Eskrim (1923-1923), Halter (1923-1923), Boks (1924-1947), Kürek (1924-1950), Yüzme ve Yelken (1924-1931), Binicilik (1926-1930), Atıcılık (1926-1953), Basketbol (1934-1935), Voleybol (1934-1950), Kayak (1934-1935), Jimnastik (1940-1960), Judo (1962-1964), şeklindedir (Fişek, 1980:361-362).

Türkiye İdman Cemiyeti İttifakı sporu yönettiği 14 yıl boyunca hem devletten aldığı yardımlar ile hem de 1923 yılında çıkan 387 sayılı yasayla Türkiye Cumhuriyeti Devletine mali ve idari yönden bağımlı olduğunu söyleyebiliriz. Bu bağımlılık derecesi de zamanla artmıştır. Bunun temel sebebi bu dönemde devletin benimsediği liberalizm politikası gereği spor girişimini ayakta tutmak için pek çok ayrıcalık tanınmıştır. En önemli ayrıcalık 24 Ağustos 1922'de toplanan bakanlar kurulundan çıkan karar sonucunda Türkiye Cumhuriyeti'nin 1924 Paris Olimpiyatlarına sporcu göndermesi için sporcuları hazırlamak amaçlı TİCİ emrine 17.000 lira para gönderilmesi kararı alınmıştır. Bu paraya ek olarak daha sonra Başbakan İnönü tarafından 10.000 lira daha ödenek çıkartılmıştır (Sümer, 1990: 28; Fişek,1980:250-251). Sonraki dönemde maddi yönden zayıflayan Türkiye İdman Cemiyeti İttifakı 1928 Olimpiyatları için devlette yardım başvurusunda bulunmuş ve bu sayede Olimpiyatlara katılabilmişlerdir. Bu durum Siyasette *"Mademki Parayı biz veriyoruz sporu da biz yönetelim"* düşüncelere neden olmuştur. Yaşanan bu olay ile sonraki süreçlerde devletin spordaki etkinliğinin artmasına zemin oluşturmuştur (Atabeyoğlu, 2001: 13).

Geçen zaman zarfında spor üzerinde fazlaca etkisi hissedilmeye başlayan devlet 1933 yılında Nizamettin Kırşan ve Cumhuriyet Halk Fıkrası örgütünden Turhan Rabat Almanya'da Hitler'in ünlü Nazi örgütünün hareketli dönemlerinde spor uzmanı olan Dr.Carl Diem'in yarattığı ve Nazi partisine bağlı olan "Jurgend'' isimli örgütü yakından inceleme fırsatı buldular. Türkiye ' ye döndükten sonra hazırlanan raporlar doğrultusunda Dr.Carl Diem'i Türkiye'ye davet edip kendisine rapor hazırlatıldı. Raporda önerilen model Hitlerin modeline benzer bir model ve adı da "Gazi Gençliği" idi. Bu model ile birlikte siyaset yavaş yavaş sporun içerisine girmeye başladı. Yapılan son kongrede ise parasal çıkmazda bulunan TİCİ tek çare olarak İttifakın partiye lağvedilmesini gördü ve 1936 8.Kongrede alınan kararla Dr.Carl Diem 'in hazırladığı modeldeki CHP'ye bağlı 'Türk Spor Kurumu'' oluşturuldu (Atabeyoğlu, 2001;1985:2192).

Türk Spor Kurumu(1936-1938)

Almanya'dan getirtilerek Türkiye de sporun yönetimini şekillendirilecek bir yapılanmanın temelini atan Nazi Almanya'sı Olimpiyat Komitesi Başkanı Dr.Carl Diem ' in sunduğu model neticesinde, 18 Şubat 1936 tarihinde TİCİ' nin son kongresinde peş peşe alınan kararlarla öncelikle TİCİ adı "Türk Spor Kurumu (TSK)" olarak değiştirildi. Hemen ardından ise 40 imzalı bir yönerge ile Cumhuriyet Halk Partisi' ne (CHP) bağlandı (Atabeyoğlu, 2001:11-12; Fişek, 1985:118).

40 imzalı yönergeden en dikkat çekici cümle ise *"...TSK kendisini yurdun kurtuluş ve yeni baştan kuruluşunu temin edici tek ve yüksek bir siyasal kuruluş olan CHP' nin öz çocuğu ve onun bünyesinden bir parça sayar. Partinin bu yeni hükmü içinde yurt kurumları arasında ilk girme şerefini kurumumuzun almasını... teklif ederiz."* şeklinde başvuru kabul edilmiştir. Kabul edilen bu teklif ile TSK CHP' nin "yarı-resmi" bir yan örgüt durumuna gelmesini sağlamıştır (Fişek, 1985:372).

Bu tarihten sonra örgütsel yapısı ve bağlantıları itibariyle TSK bütçe ve çalışma programları bağlamında bazı önemli işleri CHP Genel Sekreterliği'nin onayına sunan, önemli konuları hakkında partiden direktif alan, Vali ve Parti başkanlarının spor bölgelerinin başkanlıklarını da üstlendikleri bir parti birimi olmuştur (Fişek, 1985:373). Ayrıca Fişek'e (1980:373) göre TSK'nın örgütsel-yönetsel açıdan Parti ve Devlet yönetimi arasında (TSK-BTGM) bir ara rejim olması gibi, örgütün spora bakış açısı da particilik ile devletçilik arasında yalpalayan bir geçiş dönemi ideolojisi olarak ifade eder.

Fişek' in (1980:371-372) belirttiği üzere 1929 Büyük Bunalım' ın uyandırdığı ekonomide Devletçiliğin spora yönelmesi ile sporda devletçilik olarak geliştiği, yani diğer deyişle devletin yönlendirici olmaktan vazgeçmesi ile TSK yapılanmasına yönelinmiştir. Yani devletin politika olan güttüğü özel girişimciliğin başarısızlığı en önemli gerekçedir. Fakat diğer taraftan ise sporun kendisini yönettirmek yerine CHP' nin bir yan örgütü olarak yönettirmesi ile Fişek' in (1980:372) tabiri ile *" kaş yapayım derken göz çıkarmıştır."*

TSK'nın yönetim yapısı ise Merkez ve Taşra teşkilatlarından oluşmaktadır. Merkez örgütü içerisinde, Büyük Kongre, Genel Başkan ve Genel Merkez Heyeti ve Federasyonlar dan

oluşur. Taşra teşkilatı ise Spor Bölgeleri, Spor Çevreleri, Spor Kulüpleri, Spor Yuvalarından meydana gelmektedir (TSK Nizamnamesi,1937).

TSK' nın amaçları; "*Türkiye'de sporun milli ve fenni esaslara göre yayılmasına ve yükselmesine çalışmak; Türk sporculuğunu yurt içinde ve yurt dışında temsil etmektir"* şekilde ifade edilmiştir (Fişek, 1980:378).

TSK' nın yavaş yavaş sona doğru yaklaşmasında ve sonuçta lağvedilmesinde en önemli etken üzerine temellendirildiği CHP'nin yarı-resmi bir örgütü durumunda olmasıdır. Zira daha öncede ifade edildiği gibi Vali ve Parti Başkanları bulundukları bölgelerde spor bölgeleri başkanlıklarını da yürütmüşlerdir. Burada açıkça görüldüğü üzere spor parti politikaları için aracı durumuna düşmüştür. Ayrıca partili kişilerin şahsi hırs ve emelleri spora karışınca partili spor teşkilatlanmasının ancak 2 sene sürdüğü görülmüştür. Çünkü sporda yaşanan her olumsuz olay partiye sıçradığı, partinin de bu yüzden spor 'un yönetimini serbest bırakmayı düşünmüş ardından hükümete bağlanmıştır (Fişek, 1980: 373 ; Fişek,1985:121).

Fişek (1985:121-122), 1936-1938 döneminde yaşanan pek çok problem "spor olayları" olarak değil "spor sahalarında meydana gelen siyasal olaylar" olarak adlandırır. CHP İstanbul il örgütü, Fenerbahçe stadyumun da düzenlenen Balkan Atletizm Şampiyonası için konuk takım yönetici, elçi, konsolos, yönetici, vali ve komutanlara ancak yeten 90 kişilik şeref tribününden ayrıca 15 kişilik özel yer isteği geri çevirilince Atletizm Federasyonu Başkanı Burhan Felek 1936 Berlin Olimpiyatlarına gidecek kafileden silinmiştir. Yaşana bu gibi olaylar, kulüpler arası çekişmeler, tribüne yayılan kavgalar gibi sorunların çözülememesi ve spor hareketinin İstanbul dışına çıkamaması TSK sonunun gelmesini hazırlamıştır (Sümer, 1990: 32).

Yaşanan bu problemler ve problemlerin parti içerisine yansıması sporun yönetiminin yeni bir yasa hazırlanarak bu defa doğrudan devlet yönetimine verilmesi gerekliliğini ön plana çıkarmıştır. Daha sonrasında ise TSK'yı hazırlayan Alman Spor uzmanı Dr. Carl Diem Atatürk'ten aldığı direktifler doğrultusunda tekrar Türkiye ye gelerek 3530 sayılı yasa ile "Beden Terbiyesi Kanunu'' hazırlamıştır. Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü kurularak "sporda devletçilik" yönetim anlayışına geçiş sağlanmıştır (Sümer, 1990:32 ; Fişek,1980: 388 ; Atabeyoğlu, 2003:32).

Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü (1938-1986)

Cumhuriyet rejiminden sonra kurulan ilk spor örgütlenmesi olan TİCİ Türk sporunun gelişimine az çok katkı sağlamış ise de kuruluş tarzındaki hususi vasıf dolayısı ile bütün sporculara bir otorite haline gelememiştir. Ardından gelen TSK ise sevk ve idareyi bir miktar merkezileştirmiş ve gençliğin sporunu futboldan başka diğer çağdaş ve vatan müdafaasına yarayacak sahalara (kış sporları, atıcılık, yelkenli, uçuş sporları) yayılmış ve milli sporlara da önem vermek çığırını açmıştır. Fakat her iki dönemde de çıkarılan tecrübe sporun tıpkı eğitim ve sağlık işleri gibi bir devlet işleri olarak ele alınması, Devlet hizmetleri arasına almakla kalmayıp ona Devlet mekanizması içerisinde yer verilmesi gerekliliğini ifade edilmiştir(Fişek, 1980: 387).

Fişek'e (1980:388) göre ise *"sporun Türkiye de yayılıp gelişebilmesi, sporun devlet hizmeti olarak devlet mekanizması içerisinde yani bir kamu tüzel kişisi eliyle yönetilmesine bağlıdır"* şeklinde ifade etmiştir. Bu bağlamda böyle bir yasa dönemin şartları çerçevesinde zaten gerekli görünmektedir.

Bu bağlamda asıl önemli olan husus ise neslin ıslahını ve yurttaşların yüksek beden ve normal vasıflı insanlar olarak yetiştirilmesini memleket müdafaasını ve iktisadi kalkınmanın en mühim bir ilmi olarak kabul gören batı memleketlerinin birçoklarına nispetle sporda olan geriliğimizi kısa bir zamanda gidermek için sporda kuvvetli bir otorite ve disiplin kurmak için ihtiyacı ortaya çıkmış bu sebeple 16.07.1938 tarih ve 3530 sayılı Beden Terbiyesi Kanunu oluşturulmuştur (Fişek, 1980: 387-388).
3530 sayılı Beden Terbiyesi Kanunu' nun gerekçe maddesinde *"Yurttaşın fizik ve moral kabiliyetlerinin ulusal ve inkılapçı amaçlara göre gelişimini sağlayan, oyun, jimnastik ve spor faaliyetlerini sevk ve idare etmektir."* şeklinde belirtilmiştir.

3530 sayılı Kanun'un beşinci maddesinde merkez teşkilatını oluşturan organlar açıklanmıştır. İlgili madde de "Beden Terbiyesi genel direktörlüğü merkezde bir genel direktör ile Genel sekreterden, federasyonlar heyetlerinden ve teftiş, hesap, sağlık ve saha ve tesisler dairelerinden ve neşriyat, propaganda, muhaberat, arşiv, sicil, lisans, müze ve kütüphane şubelerinden teşekkül eder" şeklinde açıklanmıştır.

Aynı kanun'un onuncu maddesinde ilgili diğer yapılanma olan Vilayet teşkilatının oluşumundan bahsedilir. Buna göre;

> Her vilâyet bir beden terbiyesi bölgesidir. Valiler bölgelerin başkanıdır. Beden terbiyesi işleri vilâyetlerde valilerin, kazalarda kaymakamların, nahiyelerde nahiye müdürlerinin, belediye teşkilâtı olan köylerde belediye reislerinin ve diğer köylerde muhtarların idare ve mes'uliyeti altındadır.

Beden Terbiyesi Kanunu'nun dördüncü maddesi ile gençler için kulüplere girmenin boş zamanlarda beden eğitimine devam etmenin mecburi olduğu belirtilmiş, hangi yaştaki vatandaşların ne kadar zaman boyunca ve hangi mevsimlerde beden hareketlerinin yapılacağı ifade edilmiştir. Dönemin şartları düşünüldüğünde bu durum askerliğe hazırlık mahiyeti taşıyan yükümlülük yurttaşa beden terbiyesi adı altında yüklenmiştir (Fişek, 1980:392).

Beden Terbiyesi ve Spor Mükellefiyeti denilen olgu 3530 sayılı Kanun'un dördüncü maddesi ile bir taraftan gençlerin kulüplere girerek boş zamanlarını beden eğitimi ile devam etme mecburiyeti ortaya koyarken diğer taraftan yirmi birinci madde de memur ve işçi sayısı 500' den fazla olan iş yerlerinin beden eğitimi için tesisler yaptırmaya ve bu bağlamda uzman beden eğitimi öğretmeni ve antrenör tutmaya mecbur tutmuştur. Bu mükellefiyet uygulaması sonrasında 1940 yılında çıkarılan Bakanlar Kurulu Tezkeresinde 12 yaşından 45 yaşına kadar asker zorunluluğu olan her erkek yurttaş, 12 yaşından 30 yaşına kadar her kız ve kadın yurttaş beden terbiyesine dâhil edilmiş ve bu bağlamda her yükümlünün haftanın 7 gününde en az 4 saat beden faaliyeti yapması öngörülmüştür (Fişek, 1980:392-393).

Türkiye'nin spor yönetimine "para-militer" bir yapı kazandıran 3530 sayılı kanun'un dört, on üç ve on dört' üncü maddeleri II. Dünya Savaşı bittikten sonra hızını kaybedip yavaşlamış ve Peker hükümeti döneminde fiilen 1961 Anayasasın Kişi Hakları'na aykırılığı nedeniyle yasal olarak tarihe karışmıştır (Fişek, 1980:394).

Beden Terbiyesi Kanunu ile BTGM, 1986 yılına kadar sporu yönetmeye devam etmiş fakat Turgut Özal Hükümeti tarafından 1986 yılında mevcut spor yönetiminin temelini oluşturan

3289 sayılı Beden Terbiyesi ve Spor Genel Müdürlüğü (BTGM) yasası yürürlüğe girmiştir (Sümer, 1990: 38).

BTGM, kurulduğu yıl olan 1938 yılından itibaren farklı üst kuruluşlara bağlanarak günümüze kadar varlığını sürdürmüştür. İlk kurulduğu yıl Başbakanlığa, 1942'de Milli Eğitim Bakanlığı'na,1960 'da tekrar Başbakanlığa,1970'de yeni kurulan Gençlik ve Spor Bakanlığına, 1983'de iki bakanlığın birleştirilmesi ile oluşan Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı'na bağlanmış ve 1989' da yeniden Başbakanlığa bağlanmıştır (Sümer, 1990:33).

Beden Terbiyesi Spor Genel Müdürlüğü Dönemi (1986-1989)

Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü 1986 yılında kabul edilen 3289 sayılı yasayla birlikte büyük oranda yapısal değişikliğe uğramış ve adı, Beden Terbiyesi ve Spor Genel Müdürlüğü (BTSGM) olarak değiştirilmiştir (Yenel ve Parasız,2018:332).

Nihayetinde 24.01.1989 tarih ve 356 sayılı KHK'nin 6'ncı maddesi ile BTSGM Devlet Bakanlığına bağlanmış ve adı " Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü" olarak değiştirilmiştir (Yenel ve Parasız,,2018:332).

Birinci Gençlik ve Spor Bakanlığı Dönemi (1969-1983)

Dönemin başbakanı Süleyman Demirel 6 Şubat 1970 gün ve 1/12 -1156 sayılı bir yazı ile Cumhurbaşkanının onayına sunduğu düzenleme; okulların beden eğitimine ilişkin işlerinin yine Milli Eğitim Bakanlığınca yürütülmesi koşulu ile Beden Eğitimi ve İzcilik Müdürlüğünün, Yüksek Öğrenim ve Kredi Yurtlar Kurumu Genel Müdürlüğü ile BTGM' nin yeni kurulan Gençlik ve Spor Bakanlığına bağlanması Bakanlar Kurulunun 7/6145 sayılı kararı ile gerçekleştirildi (Fişek, 1980:460)

Bu düzenleme ile Gençlik ve Spor Bakanlığının örgüt yapısı Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü ile Yüksek Öğrenim ve Kredi Yurtlar Kurumu Genel Müdürlüğü gibi iki bağlı kuruluşun yanında Gençlik Sorumları Genel Müdürlüğü, Okul içi Beden Eğitimi ve Spor Genel Müdürlüğü, İzcilik ve Boş Zamanları Değerlendirme Genel Müdürlüğü, Eğitim Genel Müdürlüğü gibi 4 merkez ana birimden oluşmaktaydı. Bakanlığın örgüt yapısı

içerisinde Gençlik ve Spor Sorunları Şurası, Koordinasyon Kurulu, Yüksek Disiplin Kurulu, Disiplin Kurulu, Sağlık Kurulu, Türkiye İzcileri Teşkilatı Genel kurulu bulunmaktaydı. Bakanlığın taşradaki görevlerini ise İl Gençlik ve Spor Müdürlükleri yürütmekteydi (Yenel ve Parasız,2018:333).

Kurulduğu günden itibaren farklı sorunlarla karşılaşan Gençlik ve Spor Bakanlığı Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü kadrosu tarafından kabul görmekte zorlandı. 13 yıl süren bakanlık süresine karşın bi türlü spor yönetimi içerisinde kabul görmedi. Turgut Özal başbakanlığı döneminde 13 Aralık 1983 'de 179 sayılı KHK ile Milli Eğitim Bakanlığı ile birleştirildi (Yenel ve Parasız,2018:333).

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü (1989-2011)

Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı dönemi içerisinde hazırlanan ve 06.03.1986 tarihinde Bakanlar Kurulunca da kabul edilip TBMM'ye sunulan, "Beden Terbiyesi ve Spor Genel Müdürlüğünün Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Tasarısı", 21.05.1986 tarihinde kabul olmuş, 3289 sayılı "Beden Terbiyesi ve Spor Genel Müdürlüğünün Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun" adıyla, 28.05.1986 tarihinde Resmi Gazete' de yayımlanarak yürürlüğe girmiştir.

24.01.1989 tarihli 356 sayılı bakanlar kurulu tarafından yayınlanan kanun hükmünde kararname neticesinde "Beden Terbiyesi ve Spor Genel Müdürlüğü" olarak anılan ismi "Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü" (GSGM) olarak değiştirilmiştir. Ardından ise 1991 yılında yayınlanan bir yasa ile 3289 sayılı kanun üzerinde bazı değişiklikler yapılmıştır. Bu bağlamda spor yönetimi bu kanun itibari ile artık başbakanlığa bağlı bir kuruluş halini almıştır. 3289 sayılı Kanun'a göre (GSGM), Başbakanlığa bağlı, merkezde katma bütçeli ve kamu tüzel kişiliğine sahip, taşra da ise özel bütçeli Gençlik ve Spor İl ve İlçe Müdürlüklerinden oluşan bir spor örgütü olarak kurulmuştur.

GSGM' nün kuruluş, örgüt, görev ve yetkileri 3289 sayılı Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünün Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun ile düzenlenmiştir. Bu kanuna göre, hizmet yerinden yönetim kuruluşlarının bir türü olarak idari kamu kurumları arasında bulunmaktadır.

GSGM misyonunu; “Ortak bir amaca inanan çalışanlarla modern çalışma yöntemlerini kullanarak gençlik ve spor alanındaki hizmet ve faaliyetlerin toplumsallaşması ve kurumsallaşmasını sağlamak ” olarak belirlemiştir. Diğer taraftan vizyon ifadesi olarak; “Ülkemizin gençlik ve spor politikalarını üreten, ulusal ve uluslararası alanda söz sahibi olan yenilikçi bir kuruma dönüşmek” şeklinde açıklanmıştır (GSGM 2010-2014 Stratejik Planı, 2010: 29).

İkinci Gençlik ve Spor Bakanlığı (2011-...)

Gençlik ve Spor Bakanlığı 6223 sayılı yetki kanununa dayanılarak, 638 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile 08.06.2011 tarihinde kurulmuştur.

Gençlik ve Spor Bakanlığı 2015 İdare Faaliyet Raporun da (2016: IV-V-VI) bakanlık kuruluşunun üzerine temellendirdiği misyon, vizyon ve temel değerlere yer verilmiştir. Bakanlığın misyonu şu şekilde açıklanmıştır ;

> Gençliğin ilgi, ihtiyaç ve sorunlarını saptamak, çözüm ortakları ile eşgüdüm ve iş birliği içinde çalışarak kişisel, sosyal ve sportif alanlarda destekleyici politikalar oluşturmak, sürekli eğitimi ve gelişimi esas alan projeler üretmek, uygulamak, desteklemek ve bu sayede toplumsal hayatın aktif üyesi, yenilikçi, özgüven sahibi, milli ve manevi değerlerin bilincinde, uluslararası temsil yeteneği olan lider gençler yetiştirmektir.

Vizyon ifadesi ise;

> Güçlü yarınlar için; okuyan, düşünen, sorgulayan, kendini ifade edebilen, sporu, sanatı ve bilimi yaşam tarzı hâline dönüştüren, gelişmelere açık, farklılıklara saygılı, yenilikçi, etik değerlere bağlı, karar süreçlerine katılan, kaynakları etkili değerlendiren, çevreye duyarlı, öz güveni yüksek, mutlu, sağlıklı ve güçlü bir gençliğin yetişmesini sağlamaktır.

Gençlik ve Spor Bakanlığı’nın idari teşkilat yapısı 638 sayılı KHK’nın üçüncü maddesinde merkez teşkilatından oluştuğu ifade edilmiştir. Bakanlığın merkez teşkilatında en üst amir

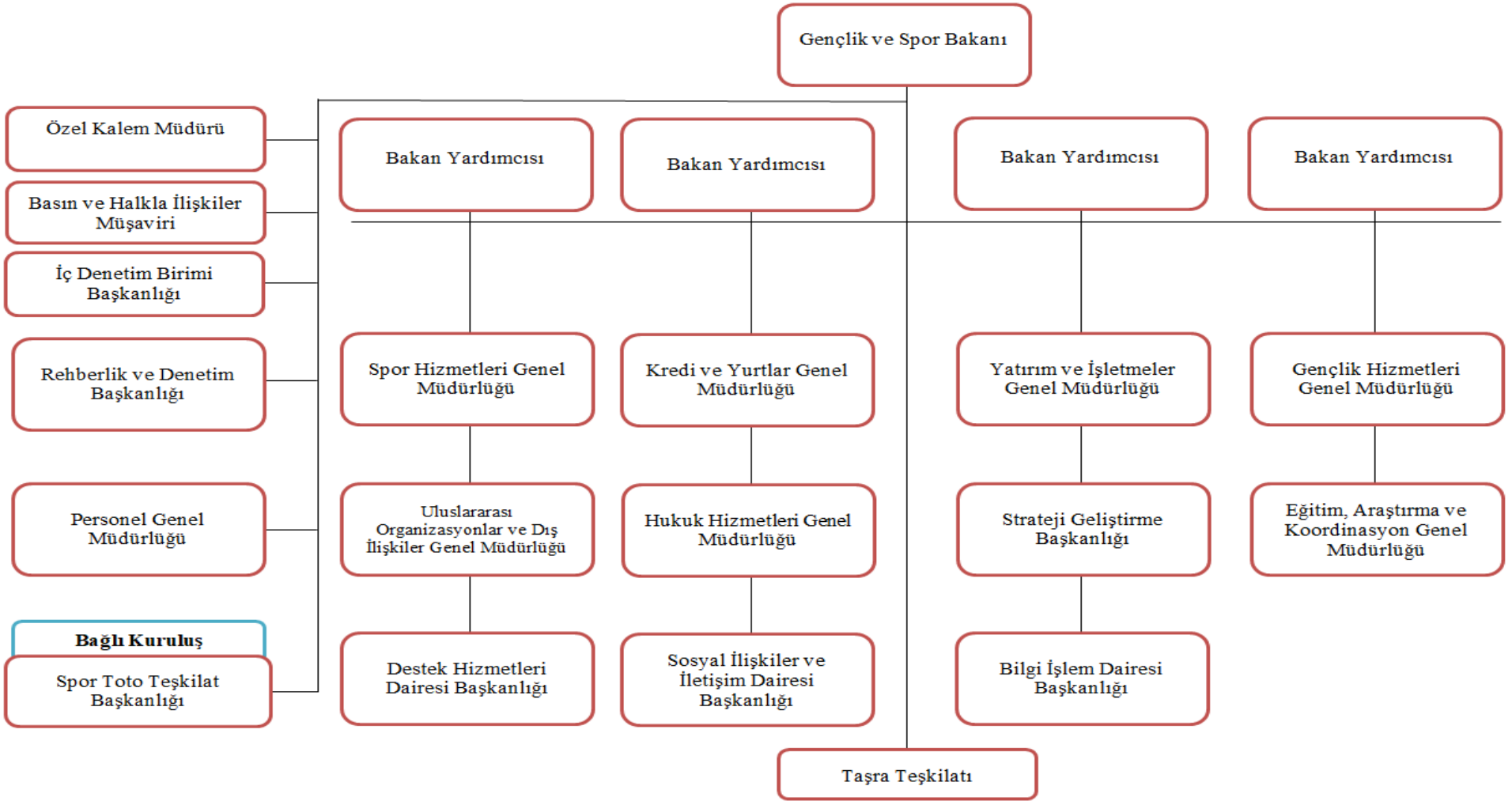
olan ve Cumhurbaşkanı'na karşı sorumlu olan *Bakan*, Bakandan sonra gelen en üst düzey yetkili olan ve Bakan karşı sorumlu olan *Müsteşar ve Müsteşar Yardımcıları* son olarak *Hizmet Birimleri* ve *Bağlı Kuruluşlar* bulunur.

Spor Hizmetleri Genel Müdürlüğü: Spor Hizmetleri Genel Müdürlüğü eski adı ile *"Spor Genel Müdürlüğü"* örgütü temeli 1986 yılında kabul edilip yayımlanan 3289 sayılı "Beden Terbiyesi ve Spor Genel Müdürlüğünün Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun" 'a dayanmaktadır. 2011 yılında yapılan 638 sayılı KHK ile ismi "Spor Genel Müdürlüğünün Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun" olarak düzenlenmiştir. "Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü" ibareleri ise yine belirtilen KHK ile "Spor Genel Müdürlüğü" olarak değiştirilmiştir ve "Spor Genel Müdürlüğü" yeni kurulan Gençlik ve Spor Bakanlığının merkez teşkilatına bağlı kuruluşları arasına alınmıştır.

2/7/2018 tarihinde 703 sayılı "Anayasada Yapılan Değişikliklere Uyum Sağlanması Amacıyla Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun Hükmünde Kararname" başlığıyla yayımlanan kararnamede mevcut Anayasal değişikliklere uyum sağlamak amaçlı çok yönlü değişiklikler düzenlenmiştir. Bu kararname kapsamında GSB' na bağlı kuruluş olarak hizmet veren Spor Genel Müdürlüğü ve Yüksek Öğrenim Kredi ve Yurtlar Kurumu Genel Müdürlüğü kapatılarak GSB ana hizmet birimi haline getirilmiştir.

Yapılan yeni düzenlemeler ile Spor Genel Müdürlüğü GSB' na bağlı kuruluş olarak tüzel bir kişilik sergilerken, artık kapatılarak GSB içerisinde tüzel kişiliğe sahip ana hizmet birimleri içerisine *"Spor Hizmetleri Genel Müdürlüğü"* ismini almıştır.

Yapılan değişiklikler sonucunda 3289 sayılı kanundaki düzenlemeler ile kapatılan Spor Genel Müdürlüğü, *Spor Hizmetleri Genel Müdürlüğü* olarak ifade edilip GSB resmi sitesinde ana hizmet birimleri içerisinde yer almasına karşın GSB'nın kuruluşuna yönelik 638 sayılı kanun içerisinde herhangi bir değişiklik yapılmamış, ana hizmet birimleri içerisinde *Spor Hizmetleri Genel Müdürlüğü* ifadesi eklenmemiş yetki ve görevleri ifade edilmemiştir. Şekil 2.14'de Gençlik ve Spor Bakanlığı teşkilat şeması verilmiştir. (GSB Teşkilat Şeması, 2020).



Şekil 2.14.Gençlik ve Spor Bakanlığı teşkilat şeması

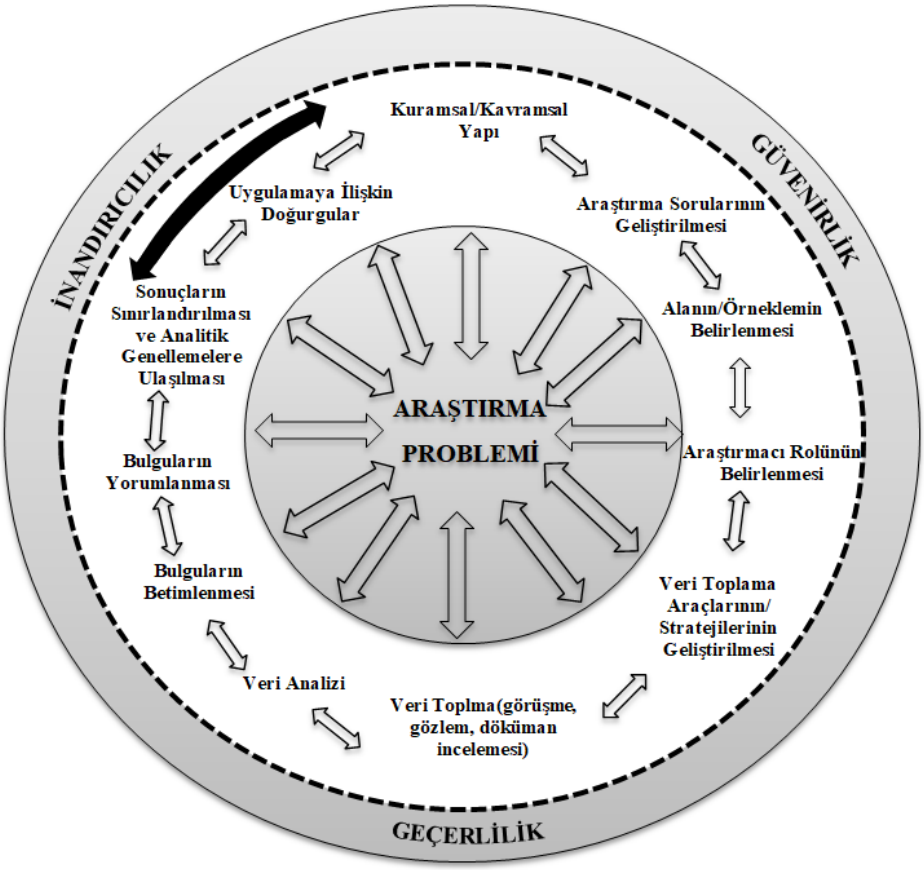
3. YÖNTEM

Bilimsel yöntem bir problemi çözebilmek için izlenen ve bilim insanları tarafından sistematik hale getirilmiş yol ve ilkeler bütünü olarak tanımlanabilir. Bu durumda amaç, söz konusu problem sahasında doğru bilgiye ulaşmaktır. Doğru bilgiye ulaşmak her zaman mümkün olmasa da, bilimsel araştırma süreci sonunda doğru bilgiyi elde edebilmek için izlenmesi gereken belirli yollar bulunmaktadır. Başka bir tanımla " bilimsel topluluğun bilgi üretmek ve değerlendirmek için kullandığı fikirler, kurallar ve yaklaşımlardır." Bilimsel yöntem kendine özgü geçerli ve güvenilir yollarla daha tarafsız ve nesnel verilerden hareket ederek daha doğru genellemeler yapmayı sağlayan bir karar verme ve sorun çözme yöntemidir (Gürbüz ve Şahin,2017:26). Bu bağlamda sorulan araştırma sorularını çözmeye yönelik Nitel yöntem tercih edilmiştir. Çünkü araştırma konusu olan örgütsel kimlik için kişinin veya örgütün kendini "Nasıl" tanımladığı önemlidir. Kimlik derinlemesine inerek homojenlikten uzaklaşarak tespit edilir ve bu sayede Örgütün DNA'sı olarak tanımlanan kimliğe erişilebilir (Puusa ve Talvanen, 2006).

Eğitim, sağlık, toplum hizmeti, yönetim ve diğer sosyal etkinlik alanları uygulamalı sosyal bilimlerin bir parçası olarak görülmektedir. Sosyal bilimler alanındaki bu konularda insanlar daha fazla şey öğrenme hatta onu geliştirme isteği insanlara araştırmacı sorular sormaya yönlendirir bu sorulardan bazıları nitel araştırma deseni ile cevap bulabilir (Merriam, 2013/2015:1). Nitel araştırma deseni, araştırmanın yaklaşımını belirleyen ve çeşitli aşamalarının bu yaklaşım çerçevesinde tutarlı olmasına rehberlik eden bir strateji olarak tanımlanabilir. Kavram olarak " araştırma deseni" sistematik, sınırları ve aşamaları açık-seçik bir biçimde belirlenmiş bir süreci (nicel araştırma desenlerinde olduğu gibi) çağrıştırır. Nicel araştırmada desen (deneysel, betimsel, vb.) araştırma sorularının oluşturulmasından araştırmacının toplayacağı veriler, kullanacağı veri toplama yöntemleri, veri analizi ve raporlaştırma aşamalarına kadar tüm aşamalarda araştırmacıya belirgin yol gösterir. Oysa nitel araştırmada araştırılan olay, olgu ya da duruma göre değişebilen bir araştırma süreci söz konusudur (Yıldırım ve Şimşek, 2013:75).

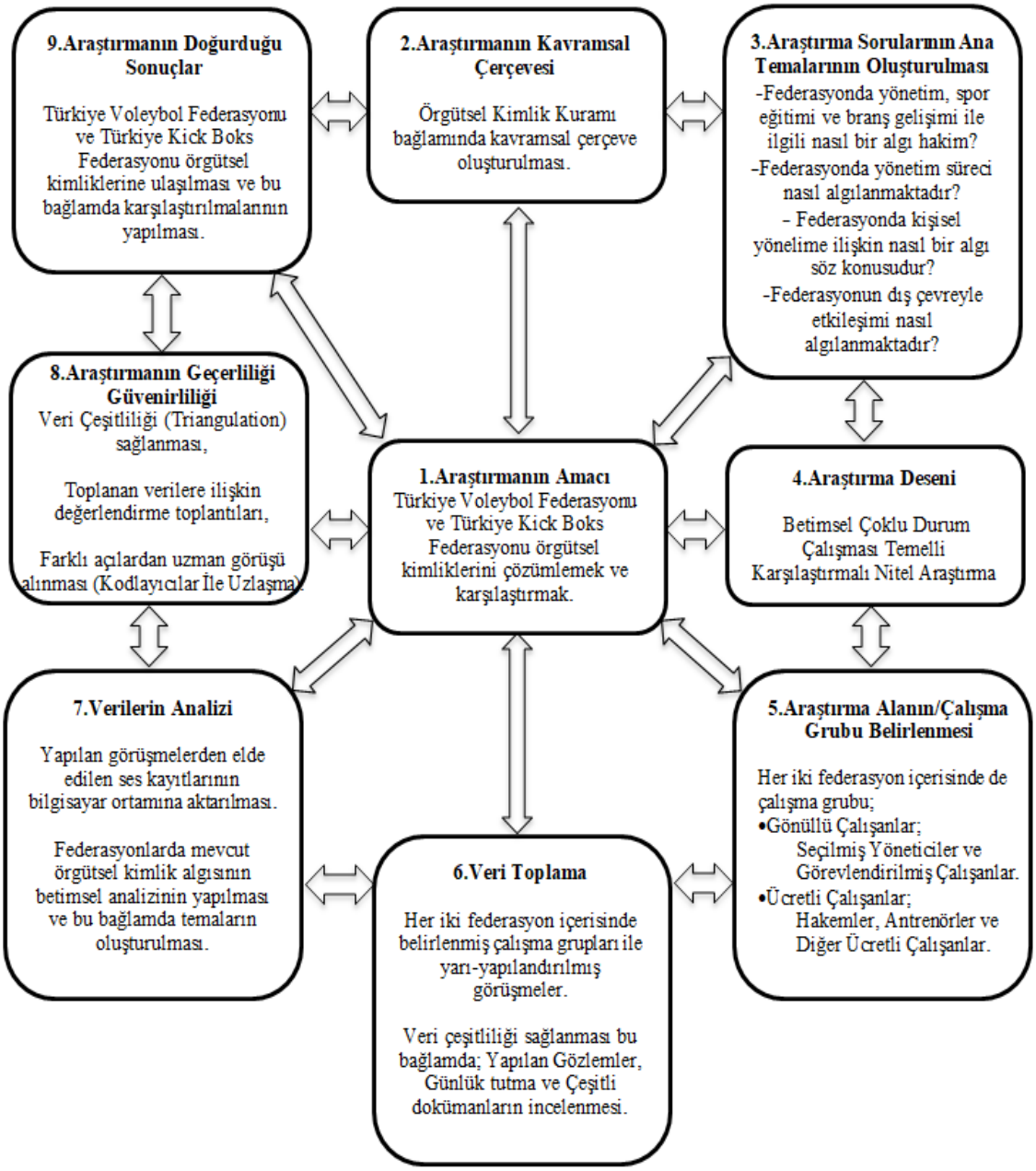
Nitel araştırma desenleri araştırma etkinliklerinin birbiriyle tutarlı ve amaca uygun bir biçimde gerçekleştirilmesi açısından araştırmacıya rehberlik eder. Araştırmanın odağını, veri toplama ve analiz yaklaşımlarını belirlemede araştırmacıya yön göstermekle birlikte

nitel araştırma desenleri sınırları kesin çizgilerle çizilmiş bir yönlendirme yapmaz. Nitel araştırma desenleri araştırmacıya esnek bir yaklaşım sağlar ve belirli bir odak çerçevesinde araştırmanın çeşitli aşamalarının birbiriyle tutarlı olmasına katkıda bulunur. Nitel Araştırma, araştırma sürecinin çeşitli aşamaları arasında karşılıklı etkileşimi, esnekliği ve ilişkiyi ön plana çıkarmaktadır. Bu nedenle nitel araştırma deseni esnek bir yaklaşımı gerektirir ve başta ortaya çıkan desen araştırma süreci içinde karşılaşılan yeni durumlara ve bulgulara göre yeniden biçimlendirilir. Nitel araştırmada süreç doğrusal değil etkileşimli bir biçimde gerçekleşmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2013:75-91-92).



Şekil 3.1.Nitel araştırma döngüsü modeli

Yıldırım ve Şimşek' in (2013:93) nitel araştırma döngüsü modeli (Şekil 3.1) ve Maxwell'in (2013:21-22) etkileşimli araştırma tasarımı döngüsü modelinden esinlenerek araştırma için tasarlanan süreç Şekil 3.2. de görülmektedir.



Şekil 3.2. Araştırma süreci

3.1.Araştırmanın Kavramsal Çerçevesi

Örgütsel kimliği oluşturan temel bileşenler için yapılan literatür taramasında örgütsel kimliği oluşturan belirli bir model bulunmamaktadır. Yapılan farklı çalışmalarda araştırmacıların bakış açılarına göre farklı yaklaşımlar benimseyerek örgütsel kimliği ulaşmaya çalışmışlardır. Bu bağlamda epistemolojik olarak gerek sosyal aktör yaklaşımı gerekse sosyal inşacılık yaklaşımı ile farklı çalışmalar ile farklı kimlikler ortaya koyulmaktadır. Bu bağlamda yapılmış araştırmalardan örnek teşkil eden model Alvesson

ve Empson (2008)' ın geliştirdiği modeldir. Alvesson ve Empson (2008) örgütlerin örgütsel kimliklerini karşılaştırmak amacıyla dört boyutlu şablon geliştirmişlerdir. Yaptıkları bu çalışmada örgütsel kimliği dört boyut olarak tasarlamışlar ve bu dört boyut içerisine toplamda on alt boyut yerleştirmişlerdir. Sonuç olarak karşılaştırılan farklı firmaların benzer ve farklı yönleri bu model ile ortaya koyulmuştur.

Alvesson ve Empson (2008)' ın karşılaştırmalı durum çalışması şeklinde hazırladığı örgütsel kimlik boyutları yaptığımız bu çalışmanın temellerini oluşturmaktadır. Bu dört temel boyutun alt boyutları ise örgütsel kimlik konulu görgül çalışmalardan seçilmiştir.Ayrıca görüşme sorularının oluşturulmasında Aglargöz' ün (2011) yaptığı doktora çalışmasından yararlanarak spor federasyonlarına uyarlanması gerçekleştirilmiştir. Uyarlanan örgütsel kimlik boyutları Çizelge 3.1'de sunulmuştur (Alvesson ve Empson 2008; Ağlargöz, 2011:154-155).

Çizelge 3.1.Yeniden yorumlanmış örgütsel kimlik boyutları

	Örgütsel Kimlik Boyutları
1.Ana Tema	Federasyon Yönetimi, Branş Gelişimi ve Eğitimi/Öğretim
2.Ana Tema	Federasyon İçi Yönetim Süreçleri
3.Ana Tema	Kişisel Yönelimler
4.Ana Tema	Dış Çevreyle Etkileşim

Yapılmış çalışmalardan yararlanarak federasyonlar üzerinde uyarlanabilecek örgütsel kimlik ana temaları belirlenmiştir. Ardından ise bu boyutların alt temalarının belirlenmesine geçilmiştir. Bu bağlamda daha önce yapılmış çalışmalar yol gösterici olmuştur. İncelenen yapılmış çalışmalar bağlamında federasyonlar için uyumlu alt temalar belirlenmiş ve eklenmiştir.

1. *Federasyon Yönetimi, Branş Gelişimi ve Eğitimi/Öğretimi*
    - **a.** Vizyon/ Misyon/ Temel Değerler (Gioia ve Thomas, 1996).
    - **b.** Örgütsel Tarih (Smith,Kriner,Hollansbe,2014).
    - **c.** Teknik ve İdari Yönetim
    - **d.** Branş Eğitimi ve Gelişimi

2. *Federasyon İçi Yönetim Süreçleri*
    - **a.** Örgüt İçi İlişkileri (Pratt ve Rafaeli, 1997)
    - **b.** Örgüt İçi Denetim (Alvesson ve Robertson, 2006; Alveson ve Empson,2008).
    - **c.** Örgütsel Hiyerarşi
    - **d.** İş Yapma Biçimi (Humphreys ve Brown 2002a, b)
    - **e.** Karar Alma Biçimi
    - **f.** Giyim Tarzı (Humphreys ve Brown 2002a; Pratt ve Rafaeli, 1997)
    - ***g.*** Örgüt İçi Kurallar (Holmer-Nadesan, 1996; Sanders ve McClellan, 2012).

3. *Kişisel Yönelimler*
    - **a.** Örgüte veya mesleğe ilişkin bağlılık (Dukerich ve diğerleri, 2002).
    - **b.** Örgütsel ve bireysel geleceğe ilişkin beklentiler (Foreman ve Whetten, 2002; Corley ve Gioia, 2004).
    - **c.** İş yerine İlişkin Algılar (Brown ve Humphreys, 2006).

4. *Dış Çevreyle Etkileşim*
    - **a.** Örgütsel İmaj (Dutton ve Dukerich, 1991).
    - **b.** Örgütsel Kimlik Tehditleri (Elsbach ve Kramer, 1996; Martins, 2005).
    - **c.** Örgütler Arası Öykünme (Labianca ve diğerleri, 2001).
    - **d.** Federasyon Gelirleri (Daniel ve Galasso,2019)
    - **e.** İletişim Ağı (Churcman 2006;Sandra Sun 2019)

Sonuç olarak daha önce yapılmış karşılaştırmalı örgütsel kimlik çalışmaları olan Alvesson ve Empson' ın (2008) ve Ağlargöz' ün (2011) çalışmaları eşliğinde federasyonların örgütsel kimliği karşılaştırmak için temalar ve alt temalar oluşturulmuştur. Bu bağlamda araştırmanın kavramsal çerçevesi çizilmiştir.

3.2.Araştırma Deseni

Durum çalışmasının amacı belli bir konuyu, problemi veya meseleyi en iyi şekilde derinlemesine inerek durum veya durumları anlamaktır (Creswell,2013/2015:98-99). Kimlik derinlemesine inerek homojenlikten uzaklaşarak tespit edilir ve bu sayede örgütün

DNA'sı olarak tanımlanan kimliğe erişilebilir (Puusa ve Talvanen, 2006). Bu sebeple derinlemesine bir araştırma sürdürebilmek ve araştırma sorularını cevaplayabilmek adına araştırma deseni olarak durum çalışması tercih edilmiştir. Ayrıca kimlik kavramının temel prensibi karşılaştırma ile anlam kazanmasıdır. Böylece örgütler ve kişiler betimlenir (Gioia, 1998:19; Demirtaş,2003). Bu sebeple ile iki farklı durum olarak belirlenen Türkiye Voleybol Federasyonu ve Türkiye Kick Boks Federasyonundaki mevcut örgütsel kimlik yapılarını derinlemesine çözümlemek ve karşılaştırmak için nitel araştırma yöntemleri desenlerinden bütüncül çoklu durum deseni (Tip 3) seçilmiştir.

3.2.1. Durum çalışması

Türkiye'deki alan yazında "durum çalışması" yerine "vak' a çalışması" , "örnek olay çalışması" ve "özel durum çalışması" gibi adlar kullanılmaktadır. Kelime olarak "durum çalışması" ingilizce "Case Study" olarak geçmektedir (Seggie ve Bayyurt, 2017:119).

Modern durum araştırmalarının geçmişi antropoloji, sosyoloji ve psikoloji (Freud) alanındaki çalışmalara dayanmaktadır. Ayrıca doktorlar tıpta (bir problemin durum analizi), avukatlar (hukukta durum kanunu), politik bilimciler (durum raporları) ve hatta dedektifler de vaka araştırmalarında görev almışlardır. Ancak, vaka çalışmaları, nitel araştırma yöntemlerinin gelişmesinden sonra dikkat çekmeye başlamıştır. 1960 ve 1970' li yıllara baktığımızda araştırma yöntemlerine ilişkin ders kitaplarının hemen hepsinde deneysel desen ve istatistiksel yöntem çeşitlemelerinin yer aldığını görüyoruz. Söz konusu bu kitapların son bölümlerinde "durum çalışmalarına" yer verildiği görülmektedir. Bu bölümlerde de olgunun geçmişi anlatılmakta ya da ayrıntılarıyla incelenmektedir. Durum çalışması alanında araştırmalar yapan yazarlar farklı yaklaşımlar sergilemektedir. Yin (2009) durum çalışması geliştirmede hem nitel hem de nicel yaklaşımları benimser ve açıklayıcı, keşfedici ve tanımlayıcı nitel durum çalışmalarını tartışır. Merriam (1998) eğitim alanında nitel durum çalışmaları için genel bir yaklaşım savunmaktadır. Stake (1995) sistematik olarak durum çalışması araştırmaları için bir prosedür oluşturmuştur (Merriam, 2013/2015:39; Creswell, 2013/2015:97).

Durum çalışması, sınırlı bir sistemin derinlemesine betimlenmesi ve incelenmesidir (Merriam, 2013/2015:40). Durum çalışmalarında en ilgi çekici özellikte zaten budur tek

sayıdaki bir durumu derinlemesine inceleyerek anlamak ve ortaya çıkarmak. Gerçek ortamdaki davranış ve anlamı konusunda yeni şeylerin öğrenilmesine dayalı değerli ve derinlemesine anlamayı (durumların anlaşılır bir şekilde değerlendirilmesi) ortaya çıkarmayı amaçlar (Yin, 2012/2017:4). Yin'e (2012/2017) göre güncel bir durumda olgu ve bağlam arasındaki sınırların net bir şekilde çizilmediği belli olmadığında yapılan ampirik bir sorgulama olarak tanımlamıştır. Bu sebeple durum çalışması bağlamsal ve diğer karmaşık koşulların geniş bir oranını kapsama arzusunun yanı sıra duruma/durumlara derinlemesine odaklanma, herhangi bir belirli durum çalışmasıyla kapsama girecek konuların geniş bir oranını ortaya koyar. Durum çalışması verilerinde tekli kanıt kaynağından değil, çoklu kanıtlardan gelme olasılığı söz konusudur (Yin, 2012/2017:4).

Yıldırım ve Şimşek' e (2013:83-313) göre durum çalışmalarında amaç belli bir duruma ilişkin sonuçları ortaya koymaktır. Nitel durum çalışmasının en temel özelliği bir ya da birkaç durumu derinlemesine araştırmasıdır. Yani duruma ilişkin etkenler (ortam, bireyler, olaylar, süreçler vb.) bütüncül bir yaklaşımla araştırılır (olgu içinde bulunduğu içerik arasındaki sınırların kesin hatlarıyla sınırlı olmadığı) ve ilgili durumu nasıl etkiledikleri ve ilgili durumdan nasıl etkilendikleri üzerine odaklanılır. Ayrıca bu durumda meydana gelen değişimleri ve süreçleri anlamak önemli ise durumların uzun dönemli çalışılması mümkündür.

Merriam' a (2013/2015:40) göre durum çalışması araştırmalarının en önemli karakteristik özelliği çalışmanın nesnesinin yani durumun (vakasının) sınırlandırılmasıdır. Durum çalışmasında araştırılacak şey sınırlı bir sistemdir. Tek bir varlıktır, etrafında sınırlar olan bir birimdir. Araştırılacak şeyin etrafını çitle çevirebilirim. Böylece durum bir olgunun örneği olan tek bir kişi, tek bir program, tek bir kişi, tek bir grup, bir örgüt olabilir. Bu bağlamda bir çalışma grubu federatif bir örgüt bir spor federasyonu olabilir. Miles ve Huberman (1994:25) durumu "sınırlı bir bağlamda daima gerçekleşen türde bir olgu" olarak düşünmektedir. Bunu görsel olarak ise içinde bir kalp olan daire şeklinde göstermektedir. Kalp çalışmanın odağını temsil etmekte, daire ise " vakanın sınırlarını yani araştırılmayacak kısımları tanımlamaktadır." Bu durumda durum çalışması olabilmesi için çalışma grubu ve çalışma alanı sınırlandırılmalıdır. Araştırmacı durumun isterse bir kesitini istersen genelini anlamak için çalışma yapabilir. Diğer taraftan durumu tanımlayan analiz birimi (sınırlı bir sistem) olduğu için etnografik durum çalışmaları gibi araştırma türleri ile birleştirilebilir (Merriam, 2013/2015:40-41-43).

Yin'e (2012/2017:4-5) göre durum çalışmasında ilk ve en önemli olan husus, durum çalışması yöntemini de kapsayan farklı araştırma yöntemleri arasındaki seçeneklerin, bir araştırmanın bulmaya çalıştığı araştırma sorusunun türüyle belirlenebilmesidir. Dolayısı ile yapılan araştırma ya betimleyici bir soruya (Ne oluyor veya ne oldu?) ya da açıklayıcı bir soruya (Bir şeyler nasıl veya neden oldu?) işaret ettiğinde uygundur.

Durum çalışmasının özellikleri

Creswell (2013/2015:98-99) durum çalışmasının karakteristik özelliklerini şu şekilde sıralamıştır;

- Durum çalışması özel bir durumun belirlenmesi ile başlar. Bu durum bir birey veya örgüt olabilir. Temel nokta durumun özel bir zaman ve yer gibi belirli parametrelerde sınırlandırabilmektir. Tek bir durum seçilebilir veya çoklu durumlarla karşılaştırma yapılabilir.

- Nitel bir durum çalışması benzersiz bir durumu ortaya koymak için planlanabilir. Durumun detaylandırılması ve betimlenebilmesi için tasarlanabilir. Bu içsel durum olarak adlandırılır. Ayrıca durum çalışmasının amacı belli bir konuyu, problemi veya meseleyi (örn. Genç hamilelik) en iyi şekilde anlamak için seçilmiş durum veya durumları anlamak olabilir. Bu araçsal durum olarak adlandırılır.

- Nitel durum çalışmasının en ayırıcı özelliği derinlemesine bir anlayış sunmasıdır. Bunu sunmak için araştırmacı mülakatlar, gözlemler, dokümanlar ve görsel-işitsel materyallere kadar pek çok veri çeşidinden yararlanır.

- Durum çalışmasında yapılan veri analizin farklı anlayışlar mevcuttur. Bazıları durum çalışmaları durum içerisindeki birden fazla birimin analizini içerirken (örn. okul bölgesi, okul gibi) bazıları durumun tümünü (örn. okul bölgesi) raporlaştırır.

- İyi bir durum çalışmasında söz konusu duruma ilişkin bir betimleme içermesi analiz için ayrıca önem taşır. Betimleme em içsel hem de araçsal durum

çalışmalarında uygulanır. Ayrıca araştırmacı her bir durumu incelemek için *temalar, konular, durumlar* belirleyebilir.

- Ayrıca tema ve konular araştırmacı tarafından bir kronoloji içerisinde organize edilmiş, durumlar arasındaki benzerlik ve farklılıklar çerçevesinde çapraz durum analizi yapılmış veya kuramsal bir model sunulmuş olabilir.

- Durum çalışmalarında genellikle araştırmacının durum veya durumlardan çıkardığı genel anlam çerçevesinde oluşturduğu sonuçlar ile son bulur. Bu sonuçlar durum veya durumların araştırılması sonucunda öğrenilen genel dersler olarak değerlendirilebilir.

Durum Çalışması Türleri

Çeşitli araştırmacılar durum çalışmasının kullanıldığı alanlara ve çalışmanın özelliğine göre sınıflandırmışlardır. Stake'e (2005:437-445) göre durum çalışmasın da üç farklı desen hakimdir. Bunlar içsel (ing. intrinsic), araçsal (ing. instrumental) ve kolektif (ing. collective) desendir. *İçsel durum çalışmaları* durumu daha iyi anlamak amacıyla yapılan çalışmalardır. Bu desende yapılan çalışmalar bireyi, grubu veya bir örgüte odaklanır. *Araçsal durum çalışmaları* ise herhangi bir konuyu anlamadan ziyade genellemek için yapılan çalışmalardır. Vakanın kendisi arka planda tutulur yani ikinci sıradadır, destekleyici bir rolü vardır başka bir şeyi anlamamızı kolaylaştırır. *Kolektif durum çalışmaları* birden fazla vaka " bir olguyu evreni ya da genel vakayı araştırmak için incelenir". Araçsal durum çalışmaları ile aynı amacı içerir fakat birden fazla durum söz konusudur.

Stenhouse (1985:49-50) etnografik, değerlendirmeye yönelik, eğitimsel ve eylem araştırması olarak dört türe ayırmıştır. *Etnografik durum çalışması* "görüşmelerde desteklenen katılımcı gözlemci tarafından derinlemesine çalışılan bir tek durumun çalışması" şeklinde yapılan çalışmadır. Bir diğeri *değerlendirmeye yönelik durum çalışmaları* "eğitimci aktörlere veya karar organlarına (yöneticiler, öğretmenler, aileler, öğrenciler, vb.) eğitim politikalarının, programların veya kurumların değerini ve erdemini/yararını, anlayıp değerlendirmede yardımcı olacak bilgiye ulaşmak amacıyla derinlemesine yapılan bir çalışma veya çalışmalar" olarak ifade edilmiştir. *Eğitimsel durum çalışması* ise " sosyal kuram ve değerlendirmeye yönelik çalışmalardan farklı olarak

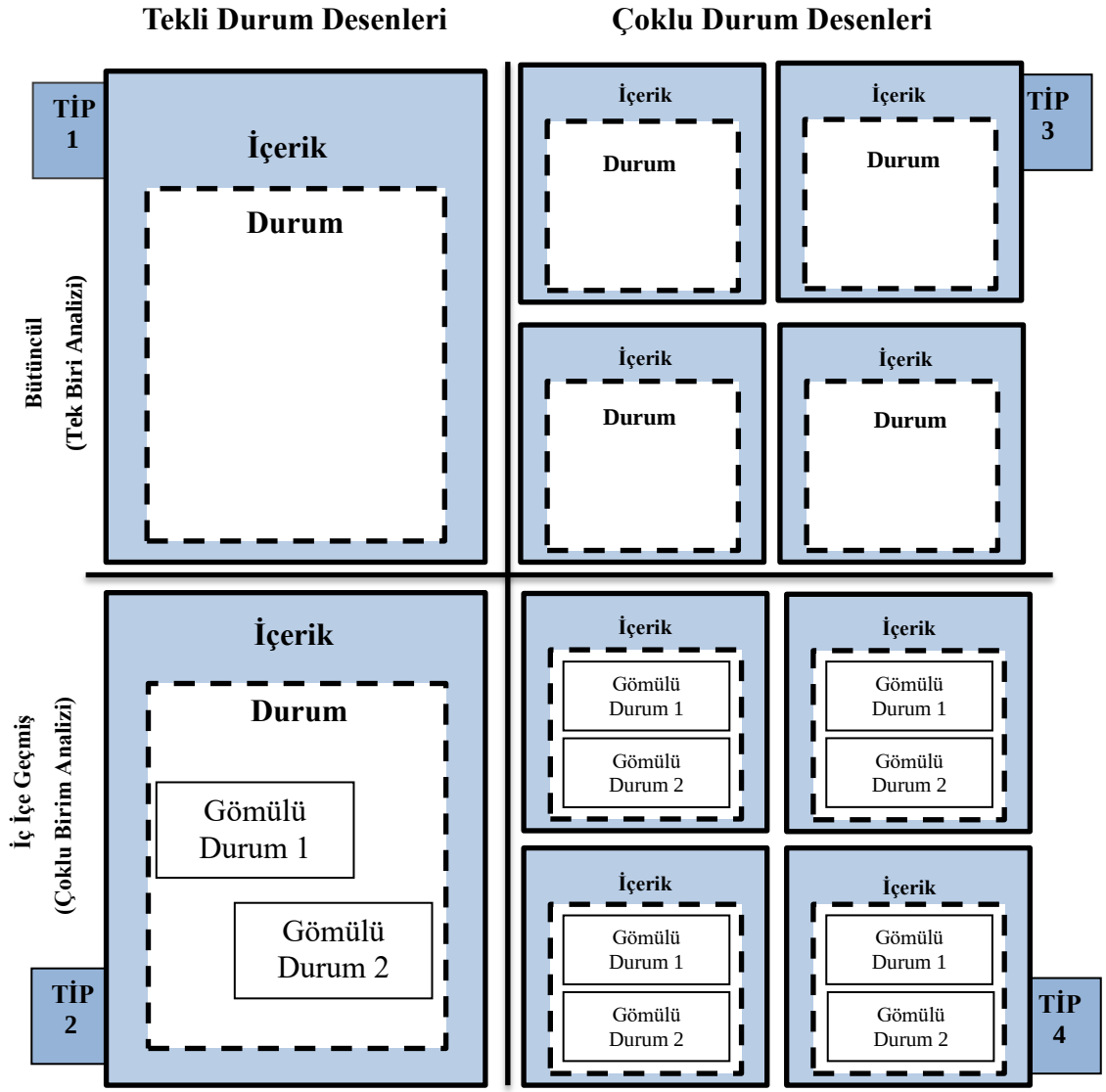
eğitimsel eylemi anlamak için yapılır" bu tarz durum çalışmaları "ya bir eğitim kuramının geliştirilmesi ya da kanıtların sistematik ve yansıtmalı belgeleme toplanarak ihtiyatlı bir şekilde rafine edilmesi yoluyla eğitimcilerin düşünme ve söylemini zenginleştirmeyi" amaçlar. Son olarak *eylem araştırması* olarak yapılan durum çalışmasında ise "eylemin gözden geçirilmesi ve iyileştirilmesine rehberlik edecek bilginin sağlanmasıyla çalışan durum veya durumların geliştirilmesine katkıda bulunmak" amaçlı yapılır.

Yin'e (2012/2017) göre durum çalışmaları özelliklerine göre keşfedici, betimsel ve açıklayıcı olmak üzere üç bölümde incelemiştir. *Keşfedici durum çalışması,* alan çalışması ve veri toplama işlemleri, araştırma sorularının tanımlanmasından veya duruma özel metodolojik işlemlerden önce yapılır. Asıl amaç sosyal kavramları doğal şeklinde doğrudan gözlemleyerek bir kuramı gerekçeleriyle birlikte keşfetmek olabilir. Çoğu sosyal araştırmaya giriş olarak düşünülebilir (Yin, 2012/2017:29). *Betimsel durum çalışması,* belirli bir durumun sosyal dünyasına zengin bir yaklaşım sunarak olayın iç yüzünü gösteren bir bakış açısı sağlar. Bu durumda büyük önem taşır (Yin, 2012/2017:49). *Açıklayıcı durum çalışması,* her durum çalışması bir dizi olayın nasıl ve neden meydana geldiğini açıklamaya çalışır. Açıklamalar oldukça karmaşık olabilir ve geniş bir zamanı kapsayabilir. Bu şartlar başka önemli soruların yanıtlanmasına yardımcı olsalar dahi, bir deney veya tarama yapmak yerine durum çalışması yapılması gerekliliğini yaratır. Nicel araştırmalarda bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi araştırılırken regresyon ve varyans analizi gibi analizler kullanılır. Bu bağlamda açıklayıcı durum çalışmasında nedensel bağlantıları açıklamaya çalışan soruya cevap arar (Yin, 2012/2017:42-89).

Çizelge 3.2.Durum çalışması desenleri

Araştırmacı	Durum Çalışması Desenleri
Stake (2005)	• İçsel durum çalışması, • Araçsal durum çalışması, • Kolektif durum çalışması .
Stenhouse (1985)	• Etnografik durum çalışması, • Değerlendirmeye yönelik durum çalışması, • Eğitimsel durum çalışma, • Eylem araştırması şeklinde durum çalışması.
Yin (2012/2017)	• Keşfedici durum çalışması, • Betimsel durum çalışması, • Açıklayıcı durum çalışması.
Yin(2018)	• Bütüncül tek durum deseni, • İç içe geçmiş tek durum deseni, • Bütüncül çoklu durum deseni, • İç içe geçmiş çoklu durum deseni.

Durum çalışmalarının tasarlanmasına ilişkin bir diğer önemli ayrımda Şekil 3.3. deki durum çalışmasının tekli veya çoklu bir tasarıma gidilip gidilemeyeceği ile alakalı bir desendir. Yin (2018:53) durum çalışmalarını tekli ve çoklu durum deseni şeklinde bölümlere ayırmıştır. Bu durum desenleri daha sonra kendi içerisinde iç içe geçmiş durum deseni ve bütüncül durum deseni şeklinde sınıflandırılmıştır.



Şekil 3.3.Tekli ve çoklu durum çalışması desenleri

Araştırmacılar birden fazla durum kullandıklarında bunları genellikle toplu, çapraz veya karşılaştırmalı durum olarak ele alırlar. Bu tür çalışmalarda pek çok durumdan veri toplamak ve analiz etmek gerekir. Tekli durum çalışmalarına kıyasla çoklu durum çalışmaların farkı içinde yada alt birimlerinde alt durumların bulunmasıdır. Yapılan bir çalışmada ne kadar çok durum varsa o kadar çok çeşitlilik olacak ve yorumlamak zorlaşacaktır. "Birbirine benzer ve zıt durumlara belirli bir mesafeden baktığımızda tekil durumların bulgularını anlayabilir, nasıl, nerede ve mümkünse niye bu şekilde olduğunu belirleyerek temellendirebiliriz. Bu bağlamda çoklu durum çalışmalarında elde edilen verilerin karşılaştırılması söz konusudur. Bulguların kesinliği, güvenirliği ve istikrarını

güçlendirebiliriz. Çok sayıda durumun dahil edilmesi güvenirliği arttırmak yada bulguları genellemek için kullanılan bir stratejidir. Yapılan çoklu durum çalışmalarında aynı anda birden fazla durum incelemek yerine tek bir yerde çalışmak daha uygundur. Bunun sebebi aynı anda birden fazla durum çalışmasının kafa karıştırıcı olabileceği ihtimalidir. İlk durum sona erdikten sonra ikinci duruma başlamak daha uygundur (Merriam,2013/2015:49).

Bu çalışmada Türkiye Voleybol Federasyonu ve Türkiye Kick Boks Federasyonu' nun örgütsel kimlikleri örgüt üyelerinin bakış açısıyla, onların algılarından hareketle betimlenmekte ve yürütülen analizler neticesinde iki federasyonun örgütsel kimliklerinin benzer ve farklı yönleri ortaya konulması amaçlanmıştır. Bu amaç çerçevesinde Türkiye Voleybol Federasyonu ve Türkiye Kick Boks Federasyonu *bütüncül* bir durum olarak ele alınmıştır. Bu sebep nedeniyle araştırma *çoklu durum desenlerinden bütüncül durum çalışması (TİP 3)* olarak ifade edebiliriz.

3.3.Araştırma Katılımcılarının belirlenmesi

Saha çalışması öncesinde ve sırasında kimden, neden, ne öğrenmek istediği konusunda araştırmacıya yön veren kavramsal çerçeve, araştırma soruları ve katılımcı planlarının çalışmalar üzerindeki sınırlayıcı ve odaklayıcı rolü sürekli vurgulanmaktadır. Ayrıca nitel çalışmalarda katılımcıların önceden belirlenebilmesine rağmen araştırmaya başladıktan sonraki süreç içerisinde de değişiklikler yapılabilir (Miles ve Huberman, 1994/2015:27-35).

En azından başlangıçta ne bulmak istediğinizi bilmeniz, kişiyi bu bilgiye nasıl ulaşacağı sorusuna yönlendirir. Bu bağlamda amaçlar doğrultusunda katılımcılar seçilebilir ve çeşitli kişilerle gözlemler, mülakatlar yapılıp ses kayıt edilir veya fotoğraflar çekilebilir. Bu bağlamda katılımcıları belirleyip en başta sınırları çizmek zaman ve imkanlar dahilinde çalışılacak araştırma soruları ile doğrudan bağlantılı katılımcıları oluşturmada yardımcıdır (Miles ve Huberman, 1994/2015:27-35).

Nitel ve nicel araştırma yöntemleri farklı felsefi ve kuramsal temellerden hareket eder. Öncelikle nitel araştırmalarda indirgemeci değildir, yani ulaşılan sonucu evrene genelleme amacı gütmez. Bu bağlamda nitel araştırmaların bazı disiplinlerinde evrenin bütünü (Köy, kabile ve bir spor federasyonu) ile çalışılır ve örnekleme ihtiyacı duyulmaz. Bu durum nitel

araştırma literatüründe durum çalışması olarak ifade edilir (Yıldırım ve Şimşek, 2013:131). Nitel araştırmalarda katılımcıların seçimini belirli amaçlar doğrultusunda gerçekleştirilmesi araştırılan durumlarda derinlemesine bilgi sahibi olduğu düşünülen kişilerden bilgi alınır böylece pek çok olgu veya olayların keşfedilmesinde yardımcı olur (Yıldırım ve Şimşek, 2013:135).

Nitel araştırmalarda kullanılan amaçlı örneklem seçimindeki mantık, araştırmanın daha derinlemesine yapılabilmesi için bilgi içeriği zengin durumlar seçmektir. Bu sayede araştırmacı nicel araştırmadaki genellemeden ziyade derinlemesine anlam sağlar. Amaçlı örnekleme amaca yönelik yargı ve örnekleme olarak anılır. Bu durumda vermek istediğiniz bilgiler doğrultusunda amacı kendiniz belirler ve bulmak için araştırma yaparsınız. Belli amaçlar doğrultusunda farklı stratejiler incelenerek amaçlı durum örneklemesi yapılabilir (Patton,2002/2014:230). Patton'a (2002/2014:243-244) göre amaçlı durum örneklemesinin, *aykırı veya anormal durum örneklemesi, yoğunluk örneklem, maksimum çeşitlilik (heterojenite) örneklemi, homojen örnekler, tipik durum örneklemesi, kritik durum örneklemesi, kartopu veya zincir örnekleme, ölçüt örneklem, kuram tabanlı örneklemi, doğrulayıcı ve aykırı durumlar, tabakalı amaçlı örneklem, fırsatçı veya ortaya çıkan örneklem, amaçlı rastgele örneklem, siyasi açıdan önemli durumların örneklemi, kolay ulaşılabilir örneklem* olmak üzere farklı stratejiler çerçevesinde alt boyutlarına ayırmıştır.

Yapılan araştırmada öncelikle amaçlı örneklem yöntemlerinden ölçüt örnekleme kullanılarak araştırmacı tarafından araştırmanın niteliklerine uygun katılımcılar belirlenmiştir. Katılımcıların belirlenmesinde en önemli ölçüt ise örgütsel kimliği yansıtması açısından katılımcıların deneyim yılı olmuştur. Belirlenen ölçütlere uygun katılımcılara ulaştıktan sonra diğer katılımcılara kartopu şeklinde ulaşım sağlanmıştır.

Diğer bir durum ise katılımcı sayısı belirlemeye yönelik kriterlerdir. Fakat nitel araştırmalarda katılımcı sayısının belirlenmesine yönelik herhangi bir kriter yoktur. Katılımcı sayısı ne bilmek istendiğine, araştırmanın amacına, neyin gündem olduğuna, neyin kullanışlı olacağına, neyin inanılır olacağına ve eldeki zaman ve kaynaklarla neyin yapılabileceğine bağlıdır. Nitel araştırmalardaki geçerliliğin ve anlamlılığın önemi örneklem büyüklüğünden ziyade seçilen durumların bilgi yüklü olması ve araştırmacının gözlemsel ve analitik becerilerinin olmasına bağlıdır. Diğer taraftan Lincoln ve Guba

(1985) katılımcılardan elde edilen bilgilerin tekrar etmeye başlamasını katılımcı sayısını sınırlandırmada en önemli etken olabileceğini ifade ederek doyumluluk oranı üzerinde durmuşlardır (Patton,2002/2014: 244-245-246).

Yapılacak çalışmada belirlenen durum çalışması kapsamında öncelikle hangi durum veya durumlarda çalışılacağı belirlenir. Durum kapsamında örneklem seçimi kullanılması gereken amaca yönelik sadece durumu seçmek için kullanılmaktadır. Durum kapsamında örneklem büyüklüğü araştırmanın amacıyla alakalı etkenlerin sayısına göre belirlenir (Merriam,2013/2015:80).

Spor federasyonlarının örgütsel kimliklerinin belirlenmesinde temel alınan sosyal inşacı kuram gereği o federasyonun federatif kimliğini öğrenebilmek amacıyla hem iç paydaşların hem de dış paydaşların görüşüne başvurularak maksimum çeşitliliğin sağlanması gerekmektedir. Yapılması planlanan karşılaştırmalı durum çalışmasında spor federasyonları içerisinde hem içerde hem de dışarda pek çok paydaş olması sınırlı zaman ve araştırmayı yürüten yalnızca bir araştırmacı olması gibi sebepler ile tüm paydaşlara ulaşılması olanaksızlaşmıştır. Ayrıca, Hatch ve Schultz (2002) örgütsel kimliğin örgüt çalışanlarının duygu, düşünce ve algılarının yansıması olarak değerlendirmiştir. TİK kurulu (29/05/2019) ve ayrıca araştırmacı danışmanı ile 07/05/2019 ve 27/06/2019 tarihlerindeki görüşmelerde çalışmanın katılımcıları belirlenmiş ve iç paydaşlarla sınırlı tutulmuştur. Konu ile ilgili çalışmaları bulunan farklı akademsyenler ilede 08/05/2019 ve 08/07/2019 tarihlerinde görüşülerek konu ile ilgili fikirleri ve önerileri alınmıştır.

Spor federasyonları aynı branş içerisinde pek çok dernek şeklinde örgütlenmiş spor kulüplerinin birleşmesi ile tek bir yapı sergileyen örgütlerdir. Bu bağlamda örgüt içerisinde pek çok farklı insan kaynağı mevcuttur. Federasyonlardaki çalışma gruplarının belirlenmesinde federasyonlar ilk başta gönüllü çalışanlar ve ücretli çalışanlar olarak iki bölüme ayrılmıştır. Ayrıca bu iki bölümde federasyon içerisinde gönüllü çalışanlar; seçilmiş yöneticiler ve görevlendirilmiş çalışanlar olmak üzere iki gruba ayrılmıştır. Diğer taraftan ücretli çalışanlar ise; hakemler, antrenörler ve sekretarya faaliyetlerini sürdüren görevliler olarak sınıflandırılmıştır. Bu bağlamda farklı bakış açılarının sergilenmesi ön plana çıkartılmak istenmiş ve maksimum çeşitlilik sağlanmaya çalışılmıştır (Creswell,2013/2015:100). Bu sebeple araştırmaya katılan her iki spor federasyonu içerisinde görevli olan araştırmanın yapıldığı dönemin yönetici, antrenör, hakem, sekreter

ve il temsilcileri ile kolay ulaşılabilirlik ve maksimum çeşitlilik gibi ölçütler sağlayan katılımcılar ile daha önce hazırlanan yarı yapılandırılmış sorulardan oluşan görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

Çizelge 3.3.Araştırmaya katılan spor federasyonları iç paydaşlarının sınıflandırılması

Gönüllü Çalışanlar	Seçilmiş Yöneticiler (Başkan ve Yönetim Kurulu)	Görevlendirilmiş Yöneticiler (Kurul Üyeleri)	Diğer Gönüllü Çalışanlar
Ücretli Çalışanlar	Hakemler, İl Temsilcileri (Seans Ücreti)	Antrenörler	Diğer Ücretli Çalışanlar

Not: Federasyona göre gönüllü ve ücretli çalışan personel yapısı değişkenlik gösterebilmektedir.

Çizelge 3.4.Katılımcıların özellikleri

Sıra	Katılımcı	Eğitim Durumu	Bağlı Bulunduğu Birim (… [1])	Deneyim(Yıl)	Çalıştığı Kurum	Federasyon
1	İl Temsilcisi	Lise	TKBF Merkez	28	Kamu Kurumu	TKBF
2	Milli Sporcu	Lisans Öğrencisi	TKBF… Kurul	15	…Kulübü	TKBF
3	İl Temsilcisi	İlk Öğretim	TKBF Merkez	28	Kişisel Kick Boks Salonu	TKBF
4	Milli Antrenör	Lise	TKBF… Kurul	24	Kişisel Kick Boks Salonu	TKBF
5	Kurul Üyesi	Lisans	TKBF… Kurul	26	Kamu Kurumu	TKBF
6	Milli Sporcu/WAKO Kurul Üyesi	Yüksek Lisans	TKBF/WAKO	15	Kamu Kurumu	TKBF
7	Kurul Üyesi	Lise	TKBF… Kurul	21	Kamu Kurumu	TKBF
8	Kurul Üyesi	Ön Lisans	TKBF… Kurul	16	Kamu Kurumu	TKBF
9	Milli Antrenör	Ön Lisans	TKBF… Kurul	18	Kişisel Kick Boks Salonu	TKBF
10	Ulusal Hakem	Lisans	TKBF… Kurul	30	Kamu Kurumu	TKBF
11	Yönetici	Lise	TKBF… Kurul	42	Kişisel Kick Boks Salonu	TKBF

[1] Gerçekleştirilen görüşmelerde katılımcıların bağlı bulundukları birimler katılımcıların kimliğinin gizli kalması amaçlı tabloda … ile ifade edilmiştir.

Çizelge 3.4.Katılımcıların özellikleri (Devam)

Sıra	Katılımcı	Eğitim Durumu	Bağlı Bulunduğu Birim (… [1])	Deneyim	Çalıştığı Kurum	Federasyon
12	Milli Antrenör/WAKO Kurul Üyesi	Lisans	TKBF/WAKO	30	Kamu Kurumu	TKBF
13	Kurul Üyesi	Lise	TKBF… Kurul	26	Kişisel Kick Boks Salonu	TKBF
14	Yönetici	Lisans	TVF… Kurul	4	TKBF	TKBF
15	İl Temsilcisi	Lisans	TVF Merkez	36	Kamu Kurumu	TVF
16	Ulusal Hakem	Lisans	TVF… Kurul	30	Kamu Kurumu/Emekli	TVF
17	Gözlemci	Lisans	TVF… Kurul	26	Kamu Kurumu /Emekli	TVF
18	Milli Antrenör	Lisans	TVF… Kurul	19	TVF	TVF
19	Milli Sporcu	Lisans	TVF… Kurul	5	…Kulübü	TVF
20	Milli Sporcu	Lisans	TVF… Kurul	4	…Kulübü	TVF
21	Milli Antrenör	Lisans	TVF… Kurul	3	…Kulübü	TVF

Çizelge 3.4.Katılımcıların özellikleri (Devam)

Sıra	Katılımcı	Eğitim Durumu	Bağlı Bulunduğu Birim (… [1])	Deneyim	Çalıştığı Kurum	Federasyon
22	Yönetici	Lisans	TVF… Kurul	45	TVF	TVF
23	Kurul Üyesi	Lisansüstü	TVF… Kurul	35	Kamu Kurumu	TVF
24	Kurul Üyesi	Lisans	TVF… Kurul	35	Kamu Kurumu /Emekli	TVF
25	İl Temsilcisi	Lisans	TVF Merkez	15	Kamu Kurumu	TVF
26	Gözlemci	Lisans	TVF… Kurul	32	Kamu Kurumu /Emekli	TVF
27	İl Temsilcisi	Lisans	TVF Merkez	22	Kamu Kurumu	TVF
28	Yönetici	Lisans	TVF Merkez	24	Kamu Kurumu	TVF
29	Milli Antrenör	Lisansüstü	TVF Merkez	19	TVF	TVF
30	Ulusal Hakem	Lisans	TVF… Kurul	28	Kamu Kurumu	TVF
31	Milli Antrenör	Lisans	TVF Merkez	27	TVF	TVF
32						
33						

3.4.Verilerin Toplaması

Yapılan nitel araştırmalarda en çok kullanılan veri toplama yöntemleri görüşme, odak grup görüşmesi, gözlem ve doküman incelemesidir. Bunların aralarına günlükler ve süreç ürünleri de (ing. artifacts) eklendiği görülmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2013:97; Gay, Mills ve Airasian, 2012: 389-390). Durum çalışması araştırmalarında da tek bir veri kaynağı ile araştırma sınırlandırılmaz. İyi tasarlanmış durum çalışmalarında çoklu kanıt kaynakları kullanılır. Ayrıca durum çalışmasında hem nitel hem de nicel verileri kapsayabilir. Ancak durum çalışmasında en yaygın kullanılan üç yaygın kaynak gözlemler, görüşmeler, arşiv kayıtları ve dokümanlardır (Yin, 2012/2017:11).

Nitel araştırmalarda birden fazla veri toplama yönteminin bir arada kullanılması oldukça yaygındır. Araştırmacı, veri toplama yöntemlerinin artılarını ve eksilerini dikkate alarak araştırma sorusuna yanıt verebilecek birden fazla yöntemi araştırma desenine dâhil edebilir. Bu sayede, bir veri toplama yönteminin sınırlılıkları diğer veri toplama yöntemi ile aşılmaya çalışılır. Ayrıca araştırmada birden fazla veri kullanılması araştırmanın geçerliliğinin ve güvenirliliğinin artmasında büyük katkı sağlar ve bu duruma nitel araştırmalarda veri çeşitlemesi (ing. data triangulation) denir (Yıldırım ve Şimşek, 2013:97).

Türkiye Voleybol Federasyonu ve Türkiye Kick Boks Federasyonu örgütsel kimliklerini çözümlemek ve karşılaştırmak amacıyla iç paydaşların görüşlerini incelemek algılarını değerlendirmek için verilerin elde edilmesinde; yarı-yapılandırılmış görüşme, doküman incelenmesi ve araştırmacı günlüğünden yararlanılmıştır. Durum çalışması “güncel bir olguyu özellikle olgu ve bağlam arasındaki sınırların açıkça net bir şekilde görülmediği veya belli olmadığı durumlarda kendi gerçek yaşamı bağlamında inceleyen ampirik bir sorgulamadır.” Bu bağlamda araştırmacı sosyal dokuyu ve bu dokuyu oluşturan bireyleri, süreçleri, oluşturulmuş desenleri, ortamı ve bireysel deneyimleri ortaya çıkarmaya çalışır (Seggie ve Bayyurt,2017:120). Bu bağlamda en sık veri toplama tekniği olan yapılan görüşmeler olmakla birlikte, günlük, doküman incelemesi gibi veri toplama tekniklerinden yararlanılmıştır.

3.4.1. Doküman incelemesi

Doküman incelemesi, araştırılması hedeflenen olgu veya olgular hakkında bilgi içeren ve araştırma öncesi elde mevcut olan yazılı materyallerin analizini kapsar. Yaygın dokümanlar; mektuplar, anılar, dilekçeler, yazıtlar, efsaneler, destanlar, günlükler, bildiriler, afişler, pullar, flamalar, paralar, bayraklar, giysiler, aletler, araçlar, kayıtlar, not defteri, öğrenci, öğretmen, yönetici, hizmetli kayıt defteri, anıtlar, resimler, filmler, öyküler şiirler, masallar, oyunlar, gazeteler vb. olabilir. Bunlar için arşivlere, kütüphanelere, müzelere, sit alanlarına, anıtlara vb. gidilebilir. Bu bağlamda nitel araştırmalarda doküman incelemesi tek başına bir veri toplama yöntemi olabileceği gibi diğer veri toplama yöntemleri ile de kullanılabilir (Merriam, 2013/2015: 131; Yıldırım ve Şimşek, 2013: 217; Sönmez ve Alacapınar, 2016:186).

Bir değerlendirme veya kurumsal alan çalışmasının en başlarında, potansiyel olarak önemli doküman ve kayıtlara erişim karar bağlanmalıdır. İdeal bir durum, müşterilere giden bütün normal kayıtları, program personeline giden ve gelen bütün yazışmalara, mali ve bütçe kayıtlarını, kurumsal kuralları, yönetmelikleri, kayıt defterlerini, şemaları ve programda veya program dışında üretilmiş diğer resmi veya resmi olmayan dokümanları da içermektedir. Bu tür dokümanlar gözlenemeyen birçok şey ile ilgili araştırmacıya destek bilgi sağlamaktadır (Patton,2002/2014:293). Daha önce de belirtildiği üzere araştırmaya yapılan görüşmelere ek olarak dâhil edilen en önemli veri çeşitliliğinden bir tanesi olan doküman incelemesidir. Bu sayede araştırma da geçerlilik güvenirlilik de sağlanmaktadır. Yapılan araştırmada elde edilen dokümanlar hem araştırmanın planlanması ve şekillenmesinde hem de analiz de önem arz etmiştir. Bu bağlamda elde edilen dokümanlar karşılaştırılan iki federasyonun resmi sitelerinden elde edilen faaliyet raporları, yasal olarak belirlenmiş federasyonların ana statüleri ve talimatları, stratejik planları, denetim kurulu raporları ile gazete köşe yazılarında federasyon başkanları ile yapılan görüşmelerden oluşmaktadır.

Doküman taramasında en önemli kaynaklardan birisi kamu kayıtlarıdır. Kamu kayıtlarında toplumsal hareketliliğin kayıtları tutulur ve belgelenir. Çünkü resmi kayıtlara olan olayların belgelenmesi gerekmektedir. Bu bağlamda araştırmacı kamusal kayıtlara kolayca erişebilir. Birçok durum çalışması ülke çapında yapıldığı için program hakkında ortaya çıkabilecek

verileri bulmak için resmi kayıtları arayıp bulmak önem arz eder. Bu kanıtlar araştırma başlamadan önce olanları yani araştırmacının gözleyemeyeceği şeyleri kapsamaktadır (Merriam, 2013/2015: 132-133). Yapılan araştırma kapsamında araştırmacı Çizelge 3.5 ‘ de sıralanan yazılı belgeler incelenmiştir.

Çizelge 3.5. İncelenen yazılı belgeler

Belge Numarası	**Belge Adı**	**Belge Türü**	**Erişim Tarihi**
1	Türkiye Voleybol Federasyonu Yönetim Kurulu Faaliyet Raporu	Değerlendirme Raporu	28.10.2019
2	Türkiye Voleybol Federasyonu Misyon ve Vizyon İfadesi	TVF Sitesi Kaynaklı Bilgilendirme Sunumu	28.10.2019
3	Türkiye Voleybol Federasyonu Denetleme Kurulu Raporu	Denetleme Raporu	12.12.2019
4	Türkiye Voleybol Federasyonu Hakem ve Gözlemci Talimatı	Kurul Yönetmeliği	30.01.2020
5	Türkiye Voleybol Federasyonu Plaj Voleybolu Talimatı	Kurul Yönetmeliği	01.02.2020
6	Türkiye Voleybol Federasyonu Lig Kurulu Talimatı	Kurul Yönetmeliği	01.02.2020
7	Türkiye Voleybol Federasyonu Pazarlama ve Organizasyon Kurulu Talimatı	Kurul Yönetmeliği	01.02.2020
8	Türkiye Voleybol Federasyonu Dopingle Mücadele Talimatı	Kurul Yönetmeliği	30.01.2020
9	Türkiye Voleybol Federasyonu Hukuk Kurulu Talimatı	Kurul Yönetmeliği	30.01.2020
10	Türkiye Voleybol Federasyonu Teknik Kurulu Talimatı	Kurul Yönetmeliği	30.01.2020
11	Türkiye Voleybol Federasyonu Ceza Talimatı	Kurul Yönetmeliği	30.01.2020
12	Türkiye Kick Boks Federasyonu Profesyonel Kick Boks Hakem Talimatı	Kurul Yönetmeliği	12.01.2020
13	Türkiye Voleybol Federasyonu Strateji 2024	Sunum	11.01.2020
14	Türkiye Kick Boks Federasyonu 2016-2018 Faaliyet Raporu	Değerlendirme Raporu	01.01.2020
15	Türkiye Kick Boks Federasyonu Ana Statüsü	Yasal Doküman	03.12.2019
16	Türkiye Voleybol Federasyonu Ana Statüsü	Yasal Doküman	03.12.2019
17	T.C. Başbakanlık G.S.G.M. 2010-2014 Stratejik Planı	Doküman	11.01.2020
18	Salim Kayıcı: Umarım Kick Boks Olimpiyatlarda yer alacak	Söyleşi	11.01.2020

3.4.2. Günlük

Araştırma günlüğü, gözlemlenen ve duyulan şeyler hakkındaki araştırmacı düşüncelerini ilişkin gözlemci notlarından ve hatırlatıcı notlardan daha fazlasıdır. Araştırmacının araştırma boyunca kendi davranışlarını ve hissettiklerini kaydettiği öz yaşam öyküsel notların toplandığı bir yerdir. Günlükte hangi biçimlerde içerden biri veya dışardan biri olduğunu ve her konumun ne gibi üstünlükleri ve sınırlılıklar sağladığı dikkate alınır (Glesne, 2011/2015:104).

Araştırmacı günlüğü, araştırmacının araştırma sürecindeki; düşüncelerini, kararsızlıklarını, anlayışlarını, gözlemlerini, yorumlarını ve duygularını yansıtan, araştırmayla kişisel bağını kuran, araştırma sürecinin ve içeriğinin ham veri kaynağı olarak kayıt edildiği bir araçtır. Bir nitel araştırma sürecinde yazılan araştırmacı günlüğü gerçekleştirilen araştırmayı anlamada, araştırmacının araştırma konusu ve süreciyle ilişkisini bilmede, araştırmacının kimliğini görmede ve süreçte yaşanan zorlukları ve bunların çözümünü anlamada başka araçlarla elde edilemeyecek veriler sağlayabilir (Ersoy, 2015).

Araştırmacı bu araştırmada, tez ile ilgili yapılan tüm görüşmelerin öncesinde ve sonrasında, tez danışmanı, alanın uzmanları ile ilgili yapılan görüşmelerin ve tez izleme kurul toplantıları öncesinde ve sonrasında araştırma süreci ile ilgili tüm aşamalarda yetmiş sekiz sayfalık günlük tutmuştur. Araştırmacı tez' in hazırlanmasına yönelik veri toplama sürecinden tez'in tamamlanmasına kadar ki süreçte yaşadığı olumlu ve olumsuz durumları karşılaştığı güç durumları ve karşılaşılan bu güç durumları çözümüne yönelik izlenen süreçleri günlüğe yansıtmıştır. Diğer taraftan araştırmacı gerçekleştirdiği görüşmelerin öncesinde ve sonrasında tuttuğu günlükler sayesinde süreç içerisinde yarı yapılandırılmış görüşme sorularında bulunmayan fakat sorulması gerektiğine inandığı soruları günlük tutma esnasında keşfetmiştir.

20/12/2019 tarihinde gerçekleştirilen Tez İzleme Kurulu -2 toplantısında tutulan betimsel günlük indeksi kurul üyeleri ile paylaşılmış ve bu bağlamda günlük tutmaya devam edilmiştir.

3.4.3. Görüşme

Görüşme, görüşmeci ve katılımcıların yer aldığı araştırma yapılan alana yönelik hazırlanan sorulara odaklanarak gerçekleştirilen birlikte konuşma etkinliğidir. Görüşme, gözlemleyemediğimiz davranışlar, duygular veya insanların etrafındaki dünyayı nasıl ifade ettiklerini öğrenmek için gereklidir. Geçmişte yaşanmış ve tekrar etmeyecek olayları öğrenmek istediğimizde görüşme yoluna başvurulur (Merriam, 2013/2015:85-86).

İnsanlarla doğrudan gözlemleyemediğimiz şeyleri bulmak için mülakat yaparız. Burada ki ana sorun araştırmacının her şeyi gözlemleyebilmesi imkânının olmamasıdır. Belirli bir zaman önce gerçekleşmiş davranışların gözlemlenmesi olanaksızdır. İnsanların yaşantılarını nasıl organize ettiklerini ve yaşantılarında gerçekleşen olaylara nasıl anlamlar yüklediklerini gözlemleyemeyiz. Bu gibi şeyleri öğrenmek için insanlara görüşmeler ile sorular sorulur. Bu bağlamda görüşmenin amacı diğer insanların bakış açılarını öğrenmektir. Araştırılması amaçlanan konunun kişiler tarafından nasıl görüldüğünü konu ile ilgili ne hissettiklerini, nasıl tecrübe edindiklerini, yürütülen çalışmalar, süreçler ve çıktılar hakkında neler düşündükleri ve beklentileri ile ilgili sorular sorulur (Patton,2002/2014:341).

Görüşme sosyal bilimler alanında en fazla veri toplama yöntemi olarak yerini almaktadır. İlk bakışta kolay veri toplama yöntemi gibi görünmesine rağmen görüşme beceri, duyarlılık, yoğunlaşma, bireyler arası anlayış, öngörü, zihinsel uyanıklık ve disiplin gibi pek çok boyutu kapsaması açısından hem sanat hem de bilimdir. Bu yönüyle görüşme bireylerin karşılıklı birbirini duymadığı, mesajların yanlış alındığı ve çok az derinliğin bulunduğu sıradan konuşmalardan farklıdır. Görüşmede, süreç; "iletişimdeki sürekliliği ve dinamikliği", karşılıklı; "iki veya daha fazla birey arasında gerçekleşen karşılıklı etkileşimi" etkileşimli; "görüşmeye dâhil olan bireyler arasında oluşan bireyler arası bağ", önceden belirlenmiş ve ciddi bir amaç; "görüşmeye dâhil olan bireylerden en az birinin belirli bir amacı oluğunu ve bu amaca yönelik bilgi toplama çabası olduğunu" ifade eder. Son olarak, soru sorma yanıtlama, " görüşme süresince görüşmeye dâhil olan bireyler arasındaki etkileşim ve ilişkiyi başlatma ve sürdürme; bunun yanı sıra taraflardan en az birinin önceden planlanmış amacının gerçekleştirmesine hizmet etme ve bu amaca yönelik bilgiye ulaşmayı sağlama işlevini ifade eder (Yıldırım ve Şimşek, 2013: 147-148).

Görüşme bilgi toplamanın en iyi yöntemidir. Diğer taraftan veri toplama yönteminin en temel şekli olan görüşme tekniği istenilen verinin çeşidine göre ve görüşme tekniğinin o bilgiyi alabilmek için en iyi yol olup olmadığı sorusuna bağlıdır(Merriam, 2013/2015:86). Araştırılan konu için en uygun görüşme yöntemleri arasından seçilecek yöntem araştırmanın planlanması esnasında büyük önem taşır. Patton (2002/2014:342-343) mülakat sınıflandırması üç farklı yaklaşım ortaya atmıştır. Bunlar; *gündelik sohbet mülakatı(yapılandırılmamış), genel mülakat kılavuzu yaklaşımı(yarı yapılandırılmış)* ve *standartlaştırılmış açık-uçlu(tam yapılandırılmış)* mülakattır (Merriam, 2013/2015:86; Patton, 2002/2014:342-343; Glesne, 2011/2015:141).

Nitel araştırmada yapılan görüşmelerde soruların tekrardan değerlendirilebilip değişiklikler yapma olanağı sağlayabilmekte, soruların sıralarının değiştirebilme ve yeni sorular ekleyebilme gibi araştırmanın gelişimine katkı sağlayabilmektedir (Glesne, 2011/2015:142). Araştırma için yarı yapılandırılmış görüşme tekniği uygun görülmüştür. Yarı yapılandırılmış görüşmelerde diğer görüşme tekniklerinde olduğu gibi önceden hazırlanmış sorular vardır fakat bu sorulara oldukça sıkı bir şekilde bağlı kalınması söz konusu değildir. Görüşme esnasında yeni sorular sorulabilir veya bazı sorular için irdeleme talep edilebilir. Bu tür görüşmeler araştırmacıya takip edilmesi gereken yapısal bir şema sağlarken, içeriğe ve sürece ilişkin çeşitli manevralara da olanak verir. Yarı yapılandırılmış görüşmelerin her iki diğer türün en iyi özelliklerini aldığı ve bu şekilde riski minimize ettiği belirtilmektedir. Yarı yapılandırılmış görüşme örgüt kültürü veya sözlü tarih araştırmaları için oldukça uygun bir tekniktir. Ayrıca yönetim alanında en çok tercih edilen görüşme tekniği olarak nitelendirilmesi de, bu çalışma bağlamında düşünüldüğünde oldukça önemlidir (Ağlargöz, 2011:159). Bu bağlamda örgütsel kimliğe örgütün iç paydaşlarının algıları yoluyla ulaşmak hedeflendiğinden yapılan araştırma için yarı yapılandırılmış görüşme formu uygun görülmüştür.

Yarı yapılandırılmış görüşme sorularının hazırlanması

Yarı yapılandırılmış görüşmelerin olumlu bir şekilde sonlandırması hazırlık sürecinin etkili bir şekilde planlanmasına bağlıdır. Yapılacak çalışmada ise bu hazırlık boyutu iki aşamada gerçekleştirilmiş ilk olarak araştırmanın gerçekleştirilmesi için girişimleri sağlanması ikinci olarak ise yarı yapılandırılmış görüşme formunun hazırlanması şeklindedir.

Araştırmanın başlatılması için Gazi Üniversitesi Etik Komisyonuna başvuru yapılmıştır. Komisyon toplantısı kararında araştırmanın gerçekleştirileceği kurumlardan gerekli izin yazılarının alınması koşulu ile araştırmaya onay verilmiştir. Araştırmanın gerçekleştirileceği kurumlar ilk olarak Türkiye Basketbol Federasyonu ve Türkiye Kick Boks Federasyonu olarak belirlenmiş ve hem Türkiye Basketbol Federasyonu' na hem de Türkiye Kick Boks Federasyonu'na araştırmanın içeriği hakkında bilgi içeren izin yazıları hazırlanarak verilmiştir. Türkiye Kick Boks Federasyonu araştırma iznine olumlu dönüş yaparken Türkiye Basketbol Federasyonu izin yazısının üst yazı ile iletilmesi gerekliliğini izin yazısı yazıldıktan çok geç süre sonra araştırmacının ciddi gayretleri sonucu ancak geri dönüş yaparak belirtmişlerdir. Tekrardan hazırlanarak yazılan ve üst yazı ile gönderilen araştırma izin yazısı Türkiye Basketbol Federasyonundan araştırmacının çabalarına rağmen üç ay gibi uzun bir süreçte herhangi bir geri dönüş yapılmamıştır. Bu bağlamda daha öncesinde TİK-2 toplantısında ikinci bir plan olarak üzerinde karar kılınan Türkiye Voleybol Federasyonuna yönelinmiştir. Araştırmacı danışmanı önce Türkiye Voleybol Federasyonu Genel Sekreteri ile iletişime geçmiş ve görüşme sonucunda yapılacak çalışmanın olumlu karşılanacağı kendisine sözlü olarak ifade edilmiştir. Bunun üzerine araştırmacı gerekli olan izin yazısı dilekçesini hazırlayarak Türkiye Voleybol Federasyonu'na ibraz etmiştir. Bu bağlamda Türkiye Voleybol Federasyonu ve Türkiye Kick Boks Federasyonun' dan araştırmanın yürütülmesi için gerekli olan izin alınmıştır. İzin yazıları araştırmanın EK-4 kısmında ibraz edilmiştir.

Araştırmada üzerinde çalışılacak spor federasyonlarından gerekli izin yazıları alındıktan sonra araştırmada kullanılacak yarı yapılandırılmış soru formatı tasarımına geçilmiştir. Araştırma sorularının geliştirilmesinde öncelikli olarak kavramsal model ve daha öncesinde örgütsel kimliğe yönelik tasarlanmış tez çalışmaları yol gösterici olmuştur. Araştırma örgütsel kimlik kuramı üzerine tasarlanmış bir durum çalışması şeklindedir. Durum çalışmalarında kuramın kullanımı ilk veri stratejilerini kategorizede ve daha çok bulguları genellemede yardımcı olabilmektedir (Yin, 2012/2017:9). Bu bağlamda öncelikle örgütsel kimlik kavramsal modeli belirleyen Alvesson ve Empson 'in (2008) çalışması, ardından ise Ağlargöz' un (2011) durum çalışması şeklinde yaptığı örgütsel kimlik çalışması kavramsal modeli ve soruları incelenmiş ve araştırma soruları hazırlanmıştır. Hazırlanan sorular 29/05/2019 tarihindeki TİK toplantısında tekrar kontrol

edilerek çalışma gruplarının üzerine uygulanabilirliği eleştirilmiş ve sonrasında araştırmanın danışmanı önerileri ile tekrar düzenlenmiştir. Böylece araştırma sorularının sonda soruları tekrar gözden geçirilerek farklı iç paydaşlara uygun soru formatı oluşturulmuştur.

Patton'a (2002/2014:350) görüşmelerde insanlara yönelik altı farklı soru türü sorulabileceğini ifade etmiştir. Bu soru tiplerini; *deneyim ve davranış soruları, düşünce ve değer soruları, duygu ve his soruları, bilgi soruları, duygusal sorular ve geçmiş ile ilgili ve demografik sorular* şeklinde sıralamıştır. Bu araştırmada da kişilerin bilişsel ve yorumlama süreçlerimi anlamayı hedefleyen düşünceleri, yargıları ve değerleri yani *"düşünsel şeyleri"* sormayı hedefleyen soru tipi olan *düşünce ve değer soruları* temelinde sorular oluşturulmuştur. Sorular hazırlanırken farklı zaman kiplerinde sorular hazırlanabilir bu bağlamda tek zaman kipine bağlı kalınmaksızın araştırma konusu amacına ulaşmak için farklı zaman kipleri kullanılmıştır (Patton, 2002/2014:352-353). Ayrıca mülakatlarda kullanılan cümle yapısı alınacak cevabı büyük oranda etkilemektedir bu sebeple hazırlanan soru yapısı büyük önem taşır. Hazırlanacak soru kalıplarında evet/hayır cevabı alınacak soru kalıplarından uzak durulması gerektiği belirtilmiştir (Merriam, 2013/2015:97; Patton, 2002/2014:348-354-355). Nitel araştırmalarda iyi hazırlanmış, düşünülmüş sorular birbirinden ayrı sorular şeklinde derinleştirilebilir ve mülakatta farklı stratejiler iç içe kullanılabilir böylece kişiyi soruya daha kolay odaklayabilir. Bu bağlamda bu tarz sorular ile bazen mülakatın derinlemesine yapılmasına imkân sağlayabilir (Patton, 2002/2014:354-355-358). Yapılan araştırmanın bazı sorularında soruları odaklı sorular haline getirmek ve sondalar yapmak amaçlı evet/hayır soruları sorulmuştur.

Pilot görüşmelerin gerçekleştirilmesi

Seidman' a (2006:38-39) göre pilot görüşmeye "garip ve tehlikeli yollar boyunca araştırmacıya rehberlik eden" şeklinde bir açıklamadan yola çıkarak önemini açıklamıştır. Araştırmada bu zorlu yola çıkmadan önce oluşabilecek sorunları önceden öngörebilmek adına araştırmalarda bir ön keşif yapılması gerekliliğini ifade etmiştir. Yapılacak pilot çalışma sayesinde araştırmacının öngördüğü çalışmanın ne derecede gerçekleşme olasılığı olup olmadığını deneme imkanı bulacak belirlediği problem cümlesine ne kadar yakın veya uzak olduğunu görebilecektir. Araştırmacı bu sayede araştırmada geri adım atıp

soruları tekrar düzenleyip, araştırma materyallerinin geliştirilmesini ve düzeltilmesini gözlemcinin ön yargı düzeylerinin değerlendirilmesini, soruların çerçevelerinin belirlenmesini tekrar tartışabilecektir (Seidman,2006:38-39; Creswell, 2013/2015:165).

Pilot çalışma araştırma yöntemlerini denemek için önemli bir olanaktır. Yapılacak pilot görüşmeler uygunluk, bireylere ulaşma coğrafi yakınlığa bağlı olarak belirlenebilmektedir (Creswell, 2013/2015:165: Glesne, 2011/2015:74). Glesne' e (2011/2015:75) göre pilot çalışmalar gerçek çalışmaların yapılacağı kişiler ve durumlara olası en yakın koşullarda gerçekleştirilmesi gerekliliğini belirtmiş ve ideal bir pilot çalışma için katılımcıları araştırmanın hedef katılımcıları arasından seçilmesi gerektiğini belirtmiştir. Bu bilgiler ışığında araştırmacı 29/05/2019 tarihindeki TİK-2 toplantısında tekrar kontrol edilerek son halini alan yarı-yapılandırılmış görüşme soruları ile pilot görüşmeler gerçekleştirmiştir. Pilot görüşmeler Çizelge 3.6 'de belirtilen tarih, saat ve yerde gerçekleştirilmiştir.

Çizelge 3.6.Pilot görüşmeler

Katılımcı	Tarih	Gün	Saat	Yer	Süre
Katılımcı-1 (Eski Federasyonu Başkanı)	11/02/2020	Salı	11:00	Katılımcı-1 Çalışma Odası	01:07:39
Katılımcı-2 (Eski Federasyonu Başkanı)	14/02/2020	Cuma	14:00	Katılımcı-2 Çalışma Odası	40:45

Katılımcı-1 ve Katılımcı-2 ile araştırma öncesinde yapılması planlanan pilot görüşme için iletişime geçerek kendilerinden randevu almıştır. İlk pilot görüşme için seçilen Katılımcı-1 2002-2016 yılları arasında Federasyonu başkanlığını yürütmüş tecrübeli bir üst yöneticidir. Pilot görüşme gerçekleştirilebilecek kişilerin; hedef katılımcılardan olması, aynı zamanda tecrübeli bir yönetici diğer taraftan araştırmacı için erişebilirliğinin daha kolay olması sebebi ile pilot görüşme için seçilebilme kriterlerini karşılamaktadır (Creswell, 2013/2015:165; Glesne, 2011/2015:74-75).

Katılımcı-1 ile yapılan pilot görüşme öncesinde yapılan görüşmenin bir pilot görüşme olduğu ifade edilmiş, ses kaydı alınması ve isminin çalışmada kullanılması için izin istenmiş ve alınmıştır. Ayrıca *katılımcılar için bilgilendirilmiş gönüllü olur formu* katılımcıya beyan edilmiş okunduktan sonra imzalatılmıştır. Araştırmacı daha öncesinde pek çok defa gerek Nitel Araştırma Yöntemleri, Nitel Araştırmada Veri Analizi derslerinde

gerekse yaptığı nitel yöntemli makaleler kaynaklı tecrübesi doğrultusunda görüşmenin gerçekleştirileceği yerin ses kaydına uygun bir ortam olmasına özen göstermiştir. Bu bağlamda katılımcı ile randevu almadan önce katılımcının yoğun olmadığı bir saat aralığı ve mekan kararlaştırılmıştır. Araştırmacı görüşme ortamlarının uygunluğunun farkında olduğundan dolayı gerçekleşen görüşmelerde özellikle bu duruma dikkat etmiştir ve bu duruma uygun hareket etmeye çalışmıştır (Günlük, 11/02/2020).

Pilot görüşmenin en önemli özelliği olan görüşme sonunda katılımcı ile sorular üzerinde karşılıklı görüş alış verişinde bulunması istenilmiştir. Sorular yeterince açık mı?, Uygun mu? ayrıca Başka ne sorabilirim? gibi sorular ile görüşme sorularını geliştirmek amaçlı katılımcıdan geri dönüt istenmiştir (Glesne, 2011/2015:75). Gerçekleştirilen görüşme 1 saat 7 dakika sürmüş ve veriler sorunsuz bir şekilde kayıt altına alınmıştır. Görüşmede araştırmacı bazı soruların tekrar ettiğini bu bağlamda bu soruların birleştirilebileceği veya daha açık bir şekilde sorulabileceğini fark etmiştir (Günlük, 11/02/2020).

İkinci pilot görüşme Katılımcı-2 ile gerçekleştirilmiştir. Katılımcı-2, 2012-2016 yılları arasında Federasyon başkanlığı yapmıştır. Katılımcı üstte de belirtildiği gibi Creswell'in (2013/2015:165) ve Glesne'nin (2011/2015:74-75) pilot görüşme için katılımcı şartlarına uygundur. Bu görüşme katılımcının odasında gerçekleştirilmiş ve görüşme başlamadan önce görüşmenin bir pilot görüşme olduğu ifade edilmiş, ses kaydı alınması ve isminin çalışmada kullanılması için izin istenmiş ve alınmıştır. Ayrıca *katılımcılar için bilgilendirilmiş gönüllü olur formu* katılımcıya beyan edilmiş okunduktan sonra imzalatılmıştır. Gerçekleştirilen görüşme 40 dakika sürmüş ve veriler sorunsuz bir şekilde kayıt altına alınmıştır. Yapılan pilot görüşmeler neticesinde bazı soruların yerlerinin değiştirilmesi gerektiği bazı soruların ise daha açık bir şekilde cevap alınabilmesi için derinleştirilmesi gerekliliği hakkında araştırmacı danışmanı ile görüş alış verişinde bulunulmuştur. Yapılan görüşme sonunda üzerinde durulan diğer nokta *katılımcılar için bilgilendirilmiş gönüllü olur formu* olmuştur. Araştırmacı danışmanı formun bazı önemli cümlelerinin katılımcıların daha fazla dikkat ederek farkındalığı sağlamak amaçlı koyu olması gerektiğini ifade etmiştir. Bu bağlamda *katılımcılar için bilgilendirilmiş gönüllü olur formu* üzerinde *"...kimliğimin gizli tutulacağı konusunda... ve ...kişisel bilgilerimin dikkatle korunacağı..."* gibi cümleler koyu renk olarak düzenlenmiştir (Günlük, 14/02/2020).

Ayrıca bu görüşmede 01/12/2019 tarihinde Türkiye Kick Boks Federasyonuna yapılan başvuru da izin yazısı alınırken federasyon binasında çalışanlar ile tez konusu hakkında araştırmacı bilgi alış verişinde bulunmuş ve bu esnada tez konusu olan *Örgütsel Kimliğin* çalışanlar tarafından yanlış algılama neticesi ile soğuk karşılandığı araştırmacı tarafından tespit edilmiştir. Bu durum araştırmacı danışmanı ile paylaşılmış ve bu durumunun görüşmelerde katılımcıların görüşlerini açık bir şekilde ifade etmesinde sorun yaşanabileceği gerekçesi ile sonraki yapılacak görüşmelerde kurum kimliği olarak telaffuz edilmesine özen gösterilmesi gerektiği ifade edilmiştir (Günlük, 14/02/2020; Günlük, 01/12/2019).

Miles ve Huberman, (1994/2015:25)e göre çoklu durum çalışmalarında sahadan bilgi toplarken sorular muğlak ve anlaşılmaz olmaması daha çok gerekmektedir. Sorular daha açık seçilmelidir çünkü durumlar arasındaki verilerin karşılaştırılması engellenebilir. Bu bağlamda yarı yapılandırılmış görüşme soruları ve katılımcılar için bilgilendirilmiş gönüllü olur formu son şeklini almış ve görüşmeden önce her katılımcıya sunulmuştur. Bu formların son şekli araştırmanın EK-1 kısmında ibraz edilmiştir.

Yarı yapılandırılmış görüşme soruları

Araştırmacı veri toplama aşamasında görüşmecilerle yaptığı yarı yapılandırılmış görüşmelerde kavramsal çerçeve içerisinde verilen aşağıdaki sorular kullanılmıştır. Sorular kavramsal çerçeve içerisinde verilmiş olup görüşme sürecinde soruların yerleri daha verimli cevaplar almak için değiştirilmiştir.

Demografik Sorular

Kendinizden bahseder misiniz?

- Geçmişiniz**,**
- Eğitim,
- Yaş,
- Tecrübe,
- Çalıştığınız departman

Federasyon Yönetimi/ Spor Eğitim/ Branşın Gelişimi/ Voleybol ve Kick Boks Federasyonu/SHGM ve Üye Uluslararası Federasyon Etkisi

1. Federasyonun temel değerleri sizce nelerdir? Bu Temel Değerleri nasıl yorumluyorsunuz?
2. SHGM' nün Federasyon üzerindeki etki/etkilerini nasıl değerlendiriyorsunuz?
3. Bağlı bulunduğunuz uluslararası spor federasyonları federasyonunuz üzerinde etki/etkilerini nasıl değerlendiriyorsunuz?
4. Federasyon ile ilgili açıklanmış misyon ve vizyon ifadelerini nasıl değerlendiriyorsunuz?
    - Federasyonun bu değerlerin engelleyen temel tehditler nelerdir?
5. Federasyonun teknik ve idari anlamdaki yönetim yapısını nasıl değerlendiriyorsunuz?
6. Federasyonun branş eğitimi ve gelişimi hakkındaki faaliyetlerini yeterli buluyor musunuz?
    - Evet ise?
        - Bu faaliyetleri nasıl değerlendiriyorsunuz?
        - Türkiye'deki ve Dünya'daki diğer federasyonlarla kıyaslarsanız federasyonunuzu **bu alanda** farklı kılan nitelikler nelerdir?
    - Hayır ise?
        - Nedenleri nelerdir?

Örgüt İçi Yönetim Süreçleri

7. Federasyonda bireyler arasındaki ilişkiler nasıl yürütülmektedir?
    - Personeller arasındaki ilişkiler bakımından.
    - Yönetici ve personel ilişkileri bakımından.
8. Federasyon içerisinde bir denetleme mekanizması var mıdır? Bu denetleme mekanizmasını örneklerle açıklayabilir misiniz?
9. Görev süreci işleyişiniz nasıl gerçekleşiyor?
10. Federasyonda sürekli olarak yaptığınız ritüelleşen durumlar var mıdır? Bunları açıklar mısınız?
11. Federasyonda kararlar nasıl alınmaktadır?
    - Örnek verebilir misiniz?

- Departmanlar arası iletişim nasıl gerçekleşmektedir?

12. Federasyonda uyulması gereken belirli kurallar var mıdır? (Dil kullanımı veya kıyafet vb.)
    - Var ise :
        - Kurallar hakkında örnek verebilir misiniz?
    - Yok ise:
        - Bu ortamı betimleyebilir misiniz?

Kişisel Yönelimler

13. Kendinizi bu federasyonun bir parçası gibi hissediyor musunuz?
    - Evet ise:
        - Kendinizi hangi açılardan federasyonla özdeşleştiriyorsunuz?

14. Gelecekte bu federasyonda kariyerinize devam etmek istiyor musunuz?
    - Evet ise?
        - Nedenleri nelerdir?
15. Federasyonunuz sizin için neyi ifade ediyor?

Dış Çevreyle Etkileşim

16. Sizce Federasyonunuz diğer federasyonlar üzerinde nasıl bir algıya sahiptir?
17. Federasyonu yurt içinde ve yurt dışında benzer federasyonlarla kıyaslayabilir misiniz?
    - Evet ise?
        - Federasyonu yurt içinde ve yurt dışında hangi federasyon ve federasyonlarla kıyaslarsınız?
            - Bu kıyaslamada federasyonun güçlü yönleri nelerdir?
            - Bu kıyaslamada federasyonun zayıf yönleri nelerdir?
    - Hayır ise?
        - Sizce federasyon yurt içinde ve yurt dışında benzer federasyonlarla kıyaslanamaz?
18. Federasyonun sağladığı imkanları nasıl değerlendiriyorsunuz?
    - Fiziki imkanları yeterli buluyor musunuz?
    - Eksiklikler neler ve hangi açılardan geliştirilmeli?
19. Federasyonun dış çevreyle etkileşimini hakkında;

- Hangi tür çevreyle etkileşim içerisindedir?
- Bu etkileşimleri nasıl değerlendiriyorsunuz?

20. Federasyonla ilgili olarak eklemek istediğiniz herhangi bir düşünceniz var mı?

Görüşmelerin gerçekleştirilmesi

Pilot görüşmeler yapıldıktan ve görüşme soruları üzerinde son düzenlemeler yapıldıktan sonra, görüşmeleri gerçekleştirilmek üzere araştırmacı, katılımcılar ile iletişime geçmeye çalışmıştır. Alınan izinlere rağmen üzerinde araştırma yapılan hem Türkiye Kick Boks Federasyonu hem de Türkiye Voleybol Federasyonu görüşmeleri gerçekleştirilmesi için görüşmecilerin kişisel bilgi veya iletişim adreslerini paylaşmak istememiştir, bu durum üzerine araştırmacı danışmanı ile paylaşılmış ve danışman her iki federasyon ile de iletişime geçerek görüşmelerin gerçekleştirilmesi için ön ayak olmuş ve araştırmacıya destekte bulunmuştur. Telefon ile iletişime geçilen 8 görüşmeci ses kayıt yapılması uygun bulunmadığı için görüşmeyi kabul etmemişlerdir. 16/06/2020 tarihli yapılan tez izleme toplantısında yüz yüze yapılacak görüşmelerin hem görüşmeci hem de araştırmacı için Covid-19 nedenli risk teşkil ettiğinden görüşmelerin çeşitli video konferans programları (Zoom, Microsoft Teams…vb.) üzerinden yapılabileceği kararı alınmıştır. Görüşmeler belirtilen programlar aracılığı ile gerçekleştirilmiştir.

Yapılan görüşmeler öncesinde katılımcılar ile önce telefon aracılığı ile iletişime geçilmiş, çalışma hakkında bilgi verildikten sonra katılımcılara e-mail üzerinden Federasyonlardan alınan izin belgeleri, Gazi Üniversitesi Etik Komisyonu İzin Belgesi, Gönüllü Katılımcı Onam Formu ve Araştırma Soruları paylaşılmıştır. Ayrıca görüntülü olarak kayıt altına alınan her görüşme öncesinde katılımcının araştırmaya gönüllü olarak katıldığını, katılımcıların verilerinin dikkatlice korunacağı, kişisel kimliklerinin saklı tutulacağını ve araştırma danışmanı dahil kimse ile paylaşılmayacağı beyan edilmiş ve her katılımcının sözlü beyanı görüntülü olarak kayıt altına alınmıştır. Ayrıca yapılan görüntülü görüşmelerde katılımcı' nın da görüşmeyi kayıt altına alabileceği hatırlatılmış, kayıt altına almayan katılımcılar için ise istemeleri durumunda kayıtların kendileri ile paylaşılabileceği beyan edilmiştir. Yapılan görüşmelerde görüşmelerin video konferans programları ile yapılması ve bazı görüşmecilerin bu programı ilk defa kullanmaları görüşme öncesi küçük sıkıntılar yaşanmasına sebebiyet vermiştir. Fakat görüşmelerin gerçekleştirildiği ortamlar

nitel araştırmalar için büyük önem taşımaktadır. Seçilen ortama göre katılımcının kendini rahat ve güvende hissedeceği ortam seçilmesi önem arz etmektedir. Ayrıca psikolojik ve fiziksel baskının olmadığı bir ortamda gerçekleştirilmemesi önemlidir, bu durumda katılımcılar daha rahat ve samimi şekilde soruları cevaplayabilmektedir (Ersoy, 2016; 83). Bu bağlamda rahatlığın ve samimiliğin görüşmelerin gerçekleştirildiği ortamlar bakımından uygun olduğu söylenebilir.

Görüşmelerin gerçekleştirildiği ortamlar, görüşmelere ait zaman ve katılımcı bilgileri Çizelge 3.4, Çizelge 3.7 ve Çizelge 3.8'da verilmiştir.

Çizelge 3.7.TKBF görüşme çizelgesi

Görüşme No	Katılımcı[2]	Yer	Tarih	Gün	Saat	Süre
1	İL1-TKBF	Katılımcı Evi	21/06/2020	Pazar	16:15	75dk.35sn.
2	MS1-TKBF	Katılımcı Özel Spor Salonu	22/06/2020	Pazartesi	19:23	48dk.46sn.
3	İL2-TKBF	Katılımcı Evi	23/06/2020	Salı	21:48	83dk.6sn.
4	MA1-TKBF	Katılımcı Evi	24/06/2020	Çarşamba	16:42	85dk.16sn.
5	UH1-TKBF	Katılımcı Özel Spor Salonu	29/06/2020	Pazartesi	14:42	104dk.20sn.
6	MS2-TKBF	Katılımcı İş Yeri	29/06/2020	Pazartesi	16:48	52dk.56sn.
7	KÜ1-TKBF	Katılımcı Evi	30/06/2020	Salı	16:10	105dk.12sn.
8	KÜ2-TKBF	Katılımcı Evi	01/07/2020	Çarşamba	12:50	145dk.5sn
9	MA2-TKBF	Katılımcı Özel Spor Salonu	01/07/2020	Çarşamba	20:11	170dk.12sn.
10	UH2-TKBF	Katılımcı Evi	02/07/2020	Perşembe	15:20	160dk.15sn.
11	Y1-TKBF	Katılımcı Evi	07/07/2020	Salı	15:09	111dk.5sn.
12	MA3-TKBF	Katılımcı Evi	07/07/2020	Salı	18:30	75dk.10sn.
13	KÜ3-TKBF	Katılımcı Evi	09/07/2020	Perşembe	19:03	160dk.48sn.
14	Y2-TKBF	Katılımcı İş Yeri	15/07/2020	Çarşamba	17:00	70dk.35sn.
15	KÜ-TKBF	-	16/05/2020	Salı	Görüşme Talebi Reddedildi	
16	UH-TKBF	-	20/05/2020	Çarşamba	Görüşme Talebi Reddedildi	
17	Y-TKBF	-	12/06/2020	Cuma	Görüşme Talebi Reddedildi	
18	İPER-TKBF	-	06/07/2020	Pazartesi	Görüşme Talebi Reddedildi	
19	İPER-TKBF	-	13/07/2020	Pazartesi	Katılımcıya Görüşme İçin Alınan Randevu Saatinde Ulaşılamadı	
20	İPER-TKBF	-	15/07/2020	Çarşamba	Katılımcıya Görüşme İçin Alınan Randevu Saatinde Ulaşılamadı	

[2] Katılımcıların kimliklerini gizlemek amacıyla kodlama yapılmıştır. İL: İl Temsilcisi, UH: Ulusal Hakem, G: Gözlemci, MA: Milli Antrenör, MS: Milli Sporcu, Y: Yönetici, KÜ: Kurul Üyesi katılımcıları ifade etmektedir.

Çizelge 3.8.TVF görüşme çizelgesi

Görüşme No	Katılımcı [3]	Yer	Tarih	Gün	Saat	Süre
1	İL1-TVF	Katılımcı İş Yeri	23/07/2020	Salı	16:15	94dk.
2	UH1-TVF	Katılımcı Evi	21/08/2020	Cuma	15:36	207dk.
3	G1-TVF	Katılımcı Evi	24/08/2020	Pazartesi	15:55	118dk.
4	MA1-TVF	Katılımcı İş Yeri	27/08/2020	Perşembe	16:15	68dk.
5	MS1-TVF	Katılımcı Evi	28/08/2020	Cuma	14:05	70dk.
6	MS2-TVF	Katılımcı Evi	28/08/2020	Cuma	16:35	60dk
7	MA2-TVF	Katılımcı Evi	28/08/2020	Cuma	19:25	75dk
8	Y1-TVF	Katılımcı Evi	09/09/2020	Çarşamba	10:00	120dk.
9	KÜ1-TVF	Katılımcı İş Yeri	12/09/2020	Cumartesi	13:14	136dk.
10	KÜ2-TVF	Katılımcı Evi	17/09/2020	Perşembe	09:18	92dk.
11	İL2-TVF	Katılımcı Evi	17/09/2020	Perşembe	14:02	100dk.
12	G2-TVF	Katılımcı Evi	18/09/2020	Cuma	19:00	124dk.
13	İL3-TVF	Katılımcı Evi	19/09/2020	Cumartesi	11:30	67dk.
14	Y2-TVF	Katılımcı Evi	24/09/2020	Perşembe	19:45	120dk.
15	MA3-TVF	Katılımcı Evi	25/09/2020	Cuma	22:40	75dk.
16	UH2-TVF	Katılımcı Evi	01/10/2020	Perşembe	21:00	115dk.
17	MA4-TVF	Katılımcı Evi	02/10/2020	Cuma	10:40	90dk.
18	MA-TVF	-	14/08/2020	Cuma	Katılımcıya Görüşme İçin Alınan Randevu Saatinde Ulaşılamadı	
19	MA-TVF	-	30/08/2020	Pazar	Katılımcıya Görüşme İçin Alınan Randevu Saatinde Ulaşılamadı	
20	İPER-TVF	-	20/07/2020	Pazartesi	Görüşme Talebi Reddedildi	
21	Y-TVF	-	28/07/2020	Salı	Görüşme Talebi Reddedildi	
22	KÜ-TVF	-	17/08/2020	Pazartesi	Görüşme Talebi Reddedildi	
23	KÜ-TVF	-	11/09/2020	Cuma	Görüşme Talebi Reddedildi	

[3] Katılımcıların kimliklerini gizlemek amacıyla kodlama yapılmıştır. İL: İl Temsilcisi, UH: Ulusal Hakem, G: Gözlemci, MA: Milli Antrenör, MS: Milli Sporcu, Y: Yönetici, KÜ: Kurul Üyesi katılımcıları ifade etmektedir.

3.5.Verilerin Analizi

Öncelikli olarak belirtilmesi gereken önemli bir nokta yapılan araştırma bir durum çalışması olup iki farklı spor örgütünün birbiri ile karşılaştırılmasını amaçlayan bir araştırmadır. Bu bağlamda iki spor federasyonunda örgütsel kimliklerini derinlemesine incelemek amaçlı içerik analizi gerçekleştirilmiştir. Araştırmada karşılaştırma amaçlı tasarlanan bir durum çalışmasına uygun olarak verilerin toplanması ve analizleri ilk örgütten veriler elde edilip tamamlandıktan sonra diğer örgütten veri toplanmasına başlanmış eş zamanlı olarak analizleri de gerçekleştirilmiştir. Özet olarak analiz süreci iki örgüt için ayrı ayrı gerçekleştirilmiş ve bu bağlamda veri toplanırken eş zamanlı analizleri de gerçekleştirilmiştir. Çünkü Miles ve Huberman'a (1994/2015:65) göre geç kalınmış bir kodlama analizi zayıflatmaktadır. Örgütlerin farklı zaman aralıklarında birbirlerinden ayrı olarak analiz edilmesi karşılaştırmayı ve analizi (kodlama ve tema sürecini) kolaylaştırmıştır. İki örgüt için de ses kayıtlarının bilgisayar ortamına aktarımında her katılımcı için ayrı aktarım sağlanmış ve hiçbir ekleme ya da çıkarma yapılmamıştır.

Araştırma içerisinde daha önceden farklı çalışmalardan da esinlenerek spor federasyonları için bir örgütsel kimlik kuramsal çerçevesi oluşturulmuştur. Bu kuramsal çerçeve örgütsel kimliğin temel kavramlarını, yapıları ve değişkenlerini oluşturmakla birlikte tam olgunlaşmamış ya da ayrıntılı kurama dayalı, mantıklı ve betimsel özellikler taşıyabilir. Bu bağlamda bu kavramsal çerçeve araştırmacıya çalışmasında hangi kümelerin yer alabileceğini konusunda yardımcı olur (Miles ve Huberman, 1994/2015:18). Miles ve Huberman' a (1994/2015:55) göre *"Neyin daha önemli olduğunu bilmiyorsanız, her şeyin önemli olduğunu düşünürsünüz".* Fakat durumun nasıl ve neye benzemesi gerektiğini bilen bir araştırmacı elindeki hazneyi doldurması için gereken veriyi toplar. Kısacası önemli olan diğer bir çok meselede olduğu gibi önceden yapılandırılmış bir durumun iyi yapılması için ne yapmakta olduğunuzu bilmek durumundasınız (Miles ve Huberman, 1994/2015:84-85). Önceden kuramsal çerçeveyi oluşturmanın kötü tarafı ise ön yargılı ve zayıf temellere oturabilme olasılığıdır bu olasılık çalışmaya zarar verebilir. Fakat araştırmacıya göre, analiz esnasında oluşturulan kavramsal çerçeve öngörü, beklenti ve sonuçlarının dışına çıkabilmektedir. Bu bağlamda bir karşıt süreç oluşabilir. Böylelikle yapılan analiz sonucunda tutumunuzun yönünü değiştirmeye yardımcı olabilir (Miles ve Huberman,1994/2015:85-86). Kısacası kuramsal çerçevenin dışarısına çıkıp farklı kodlar

ve temalar oluşturulabilir veya kurama katkı sağlayabilir veya tam tersi kuramı zıt fikirlerde ortaya çıkabilir. Bunun için farklı araştırmacılardan kodlamalar ile ilgili eleştiriler alınabilir.

Bu bağlamda araştırma kapsamında 531 sayfalık bir veri seti elde edilmiş. İki spor örgütünün yapılan durum analizine yönelik bu araştırmada elde edilen fazla miktardaki veri setine içerik analizi yapılmış, durumun betimlenmesi amacıyla temaların ve kodların ortaya çıkarılmasına özen gösterilmiştir. Yapılan içerik analizinde oluşturulan temalara yönelik açıklamalarda betimsel analize özgü direk alıntılar verilerek içerik daha çok zenginleştirilmeye çalışılmış ayrıca çalışmanın geçerlilik ve güvenilirliği sağlanmaya çalışılmıştır. Yapılan içerik analizinde Yıldırım ve Şimşek'in (2013:261) dört aşamada ifade ettiği basamaklar doğrultusunda analizler yapılmıştır. Bunlar; *verilerin kodlanması, temaların bulunması, kodların ve temaların düzenlenmesi, bulguların tanımlanması ve yorumlanması'* dır.

3.5.1. Verileri kodlanması

İçerik analizin ilk aşaması olan verilerin kodlanmasında araştırmacı elde edilen verileri inceleyerek anlamlı bölümlere ayırmaya ve her bölümün kavramsal olarak ne anlam ifade ettiğini bulmaya çalışır (Yıldırım ve Şimşek, 2013:260). Miles ve Huberman' a (1994/2015) göre kodlama bir analizdir. Burada metne dökülmüş ve sentezlenmiş bir saha notları kümesini gözden geçirmek ve bir yandan da parçalar arasındaki ilişkilerin bütünlüğünü korumaya çalışarak anlamlı biçimde parçalara ayırmak özünü oluşturur. Kodlar çalışmada toplanan tanımlayıcı ve yoruma dayalı bilgilere anlam birimleri atamak için kullanılan künye ve etiketlerdir. Kodlar daha önce sözü edilen söz öbeklerini geri çağırmak ve düzenlemek için kullanılır. Bu düzenleme aşaması çeşitli söz öbeklerinin sınıflandırılmasına yönelik bir sistem gerektirecektir, böylece araştırmacı belli bir araştırma sorusu, kuram, yapı yada temayla ilişkili parçaları hızlı bir şekilde bulabilecek diğerlerinin arasından hızlı bir şekilde çekip çıkartabilecek ve kümeleyebilecektir (Miles ve Huberman, 1994/2015:56-57).

Kodlama sürecinde araştırmacının, araştırma sorularını ya da araştırmanın kavramsal çerçevesini dikkate alması ve bu çerçevede verilerin içinde ne aradığının sürekli farkında

olması gerekmektedir. Bu yönde kodlama işlemi kolaylaşmaktadır fakat araştırmacı kodlama işlemi boyunca ortaya çıkacak ek kodlara açık olması gerekliliği konusunda cesaretli olmalıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2013:260-261; Creswell, 2013/2015:185). Farklı kodlama biçimler mevcuttur. Bunlar; *daha önceden belirlenmiş kavrama göre kodlamanın yapılması, verilerden çıkarılan kavramlara göre kodlamanın yapılması, genel bir çerçeve içinde kodlamanın yapılması* şeklinde ayrılmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2013:261-264). Fakat üstte veri analizi bölümünde de nedenleri belirtildiği üzere araştırmada yararlanılan kodlama daha önceden belirlenmiş kavramlar çerçevesinde yapılmıştır. Strauss ve Corbin' nin (1990) en çok kullanılan kodlama yöntemi kullanılmıştır (Miles ve Huberman, 1994/2015:58). Kodlamada ilk olarak bilgisayar ortamına verilerin aktarımı sağlandıktan sonra her paragraf satır satır gözden geçirilmiştir. Ardından her satırdan okunan cümle veya kelimelerden çıkartılan anlamlara göre paragrafın sol tarafına kodlar yazılarak kodlama yapılmıştır. Kodlama esnasında verilerin içerisinde arananların sürekli olarak farkında olmak amacı ile sorular ve kavramsal çerçeve dikkate alınmıştır.

Ayrıca oluşturulacak kod ve temaların tutarlı şekilde oluşturmak amacıyla, daha önce kendi alanlarında nitel araştırmalar yapmış iki adet kodlayıcı ile iletişime geçilmiştir. Kodlayıcıların konunun kuramsal çerçevesi hakkında derin bir bilgiye sahip olmamaları nedeni ile araştırmacı tarafından kod çizelgeleri oluşturulmuş ve kodlayıcı araştırmacılar ile paylaşılmıştır. Kodlayıcı araştırmacılardan gelen dönütler doğrultusunda tekrar düzeltmeler yapılarak temalar oluşturulmuş ve Durum-I için 10/12/2020 tarihli iki kodlayıcı ile de ortak Zoom programı üzerinden görüntülü görüşme gerçekleştirilmiştir. Görüşmede tartışılan ortak kod ve temalarda mutabık kılınarak son hali verilmiştir. Durum-II için ise aynı süreç işlemiş ve 16/02/2021 tarihli Zoom programı üzerinden görüntülü görüşme ile kodlayıcılar arası tema ve kodlarda fikir birliği sağlanarak son hali verilmiştir. Ayrıca yapılan her iki görüntülü görüşmede de kodlayıcı araştırmacılardan alınan izinler (kişisel bilgilerin gizliliği, verilerin üçüncü kişiler ile paylaşılmayacağı konusunda) doğrultusunda kayıt altına alınmıştır (Günlük, 10/12/2020; Günlük, 16/02/2021).

3.5.2. Temaların bulunması

Verilerin analiz edilmesinde toplanan verilerin kodlanması ve bu kodlara göre sınıflandırılması yeterli değildir. İlk aşamada ortaya çıkan bu kodlardan yola çıkarak

verileri, genel düzeyde açıklayabilen ve kodları belirli kategoriler altında toplayabilen temaların bulunması gerekmektedir. Bu aşamada kodlar bir araya getirilerek incelenir ve kodlar arasındaki ortak yönler tespit edilir. Bu aşama tematik kodlama aşamasıdır ve toplanan veriler kodlar aracılığı ile kategorize edilir. Bu kategorize işleminde genel bir olgu ortaya çıkar bu olgu tema olarak adlandırılır (Yıldırım ve Şimşek, 2013:268). Bu durumda nitel araştırmalarda temalar ortak bir fikir oluşturmak için birkaç koddan oluşan geniş bilgi terimleridir (Creswell, 2013/2015:186). Creswell 'in (2013/2015:186) göre temalar, alt temalarıyla (kodlar) ile birlikte ve hatta veri seti ile birlikte torunlarıyla bir araya gelmiş bir aile olarak ifade etmiştir.

Yapılan araştırmanın ikinci aşamasında daha öncesinden belirlenmiş olan kod' lar bir araya getirilmiş ve kategorize edilmiştir. Kategorize edilen kodlar benzer ve farklı yönleri irdelenerek birbiri ile ilişkili olabilecek kodlar bir araya getirilerek daha önceden belirlenen kavramsal çerçeve içerisinde ki temalara entegre edilmiştir. Ayrıca daha önceden belirlenen temalar çerçevesinde yeni kodlar eklenmiştir.

3.5.3. Verilerin kodlara ve temalara göre düzenlenmesi

Veriler ilk aşamada ayrıntılı bir biçimde kodlanmış ardından ise ikinci aşamada kodlanan veriler daha önceden kavramsal çerçevesi düzenlenen araştırmanın temaları çerçevesinde iki ayrı örgütün örgütsel kimlik betimlemeleri ortaya konulmuştur. Bunun ardından ise gerçekleşecek üçüncü aşamada elde edilen veriler düzenlenmiş bu sayede belirli olgulara göre verilerin tanımlanması mümkün olmuştur. Aynı kod ya da tema altında veri setinin bazı bölümlerinde yer alan veriler tanımlanmış ve burada ortaya çıkan kavramlar temaya göre birbirleri ile ilişkili biçimde sunulmuştur.

3.5.4. Bulguların yorumlanması

Araştırmada yorumlama kısmı kodların ve temaların ötesinde verilerin daha geniş anlamlarına yönelik soyutlama içermektedir. Creswell, (2013/2015:187) yorumlama ile ilgili olarak, kodların geliştirilmesi ile başlayan, kodlardan temaların oluşturulması ve temaların verileri mantıklı hale getirmesi için soyutlamanın daha büyük birimler haline düzenlendiği bir süreç olarak tanımlamıştır.

Araştırmada son aşama olarak ifade edilen bu aşamada çıkartılan bulguların sonuçlarına göre araştırmacı tarafından yorumlama yapılmıştır. Yorumlama gerçekleştirilirken toplanan verilere anlam kazandırarak, bulgular arasındaki ilişkileri açıklanmaya çalışılmıştır. Sonuç olarak bulgulardan elde edilen bazı sonuçlar ve elde edilen bu sonuçların önemine ilişkin açıklamalar yapılmıştır.

Son olarak araştırmacı elde edilen verilerin sonuçlarını tablolar ve şekiller ile sunumu gerçekleştirmiştir. Araştırma karşılaştırmalı bir durum çalışması olması sebebiyle karşılaştırılan iki spor örgütlenmesinin örgütsel kimlikleri temalara ve kodlara göre şekillendirilerek *görselleştirilmiştir*. Bu bağlamda sonuçlanan çalışmanın daha kolay yorumlanması ve amaçlanan karşılaştırmanın rahatça yapılabilmesi amaçlanmıştır.

3.6.Araştırmanın Geçerliliği, Güvenirliliği ve Araştırma Etiği

Bütün araştırmacılar, etik ilkeler dâhilinde geçerli ve güvenilir bilgi üretme kaygısı taşımaktadır. Araştırma sonuçlarına güvenebilmek özellikle uygulamalı alanlarda çalışan profesyoneller için önemlidir çünkü bu kişiler diğer insanların hayatlarına müdahalede bulunurlar. Yapılan araştırmalarda her ne kadar profesyonel olarak çalışma yapılsa da kusursuz bir geçerlik ve güvenirliliğe sahip olmak neredeyse imkânsızdır. Bunlar araştırmacının elde etmeye çabaladığı temel ideallerdir (Merriam, 2013/2015:199; Neuman, 2006/2014:276).

Araştırmanın gerçekleştirildiği çalışma grubunun araştırmaya olan inançları araştırmanın geçerliliği ve güvenirliliği üzerinde büyük etkisi vardır. Bu bağlamda araştırmacı çalışma grubuna çalışmanın içeriği hakkında bilgilendirme yapılarak ikna etmiştir. Araştırmanın ilk aşamasından tamamlanmasına kadar ki süreçte araştırmacı geçerliliği ve güvenirliliğin tam anlamıyla sağlanabilmesi adına çeşitli çeşitli yollar izlemiş ve önlemler almıştır.

3.6.1. Araştırmanın geçerliliği

Geçerlik ve güvenirlik türüne bakılmaksızın herhangi bir araştırmanın kavramsal çerçevesini oluşturması, verilerin toplanması, analiz edilmesi ve yorumlanması ile

bulguların sunulması aşamalarını ilgilendiren önemli bir kaygıdır. Nitel anlamda geçerlik ve güvenirlik açısından bilim adamlarının tek bir fikir yapısına hâkim olduğunun söylenmesi imkânsızdır. Çünkü nitel araştırmanın temel felsefi düşüncesini oluşturan hermenötik (yorum bilgisi) , nicel araştırmanın temelini oluşturan pozitivizmden farklı olarak insan davranışlarında birden çok yorumun ya da birden çok gerçeğin olabileceğidir (Merriam, 2013/2015:201; Neuman, 2006/2014:134).

Konuyla ilgili pek çok yazar, geçerlik ve çeşitli dünya görüşleri hakkında farklı varsayımlara dayanan nitel araştırmalarda, geçerlik ve güvenirlik sorunlarının paradigmanın temelini oluşturan felsefi düşüncelere uygun bir biçimde ortaya koyulması gerektiğini iddia etmektedir (Merriam, 2013/2015:201). Hatta nitel araştırmaya yönelik ortaya atılan pek çok geçerlik ve güvenirlik yöntemleri vardır ki bunlar direk olarak geleneksel nicel yaklaşımların nitel karşılıklarını şeklinde tasarlanmıştır. Bunlara en iyi örnek LeCompte ve Goetz' in (1982) iç geçerlilik, dış geçerlilik, güvenirlik ve tarafsızlık veya Lincoln ve Guba' nın (1985) inanılırlık, aktarılabilirlik, *güvenilebilirlik*, *onaylanabilirlik* sınıflandırması örnek verilebilir (Merriam, 2013/2015:201; Creswell, 2013/2015:244).

Nitel araştırmada geçerlik ve güvenirlik için pek çok perspektif bulunsa da bu çalışmada doğal araştırmaya daha sadık olduğu iddia edilen (Creswell, 2013/2015:246), Lincoln ve Guba' nın (1985) *inanılırlık, aktarılabilirlik, güvenilebilirlik, onaylanabilirlik* alternatif terimlerin sınıflandırılması üzerinden gidilerek açıklanacaktır.

Toplanan verilerin ayrıntılı olarak rapor edilmesi ve araştırmacının sonuçlara nasıl ulaştığını açıklaması nitel bir araştırmada geçerliğin en önemli ölçütleri arasında yer almaktadır. Örneğin kullanılan raporlamada görüşmelerden doğrudan alıntılara yer vermek ile geçerlilik sağlanabilir. Geçerliliği sağlamak adına yapılan araştırmalarda farklı stratejiler uygulanmaktadır bunlar arasında geçerlilik için kullanılan iç ve dış geçerlilik olmak üzere iki bölüme ayrılabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2013:291).

Lincoln ve Guba' nın (1985) nitel araştırmalar için ortaya attığı ilk olgu olan *inanılırlık (ing. credibility)* kavramı nicel araştırmalardaki iç geçerlilik (inanılırlık) kavramına karşılık türetilmiş bir kavramdır. İç geçerlilik araştırma bulgularının dış dünyadaki gerçekliğe uyup

uymadığı sorunsalıyla ilgilidir. Bulgular mevcut gerçek ile uyumlu mudur? Bulgular gerçekten orada olanları gösteriyor veya ifade ediyor mu? Araştırmacılar gerçekten ölçmeyi düşündükleri şeyi mi (kişi, nesne veya durum) gözlüyor veya ölçüyorlar? Bundan dolayı bütün araştırmalarda iç geçerlilik gerçeğin/gerçekliğin anlamına bağlıdır (Merriam, 2013/2015:203). Nitel araştırmada inanılırlık (iç geçerlilik) *yapısal doğrulama, mutabık geçerlik ve bilgi yeterliliği* gibi standartlar oluşturmaktadır. *Yapısal doğrulamada*, araştırmacılar yorumu desteklemek veya çürütmek amaçlı çeşitli veri türleri kullanırlar. " İnanırlığı besleyen gözlemlerimiz, yorumlarımız ve sonuçlarımız hakkında kendimize güvenmemizi sağlayan kanıtların kesişme noktasının" aranmasıdır. Araştırmacı bir bütünü elde etmek için çeşitli kanıtlar toplamaya koyulur bir dedektif gibi bu bağlamda kanıt ağırlığı ikna edici boyutta olmalıdır. *Mutabık geçerlilik,* diğerlerinin düşüncelerini araştırmaktır. Kişilerin tanımlama, yorumlama, değerlendirme veya herhangi bir durum hakkında verilen tematiğin etrafında mutabık kılınmasıdır. *Bilgi yeterliliği,* eleştirinin önemini ortaya koymaktadır ve eleştirinin amacı konuyu aydınlatmak ve daha karmaşık ve hassas insan algısı ve anlayışı geliştirmek olarak tanımlanmaktadır (Eisner, 1991:110-112' den Aktaran Creswell 2013/2015:246).

Sonuç olarak iç geçerlik (inanılırlık) konusunda araştırmacıdan, gerek veri toplama süreçlerinde, gerekse verilerin analizi ve yorumlanması süreçlerinde tutarlı olması ve bu tutarlılığı nasıl sağlandığı açıklanması gerekmektedir. Araştırmacının sürekli olarak kendisini ve araştırma süreçlerini eleştirel bir gözle sorgulaması ve elde ettiği bulguların ve sonuçlarının gerçeği yansıtıp yansıtmadığını denetlenmesi beklenir. Bu kontrollerin nasıl yapıldığı konusunda yapılan açıklamalar okuyucuyu tatmin edebilecek şekilde ve anlaşılır olmalıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2013:292). Bu bağlamda inanılırlığı sağlamak amacıyla araştırma süreçlerinin her aşaması olabildiğince açık bir şekilde ifade edilmiştir.

Yürütülen nitel araştırmaların iç geçerliliğini (inanılırlık) sağlamaya yönelik pek çok araştırmacı farklı stratejiler ortaya atmıştır (Creswell 2013/2015; Miles ve Huberman, 1994; Merriam, 2013; Maxwell, 2013; Patton, 2002). Bu araştırmada iç geçerliliğini (inanılırlık) sağlanması amaçlı farklı stratejik yaklaşımlar uygulanmıştır.

İç geçerliliğin (inanılırlık) artırılmasında en çok bilinen strateji üçgenleme (ing. Triangulation) ya da Nirengi tekniğidir. Bu teknik toplanan verileri daha güçlü kılabilmek

adına farklı veri toplama yöntemlerin kullanılması, çoklu veri kaynaklarından yararlanılması, birden fazla araştırmacının katılımı veya ortaya çıkan bulguları karşılaştırma, kontrol etme ve onaylamada yararlanılacak çoklu kuramların işe koşulmasıdır (Merriam, 2013/2015:205-206; Neuman, 2006/2014:222). Bu bakımdan tasarlanan araştırma gerek bir karşılaştırmalı durum araştırması olması gerekse inanılırlığın sağlanması gereği tekli olarak veri toplama yöntemine odaklanılmamış farklı verilerden yararlanarak araştırmanın inanılırlığı pekiştirilmeye çalışılmıştır. Diğer taraftan iki farklı örgüt üzerinde yapılan araştırma ile bu örgütlerin örgütsel kimliklerinin karşılaştırılması sağlanmıştır.

İnanılırlığın sağlanmasında diğer önemli unsur olan üye sorgulamasıdır. Yapılan araştırmada maalesef katılımcılarla ikinci defa görüşme fırsatı olmamıştır. Fakat bu durumu kapatmak amacı ile özellikle yarı yapılandırılmış bir format tercih edilmiş ve bu bağlamda sorulan soruların sıralamasına özellikle dikkat edilmiştir. Ayrıca soruların anlaşılabilirliği için gerçekleştirilecek görüşmeler öncesinde pilot görüşmeler gerçekleştirilerek eksiklikler giderilmeye çalışılmış bu bağlamda düzeltmeler yapılmıştır.

Ayrıca örgütsel kimliğin betimlenmesi amaçlı yarı yapılandırılmış olarak hazırlanan sorularda, örgütsel kimliğe ulaşmak amaçlı teyit edici sorular ve soruya ilişkin konunun daha detaylı irdelenmesi amaçlı sorular hazırlanmıştır.

Araştırma içerisinde veri toplama sürecinde yeterli katılım sağlanmaya çalışılmıştır. Belirlenen çalışma grubu ve bu gruptan yeterli katılım sağlanmaya çalışılmıştır. Çalışma grubu içerisinde katılımcılar ile görüşmeler gerçekleştirilmiş ve günlük olarak ses kayıtları bilgisayar ortamına aktarılmıştır. Sorulara verilen cevapların artık tekrar edilmeye başladığı araştırmacı tarafından tespit edildikten sonra görüşmeler sonlandırılmıştır (Glaser ve Strauss, 2006)

Araştırma süresince araştırmacı gerek Türkiye Voleybol Federasyonu gerekse Türkiye Kick Boks Federasyonu ile sürekli iletişim halinde olmuştur. Yapılan ziyaretlerde katılımcılara araştırma içeriği hakkında detaylı bilgi verilmiş detaylı bilgi içeren bu görüşmeler günlük tutularak saklanmıştır. Yapılan görüşmeler sürecinde araştırmacı, katılımcılar ile ilgili kurulan diyaloglardan, nasıl giyinilmesi gerektiğine kadar pek çok gözlem yapmıştır. En

önemlisi literatür de örgütsel kimlik olarak geçen kuramın iki örgütte de yanlış algılanması olmuş bu bağlamda araştırmacı bu durumu düzeltmek için kurum kimliği ifadesini kullanmaya özen göstermiştir.

Araştırma içerisinde belki de en önemli noktalardan bir tanesi ise nitel araştırmalarda tutarlılığı kontrol ederek güvenilirliği sağlamaktır. Bu bağlamda verilerin analiz aşamasında Creswell' in (2016/2019;200-203) önerdiği kodlayıcılar arası uzlaşma sağlanmıştır. Kodlayıcılar arası uzalaşmayı sağlamak amaçlı daha önce sosyal bilimler alanında nitel çalışmaları bulunan iki araştırmacı kodlayıcı ile iletişime geçilmiştir. Yapılan araştırmanın detayı hakkında tam bilgi sahibi olmamaları nedeniyle araştırmacı tarafından her iki kodlayıcıya da görüşmelerden çıkartılan kodlar ve veri tabanı gönderilmiştir. Araştırmacıya gelen dönütler doğrultusunda her iki kodlayıcı araştırmacı ile de ortak görüntülü konuşma gerçekleştirilmiştir. Bu süreç hem Durum-I hem de Durum-II için aynı şekilde gerçekleştirilmiştir (Durum-I :10/12/2020 ve Durum-II: 16/02/2021). Yapılan ortak görüşmelerde, araştırmada Creswell' in (2016/2019;160) belirttiği gözlem yada görüşmelerde duyulan gerçek sözcükler üzerinden kodlar (yaşayan kodlar, doğal kodlar) kullanmanın araştırmanın hem geçerliliğini ve güvenilirliğini sağlamak için hemde gerçek sözcüklerden oluşacak kodların ve temaların nihai sonuçta tam anlamıyla katılımcı görüşünü ifade etmesi için ve daha fazla yankı uyandırması açısından önemli olduğu ortak kararı da alınmıştır. Bu bağlamda görüşülen kodlar ve temalar için kodlayıcılar arası uzlaşma sağlanmıştır.

Araştırma süreci boyunca en başından itibaren kendi alanında uzman, eski federasyon başkanı ve aynı zamanda araştırmacının tez danışmanı ile ayrıca Tez İzleme Komitesi üyelerinin görüşleri doğrultusunda hareket edilmiştir. Ayrıca nitel araştırma yöntemleri alanında uzman ve örgütsel kimlik çalışmış akademisyenlerden yardım alınmıştır. Ayrıca araştırmanın analiz aşamasında nitel araştırmalarda veri analizi yöntemlerinde uzman akademisyenler ile de görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Yapılan toplantılarda araştırma ve araştırmaya yönelik eleştiriler ve düzeltmeler araştırmacı tarafından dikkatle not alınmış ve sonrasında gerekli düzeltmeleri yapılmıştır. Araştırma süreci boyunca farklı zamanlarda yapılan değerlendirme toplantıları Çizelge3.9'da belirtilmiştir.

Çizelge 3.9.Veri ve süreç değerlendirme toplantıları

Tarih	Odaklanılan Konu
16/04/2019	Araştırmacı danışmanı ile araştırmanın tasarlanması
08/05/2019	Örgütsel kimlik alanında uzman akademisyen ile araştırma konusunun Spor federasyonlarına uygulanabilirliği
30/05/2019	TİK ile Çalışma Grubunun ve Niteliklerinin Belirlenmesi
08/07/2019	Araştırma yöntemlerinde uzman akademisyen ile Nitel araştırma yöntemi deseni hakkında görüşme
20/12/2019	TİK toplantısında Araştırma için izin alınamayan federasyon yerine farklı bir federasyon seçimi görüşülmesi
03/01/2020	Araştırmacı danışmanı ile alan yazın taranması ve çerçevenin belirlenmesi
08/03/2020	Araştırmacı danışmanı ile görüşmeyi reddeden görüşmeciler ve ulaşım sağlanamayan görüşmecilerin değerlendirilmesi
15/06/2020 16/06/2020	Yaşanan COVİD-19 Pandemisi ve Araştırmanın sürdürülebilirliğinin değerlendirilmesi
28/07/2020	Araştırmacı danışmanı ile devam eden görüşmelerin durum değerlendirilmesi
31/08/2020	TİK kurulu üyeleri ile devam eden görüşme sürecinin değerlendirilmesi
25/10/2020	Araştırmacı danışmanı ile çıkartılan görüşme temalarının değerlendirilmesi
10/12/2020	Durum-I için kodlayıcılar arası uzlaşma görüşmesi
22/12/2020	TİK görüşmesinde Durum-I için belirlenen Temaların sunumu ve değerlendirilmesi
16/02/2021	Durum-II için kodlayıcılar arası uzlaşma görüşmesi

Araştırmada veri elde etme süreci boyunca yapılan görüşmeler elektronik olarak kayıt altına alınmıştır. Yapılan kayıtlar aynı gün içerisinde araştırmacı tarafından dinlenerek bilgisayar ortamına aktarımı sağlanmıştır. Aktarım esnasından dinlenen kayıtlarda anlaşılmayan yerler için not alınmış ve cevap almada yetersiz olduğu tespit edilen soru tiplerinde danışman ile iletişime geçerek küçük değişikliklere gidilmiştir.

Araştırma sürecinin bir bütün şeklinde ayrıntılı olarak tüm evreleri anlatılmıştır. Ayrıntılı şekilde yapılan analizlerde her iki örgüt için içerik analizi yapılmış ve inanılırlığı arttırmak amaçlı direk alıntılar kullanılmıştır. Analiz sonrasında ise her iki örgütün doğrudan karşılaştırılması yapılmıştır.

Araştırmanın tasarlanmasının ilk aşamalarından itibaren örgütsel kimlik konulu Türkçe ve yabancı kaynaklar yol gösterici olmuştur. Daha önce yapılan bu ampirik çalışmalar araştırmanın kavramsal çerçevesinin uyarlanmasında, araştırma sorularının hazırlanmasında ve bulguların analizinde rehberlik etmiştir.

Lincoln ve Guba' nın (1985) nitel araştırmalar için ortaya attığı ikinci olgu olan *nakledilebilirlik/ aktarılabilirlik* (ing. transferability) kavramı nicel araştırmalardaki dış geçerlilik kavramına karşılık türetilmiş bir kavramdır. Dış geçerlilik bir çalışmanın sonuçlarının farklı durumlara ne derece uygulanabileceği ile ilgilidir. Bu durumda yapılan bir çalışma sonuçlarının ne kadar genellenebilir olduğuna ilişkindir (Yıldırım ve Şimşek, 2013:292; Merriam, 2013/2015:214-219) . Eğer bir araştırmanın benzer ortamlara ve durumlara genellenebiliyorsa araştırmanın dış geçerliliğinin yani nakledilebilirliğinin olduğu söylenebilir. Benzer guruplara gruplara ya da ortamlara doğrudan genelleme nitel araştırmanın zayıf olduğu yönlerden bir tanesidir. Sosyal olayların, içinde bulunulan ortama göre değiştiği varsayımından hareketle, hiçbir araştırmanın sonuçları başka bir duruma doğrudan genellenemez. Ancak araştırma sonuçları bir dereceye kadar benzer ortamlara ve durumlara genellenebilir. Nicel araştırmadaki doğrudan yapılan genelleme nitel araştırmada ise dolaylı yoldan yapılabilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2013:292). Bu dolaylı yol ise örneklem ile o örneklemin seçildiği evrenin birbirine denk geldiği ya da birbirinin aynısı olduğu, örneklem büyüklüğünün kontrollü olarak belirlenmesi, tesadüfi örnekleme ve benzeri gibi varsayımlarla belirlenen önsel şartların benimsenmesi gibi durumlar ile sağlanır. Tabi ki bu durumlarda bile genellenebilirlik ancak belirli bir inanılırlık ve güven seviyesinde sağlanmaktadır (Merriam, 2013/2015:215). Araştırmada federasyonların yapı ve işleyişi bakımından detaylı bir betimlemesi yapılmış olup bağlı bulundukları Gençlik ve Spor Bakanlığı ayrıca daha geniş bağlamda bağlı bulundukları Uluslararası Federasyon' un betimlemesi araştırma içerisinde yapılmıştır. Ayrıca detaylı olarak araştırmaya katılan katılımcılar, veri toplama teknikleri, veri elde etme süreleri araştırmanın toplam süresi ve araştırma sürecinde yaşanan sınırlılıklar da ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır (Shenton, 2004). Araştırmada bundan sonra yapılacak benzer çalışmalarda genellenebilmesini sağlayabilecek ve buna ön ayak oluşturacak detaylı bağlamsal bilgi betimlemesi yapılarak araştırmanın dış geçerliliği artırılmaya çalışılmıştır.

3.6.2. Araştırmanın güvenirliği

Pozitivizmin güvenirlik ölçütüne karşılık nitel araştırmalarda *tutarlılık* kavramı olarak nitelendirilmektedir. Güvenirlik kavramı yapılan araştırmalarda elde edilen bulguların yeniden üretilip üretilmemesi ile ilgilidir. Diğer bir söyleyişle eğer çalışma yeniden

yapılırsa aynı sonuçları ortaya çıkarır mı? Sosyal bilimlerde güvenilirlik sorunlu bir alandır. Bunun en basit nedeni insan davranışlarının asla durağan olmamasıdır. Pozitivizm temelli fen bilimleri araştırmalarında bile olay ve olguların değişmezliği hakkında benzer sorular sormaktadır. Bir araştırma deseninin güvenirliği tek bir gerçeklik olduğu ve o gerçekliği tekrar tekrar incelemenin aynı sonuçlar doğuracağına inanılır. Fakat sosyal bilimler için bu durum olması asla iddia edilemez, çünkü insan davranışları asla durağan değildir bu nedenle yöntem ne olursa olsun sosyal olaylarla ilgili bir olayın aynen tekrarı mümkün değildir (Merriam, 2013/2015:211; Yıldırım ve Şimşek, 2013:293; Shenton, 2004).

Duruma nitel araştırmalar açısından bakıldığında ise asıl mesele ulaşılan sonucun toplanan veriler ile ne kadar *tutarlı* olduğudur. Bu durum başkalarının da aynı sonuçlara ulaşması değil araştırmacının topladığı verileri gören ve ulaştığı sonuçları inceleyen başkalarının da onlardan bir anlam çıkarmasını, tutarlı ve güvenilebilir bulmasını dilemesi şeklinde açıklanabilir. Dolayısı ile nitel araştırmalarda asıl sorun aynı sonuçların tekrar edilip edilmemesi ile ilgili değil, sonuçların toplanan veriler ile tutarlı olup olmaması ile ilgilidir (Merriam, 2013/2015:212). Bu bağlamda ortaya koyulan bilgilerin başkalarının da aynı şekilde tekrarlamasını bekleyemeyiz bu yüzden yapabileceklerimizin en iyisinin eldeki sonuçlara nasıl ulaştığımızı açıklamamızdır (Dey, 1993:251' den Aktaran Merriam, 2013/2015:213). Bununda denetleme tekniği ile ulaşılabilineceği ifade edilmiştir (Merriam, 2013/2015:213). Richards (2005:143) ise durumu şu şekilde açıklıyor; *"İyi bir nitel araştırmanın geçerliği büyük ölçüde araştırmacının eldeki sonuçlara nasıl ulaştığını ikna edici bir biçimde ortaya koyabilmesine ortaya koyulan veri, bulgu ve sonuçların ulaşılabilmesi mümkün olanların arasında en iyisi olduğu hakkında okuyucuda bir güven oluşturmasına bağlıdır. Bu nitel araştırmada birer günlük ya da seyir defteri formunda hazırlanacak ve proje geçmişi olarak adlandırılabilecek bir kayıta neden özel bir ihtiyaç duyulduğunu göstermektedir."* Bu bağlamda nitel araştırma kapsamında uygulanan denetleme tekniği, verilerin nasıl toplandığını ve kategorilerin nasıl oluşturulduğunu inceleme süresince kararların nasıl verildiğini detaylı şekilde ortaya koyar (Merriam, 2013/2015:214). Araştırma kapsamında tutarlılığı sağlamak amaçlı denetleme tekniği için araştırmanın planlama sürecinden son aşamasına kadar günlük tutulmuş, kaç çeşit veri toplandığı ve nasıl toplandığı hakkında detaylı bilgi paylaşılmış, ve analizde oluşturulan kategorilerin nasıl oluşturulduğu açık bir şekilde rapor etmiştir.

Diğer bir ölçüt ise onaylanabilirliktir, Guba (1981) ile Lincoln ve Guba (1986) tarafından pozitivizm temelli nicel yöntemlere karşılık nitel yöntemler içerisinde geliştirilen bir yöntemdir. Ancak nitel araştırmalarda tam olarak nesnelliğin sağlanamayacağı ifade edilir. Onaylanabilirlik araştırmayı üstlenen araştırmacının tüm ön yargılarından mümkün olduğunca uzaklaşması ve araştırılan olaya odaklanmasıdır (Morrow, 2005). LeCompte ve Goetz (1982) onaylanabilirliği iç güvenilirlik olarak ifade etmişler ve iç güvenilirliğin sağlanması için toplanan verilerin öncelikle betimsel bir yaklaşımla doğrudan sunulması gerektiğini ifade etmiştir. Araştırmacı görüşme, gözlem ve dokümanlar yoluyla elde ettiği verileri herhangi bir yorum katmadan okuyucuya direk sunmalı ve yorumu daha sonrasına bırakmalıdır. Doğrudan yapılabilecek alıntılarla zenginleştirilebilecek bu tür betimlemeler araştırmacının daha sonra yapacağı yorumlara ve açıklamalara temel oluşturacaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2013:296). Bu bağlamda yapılan araştırmada onaylanabilirliği (iç güvenirlik) sağlamak amaçlı betimsel bir yaklaşımla okuyucu ile paylaşılmış ve yorum yapılmaksızın direk olarak görüşmeci alıntılarına yer verilmiştir. Diğer taraftan araştırmanın kuram temeli olması ve kavramsal çerçevesinin bu kuram temelinde daha önce yapılmış ampirik çalışmalardan yola çıkılarak tasarlanması araştırmanın nesnelliği ve onaylanabilirliğini arttırmaktadır.

3.6.3. Araştırma etiği

Yapılan bilimsel çalışmanın en önemli özelliklerinden birisi de özgünlük ve dürüstlüktür. Gerçeği arama ve açıklama yolculuğuna çıkan bilim insanının, araştırmanın tüm aşamalarında, dürüst, ahlaklı ve meslektaşlarının emeğine saygılı olması gerekmektedir. Bu açıdan bakıldığında bilimsel araştırma yapma ve yayımlama sürecinde etik kurallara bağlı kalmak temel şarttır. Araştırmacının, birlikte çalıştığı meslektaşlarına, bilim dünyasına, topluma ve çalışmasında kullanmış olduğu deneklere yönelik çeşitli sorumlulukları bulunmaktadır(Gürbüz ve Şahin,2017:458).

Patton (2002:552), nitel incelemelerin “temel takdir edilirliği” ile özenle belirlenip uygulanan yöntemlerin ortaya konulması ve araştırmacı inanılırlığını eğitim deneyimi, performans, statü ve kişinin kendisine sunabilme yeteneğine bağlı olduğunu ifade etmiştir. İnanılırlık ayrıca “ entelektüel hassasiyet, mesleki dürüstlük ve yöntem-bilimsel yeterliliği

kapsar” . Bir araştırmacının belirli bir bütünlük ve dürüstlük dâhilinde gerçekleştiğinden emin olabilmek araştırmacının etik duruşunu da kapsar (Merriam, 2013/2015:220-221).

Gerçekleştirilen bu aşamanın en başından sonuna kadar yerine getirilmesi gereken *bilinçli onay, gizlilik özel hayata saygı ve zarar vermemek, aldatmama, verilere sadık kalma* gibi etik değerlerin uygulanmasına bilhassa özen gösterilmiştir (Yıldırım ve Şimşek, 2013:121-122-123-124). Bu etik değerler bağlamında araştırmanın en başında itibaren izlenen süreç açık bir şekilde aktarılmış ve bu durum çeşitli veri toplama araçları aracılığı ile de desteklenmiştir. Araştırma esnasında nitel araştırmalar için en önemli veri elde yöntemlerinden biri olan görüşmelerde geçerliliği ve güvenilirliği sağlamak adına aynı zamanda etik değerler doğrultusunda görüşmeler öncesinde katılımcılara konu hakkında detaylı bilgi aktarımı sağlanmıştır. Görüşmeler öncesinde katılımcılara alınan izin belgeleri ibraz edilmiş ayrıca içerisinde katılımcıların kimliklerinin gizli kalacağı, istedikleri an görüşmeden çekilebilecekleri gibi etik bilgiler içeren *katılımcılar için bilgilendirilmiş gönüllü olur formu* imzalatılmış ayrıca bu bilgiler sözlü olarakta katılımcılara görüşme öncesi belirtilmiştir. Hiçbir katılımcının gerçek ismi araştırma içerisinde kullanılmamış bunların yerlerine kod isimler verilmiştir. Ayrıca görüşme öncesinde bilgilendirmede kendi kod isimlerini kendileri belirlemek isteyenlerde olmuş araştırmada bu kod isimler kullanılmıştır. Bu bağlamda etik değerler arasında en temel ve klasik olan gizlilik sağlanmış böylece katılımcıların özel hayatının zarar görmemesine önem verilmiştir (Yıldırım ve Şimşek, 2013:122 ; Merriam, 2013/2015:226).

Bugün gelişmiş ülkelerin hemen hemen tamamında insanların dâhil olduğu deneysel, yarı deneysel, yüz yüze görüşme ve gözlem gibi süreçleri içinde barındıran nitel araştırmaların tamamında üniversiteler dâhil her tür kurum ve kuruluş etikle ilgili belirli kuralları izlemek ve belirli bürokratik süreçleri tamamlamak zorundadırlar. Mevzuat etiği olarak tanımlanan bu süreçler tamamlanmadan veya kurallara tam olarak uyulmadan her hangi bir araştırmayı başlatmak veya yürütmek söz konusu değildir (Merriam, 2013/2015:118-119). Bu bağlamda mevzuat etiği gereği araştırma başlatılmadan önce Gazi Üniversitesi, Etik Komisyonu ‘na araştırma hakkında ayrıntılı bilgiler verilmiş, süreç ve yöntem detaylı şekilde açıklanarak başvuru yapılmış ve gerekli izinler alınmıştır. Araştırma yürütüleceği iki kurum olan Türkiye Voleybol Federasyonu’ na ve Türkiye Kick Boks Federasyonu’ na

yazılı olarak başvurular yapılmış ve gerekli izinler alınmıştır. Böylelikle araştırma için gerekli olan mevzuat etiği sağlanmıştır.

4. BULGULAR

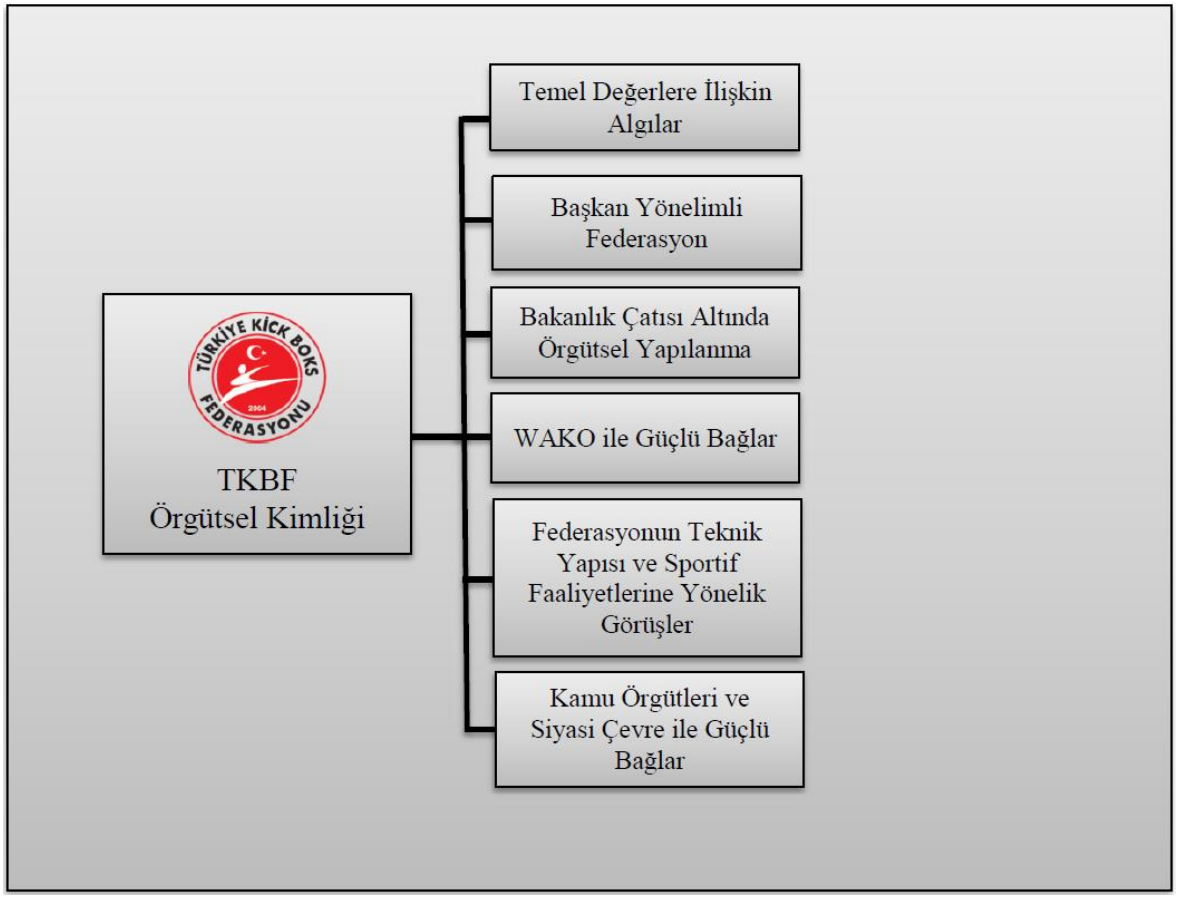
Araştırmanın bu bölümünde, araştırmacının Türkiye Kick Boks Federasyonu (TKBF) ve Türkiye Voleybol Federasyonu (TVF) iç paydaşları ile yapılan görüşmelerden elde edilen veriler ve bu verilere ilişkin araştırmacının yorumlarına yer verilmiştir. Öncelik olarak TKBF' nin örgütsel kimliği sonrasında ise TVF' nin örgütsel kimliği betimlenmiştir.

İki spor örgütünün karşılaştırıldığı çoklu durum çalışmasının analizinde, araştırmacının araştırma sürecince yaptığı yarı-yapılandırılmış görüşmeler, alan yazın taramasına ait bilgiler,çeşitli örgütsel dökümanlar (statejik planlar, değerlendirme raporları vb.) ve yasal dökümanlar gibi elde edilen bulgular bu kapsam içerisinde değerlendirilmeye alınmıştır. Bu bulgular ışığında hem Durum I hem de Durum II için temalar ve alt temalar çıkartılmış ve sunulmuştur.

Bu bölümde katılımcıların araştırma konusu ile ilgili görüşleri paylaşılmıştır. Görüşmecilerin kimliklerinin gizli tutulması amacı ile her görüşmeciye bulundukları pozisyon ve bağlı bulundukları spor federasyonlarına göre kodlama yapılmıştır. Bu bağlamda yapılan kodlamalar; *İL: İl Temsilcisi, UH: Uluslararası Hakem, G: Gözlemci, MA: Milli Antrenör, MS: Milli Sporcu, Y: Yönetici, KÜ: Kurul Üyesi,* şeklinde oluşturulmuştur. Ayrıca katılımcıların bağlı bulundukları spor federasyonlarını belirtmek amaçlı oluşturulan katılımcı kodlarının sonunda federasyonun kısaltması eklenmiştir *(Örn: MA-TKBF).* Görüşmecilerin bağlı bulundukları spor federasyonu içerisinde aynı birimde yer alan birden fazla görüşmeci olması sebebi ile aynı kod ismindeki görüşmeciler numaralandırılmıştır (*Örn:MA1-TVF*).

4.1. Durum I -Türkiye Kick Boks Federasyonu

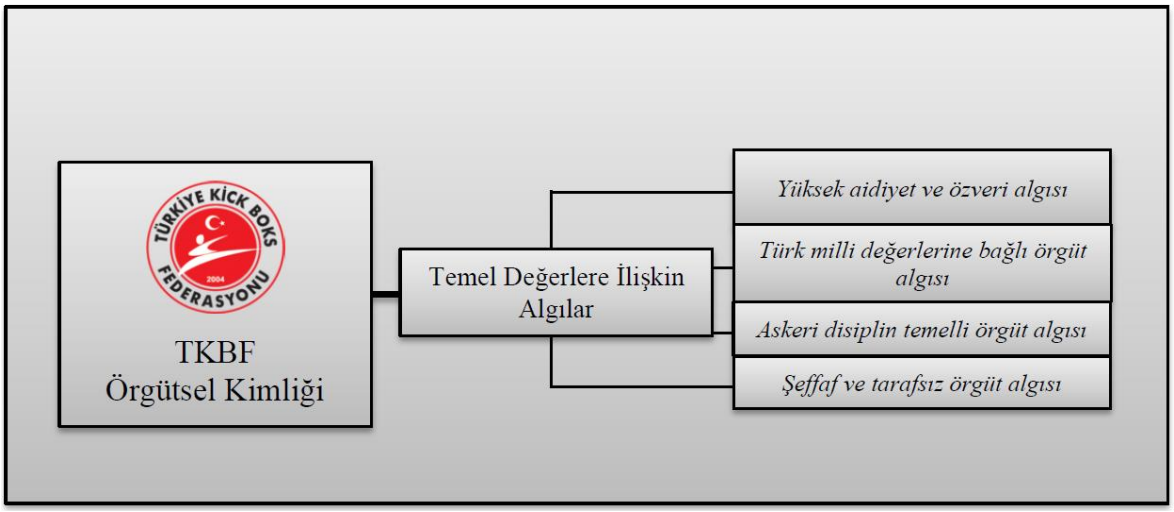
Yapılan yarı-yapılandırılmış görüşmeler sonucunda TKBF'nin örgütsel kimliğine yönelik *temel değerlere ilişkin algılar, başkan yönelimli federasyon, bakanlık çatısı altında örgütsel yapılanma, WAKO ile güçlü bağlar, federasyonun teknik yapısı ve sportif faaliyetlerine yönelik görüşler ve kamu örgütleri ve siyasi çevre ile güçlü bağlar* şeklinde altı ana tema belirlenmiştir.



Şekil 4.1. TKBF Örgütsel Kimlik ana temalar

4.1.1. Temel değerlere ilişkin algılar

Yapılan yarı-yapılandırılmış görüşmeler sonucunda Türkiye Kick Boks Federasyonun örgütsel kimliği teşkil eden *temel değerlere ilişkin algılar* isimli ana tema oluşturulmuş ve bu ana tema altına içerisinde bulundukları örgüte karşı *Yüksek aidiyet ve özveri algısı, Türk milli değerlerine bağlı örgüt algısı, Askeri disiplin temelli örgüt algısı, Şeffaf ve tarafsız örgüt algısı* şeklinde toplamda 4 alt tema belirlenmiştir.



Şekil 4.2.Temel değerlere ilişkin algılar

Yüksek aidiyet ve özveri algısı

Bu alt tema içerisinde katılımcıların özellikle üzerinde durdukları ortak görüş federasyon içerisinde bir aile ortamının oluştuğu bu bağlamda yüksek aidiyet ve özveri algısı oluştuğu, ayrıca içerde dayanışmanın ön plana çıktığını ifade etmişlerdir.

Katılımcılardan İL1-TKBF'nin içerisinde bulunduğu ortamı tanımlarken kullandığı kelimler de "Aile" sıkça kullanılmıştır. Mevcut durumu bir aile ortamı olduğunu ve bunun olmazsa olmayacağını şu ifadelerle belirtmiştir; *" Biz Kick Boks ailesi olarak büyük bir aileyiz… Şuan aile ortamında çalışıyoruz ve çok memnunuz… federasyon benim için aileyi ifade ediyor, iş para benim için sonradan gelen şeyler, aile ortamı olmadan hiçbir şey olmaz …. "* cümleleri ile düşüncelerini ifade etmiştir. Görüşmeye katılan tüm görüşmeciler gibi MS2-TKBF' de durumu *"Biz aile gibiyiz…biz orda yeni arkadaşlar, abiler, kardeşler ediniyoruz…federasyon bir aile onun eksikliğinde her şey eksik…."* şeklinde düşüncelerini ifade etmiştir.

MS1-TKBF ise federasyon içerisinde yüksek bir dayanışmanın hakim olduğunu, herkesin birbirine bağlı olduğu ve samimi olduğunu ifade etmiştir. MS1-TKBF bu görüşlerine ilişkin görüşme verisi aşağıda sunulmuştur.

> *Aile, yani şimdi ailenden çok bu camianın içindesin bu işte mesleğin dışında orada sporcu ile oturup ağlıyorsun, sporcunun derdini dinliyorsun, sporcu binevi senin evladın gibi oluyor, antrenör dışında abi oluyo anne oluyo baba oluyo, dayı oluyo, teyze oluyo mutlu gününüzde mutsuz gününde o yüzden burası bir iş meslek değilde bir aile olarak görmek her şeyin daha ötesine geçiyor ve daha çok işine sıkı sıkı sarılıyorsun…bizim federasyon daha samimi … daha samimi bir aile ortamı var .*

KÜ2-TKBF federasyon içerisinde güçlü bir dayanışma olduğunu ve ilişkilerin ailesel bağlılık boyutunda olduğunu federasyonla olan bağının maddiyata değil maneviyata yönelik olduğunu ifade etmiştir. KÜ2-TKBF bu görüşlerini *"…Buradan gelir elde etmiyoruz bu bir sevgi işi sporun içerisinde bulunmak için gidip arkadaşlarımızı görüyoruz tüm Türkiye deki mesela şöyle bir şey var benim bir sıkıntım olduğunda Türkiye'nin her bir yanında herhangi bir arkadaşıma telefon açıp onunla konuşabilirim, tamamen kişisel bile olsa canım sıkıldığında arayabilirim… federasyon olarak bütün hep birlikte bir aileyiz"* cümleleri ile ifade etmiştir.

KÜ3-TKBF federasyon içerisinde var olan dayanışma olgusunu vurgulamış ve büyük bir aile olduklarını şu sözler ile ifade etmiştir;

> *Bayramlarda mutlaka birbirimizi ararız hastalık olursa ararız, eğer bizim şehrimizde ise bu hasta olan kişi mutlaka üst düzey kişiler arar arkadaşlar ziyaretine gider, kan ile ilgili bir sıkıntı varsa aileden biri lösemiydi şuydu buydu kan ile ilgili duyuru yapılır herkes sıraya girer kan vermeye gider… sosyal hayatta çok büyük dayanışmamız var, ameliyat konusunda, doktora ulaşım konusunda, yolculuk konusunda, aklınızın alabileceği sosyal ve beşeri olarak ne yapılması gerekiyorsa, düğünlerimize çağırırız birbirimizi çıkar gelirler mesela iki eli kanda olsa, bir çocuğumuzun sünneti oluyor gidiyoruz, ameliyatı oluyor gidiyoruz, sosyal ve beşeri olarak biz bunu çok güzel bir şekilde başardık..*

Yapılan görüşmelerde öne çıkan önemli bir diğer algı ise federasyon paydaşlarının tamamı federasyona kalpten bağlı olduklarını, burada federasyonun bir parçası olduklarını ve federasyona adanmış bir hayat olduğunu ifade eden cümleler kurmuşlardır. İL2-TKBF bu bağlılığı maddi kazanç beklemeksizin üste para vererek federasyona hizmet ettiğini

"...hiçbir yerden ücret almıyoruz ama kendi cebimizden harcıyoruz yeri geldiğinde çünkü bu geminin dönmesi lazım... üste para harcayarak güzel bir camiaya sahibim" biçiminde açıklamıştır.

Katılımcıların tamamı kendisini federasyonun bir parçası olduğunu ifade etmişlerdir. Bu durumu katılımcılardan MS2-TKBF *" kendimi federasyonun bir parçası gibi hissediyorum... profesyonellikten ziyade duygusal bir bağlılığım da var fakat hangisi ağır basar dersen duygusal bağım daha ağır basar"* şeklinde açıklama yapmıştır.

Türk milli değerlerine bağlı örgüt algısı

TKBF' nin temel değerleri alt teması altında diğer önemli bir temel değer örgüt içerisinde Türk milli değerlerine bağlı bir örgüt yapısı dikkat çeken bir diğer önemli alt temadır. Bu alt tema içerisinde katılımcıların önemle üzerinde durdukları ve ortak olan görüş örgüt içerisinde sevgi ve saygının hakim olduğu, bayrak sevgisinin ön planda olduğu, Türk kültürünün yaşatıldığı ve milli değerlere önem veren bir örgüt yapısı betimlenmiştir. Bu bağlamda TKBF Misyonumuz' da (2021) misyonu *"Milli ve manevi değerler içerisinde spor bilincini, vatan ve millet sevgisini, Kick Boks sevgisini kazandırarak spor yapma alışkanlığını yaygınlaştırmak ve sporu bir yaşam tarzına dönüştürmektir."* şeklinde açıklanmıştır. Bu bağlamda misyon' da bu görüşlerle paralellik göstermektedir. Ayrıca katılımcılara sorulan özdeşleşme sorusunda katılımcılar genellikle kendilerini federasyon ile saygı duygusunda özdeşleştirdiklerini ifade etmişlerdir.

Görüşme yapılan katılımcıların tamamı Türk kültürünün temel değeri olan sevgi ve özellikle saygının örgüt içerisinde çok önemli olduğunu ifade etmişlerdir. MA2_TKBF *" kültür olmalı sporcularda yani biraz oturmaya kalkmaya ve tabi giyinmeye de dikkat etmeli oturduğu ortamda kendilerini eğiten baba gibi yetiştiren antrenörleri hocaları var..."* cümlesi ile saygı kültürüne değinirken katılımcı KÜ3-TKBF örgüt içerisindeki saygı durumunu şu örnek ile betimlemiştir;

> *Kamplarda mesela biz bir arkadaşımız girdiği zaman bacak bacak üstüne atmayız bir arkadaşımız topluluğa girdiği zaman ayağa kalkarız, tokalaşırız hal hatır sorarız ailelerimizi sorarız, şöyle bir yayılıyım da harem ağası gibi oturan olmaz*

> *biri geldimi büyükte olsa küçükte olsa ayağa kalkılır, bunun için bir kuralda yok biz böyle gördük böyle yaptık bizden sonrakilerde böyle yapıyor.*

MA1-TKBF ile yapılan görüşmede örgüt içerisindeki büyüklere saygının ringe' de yansıdığını yapılan dövüş sporu olmasına rağmen saygının temel öncelik olduğunu futbol örneği ile açıklamıştır; *"...şöyle biz birbirimize biraz daha bağlıyız saygı ve sevgi çerçevesinde, dövüş sporu yapıyoruz orada hak da yeniyor mesela bir futbol maçı olsa orada kan gövdeyi götürür bizde bir kavga çıkacağı zaman bir tane hoca derki durun orada herkes durur."* İL1-TKBF ise *"temel amacının ahlaklı sporcuların yetiştirmek ve kazandırmak "* olduğunu ifade etmiştir.

Katılımcılar örgüt içerisinde aldıkları görevleri içerisinde yaşadıkları vatan için yaptıklarını bayrak için mücadele ettiklerini ifade eden açıklamalar yapmışlardır. MA1-TKBF ve Türk bayrağına ve vatana olan bağlılığı *" Bizim salonlarımızda bayrağımız asılıdır biz derse bayrağa selam ile başlarız, bittiğinde de bayrağa selam ile bitiririz. Bizim sporcularımız para için dövüşmez para için mücadele etmez, sadece ilk başta vatan için orada mücadele eder... bizde vatan aşkı ön plana koyuluyor"* cümlesi ile ifade etmiştir. Benzer bir ifadeyi İL2-TKBF şöyle ifade etmiştir;

> *Orada sporcularla olmam gerekiyorsa olurum onları çalıştırmam gerekiyorsa çalıştırırım, bir tanesi çıkıp gelse dese ki hocam beni de çalıştırır mısınız? Çalıştırtırım. Hiç tanımadığım insanı da çalıştırırım, çünkü ben bütün orda ki sporcuları kendi sporcum gibi görüyorum. Parayla alakası yok ay yıldız içerisinde hepimiz aynı yola baş koymuşuz demektir, parayla alakası yok.*

Görüşmeye katılan UH2-TKBF temel amaçlarının vatanını milletini seven çocuklar yetiştirmek olduğunu *"...işte genelde biz çocukları vatanını milletini seven çocuklar olarak yetiştiriyoruz, ki bu bağlamda da başarı geldikçe mutlu oluyoruz..."* ifadeleri ile açıklamış nitekim KÜ3-TKBF bu düşüncelere paralel bir açıklama yapmıştır;

> *Bireysel olarak benim kulübüme bana selam vermeye dahi vatan haini hiçbir insan benim salonumda yer alamaz, ben ona emek vermem, herkesi bir siyasi görüşü olabilir herkesin bir mezhebi olabilir ama hiç beni bağlamaz şu yüreğinde vatan*

sevgisi olacak (görüşmeci burada ses tonunu artırarak ve elini göğsünde tutarak anlatıyor) ...eğer yurt dışına çıktığında benim sporcum Türkiye'yi temsilen orada gözleri yaşarıyorsa ben onun cisiyetine milliyetine bakmam ...."

Yapılan görüşmelerde katılımcıların özellikle ifade ettikleri bir diğer önemli husus ise örgüt içerisinde Türk kültürüne uygun, örf ve ananesine bağlı bir federasyon olduğunu ve bunu yansıtan uygulamalar olduğu ifade edilmiştir. İL2-TKBF bu durumu *" ...milli takımda yemeğe bile otururken dua etmeden yemeğimizi yemeyiz…"* şeklinde açıklamış. MA2-TKBF *" örf ve ananesine bağlı bir federasyonuz milli formayı gururla taşıyan bir federasyonuz…"* açıklamasını yaparken bu açıklamaya paralel başka bir açıklama ise UH1-TKBF tarafından Türk milli değerlerine bağlılığını *" bizim olmazsa olmazlarımı tabiki bizim için etik değerler çok önemli yani hem Türk olarak Türklük değerlerimiz hem dini değerlerimiz…"* şeklinde ifade etmiştir. Son olarak Y2-TKBF federasyonun geleceğinin inşa edilirken gençlerin bu değerlere bağlı bir şekilde yetiştirildiğini şu sözlerle ifade etmiştir; *" ...biz alt yapılarımızı milletimizin temel değerleri üzerine kuruyoruz, sporcularımız kazanmaya çalışıyoruz…"*

<u>*Askeri disiplin temelli örgüt algısı*</u>

Görüşmelerin tamamında katılımcılar örgüt içerisinde güçlü disiplin hâkim olduğu ifade edilmiş örgüt üyelerinin bağlı oldukları yapılanma içerisinde yaptıkları davranışlarının uymak zorunda olduğu kurallar olduğu ifade edilmiş bu açıklamalar yapılırken de genellikle askeri bir disiplin analojisi yapılmıştır. MS1-TKBF örgüt içerisinde yaşanan askeri disiplini *"...milli takım kamplarında toplantılarda kimse terlik giyemez terlik giyilmesinden nefret eder başkan… herkes milli takım eşofmanı ile gezecek saç sakal traşlarımız düzgün olacak asker gibi…"* cümleleri ile ifade etmiştir. KÜ1-TKBF ve MA1-TKBF ise özellikle uluslararası maçlarda disiplin olduğunu ritüelleşmiş bir asker yemek duası olduğunu ifade etmiştir. Bu durumu MA1- TKBF şu şekilde ifade etmiştir;

Biz yurtdışında da aynı askerlik duası gibi sporcular ayağa kalkar dikkat çekeriz, allahımıza hamdolsun milletimiz varolsun kardeşliğimiz daim başarımız sonsuz olsun diye her yemekten önce dua ederiz. Buda bizim disiplinimizi sağlar. Yurt

dışında yaptığımızda oldukça dikkat çeker güzel şeyleri oluyor böyle milli takımda olduğumuzu daha iyi hissediyoruz (MA1- TKBF).

Milli takım kamplarında mesela yeminlerimiz çok meşhurdur yemek duası bu yemek duamız çok meşhurdur diğer federasyonlarda var mı yok mu bilmiyorum biz yemeğe oturduğumuz zaman başlarken dua ediyoruz, o şeyimiz var yani, asker duası tarzında… ayağa kalkıp dua ediyoruz birisi söylüyor diğer çocuklarda tekrarlıyor aynı asker duası gibi düşünün hocamızda (TKBF Başkanı) afiyet olsun arkadaşlar diyor çocuklarda sağolun diyor yemeğe başlıyoruz (KÜ1- TKBF).

KÜ1-TKBF örgüt içerisinde askeri disiplin tarzında yapının gerekliliğini *"Toplantıya terlik, şortla inilmez sporcularımıza özellikle söylüyoruz bunları…yani milli takım forması ve spor ayakkabı ile tertip ve düzenli askeri sistem gibi düşünün çok gevşetirsen verim alamazsın kurallar çerçevesinde hareket edilmesi lazım disiplin bu bağlamda şart"* cümleleri ile açıklamıştır. Özellikle uluslararası maçlarda yaşanan askeri disiplin durumunu MA3-TKBF şu şekilde betimlemiştir;

Sporcularda sakal olmayacak…başkan herkes saç sakal traşı olacak asker gibi saçına başına bakacak diyor. Kadın sporcuların oje sürmesi veya makyaj yapması yasak tam bir sporcu gibi gitmeliyiz diyor, mesela milli maçlara gittiğimizde kesinlikle o Türkiye milli takım forması değişmez altıma başka üstüme başka giyim olmaz o Türkiye yazısı olması gerek tam olarak bi hafta boyunca …tam bir asker disiplinine bürünüyoruz.

Örgüt içerisinde mevcut disiplin hakemler içinde olduğunu UH2-TKBF *" mesela bizim hakem kıyafetlerimiz kesinlikle standarttır, … kılık kıyafet düzgündür saç sakala dikkat edilir, maça gitmeden önce berbere gidilir…."* ifade etmiştir.

<u>*Şeffaf ve tarafsız örgüt algısı*</u>

Örgüt iç paydaşları ile yapılan yarı-yapılandırılmış görüşmelerde şeffaflık, tarafsızlık ve adaletli bir örgüt algısı dikkat çekmektedir. Katılımcılarda gözlemlenen adalet algısı genellikle hem idari yapı içerisinde antrenör ve hakem için hem de teknik anlamda sporcu

için bir adalet ortamının olduğu ifade edilmiştir. Y2-TKBF şeffaflık bir örgüt yapılanması olduğunu *"...mesela burada bir iş anında bitirilmelidir, hızlıdır yani, bizim için öneli olan budur ...veriler günlük değişebilir her şeyi anında paylaşmamız gerekebilir... yani şeffaflık aslında mesela lisanslı sporcu sayısı ile ilgili bugün sorduğunuz sorular ile ilgili yarın aynı cümleler kurulamayabilir, bu şeffaflık önemli bizim için..."* cümleleri ile ifade etmiş yine aynı katılımcı görüşlerini teknik yönetimde yaşanan şeffaflığı ifade etmek için şu şekilde açıklamıştır;

> *Şeffaflık ve adalet, sporcunun, antrenörün ve hakemin her konuda güven duyabileceği bir ortamdır. ...bizde kimsenin hak etmediği dışında bir şeyle karşılaşmaz çalışanın emeğini aldığı bir ortamdır. Hakkeden her sporcu milli takıma girer, kimse hakkettiğim halde milli takıma götürülmedim diyemez...."*

Örgüt içerisindeki idari yapının da tamamen şeffaf ve nizami olduğu ile ilgili KÜ3-TKBF *"...devletin her türlü denetimi ve gözlemi altında... her şey çok şeffaf olduğu için zaten. Harcırahlarla ilgili bir sıkıntı yok zaten imza altında alıyorsunuz gününüz belli kaç gün orda görev yaptığınız belli ...her şey çok nizami şeffaf, nizami ve yasal"* açıklamasını yapmıştır. Bu görüşlere paralel bir diğer görüş İL1- TKBF tarafından örgüt yapılanmasının tamamen yönetmeliklere dayalı yasal ve nizami olduğunu şu şekilde etmiştir; *" ...federasyonumuzun bütün çalışmaları talimatlara dayalıdır, yönetmelik dahilinde çalışmalar yapılır... yani denetime ve denetlemeye açık herhangi bir sıkıntı yok. Son derece şeffaf bir yönetimimiz var."*

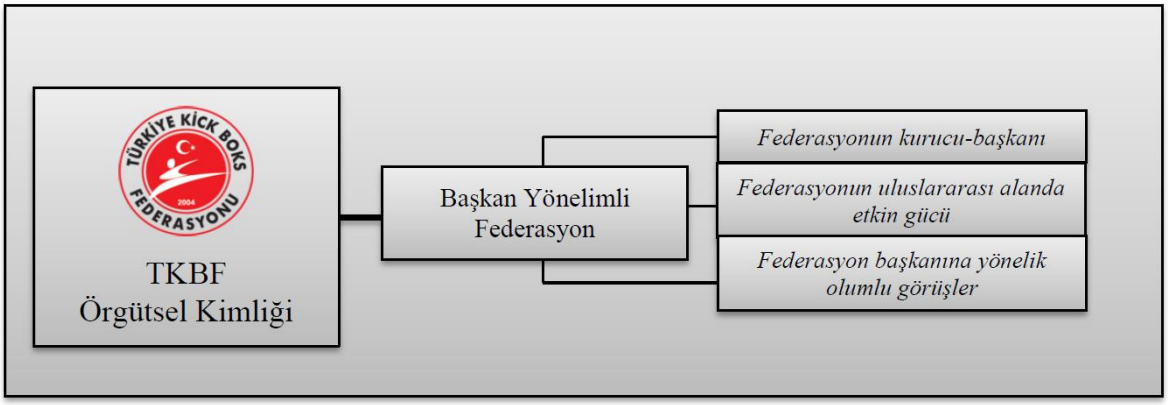
Örgüt içerisinde ifade edilen idari açıdan şeffaflık yanı sıra katılımcılar arasındaki diğer hakim görüş örgütün aynı teknik olarak da gayet şeffaf olduğudur. Bu teknik anlamdaki şeffaflık durumunu diğer federasyonlarla karşılaştırarak ifade etmişlerdir. MS2-TKBF diğer federasyona göre tarafsız davranıldığını *" Türkiye şampiyonu olan Dünya şampiyonasına gidecektir. Bu çok basit bir sporcu bile olsa o sporcu gider. Yani benim kilomda dünya şampiyonu bile varsa Türkiye şampiyonu kimse o gider. Ama diğer branşlarda bu yok...bu bakımdan bizde tarafsızlık var".*Ayrıca MA3-TKBF bu durumu şu cümleler ile açıklamıştır.

...hiçbir zaman yanılmadım acaba olmadı kafamda sen hakkettin dünya şampiyonasına gideceksin deyipte benim dünya şampiyonasına gitmeme durumum olmadı ikincim veya üçüncüm değerlendirilmedi, ama ben mesela X federasyonunda ve X federasyonunda bunu yaşadım, X federasyonu dünya şampiyonu oldum, milli takım seçmelerini kazandım, İspanyadaki turnuvada final oynadım ama beni iki turnuvaya da götürmediler kilom boş gitti, ama ben bunu Kick Boks Federasyon'un da yaşamadım Türkiye Şampiyonu oluyorum milli takımda seçmeyi kazanıyorum o sene dünya şampiyonasına mutlaka gönderildim...

MA2-TKBF ise içerisinde bağlı bulunduğu örgütü *"...diğer federasyonlardan farklıyız çünkü biz daha şeffafız... X federasyon gibi dinazor taysafi olup da haketsede etmesede milli takıma sporcu götüren bir federasyon değiliz. Şeffaf ve liyakatli hakeden hakkını alıyor..."* ifadesini kullanmıştır.

4.1.2. Başkan yönelimli federasyon

Örgüt iç paydaşları ile yapılan yarı-yapılandırılmış görüşmeler sonucunda katılımcıların üzerinde özellikle durduğu bir diğer ana tema ise federasyon başkanıdır. Federasyonun kurulduğu günden bu yana görevine devam eden federasyon başkanı hakkında yapılan görüşler bu tema içerisinde açıklanacaktır. Bu ana tema altında federasyonun kurucu-başkanı, uluslararası alanda etkin güç ve federasyon başkanı hakkında olumsuz görüşlere yönelik bulgular açıklanacaktır.



Şekil 4.3.Başkan yönelimli federasyon

Federasyonun kurucu-başkanı

Yapılan yarı-yapılandırılmış görüşmelerde katılımcıların önemle üzerinde durdukları federasyonun kurulduğu günden bu yana başkanlığını sürdüren mevcut federasyon başkanı' dır (TKBF Hakkımızda, 2020). Katılımcılar mevcut federasyon başkanını federasyonun bulunduğu duruma getiren kişi olarak ifade etmişlerdir. İL1-TKBF federasyon başkanı ile ilgili görüşlerini *" aile ortamındayız çok memnunuz federasyonumuzun çalışmalarından maalesef geçmişte bu ortamlar yoktu, ilk başladığımız dönemlerde insanlar sporcular ve antrenörler birbirlerini tanımıyordu bile dağınıktı…."* sözleri ile açıklamıştır. KÜ1-TKBF federasyon başkanının federasyonu bugünkü durumuna getiren kişi olduğunu şu sözleri ile ifade etmiştir;

> *Federasyonun olmazsa olmazı Salim KAYICI' dır. Olmazsa olmazıdır yani önceden ektiği ağaçlar şu anda meyve vermeye başladı zamanında kick boksu belirli bir temelden inşa edip bu zamanlara kadar getiren Salim KAYICI' dır. Hakkını vermek lazım olmazsa olmazımızdır benim düşüncem…kick boks sporunu bu duruma getiren federasyonumuzu da bu hale getiren Salim KAYICI' dır. Biz onunla başladık bu işe kick boks sporunun gelişmesinde camiayı 81 ile yayıp her ilde lisanslı sporcu çıkarıp herkesi birbirine bağlayandır… federasyon yönetimi olmasa böyle bir oluşum olmazdı.*

KÜ2-TKBF federasyon başkanının mevcut duruma gelmesinde etkisini *" Kick Boks Federasyonu dediğimde aklıma ilk Salim KAYICI geliyor çünkü federasyona çok şey kattı, şöyle bir baktığımızda ben kick boksun önceki yıllarını da biliyorum aşırı derecede bir düzelme hakemi antrenörü kalite çoğaldı bunlar hep ekip işi ama bunların başında da bir federasyon başkanımız söz konusu"* cümlesi ile federasyonun zamanla kat ettiği yolu federasyon başkanına atfetmiştir. UH2-TKBF ise federasyon başkanı sayesinde geçmişten günümüze federasyonda yaşanan imaj değişimini şu sözler ile ifade etmiştir; *"Bizim federasyonumuz açısından olaya bakarsak bizim federasyonumuz için olmazsa olmazımız başkanımız yani bizim çıtamızı çok yükseltti…yani kick boksu getirdiği seviye ortada bar fedailerinin elinde bulunduğu 90'larda mafya tarzı insanların yoğun olduğu kişiler ile anılırken… elit kesime doğru yükselen bir federasyon oldu."*

Federasyonun uluslararası alanda etkin gücü

Katılımcılar TKBF' nin uluslararası alanda etkili bir güç olduğunu ifade etmişler bunun arkasında ise federasyon başkanın uluslararası alanda TKBF' nin bağlı olduğu WAKO' da as başkan olması (WAKO Executive Board of Directors, 2020), sebebiyle etkisi olduğunu belirtmişlerdir. İL1-TKBF bu durum ile ilgili görüşlerini *"... bizim şimdi temsilimiz çok önemli yurt dışında mesela işte federasyon başkanının vizyonu, misyonu, kişiliği çok önemli bu federasyonlarda bizim federasyon başkanımız hem sporun içinden gelen bir kişi olarak artı spor adamı olarak başkanımızın dünyada söz sahibi olması Türkiye'nin söz sahibi olması anlamına geliyor"* şeklinde ifade etmiş ayrıca federasyon başkanı' nın WAKO' da söz sahibi olması TKBF açısından önemli olduğunu ve alınan kararlardan haberdar olunması açısından faydalı olduğunu şu cümleler ile ifade etmiştir; *"Dünya federasyonu yani WAKO, bu dünya federasyonunda bir karar alınıp bir uygulama değiştirildiği zaman anına bizim haberimiz oluyor bu federasyon başkanımız sayesinde derki arkadaşlar şu değişiklikler oldu bunları böyle yapalım. "*

Federasyon uluslararası alanda etkin bir imajı olduğunu İL2-TKBF uluslararası bir şampiyonada tanık olduğu şu hikâyesi ile ifade etmiştir;

> *Federasyon başkanımızı dünyada pek çok taraftarı seveni var, birkaç ülkenin federasyon yetkilisinin yanıma gelip ne olur beni federasyon başkanınız ile tanıştır Salim başkan ile tanışmak istiyorum dediğini biliyorum. Bu şekilde dünyada herhangi bir federasyon başkanını bizim federasyon başkanı ile tanıştırdığım dönemde oldu düşünün yani.*

KÜ1-TKBF ve UH2-TKBF federasyon başkanın uluslararası anlamda etkin olduğunu bu etkinliğin Türkiye'ye uluslararası maçların verilmesi şeklinde olduğunu şu sözleri ile ifade etmiştir;

> *WAKO zaten bizim federasyon başkanı orada as başkan yönetimde etkili, WAKO' nun şeyinde TKBF daha ön planda, en son işte uluslararası maç düzenleniyor, bizim Turkish Open Avrupa kupası oldu ikili ilişkiler ile, federasyon başkanımız*

orada yönetimde olmasaydı olmazdı… Dünyada yapılan 8 organizasyonun içine alındı buda tatbikî ikili ilişkiler ile oldu… (KÜ1-TKBF).

WAKO sonuçta bağlı bulunduğumuz bir örgüt ama bizde TKBF olarak güçlü bir organizasyonuz veyahut bizim başkanımızın sözü geçiyor, oradaki oluşumumuzda iyi o açıdan diyaloglar da iyi… bunun olumlu yönleri de şöyle bizim Open' larımız kabul edildi ve iyi bir şekilde yerleştik , mesela Dünya Şampiyonalarını istediğimiz zaman alabiliyoruz tabi bunun için başkanımızın bayağı bir lobi yapıyor ama alıyoruz. Mesela Turkish Open'i WAKO yapıyor biz yapmıyoruz ama ev sahipliği yapıyoruz… (UH2-TKBF).

Federasyon başkanına yönelik olumlu görüşler

Katılımcılar ile yapılan görüşmelerde federasyon başkanını örgüt için önemli bir etken olduğu federasyon için çalışan liyakatli, kendisini federasyona adamış, özverili, aileden birisi ve federasyonda yaşanan problemleri idare edebilen bir yönetici olarak tanımlamışlardır.

Federasyon başkanın özellikle maçlarda bir antrenör gibi hareket eden, tezahürat eden kendini bu işe vermiş bir yönetici olarak ifade edilmiştir. Katılımcılardan neredeyse tamamı bu algıya paralel düşüncelerini ifade etmişlerdir. Katılımcılardan İL1-TKBF federasyon başkanı hakkındaki görüşlerini *"Biz federasyon başkanımızdan son derece memnunuz. Ben şunu söyleyeyim bir Avrupa Şampiyonasında bir Dünya Şampiyonasında bir federasyon başkanın ringin köşesine kadar gelip yeri geliyor taktik veriyor yeri geliyor işte şöyle yapalım, karşılıklı fikir alışverişinde bulunuyor, gerçekten bu değerler bizim için çok önemli."* şeklinde açıklamıştır.

İL2-TKBF federasyonun mevcut başarı durumunu federasyon başkanın federasyon içerisinde örgüt ile birlik ve beraberlik ortamını oluşturmasını örnek göstermiştir. İL2-TKBF bu düşünceye ait görüşlerini *"Federasyon başkanımız bizle beraber yatar bizle beraber kalkar bizle beraber yemek yer…yani hep beraber çalışırız hep beraber otururuz genelde öyle çalışırız. Başkanımızın da bizle beraber olması bizim yanımızdan*

ayrılmaması bizle beraber nerdeyse antrenörlük yapması başarıyı getiriyor. Bizi farklı kılanda bu zaten.

MA1-TKBF ise federasyon başkanının sporun içerisinden gelen biri olduğunu, bu durumunda federasyon için bir avantaj olduğunu açıklamış, idare içerisinde tüm yükün başkanın sırtında olduğunu ifade etmiştir. Ayrıca başkanın işini severek yaptığını, kendini bu işe adadığını şu cümleler ile ifade etmiştir.

> *Şimdi idari anlamda bizim başkanımız sporun içerisinden gelen bir insan, kimin neye ihtiyacı var biliyor, aslında elinden geldiğince bunları karşılamaya çalışıyor, iyi çalışıyor yani gece gündüz telefon açık senle iletişimde güzel başkanlık yapıyor. Sürekli herkes ile iletişim halinde en ufak bir terslik çıktığı zaman müdahale edebiliyor bunları daha önceden de sezebiliyor çünkü sporun içerisinden de geldiği için sıkıntı yaşamıyoruz. Başkan tüm kurulları idare edip tüm yükü üstlendiği için daha çok öne çıkıyor tüm yük başkanda, yurt dışına gideriz orada sporcunun köşesinde de mücadele eder, köşe antrenörü gibi oradan taktik vermeye çalışır çünkü severek yapıyor bu işi içten yapıyor. Kendisini bu işe adamış… ufak tefek eksiklikler olduğu zaman onu da söylüyorsun güzel karşılıyor bir şeyler yapmaya çalışıcaz diyor olumsuzluklarda işin çözümüne gidiyor… sonuçta tüm yükü sırtına almış başkan güzel bir şekilde gidiyoruz.*

UH2-TKBF ve İL1-TKBF federasyon başkanın örgüt için çalışan çok çalışkan biri olarak ifade etmiş, federasyon için sürekli olarak özverili bir şekilde çalıştığını açıklamış ve federasyon başkanın kendi aile üyesinden bir kişi bir abi olarak gördüğünü İL1-TKBF şu düşünceleri ile ifade etmiştir;

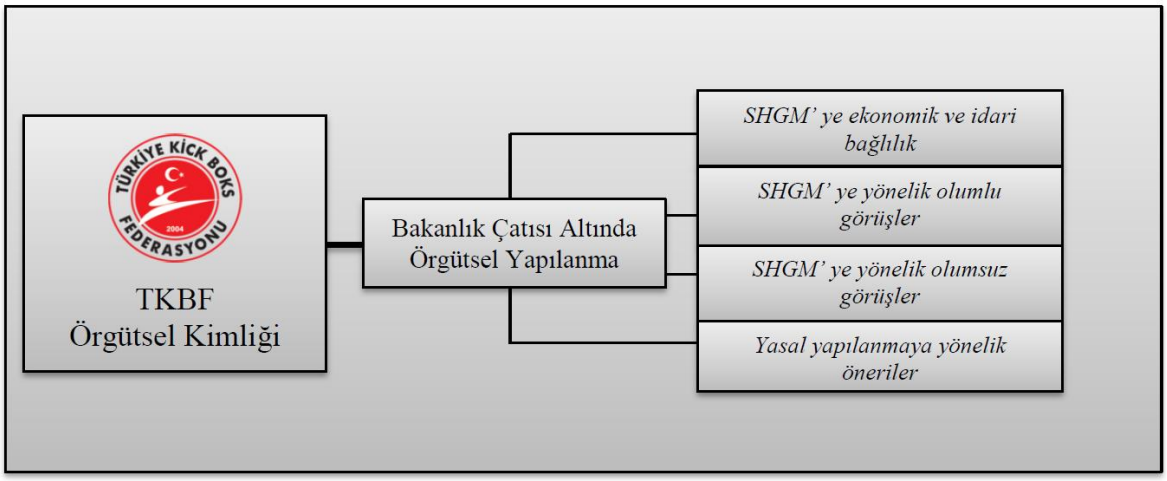
> *Bizim federasyon başkanımız çok çalışkan, hatta basında pek çok defa federasyon başkanımız ile ilgili Süper Başkan tarzında yazılar çıkmıştır. Başkanımız yeri geliyor bir gün içerisinde iki tane üç tane şehri ziyaret ediyor. Antrenörleri ile görüşüyor yeri geliyor yurtdışından gelir gelmez direk ayağının tozuyla Türkiye Şampiyonasına geldiğini teknik kurulları topladığını biliyoruz. Çok çalışkan özverili içimizden gelen birisi, bir abimiz ailemizden gelen birisi olarak görüyoruz, yeri geliyor arıyor çoluğumuzun çocuğumuzun halini hatırını soruyor bizim için*

çok önemli bir değerdir. Ayrıca çalışıyor bugün… Kick Boks her geçem gün değişiyor başkanımız sayesinde.

UH1-TKBF en baştan beri federasyona duyduğu aidiyeti ve federasyonun bir parçası olarak kendisini hissetmesini federasyon başkanının tutumlarına bağlamış ve düşüncelerini *" Ben hiçbir zaman federasyonun bir parçası değilmişim gibi görmedim kendimi, bu federasyon başkanımızın kişisel tavrından kaynaklanıyor. 2003 yılında ilk tanıştığımızdan beri ben dahil tüm antrenör ve tüm sporcu arkadaşlarımıza gerçekten kıymetli ve değerli olduklarını göstermiştir, veriyor ondan kaynaklanıyor bu…."*

4.1.3. Bakanlık çatısı altında örgütsel yapılanma

Katılımcılar ile yapılan yarı-yapılandırılmış görüşmelerde, TKBF' nin ekonomik ve idari yapısının SHGM bağlı şekilde iş ve işlemlerinin yürütüldüğü belirtilmiştir. Ekonomik ve idari anlamda SHGM' ne bağlı bir yapı sergilediği ifade edilmiş ayrıca bir kamu kurumuna bağlı olmanın da TKBF için olumlu ve olumsuz tarafları katılımcılar tarafından bu bölümde belirtilmiştir.



Şekil 4.4.Bakanlık çatısı altında örgütsel yapılanma

SHGM' ye ekonomik ve idari bağlılık

Görüşmeler çerçevesinde üzerinde özellikle durulan temalardan bir tanesi de SHGM' nin federasyon üzerindeki idari ve mali etkisidir. Katılımcıların tamamı görüşmelerde

federasyonun gerçekleştireceği faaliyetler ve izin gibi durumlarda SHGM ile iletişim halinde olduklarını belirtmişlerdir. Ayrıca federasyonun idari ve mali anlamda da SHGM tarafından denetlendiği ifade edilmiştir.

İL1-TKBF federasyonun yaptığı faaliyetleri SHGM ile içerisinde koordineli bir şekilde ve TKBF' nin SHGM bağlı bulunduğunu *" şimdi şöyle söyleyeyim ülkemizdeki bütün sportif branşlar, SHGM' ne daha doğrusu Spor Bakanlığına bağlı olarak çalışmalarını sürdürüyor, herhangi bir çalışma yapacağımız zaman ilk Gençlik ve Spor İl Müdürlüğüne bilgi veriyoruz… onların bilgisi dahilinde salon tahsisi yapılıyor. Yani ilk bizim çıkış kaynağımız Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü olduğu için kurum amirliğine bilgi vererek hareket ediyoruz."* cümleleri ile ifade etmiştir. Yine İL1-TKBF mevcut bir hiyerarşi sisteminin olduğunu ve bunun yararlı bir sistem olduğunu şu şekilde ifade etmiştir;

> *Türkiye'de ki bütün federasyonlar için geçerli hiyerarşik bir yapımız var. Mesela tabandan tavana veya tavandan tabana kadar bir koordinasyon sistemimiz var. Genel Müdürlükten alınan bir karar veya uygulama federasyona bildirir federasyon çatısı altında tüm Türkiye'ye alınan kararı uygulama yapılması gerekenleri tüm Türkiye ye daha sağlıklı bir şekilde iletiyor… Mesela bakanlıktan bir talimat yayınlandığında federasyona gelir federasyon tüm ülkedeki Gençlik ve Spor İl ve İlçe Müdürlüklerine yazıyı gönderir talimatı ulaştırır. Bur da yani hiyerarşik yapı açısından bir karar olduğu zaman Türkiye'ye anında iletiliyor ve uyuluyor daha sağlıklı olduğunu düşünüyorum.*

MS2-TKBF ve KÜ1-TKBF SHGM' nin federasyon üzerinde etkisinin fazla olduğunu ve ayrıca yönetimsel olarak bağlı ve federasyonun SHGM' den izinsiz iş yapamayacağını belirtmişlerdir. MS2-TKBF bu konu hakkındaki düşüncelerini *" Bence federasyon SHGM' ne oldukça bağlı SHGM' nün çok fazla etkileri var. Mesela SHGM bir şey olmayacak derse olmaz olacak derse olur… Etkisi oldukça güçlü, reklam ve sponsorluk bakımından destek bakımından etkileri var."* şeklinde ifade etmiştir. Görüşme esnasında katılımcı MS2-TKBF idari anlamda yaşanan hiyerarşi örneği vermiştir. Konuya ilişkin bu örneği *" Bir sporcu federasyon tarafından Milli takıma çağırıldı, milli takım adına yarışması söylenecek bu önce GSB tarafından sporcunun il temsilcisine il temsilcisi tarafından da sporcuya iletilir. Öncelikle resmi yollar ile iletişime geçilir…."* KÜ1-TKBF ise federasyonun ayrı bir

yapısı olmadığını SHGM ile birlikte hiyerarşi içerisinde bir yapı olduğunu çeşitli örneklerle ifade etmiştir. KÜ1-TKBF düşüncelerini şu şekilde açıklamıştır;

> *Genel Müdürlük federasyonun başındaki en temel birimdir, onlardan habersiz iş yapamaz federasyon, özerk diyoruz ama yaptığımız her organizasyon ve işlemde Genel Müdürlükten izin alıp da yapıyoruz, tam olarak ayrı değiliz yani, yönetim olarak ayrılır ama siyaseten hiç ayrı görmedim ben, bir federasyon seçimleri olduğu zaman mutlaka Genel Müdürlüğünde bir baskısı bir etkisi oluyor yani, her ne kadar kâğıt üzerinde ayrı bir yönetim olsa da yukarıda maalesef öyle olmuyor yani. Ayrıca Federasyon bağımsız değil kendi kararlarını alamıyor SHGM' de yapılıyor böyle şeyler. Federasyon şuan organizasyon yaparken bile Genel Müdürlükten izin verilmediği sürece yapamazsın, o organizasyonun aslında bağımsız yapılması lazım ama izin almadan olmuyor.*

Y2-TKBF GSB altında yapılanmış talimatları olan ve talimatlara göre işleyen bir federasyon olarak açıklamış, teknik, idari ve mali talimatnameler çerçevesinde devlet destekli işlerin yürütüldüğünü şu sözleri ile açıklamıştır;

> *Biz önceden neyi nasıl yapacağımız ile ilgili talimatlarımızı belirleriz SHGM' e sunarız Genel Müdürlük inceler daha sonra SHGM sayfasından bizim talimatnamemiz yayınlanır. Biz talimatların dışında hiçbir şey yapamayız, federasyonlar olarak yani mali açıdan teknik açıdan ve idari açıdan yayınladığımız ve SHGM uygun bulduğu talimatlar çerçevesinde tüm federasyonun iş ve işlemleri yürütülür.*

Y2-TKBF SHGM' nin yeni yayınladığı yönetmeliğe yönelik konuyla ilgili TKBF' nin bağlılığını şu örnek ile ifade etmiştir;

> *Şimdi bugün itibari ile 14 Ocakta yeni yönetmelik yayınlandı artık antrenörlük eğitiminin yapılması ile ilgili bir yönetmelik yayınlandı bu yönetmeliğe uygun bizde talimatlarımız yapacağız. SHGM bu yönetmeliğe göre bizden talimatların oluşturulmasını ister biz yeniler günceller yollarız onaylanır sonra uygulamaya devam eder.*

Yapılan görüşmelerde katılımcılar idari anlamda SHGM bağlı olmanın yanı sıra maddi olarak da bağlı bulunduklarını ifade etmişlerdir. Görüşmecilerden UH2-TKBF görüşlerini *" SHGM etkisi var, biz özerkiz ama yine de devletin bize verdiği bütçe ile hareket ediyoruz, hani kendi iç kaynakları olan bir federasyon değiliz amatör branşız çünkü bir voleybol, futbol veya basketbol gibi kendi kaynakları ile kavrulan federasyon değiliz çünkü"* şeklinde ifade etmiştir. Y1-TKBF ise durumu *" Federasyon bütçesi ile faaliyet yapmıyoruz. Şimdi İl Müdürlüğünden izin alıyoruz çünkü parayı onlar veriyor, federasyon veremiyor, federasyonun bütçesi ile biz faaliyet yapmıyoruz illerde…"* cümleleri ile ifade etmiştir.

Ayrıca katılımcılar federasyona devlet tarafından yapılacak destekleri federasyon yönetiminin üst bürokratlar ve siyasiler ile yakın ilişkilerine bağladıklarını ifade etmişlerdir. Bu durumu MA1-TKBF *" örnek veriyorum sosyal medyada bunların aleyhine paylaşım yapmamaya çalışın kötü bir şey olabilir iyi bir şey olabilir, siz siyasetin içerisine girmeyin deniyor ve bunlara yakın olun, bizim başkanımızın da yönetim kurulundaki insanlarda aynı şekilde buradaki insanlarda örnek veriyorum birisi X Partisi… İli İl Başkanını yani kendisini de güçlü tutmaya çalışıyor bu konuda çünkü devletin yardımı olmadan olmaz bu işler"* açıklamalarını yaparken UH2-TKBF durumu *"…mesela federasyonda aynı şekilde Bakanlıkla, Cumhurbaşkanlığı ile iyi geçinirsen bütçe ödemelerini yapıyorsun…."* şeklinde açıklamıştır.

Katılımcılar yapılan görüşmelerde federasyonun mali ve idari anlamda devlete bağlı olması ile denetim fonksiyonun da devlet tarafından gerçekleştirildiğini ifade etmişlerdir. Bu durumu İL2- TKBF *"Spor Hizmetleri Genel Müdürlüğü zaten federasyonu denetler…"* açıklamasını yaparken, MA1-TKBF yapılan denetimin sağlanan maddi kaynaklar için olduğunu *" devlet tatbiki sahip çıkıyor, yani devlet yapacakları yapmayacakları şeyleri kontrol ediyor. Denetleme konusunda iyiler verdikleri parayı denetliyorlar"* şeklinde açıklarken KÜ3-TKBF ise *" Mali Genel Kurullar yapılıyor herkesin gözü önünde bunlar denetleniyor zaten her şey çok şeffaf olduğu için devletinde her türlü gözetimi ve denetimi altında zaten."* şeklinde açıklamıştır.

SHGM'ye yönelik olumlu görüşler

Katılımcılar SHGM 'nin federasyon üzerindeki etkilerini ifade ederken SHGM olumlu etkileri üzerinde durmuşlardır. SHGM' nin federasyon üzerinde olumlu etkilerini katılımcılar daha çok devlete bağlı bir yönetim olduğunu bununda federasyonun kurumsal bir yapıya büründürdüğünü aynı zamanda da mali anlamda SHGM olumlu katkılarını ifade etmişlerdir.

İL1-TKBF SHGM' nin federasyona sağladığı koşulları *" Türkiye Avrupa Şampiyonasına önceden 20-30 kişi ile katılırken bugün tam takım katılıyoruz yaklaşık 80 kişi ile, buda bu branşın bu ülkede ne kadar geliştiğini gösteren bir ölçüt bize, tabi bu işleri yaparken federasyonumuzun yanında her zaman destek olarak Genel Müdürümüz, Spor Bakanımız gerçekten özveri ile çalışıyor"* şeklinde açıklıyor ve federasyonun SHGM' ne bağlı olmasını federasyon açısından olumlu olduğunu *"Aslında çok olumlu çalışmalar yapılıyor mesela Genel Müdürlük Avrupa ile Dünya ile kıyasladığımız zaman, bizim hiyerarşik bir yapımız var. Tabandan tavana veya tavandan tabana koordinasyon sistemimiz var. Müdürlükte alınan bir karar veya uygulama federasyon çatısı altında tüm Türkiye ye alınan kararı uygulama yapılması gerekenleri tüm Türkiye ye daha sağlıklı bir biçimde iletilebiliyor "* görüşleri ile dile getiriyor.

Katılımcılardan KÜ1-TKBF, SHGM' nin olumlu yanlarını açıklarken daha çok örnekler ile açıklama yapmışlardır. Avrupa Şampiyonalarında karşılaştıkları diğer ülke takımlarından yola çıkarak *" diğer federasyonlarda biraz daha bireysel antrenörler ve kulüp güdümünün gücünde, mesela standart bir bakanlık üzerinden gitmiyorlar ... Almanya, Macaristan ama bizim federasyon daha kurumsal"* bu görüşe paralel olarak UH2-TKBF *" Azerbaycan, Rusya ve biz devlet destekliyiz diğerlerinin sporcuları bireysel katılıyor veyahut kulüpsel olarak katılıyor şampiyonalara bizim her şeyimizi devletimiz karşılıyor, Amerika'dan katılanlar mesela bireysel sporcu mesela kendi masraflarını kendileri karşılıyor, milli takım kıyafetlerini felan kendileri alıyormuş, bu bakımdan devletimiz gayet iyi sahip çıkıyor...."* görüşlerini ifade etmişlerdir.

Uluslararası turnuvalara devlet destekli bir federasyon olarak katılmanın kendileri için bir artı olduğunu Y1-TKBF görüşlerini *" ...örneğin Yunanistan veya Almanya da bunlar*

federasyon bazlı dendiğinde bunlar bizim dernekler gibi faaliyet sürdürüyorlar her kulüp kendi sporcusunu getiriyor, onlar devletlerinden yardım alamıyorlar, devletin yine %50 yardım etmesini sevindirici buluyorum yani burada artısı maçlara bizi tam takım yollanması" ifade etmiştir. MA1-TKBF devletin federasyonu olmanın olumlu yanını konuya yönelik yaşantısını anlatarak şu şekilde açıklamıştır;

> *Şimdi Sırbistan'dayız, Sırbistan da yiyecek problemi yaşanıyor tüm ülkeler aç, biz doyuyoruz, sonra başka bir ülkeye gidiyorsun işte orada oda ulaşım sorunu yaşıyor herkes, bizim altımızda arabalar en güzel şekilde gidiyoruz, çünkü bizim devletimiz yurt dışına gittiğimiz zaman federasyonuna organizasyonda kendi insanına sahip çıkıyor.*

SHGM'ye yönelik olumsuz görüşler

Katılımcılar ile yapılan görüşmelerde Spor Hizmetleri Genel Müdürlüğünü ' nün (SHGM) olumsuz yönleri üzerinde durulmuş ve federasyona yapılan mali yardımların yetersiz olduğunu diğer federasyonlara göre kendilerini üvey evlat olarak hissettiklerini ifade etmişlerdir.

İL2-TKBF federasyona sağlanan bütçenin az olduğunu bunun nedenini ise olimpik branş olmamalarına bağladığını *"Olimpik sporlar ile aynı ödeneği alamamamız yani ödeneğin aynı çıkmaması, Olimpik bir federasyona çıkıyorsa 10 milyon 20 milyon bizim federasyona çıkıyor 2 milyon, olimpik değil ama şuan tanınmış durumdayız"* cümleleri ile ifade etmiştir. Devamında verilen bu ücretle borçsuz ayakta kalan ender federasyonlardan olduklarını *"Olimpik federasyon değil yani senelik bütçede kısıtlı yani, bunu da antrenörlük sınavlarında senelik antrenörlük vizelerinde, dam sınavlarında ve lisans çıkarırken federasyona belli bir para yatırılıyor, federasyon onlarla ayakta kalıyor yani, yoksa bu hayat şartlarında borcu olmayan ender federasyonlardan bir tanesiyiz."* cümleleri ile açıklamıştır.

Katılımcıların tamamı federasyona verilen ödeneklerin yetersiz olduğunu bunu da Kick Boks' un Olimpik bir branş olarak hala tam olarak aktif olmadığından kaynaklandığı konusu ortak görüştür. UH1-TKBF bu durumu *"Olimpik olanlar ve olmayanlar arasında*

bir sıfır fark var, biz olimpik olabilirsek bizi engelleyen tehdidimiz kalmaz, bizim sıkıntımız tamamen rakamsal…" açıklarken MA2-TKBF ise yaşanan durumu şu şekilde ifade etmiştir;

> *Harcırahlardan tutunda SHGM ödül yönetmeliğindeki yanlışlıklardan kaynaklı oluşan bu durumların değişmesi lazım. Üvey evlat muamelesi yapılıyor ve kesinlikle de bu haksızlık yani olimpik olmayan federasyonlara üvey evlat muamelesi yapılıyor. SHGM bize yaptığı budur isteseler yaparlar ve biliyorlar, hepsi biliyor bunların adaletsizlik olduğunu ve politik olarak deniyor ki her birey spor yapmalı spora teşvik et iyide spora teşvik edicem de çocuğun ailesi diyor ki bu spordan ne olacak… bu seferde işler değişiyor, yetenekli bu ülkeyi iyi temsil edebilecek çocuklar başka hiç sevmediği alanlara yönlendiriliyor, dayatılıyor sen avukat olmalısın vb… dediğim gibi Mike Tyson'a bale yaptıramazsınız.*

Görüşmeye katılan katılımcılar SHGM' nün olumsuz yanları arasında federasyon seçiminin özgür olmadığı, bazı durumlarda SHGM ile görev karmaşası yaşandığını ve farklı idari problemler ile karşılaştıklarını ifade etmişlerdir. Katılımcılardan KÜ1-TKBF federasyonun seçimlerinde özgürlüğü bulunmadığını *"…seçimlerde yönetimsel sistemde tam özgürlüğü yok…"* şeklinde ifade ederken UH2-TKBF ise bu durumu şu şekilde açıklamıştır;

> *Mesela il temsilcisi atamalarını federasyon başkanı yapıyor fakat SHGM' den onay alıyor, Federasyon Başkanı atıyor ama Federasyon Başkanı da diyemiyor ki atıyorum ben Serdar olsun diyor bu sefer il yönetimindeki il' dekiler de diyor ki biz Serdar ile çalışamıyoruz o sıkıntılı birisi, yani SHGM ilde böyle bir şey koyabilir. Çünkü herkes daha iyi çalıştığı insanı tercih ediyor. Diğer taraftan ilerde atıyorum federasyon başkanı seçimlerinde kendileri tabi ben seninle çalışmayacağım derse tabi ki o federasyon başkanının da seçileceğini sanmıyorum….*

Y1-TKBF, idari anlamdaki yaşanan sorunların temelde Federasyon Başkanı ve SHGM 'ü Müdürü arasındaki ikili ilişkilerin seyrine göre değişkenlik gösterdiğini ifade etmiş ve görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir;

Bir kere özerk federasyonuz ya aslında, şimdi siz 5 tane faaliyet yapacaksınız, bu 5 faaliyeti kendi bütçeme göre faaliyet yapıcam deyip SHGM' e onaylatıyorsunuz. Onay o tarafa geliyor siz bunu icra edeceksiniz değil mi ondan bütçe istiyorsunuz onaylanmış ama adam o bütçeyi size vermek istemiyor. Sonra gel veya bu tarihi ertele diyor, böyle keyfi bir şey olamaz. Bu onaylanmış yani bunun bütçesi onaylanmış neden vermiyorsun, kurs öğretmeninin parasını kim verecek, eğer ki federasyon başkanı bireysel olarak Spor Genel Müdürü ile iyi anlaşamıyorsa o branşa soğuk bakılıyor. Mesela bur Spor İl Genel Müdürü ile görüşemem…

Katılımcılardan KÜ1-TKBF ve Y1-TKBF federasyonun artık kendi antrenörünü kendisinin dahi yetiştiremediğini Bakanlık tarafından yeni antrenörlük yönetmeliğini eleştirerek ifade etmiştir. Katılımcılar konu ile ilgili görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir;

…en son antrenörlük yönetmeliği bile değişti, eski eğitim yönetmeliğinde federasyon kendi antrenörlerini kendi eğitip belgeyi kendi verirken şimdi bakanlık yeni bir talimat ile farklı bir eğitim göstermeye başladı ben yapıcam eğitimi diyor, daha sonra sen teknik taktiği vereceksin diyor… şuanda federasyonlar kendi antrenörlerini bile kendisi eğitemiyor sadece seminer verebiliyorlar, eğitim semineri yapılıyor, antrenörlük belgesi verme yetkisi elinden alındı (KÜ1-TKBF).

Branş eğitimi federasyon için geçerli bence Spor Genel Müdürlüğü yok efendim uzaktan eğitim gibi üniversiteler verecekmiş antrenörlük eğitimini de bilmem ne de, bu da bu sene mi ne yürürlüğe girecekmiş, ya böyle bir şey olamaz kardeşim bizim eğitimimiz matematiksel değil ki iki kere iki dört olsun… Yani ben yeni değişecek olan antrenör yetiştirme biçimini kabul etmiyorum duyduğum kadarıyla tabi (Y1-TKBF).

<u>Yasal yapılanmaya yönelik öneriler</u>

Katılımcılar ile yapılan görüşmelerde genellikle yasal yapılanmadaki eksikliklerden bununda sporculara olan etkisinden söz etmişlerdir. Ayrıca milli olan sporcuların daha sonrasında kamu kuruluşlarında daha fazla değerlendirilmesine yönelik yapılanmanın hazırlanması gerektiği ve başarılı sporcuya sahip çıkılmasının gerekliliği vurgulanmıştır.

İL1-TKBF federasyonun gelişmesi için önündeki en büyük engelin bütçe meselesi ve ödül yönetmeliği olduğunu vurgulamıştır. İL1-TKBF *" vizyonun gerçekleştirilmesi için önümüzdeki engeller, özellikle bütçe meselesi federasyonun bütçesi bu iş için oldukça önemli ve ödül yönetmeliği bizler için çok çok önemli…"* açıklamasını yapmıştır. Konuya ilişkin görüşlerini MA1-TKBF şu şekilde ifade etmiştir;

> *Şimdi kazanan sporculara daha çok imkan sağlanması gerekiyor onların ödülleri yeterli değil, çoğu zaman çocuklar kazandığına pişman oluyor. Diyor ki bir sene boyunca bu kadar mücadele ettik sene sonunda yüzümüze bakılmadı. Onlara daha çok değer verilmesi lazım…bir tarafın sürekli kendisinden ödün vermesi mücadele ediyor karşılığında da bir şey görmediği zaman bu insanları kaybediyoruz. Bu insanları kaybetmeme açısından ödül yönetmeliğinin biraz daha iyi şekilde gelmesi gerekiyor güzel şekilde gelmesi gerekiyor. Antrenörlerinde aynı şekilde desteklenmesi gerekiyor.*

Olimpik olmayan federasyonların ödül yönetmeliklerindeki yasal eksikliği ifade eden MA2-TKBF tanık olduğu kısa anısını şu şekilde anlatıyor;

> *Benim sporcum Avrupa Şampiyonu oldu. Kaç para ödül verildi sizce? Avrupa şampiyonu bu kız ilk başta Dünya şampiyonunu yendi ve şuan gençlerde Avrupa şampiyonu. Biz en azından bu kıza 40 bin tl felan bekledik, devlet bu kızımıza 1500tl felan para verdi. Burada o kadar çok emek var ki , bu kızın Avrupa şampiyonu olması için, aslında olimpik olan ile olimpik olmayan arasındaki kriter çok enteresan olimpiklerdeki ve olimpik olmayanlardaki ödül kriteri çok enteresan olimpiklerdeki ödülün binde birini veriyor, sporcuma verilen parayı araştırmak için Ankara'da SHGM aradım sordum yanlış var mı diye merak ettim, bizim çocuğa 1500 tl yatırmışsınız yanlışlık mı var diye sordum, hayır aslında iyide hesapladık doğruda dediler. Burada olimpik olan ve olmayan arasında fark çok büyük olimpik olan aldığı parayla ev, araba alıyor…. Bunun düzenlenmesi gerek.*

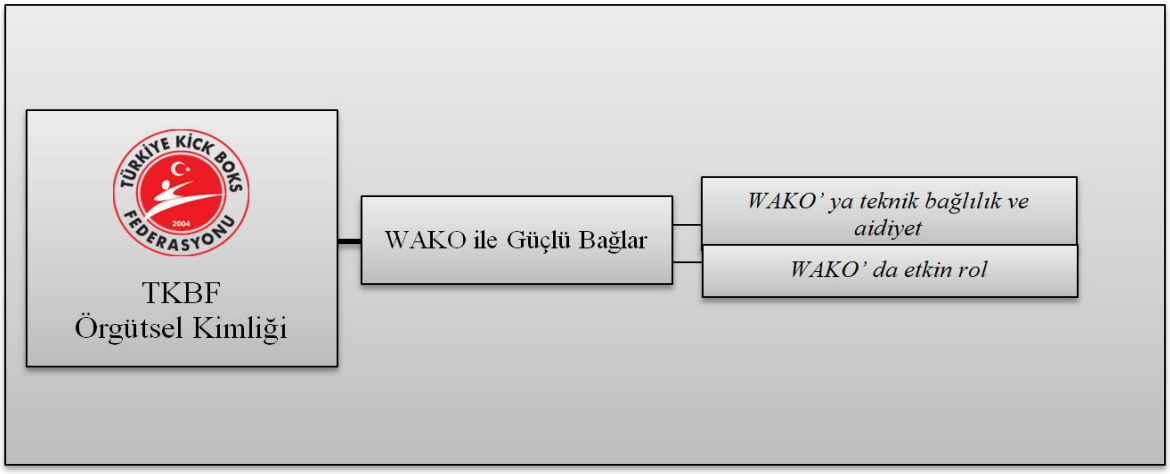
UH2-TKBF yaşanan yasal sıkıntıların sadece sporcu açısından değil antrenör ve hakem açısında da eksikliklerin olduğunu *" ödül yönetmeliği ile ilgili hakemlerin açısından*

söyleyeyim, hakemler kesinlikle emeklerinin karşılıklarını maddiyat olarak almıyorlar. Hem çok yoruluyorlar hakemliğin bir meslek olarak yapılması taraftarıyım. Sendikalaşmayı kesinlikle destekliyorum. Antrenörlerinde ödül yönetmeliklerinin bir şekilde değişmesi gerektiğine inanıyorum…" cümleleri ile ifade etmiştir.

Katılımcıların ödül yönetmeliği hakkındaki görüş ve önerilerinden sonra bir diğer öneri ise milli sporcuların devlet tarafından desteklenmesinin ve sahip çıkılmasının gerekliliği ifade edilmiştir. UH2-TKBF konuyla ilgili görüşlerini *"Devletin sporcuyu sahiplenmesi gerekiyordu. Bu çocuk milli marşımızı okutmuşsa zaten amaç budur bunu para için yapmıyor ama motivasyon için gerekli"* cümleleri ile Y2-TKBF ise *" sporcularımızın kazanıp bir yere gelmesini istiyoruz, ister yurt içinde ister yurt dışında başarılı olsun ve kamu kurum ve kuruluşlarında daha çok görevler almalarını istiyoruz."* şeklindeki cümleleri ile bu bağlamdaki görüşlerini ifade etmişlerdir.

4.1.4. WAKO ile güçlü bağlar

Türkiye Kick Boks Federasyonu iç paydaşları ile yapılan yarı-yapılandırılmış görüşmeler sonucunda katılımcıların üzerinde özellikle durduğu bir diğer ana tema ise TKBF' nin uluslararası alanda bağlı olduğu WAKO örgütü' dür. Yapılan görüşmede öne çıkan diğer önemli ana tema *WAKO ile güçlü bağlar*' dır. Bu ana tema içerisinde *WAKO' ya teknik bağlılık ve aidiyet* ve *WAKO' da etkin rol* olarak iki alt tema içerisinde katılımcıların görüşleri incelenecektir.



Şekil 4.5.WAKO ile güçlü bağlar

WAKO'ya teknik bağlılık ve aidiyet

Katılımcılarla yapılan görüşmelerde TKBF' nin teknik yönden WAKO' ya bağlı olduğunu ve WAKO tarafından belirlenen kurallara uyularak WAKO' ya bağlılıklarını sürdürdüklerini ifade etmişlerdir. Y2-TKBF uluslararası alanda Türkiye Kick Boks'u nun etkinliğini sürdürebilmesi için WAKO' ya bağlı olunması gerektiğini ifade etmiş, ayrıca TKBF vizyonu doğrultusunda WAKO' nun belirlediği teknik kurallara uymanın zorunluluk olduğunu ifade etmiştir. Y2-TKBF görüşlerini şu şekilde açıklamıştır;

> *Gelecek için vizyonumuz uluslararası anlamda farkındalık yaratmak etkili imaj oluşturmak, uluslararası organizasyonların devamlılığı içinde yurtdışında WAKO' ya bağlıyız WAKO çatısı altında yani Dünya Kick Boks Organizasyon Birliğine bağlıyız, bizim uluslararası bir müsabakaya gidebilmemiz için… biz bu faaliyetlere gitmemiz için uluslararası federasyona bağlı ve birlikte hareket etmemiz gerekir.*

MA3-TKBF ve UH2-TKBF yapılan uluslararası şampiyonaların WAKO tarafından belirlenen teknik kurallar doğrultusunda yapıldığını ve bu bağlamda WAKO' ya bağlı olduklarını ifade etmişlerdir. UH2-TKBF görüşlerini *" Yarışmalar tamamen WAKO' nun belirlediği kurallar çerçevesinde yapılıyor, atıyorum bu sene minus ceza point 3 iken 1 'e çevirebiliyor bunun gibi değişiklikler yapabiliyor ve biz WAKO' nun belirlediği kriterlere göre maçları yapmak zorundayız."* şeklinde ifade etmiştir.

KÜ2-TKBF teknik olarak WAKO ile olan bağlılık ilişkisinin teknik yönetimi boyutundaki yansımalarını *" MHK oluşumu falan WAKO' nun kurallarına göre yapılıyor, mesela önceden bizim MHK tekti ama WAKO ikiye ayrılınca, başkan dedi ki WAKO' da neyse bizde de o olacak dedi ve sonradan ring ve tatami olarak ikiye ayrıldı."* cümleleri ile ifade etmiştir. Bu cümleye paralel KÜ1-TKBF yapılan teknik değişikliklerin yönetim boyutundaki yansımalarının zorunlu olmadığını *" WAKO içerdeki yönetime karışmıyor sadece teknik anlamda ringe çıktıktan sonraki kurallar WAKO' yu ilgilendiriyor."* cümleleri ile ifade etmiştir.

WAKO' da etkin rol

WAKO ile ilgili görüşlerini ifade eden katılımcılar, TKBF' nin WAKO üzerinde etkin bir güç olduğunu, alınan kararlarda TKBF' nin de etkisi olduğunu arka planda olan bir federasyon olmadıklarını ve WAKO için çok değerli bir üye olduklarını, samimi ilişkiler içerisinde olduklarını ifade etmişlerdir.

UH1-TKBF, WAKO ile ilgili görüşlerinde TKBF' nin WAKO üzerinde etkisi olduğunu şu sözlerle ifade etmiştir;

> *Bizim WAKO üzerinde etkimiz daha fazla gelişmelerde bizim fikirlerimize çok değer veriyorlar… bizim WAKO üzerinde etkimiz daha fazla bir yeni kural kaide herhangi bir şey yapılırken Türkiye ye mutlaka soruluyor, bununla alakalı, Türkiye bu konuda aktif, uluslararası kurulların pek çoğunda da sporcudan, antrenörümüzden, yöneticimize kadar her kurulda bizim yöneticimiz mevcut… yani federasyon olarak WAKO başkanı seçiminde aktif rol oynadık yani sözü geçen federasyonlardan ülkelerdeniz hani zayıf pısırık arka planda kalan bir ülke değiliz.*

KÜ2-TKBF WAKO' da TKBF' nin etkin rolü olduğuna ilişkin görüşlerini Araştırmacının "*WAKO' nun TKBF üzerinde etkisi olduğunu düşünüyor musunuz?"* sorusuna "*WAKO' nun bizim üstümüzde değil de bizim WAKO' nun üzerinde etkili olduğumuzu düşünüyorum."* cevabını vermiştir. UH2-TKBF ise WAKO üzerinde etkili olduğumuzu ifade eden cümleleri şu şekilde kurmuştur;

> *WAKO sonuçta bağlı bulunduğumuz bir organizasyon ama biz TKBF olarak güçlü bir organizasyonuz veyahut ta bizim başkanımızın sözü orada geçiyor, oluşumumuz da iyi o açıdan diyaloglar da iyi… kesinlikle bizim federasyonumuzun WAKO' da söz hakkı var*

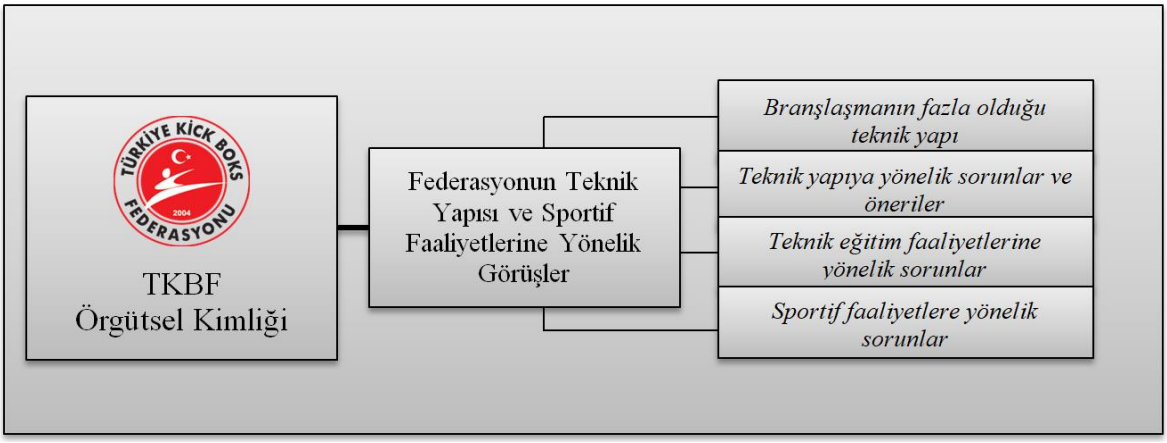
Görüşmeye katılan katılımcılar WAKO' nun TKBF üzerinde değil de TKBF' nin WAKO üzerinde etkili olduğunu ifade etmişler bunun nedenini şampiyonalara fazla katılım ve TKBF başkanının WAKO' da yönetimde olmasına bağlamışlardır.Y1-TKBF görüşleri tüm

görüşleri özetler niteliktedir ve TKBF' nin WAKO üzerindeki etkisini şu cümleleri ile ifade etmiştir;

> *katılımcı sayısı fazla, hakemlerimiz var, yetişkin antrenörlerimiz var, yeterli sporcularımız var, insan kaynağımız var ve WAKO'nun insan kaynağının tamamına katılıyoruz biz gençler, yıldızlar… bütçe bulunuyor ve WAKO' nun bütün faaliyetlerine katılma imkanı var, WAKO' da bundan çok hoşnut ben organizasyon yapıyorum Türkiye hepsine katılıyor diyor, yönetime de Türkiye den birilerin alıp pay ediyor yani Uluslararası anlamda üst düzeyde hatırı sayılır seviyede söz sahibiyiz. Bu sebeple de uluslararası kuruluşu da kendi kuruluşumuz gibi görüyoruz.*

4.1.5. Federasyonun teknik yapısı ve sportif faaliyetlerine yönelik görüşler

Katılımcılar ile yapılan yarı-yapılandırılmış görüşmeler sonucunda katılımcıların üzerinde özellikle durduğu bir diğer ana tema federasyonun teknik yapısı ve federasyon tarafından düzenlenen ulusal şampiyonalardır. Özellikle ulusal şampiyonalar sporcuların uluslararası şampiyonalara katılmaları açısından büyük önem arz ettiğinden özellikle üzerinde durulmuştur. Federasyonun çok branşlı teknik yapısı ve organize ettiği sportif ve eğitim faaliyetleri ile ilgili yapılan görüşler bu tema içerisinde açıklanacaktır. Bu ana tema altında *branşlaşmanın fazla olduğu teknik yapı*, *teknik yapıya yönelik yaşanan sorunlar ve öneriler, teknik eğitim faaliyetlerine ve sportif eğitim faaliyetlerine yönelik sorunlar* 'ın yer aldığı bulgular açıklanacaktır.



Şekil 4.6.Federasyonun teknik yapısı ve sportif faaliyetlerine yönelik görüşler

Branşlaşmanın fazla olduğu teknik yapı

Federasyon içerisinde teknik yapı çeşitlilik göstermekte olup bu fazla teknik yapı branşlaşmayı beraberinde getirmektedir. Ring ve Tatami olarak ikiye ayrılan kick boks daha sonra bu dalların da kendi aralarında 7 ‘ e bölünmesi ile 14 farklı branşa ev sahipliği yapan bir federasyona dönüşmektedir (TKBF Branşlar, 2020) . Federasyon içerisinde alt kurul olarak devam eden kurul sayısı da bu bağlamda artış göstermiştir. Y2-TKBF kurullar ile ilgili görüşlerini *“…teknik kurullar var, daha sonra basın kurulu hukuk kurulu, sağlık kurulu toplamda 22 kurul var. Bu kurulların 14 ‘ ü teknik kurullar yani bütün branşların teknik kurulları var.”* şeklinde düşüncelerini ifade etmiştir. Fazla branşlaşmanın olması yönetimde daha fazla kişinin olması ile liyakati arttıracağını düşünen MS2-TKBF *“liyakatli bir federasyonuz, çünkü bir çok branşta antrenör ve yönetim kurulu üyelerinin kişisel bakışı milli takımlarını etkilemiştir.”* açıklamasını yapmıştır. UH1-TKBF geniş bir branşlaşma olması ve buna paralel teknik kurulunda oluşmasının etkilerini şu sözleri ile ifade etmiştir;

> *…bizim teknik komite branş sayısı fazla olduğu için çok fazla Türkiye de aktif olan antrenörlerin Türkiye Şampiyonalarında var olan başarılı sporcusu olan antrenörlerin hemen hemen hepsi teknik yönetimde benim eşim mesela X teknik kurulunda görevli mesela tüm antrenörler kendi teknik branşları ile alakalı teknik yönetimde var oldukları için herkesin söz hakkı var diyebilirim…kick boksta yani aktif olarak çalışan üreten kick boksa faydası olan herkesin söz hakkı var bize….*

İL2-TKBF artan branşlaşmanın hakemler ve sporcular için yansımalarını değerlendirmiş ve branşlaşmanın başarıyı arttırdığını şu sözlerle ifade etmiştir.

> *Herkes öğrencisini başarılı olduğu branşa götürüyor. Tatamiye katılan ringe katılamıyor. İşte bu kural getirildi federasyon tarafından sporcu tatamide veya ringde dövüşmek durumunda kalıyor, tatamide dövüşen tatamide devam edecek, ringde dövüşen ringde devam edecek. Ayrıca hakemlerde federasyon tarafından ring ve tatami diye ikiye ayrıldı. Böylece başarılar daha çok arttı branşlaştık yani.*

Teknik yapıya yönelik sorunlar ve öneriler

Federasyon içerisinde mevcut bulunan fazla branş sayısının olumlu tarafı olabileceği gibi kurul içerisinde çok seslilik gibi olumsuz yönleri de bulunmaktadır. KÜ1-TKBF konu ile ilgili görüşlerini *" 70 erden 140 kişilik bir kurul var bu bağlamda karar verme yetkilerimiz azalıyor mesela fikirler ön plana çıkamıyor. Her branşın 10 kişiden oluşan teknik kurulları var. 14 teknik kurul 10 ar kişiden birde onun başında Ring ve Tatami sporları başkanları var, yani Ring ve Tatami koordinatörü var altında da branşların teknik kurulları içinde de başkan ve başkan yardımcıları"* ayrıca federasyon içerisinde yapılan uluslararası organizasyonlarda her sene farklı bir milli antrenör ile gitmenin yanlış olduğu da ifade edilmiştir. Yine KÜ1-TKBF farklı antrenörle gitme ile ilgili görüşlerini *" bu kadar branşta her seferinde değişik milli takım antrenörleri milli takımın başına gidip, alışma dönemleri var mesela bir sporcuya her sene ayrı ayrı antrenörler gidiyor başına standart bir antrenör giden yok, teknik kurulları 4 er kişiden oluşturup 4 yıl boyunca sorumluluk onlara verilse daha iyi olur diye düşünüyorum"* şeklinde ifade etmiştir.

KÜ1-TKBF farklı antrenörler ile uluslararası organizasyonlara katılmanın olumsuz yönlerini şu şekilde ifade etmiştir.

> *Bizim antrenörlerin aynı olmaması farklı olması yurt dışında bazı ülkelerde örneğin İtalya, Macaristan gibi ülkelerde her gittiğim turnuvada standart aynı antrenörleri görüyorum, daha başarılı daha işe hakim oluyor. Biz organizasyonda görev alıyoruz, daha sonra 2 veya 3 organizasyonda görev alıyoruz sonraki*

organizasyonlarda görev almıyoruz, kopuyoruz yani hakimiyetimiz gidiyor yani olaya, TKBF' nin temel mantığı her ilden milli kick boks antrenörü çıkarmak, iyi güzel fakat daha çok milli takım antrenörü olsun güzel ama belli standartlarda 3-4 tane iyi seçilmiş olmalı"

Çoklu milli takım antrenörlük sisteminin mevcut milli takıma gidecek olan antrenörler için problemler yaşandığına dair görüşler ifade edilmiştir. MA2-TKBF milli antrenör olarak görevlendirilmesi ertesinde çalıştırdığı iş yeri ile olan problemleri aşağıdaki gibi ifade etmiştir;

Milli takıma gitmek onur veya gurur verici ama mesela spor salonum var bunun gelirleri giderleri, buraya yarışmacı olarak veya spor olsun diye gelen, spor yapmak için 100 kişi geliyorsa özel olarak gelen 20 kişisi 80 kişi spor yapmak ve zayıflamak için geliyor. Bunlar da buraya benim için geliyor benim adıma geliyor benden bir şeyler öğrenmek için. Ben burayı elemanıma bile bıraksam 1 ay milli takımda olduğum için burada kopmalar oluyor, üye sayısında düşmeler oluyor, sirkülasyon azalıyor, 1 ay sonra gelip tekrar toparlamak zorunda kalıyoruz, ciddi anlamda aslında kayıp veriyor.

Kamu kurumunda çalışan milli antrenörler KÜ1-TKBF ve UH2-TKBF ise kurumlarında yaşadığı sıkıntıları şu şekilde ifade etmektedir.

GHSM ilk defa girmiştim ama hizmet alımından girmişim, hizmet alımı antrenörü olarak, antrenörlük yapacaksın burada antrenör olacaksın diyorlar milli takım antrenörü olamazsın diyor. 2012 de federasyon bana yazı yazdı, şu şu tarihlerde görevlendirildiniz diye ben o yazıyı Gençlik İl Spor Müdürlüğüne verdiğim zaman diyor ki bana sen benim antrenörümsün, senin milli takıma gitme lüksün yok ben sana izin vermem, şöyle çözdük. Ben işten çıkarıldım benim yerime başkası alındı, ben milli takıma gittim geri geldim, oradaki İl Müdürü'nün inisiyatifinde kalmış, sağolsun tekrar beni göreve aldı, federasyonun yazı yazması yetmiyor izin vermek zorunda değiller mesela… (KÜ1-TKBF)

> *Görevlendirmede eğer özel sektör olsa tabiki de çok zor özel sektörde yetenekli hakem ve arkadaşlarımız izin alamadığı için gelemiyor mesela. Emniyette bile mesela gelebilirse senelik izinin den alıp gidiyor alabilirse mesela, burada biraz sıkıntı var, yani özel sektörde çok sıkıntı var. Ama devlette valilik oluru olduğunda veriyorlar. Ben burdan maça geliyorsam benim mesela maddi olarak buradan döner sermayeden maaşımdan da kaybım oluyor kesintim oluyor.* (UH2-TKBF)

Örgüt içerisinde branşlaşmanın yaygın olmasına karşın bu branşlaşmanın alt branşlara da yansımasını ayrıca hakemlik, antrenörlük ve sporcularında bu branşlaşmaya ayak uydurmaları gerektiğini ifade etmişlerdir. MA1-TKBF antrenörlerin branşlaşmasının gerekliliği ile ilgili görüşlerini *" şimdi bizim antrenörlerimizin kendilerinin branşlaşması lazım, şimdi antrenör yıllarca tatamide mücadele etmiş sporcu yetiştirmiş, ring biraz daha havalı gelir TV'ler de çıkıyor K1 maçları felan, şimdi tatamide dövüşen antrenör diyor ki ben Ring sporcusu yetiştireceğim herkes kendi branşında sporcu yetiştirirse daha başarılı oluruz"* şeklinde ifade etmiştir. MA1-TKBF görüşlerine sporcularında branşlaşması gerektiğine dair düşünceleri ile devam etmiş ve görüşlerini *" Antrenörlerin kendi kulüplerinde profesyonel bir şekilde bunları, öğrencilerine o 7 branştan birini seçip ona göre çalışması lazım ama hem onda hemde onda üstüne tutup birde başka bir federasyonda bu çocukları yıpratıyorlar…"* şeklinde açıklamıştır. UH2-TKBF mevcut branşlaşmaya sporcu ve hakem açısından bakarak ring ve tatami şeklinde bir branşlaşma değil de daha detaylı alt branşlaşmanın gerekliliğini belirten şu açıklamayı yapmıştır;

> *Bizde çok branş ve dolayısı ile çok branş kargaşası var, tatami yapan ring yapmaması lazım, olimpik olduğumuz zaman atıyorum bir branşa yönlensin atıyorum point fighting yapsın, light contact yapsın, low kick yapmasın, K1 yapmasın, aynı şekilde hakemler içinde geçerli bu mesela hakem olarak ringte de çok rahatım ama point fighting hakemliğini çok seviyorum. Tatami ve ring olarak hakemliğin branşlaşması gerekiyor. Mesela ring farklı tatami farklı şimdi tatamiden adamı ringe çıkartıyorsun sporcuyu biçiyor hakem… bunu ayırmak gerekiyor buda başarıyı etkiliyor.*(UH2- TKBF)

KÜ3-TKBF antrenörlükte branşlaşmanın olmadığını şu cümleler ile ifade etmiştir;

> *...antrenörlükte branş geçerli değil antrenörlükte hepsini yapmak zorundasınız. Türkiye şampiyonasına gittiniz diyelim ki 4 Ring 8 Tatami oluyor, gelenlerin hepsi zaten bilerek alttan geliyor daha sonra branşlaşıyorsunuz, yani tıp okumuşsunuz kulak-burun-boğazcısınız veya beyincisiniz gibi düşünün ama normal hastaya müdahale edebiliyorsunuz. Yani orada çok branşın şeyi olmuyor, kimin eli boştaysa orada arka arkaya maçlar okunuyor, bazen trafik karışabiliyor. Bunları milli maçlar için diyorum point fighting de çıkarım K1 de de çıkarım antrenör olarak...* (KÜ3-TKBF)

Teknik eğitim faaliyetlerine yönelik sorunlar

Federasyonun en önemli görevlerinden bir tanesi olan iç paydaşlarına verdiği teknik eğitim faaliyetleri ile ilgili katılımcıların görüşleri alınmıştır. Katılımcılar verilen teknik eğitimin ve bu teknik eğitime yönelik düzenlenen faaliyetlerinin yetersizliğine ve verimsizliğine yönelik açıklamalarda bulunmuşlardır.

Yapılan görüşmelerde katılımcılar düzenlenen eğitim faaliyetlerinin yetersiz olduğunu vurgulamışlardır. MS1-TKBF mevcut teknik eğitim faaliyetlerinin yetersizliği ve bu yetersizliğe yönelik önerisi ile ilgili görüşlerini *" Antrenörlük kurs seminerlerinin daha çok çoğaltılması gerekiyor, bunu kendi içimizde değil gerekirse hangi ülke daha çok madalya almışsa bakılır oranın antrenörü, hakemi getirilir daha çok seminerler yapılması gerekiyor. Daha bir kez gördüm bir kez gördüm yapıldığını çok yapılmıyor senede bir kez o kadar"* cümleleri ile ifade etmiştir. Bu görüşlere paralel MA2-TKBF fakat durumu hakemlik açısından değerlendirmiş, ayrıca hakemlerin Türkiye şampiyonalarında verdiği yanlış kararların sporculara sistemi yanlış benimsetip Avrupa da başarısızlığa sürüklediği ile ilgili görüş ve önerisini şu şekilde ifade etmiştir;

> *Milli takım antrenörleri gibi hakemlerinde gidip yerinde maçları izleyip orada kendilerini geliştirmeleri gerekiyor. Ayrıca seminerlerin sayıları da artırılabilir. Sen maçı olması gerektiği gibi yönetmiyorsun bu çocuk bu şekilde eğitiliyor ve yanlış yönetim sonucu bu taktiği öğrenerek Avrupa da ki maçlara şampiyon olarak gidiyor sistemin yanlış benimsetilmesi sonucu bu çocuk Avrupa da bunu sergiliyor ve diskalifiye oluyor. Antrenör de aynı kafadan yönetiyor neden antrenör için Türkiye*

havuzunu geçsin şampiyon olsun diyor ama Avrupa da böyle olmuyor diskalifiye oluyor. Bu bağlamda seminerlerin artırılması lazım.2-3 günlük seminerler yetmiyor görmekle olmuyor, ancak gelenler kuralları anlatıyor… (MA2-TKBF).

Federasyon tarafından yılda bir defa yapılan hem hakem hem de antrenörlerin ortak olarak yapılan eğitim faaliyetlerinin yetersizliği ve kalabalık ortamda sıkıştırılmış şekilde yapıldığı için verimsiz olduğunu UH2-TKBF görüş ve önerilerini şu şekilde ifade etmiştir;

Hem hakem hem antrenör seminerleri beraber yapılıyor hakemlik ve antrenörlük beraber anlatılıyor… bence yıllık seminerler yerine 3-6 aylık seminer grupları olup bölgeleri gezebilir veya senede iki defa yapıp 6 aylık kural bilgileri ve sistemsel değişiklikler aktarılabilir. Mevcut seminerde hem hakem hem antrenör 2 günlük eğitimde binlerce kişi için sıkıştırılmış bir eğitim oluyor, bence çok yeterli olmuyor…orada ilgili hakem ve antrenörler kalıyor, antrenörlerin çoğu havuzda, barda, diskoda takılıyor, sonra maç günü geldiğinde adam kuralı bilmediği için sporcusu ceza yiyor… (UH2-TKBF).

UH2-TKBF ayrıca seminer 4 bin kişinin katıldığı seminerlerin sağlıklı olmadığını ve verimsiz olduğunu *“ 2 bin kişiden bin kişinin oturduğu, 4 bin kişinin katıldığı 3 bin kişinin katılmadığı oralarda gezindiği diğer bin kişinin de yarısının uyukladığı bir semineri çok sağlıklı bulmuyorum”* cümleleri ile ifade etmiştir.

KÜ1-TKBF ise senelik düzenlenen seminerlerin çok katılımlı gerçekleştiğini, fiziki şartların yeterli olmadığını aslında eğitim değil tatil için gidildiğini ve yapılan sınavların yetersiz olduğunu şu sözleri ile açıklamıştır;

Yılda bir kere yapıyoruz, 1500-2000 kişinin 2 günde eğitimini veremeyiz yani, onların ayrı ayrı yapılması gerek, bu bakımdan eksik yani yıllık vizemiz yapılıyor vize semineri yapılırken, aynı anda seminer düzenleniyor…2000-3000 kişinin o eğitimi bir arada görmesi zor yani ayrı ayrı zamanlarda yapılsa veya parçalansa daha iyi olur. Ayrıca gelişim ve eğitim sınavlarını yetersiz buluyorum, çünkü daha sonradan kendimiz araştırıyoruz mesela 3 bin kişiyi bir odaya kapatıp zaten imkansız… Seminerlerde bir gün ders alıyorsun onu da sınava tabi tutmuyorsun,

> *seminerler şöyle olabilir milletin anlayacağı dilden bana iki gün yapıyorsan bana seminer sonunda sınav yap ki ciddiyet anlaşılsın. 2 günde ne öğretecek bana biz oraya tatile gidiyoruz açıkçası maalesef öyle oluyor* (KÜ1-TKBF).

Ayrıca katılımcılar federasyonun hakem ve antrenörlerin yabancı dil konusunda eksiklik yaşadığını bu eksikliğinde uluslararası alanda teknik sıkıntılara yol açtığını ifade etmişlerdir. UH2-TKBF dil sorunu ile ilgili görüşlerini *" ...birde bizim dil sıkıntımız var, yabancı dilimiz olmadığı için hakem kalitesi olarakta yurt dışındaki hakemlerden çok daha iyi bizim hakemlerimiz ama dil sıkıntısı kendimizi ifade edememe sıkıntımız olduğu için orada sıkıntı yaşıyoruz ve çevirilerde kavram kargaşası oluyor ve her defasında kurallarda kargaşa oluyor"* ifade etmiştir. Dil problemi ile ilgili KÜ3-TKBF görüşlerini *"..tabi burada bir yoksunluğumuz var, bizim bir yabancı dil yoksunluğumuz var, uluslararası dil ingilizce biliyorsunuz onun daha geliştirilmesi gerekiyor, vücut diliyle yada tarzanca anlatılmasından ziyade biraz daha dile ağırlık verilmesi gerekiyor"* cümleleri ile ifade ederek uluslararası arenada yaşanan iletişim bozukluklarını, yaşanan kavram kargaşalarını gidermek için dil öğreniminin gerekliliğini vurgulamıştır.

Sportif faaliyetlere yönelik sorunlar

Federasyonun düzenlediği sportif faaliyetlere ilişkin görüşlerini ifade eden katılımcılar, federasyon tarafından her sene düzenlenen şampiyonaların genel anlamda sorunları üzerinde durmuşlardır. Katılımcılar her sene düzenlenen ve 5 yıldızlı otellerde yapılan Türkiye Şampiyonalarının ücrete tabi olması, şampiyonaların gerçekleştirildiği otellerin şampiyona için gerekli fiziki yeterliliğe sahip olmaması gibi konuların üzerinde durmuşlar ve konu ile ilgili önerilerini paylaşmışlardır.

Federasyonun her sene gerçekleştirdiği sportif faaliyetler için MS1-TKBF federasyonun artık gerçekleştirdiği Türkiye Şampiyonalarını kendisine gelir elde etmek için gerçekleştirdiğini artık her sporcunun bu şampiyonalara katılamadığını, kulübü olan sporcuların katıldığını şu cümleler ile ifade etmiştir;

> *...senede 3 turnuva oluyor bunlar paralı oluyor, şimdi her sporcu buna katılamıyor. Önceden maçlar şöyleydi, iyiler belirlenirdi önceden Türkiye Şampiyonası*

neredeydi atıyorum…şehirde giderdin oraya kimi sporcu yurtta kalırdı kulübü olan sporcu otelde kalırdı, çokta para harcamasına gerek kalmazdı, ama şuanda Türkiye Şampiyonasına katılmak için federasyona maç başı ücret vermek gerekiyor ve federasyonun belirlediği otelde kalman zorunlu oluyor… en kötü 1 milyar para tutuyor bu…federasyon kendisinin daha çok para kazanması yönünde uğraşıyor. Bu parayı her sporcu kendi karşılıyor. Sadece kulübü olan sporcular mesela ben X kulübü sporcusuyum kulüp benim tüm masraflarımı çekiyor çok iyi sporcuysan buda çok nadirdir Türkiye de… Ben şuna kızıyorum ben buna para vereceksem mesela niye bu sporu yapıyorum (MS1-TKBF).

MS1-TKBF ile yapılan görüşmede Araştırmacı ve Katılımcı arasında federasyonun düzenlediği Türkiye Şampiyonasına ilişkin şu diyalog yaşanmıştır;

Araştırmacı: Federasyonun dış çevre ile etkileşimini nasıl değerlendiriyorsunuz?

MS1-TKBF: Bence içerde diğer kurumlar ile bir etkileşim olmuyor, aldıkları tek etkileşim Antalya'daki 5 yıldızlı otellerle anlaşıp sporculardan para koparmak.

Otellerde yapılan şampiyonalar ile ilgili İL2-TKBF hem yaşanan ücret sıkıntısını hem de bu ücretli turnuvaların millilik kıstası olmasının problem teşkil ettiğini *"bir adet open cup var open cup otelde yapılıyor buna isteyen katılıyor, tabi buda milli takıma girmek için kıstas insanlar parası ile katılıp para harcıyor zor durumlardan gelip çalışıyorlar"* cümleleri ile ifade etmişlerdir.

UH2-TKBF otellerde yapılan ücretli şampiyonaların gelecek vaat eden sporcular için büyük engel teşkil ettiğini ve kulübü için yaşanan maddi sıkıntıları aşağıdaki sözleri ile ifade etmiştir;

5 yıldızlı otellerde yapılan maçlarla ilgili zaten büyük sıkıntılarımız var, GSHM' den aldığımız harcırah zaten sporcu başı 250-300 TL oluyor. Yol parası ile birlikte maçın maliyeti en son yapılan 1500 TL'yi buluyordu yol parası ile birlikte ben gittim 4 bin TL cebimden ödedim, artık bende bıktım belediyelerden para dilenmekten, son gideceğimiz maç için Allahtan korona çıktı. Bizim kulübümüze

maliyeti 35 bin TL idi belediye bize 10 bin TL verebiliriz dedi. Ben 25 bin TL'yi hangi sporcumdan bulucam kime gideceğim… Şimdi benim 5-6 tane gelecek vaat eden sporcularım var şimdi ben hangisini geride bırakayım gidiyim… Ama yani bu artık parası olanların yapacağı iş olmaya doğru gidiyor…

KÜ1-TKBF müsabakaların gerçekleştirildiği 5 yıldızlı otellerin fiziki şartlarının yapılan şampiyona için uygun olmadığını şu sözleri ile ifade etmiştir;

GSHM tesislerinde yapılıyorsa fiziki imkanlar yeterli ama otelin toplantı salonlarında yaptığın zamanlarda çok sıkıntı yaşadığımız oldu. En son otelin toplantı salonunda maça gidebilmek için üst üste basıyorduk mesela, nefes alamıyorduk biz … bu müsabakalar otelin küçük salonlarında bundan sonra nasıl yapılacak bilmiyorum 3 bin kişi ufacık salona nasıl sığacak orası meçhul bundan sonra.

Katılımcılar tek problemin 5 yıldızlı otellerde düzenlenen ücretli katılımlı şampiyonalar olmadığını aynı zamanda farklı illerde gerçekleştirilen şampiyonalarda da problemler yaşandığını ifade etmişlerdir. UH1- TKBF konu ile ilgili yaşanan konaklama sıkıntılarını şu şekilde ifade etmiştir;

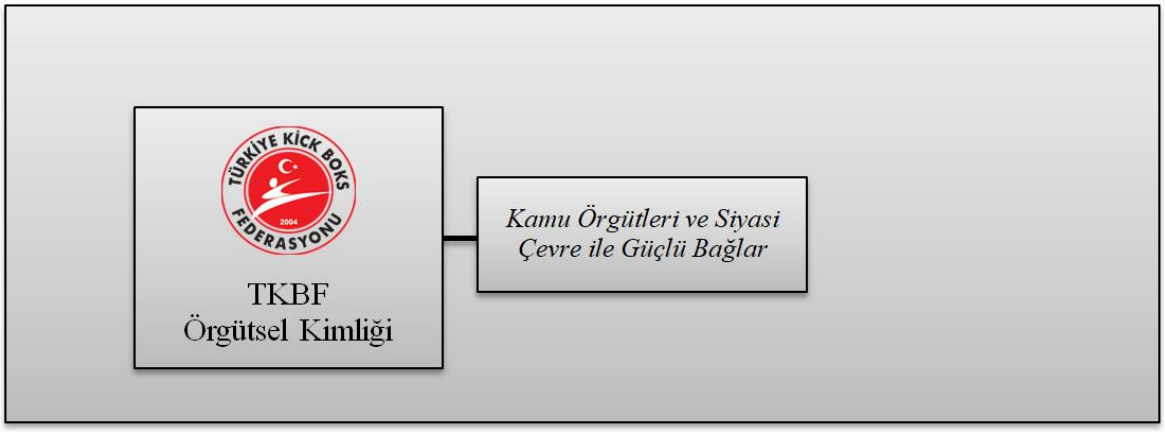
Federasyonun kendine ait fiziksel tesisi olmadığı için biz Gençlik Spora ait Gençlik Sporun spor salonlarında bunu yaptığımız için mümkün oldukça sporcularımıza antrenör ve hakemlerimize uygun fiziksel şartlar sağlanmaya çalışılıyor. Bir tane ilde mesela lise misafirhanesinde kaldık, öğrenciler gittikten sonra yastıklarını falan toplamışlar ranzalar ve yataklar var başka hiçbir şey yok… Başka bir misafirhanede kaldık KYK idi her şeyiniz var 3-4 yıldızlı otel konforunda, bunu federasyonun kişisel olarak yapabileceği bir şey değil, çünkü federasyon il temsilcileri ile görüşüyor X şehirde müsabaka yapmak istiyoruz diyorlar, şu kadar sporcu, hakem ve antrenör gelecek konaklama sağlayabilir misiniz diyorlar il temsilcisi evet diyor. Ama şartların ne olduğundan il temsilcisinin bile haberi yok.

Katılımcılar şampiyonaların artık 5 yıldızlı otellerde düzenlenmemesi gerektiği konaklama ve şampiyonanın sürdürüleceği faaliyetler için kamu imkanlarından faydalanılması

gerektiği ve her katılımcının istediği yerde kalabilmesi gerektiği üzerinde durmuşlardır. Bu konuya ilişkin KÜ1-TKBF *" tamam konaklama güzel ama daha çok herkesin gönlünce olacağı Türkiye Şampiyonaları yapılacaksa GSHM tesisleri kullanarak yapılmalı… istediğimiz otelde ve yurtta kalacağımız şekilde değişiklik olmalı, diğer türlü sporcu velileri kredi çekip çocuklarına yollamak zorunda kalıyor…"* şekline konuya ilişkin düşüncelerini ifade etmiştir. Konuyla ilgili UH2-TKBF'nin önerisi ise *"Devlet bir sürü spor salonu yapmış her yerde kocaman spor salonları var her yerde KYK' lar var…o dönemlerde neden atıl kalsınlar ki yurtlar planlanabilir 81 ilin 70-75 tanesinde üst düzey spor salonu var bunlar yapılabilir yine biz katılım parası ödeyelim federasyonumuzu destekleyelim"* şeklinde olmuştur.

4.1.6. Kamu örgütleri ve siyasi çevre ile güçlü bağlar

Yapılan görüşmelerin neredeyse tamamında katılımcılar federasyonun kamu kurum ve kuruluşları ile sürekli iletişim halinde olduğunu belirtmişler ayrıca federasyonun siyasi ve bürokratlarla da iletişim halinde olduğunu ifade etmişlerdir.



Şekil 4.7.Kamu Örgütler ve Siyasi Çevre ile Güçlü Bağlar

MA1-TKBF federasyonun dış çevrede hükümet ve siyasi çevre ile diyalog halinde olduklarını şu sözlerle açıklamıştır;

> *Şuan ki hükümet ile diyaloglarını iyi tutup sürekli görüşmeler yapılıyor. Bize tavsiyelerde bulunuyorlar sürekli bölgesel yerel şeylerle belediyelerle, bürokrasi ile*

daha iyi geçinin…bizim başkanımızda yönetim kurulundaki insanlarda aynı şekilde buradaki insanlarda örnek veriyorum birisi X Partisi İl Başkanı yani kendisini güçlü tutmaya çalışıyor bu konuda çünkü devletin yardımı olmadan da olmaz bu işler, siyaseti de iyi gözetmek lazım…

MS2-TKBF ise federasyonun dış çevre ile etkileşimi ile ilgili olarak siyasi ve ekonomik anlamda bir çok örgütle olumlu ilişkiler yürüttüklerini *"Federasyonun bir çok örgüt ile ilişkileri üst düzeyde siyasal anlamda da ekonomik anlamda da bir çok örgütle faaliyetlerini devam ettirmektedir"* sözleri ile açıklamış ve federasyonlarda yaşanan kısıtlılıkların siyasi çevre sayesinde çözülebildiğini *" …Valiliklere belediyelere plaketler verilir bütün turnuvalarda belediyeler ve valiliklerle ile eş güdüm içerisinde yapılır…her federasyonun kısıtlılıkları vardır bunlar siyasi ve resmi kurumlar ile çözülebilir."* sözleri ile açıklamıştır.

KÜ1-TKBF ise düzenlenecek organizasyonun düzenlendiği ilde tüm mülki amirler ile iletişim halinde olduğunu ve bunun yapılacak organizasyonda izin alınması ve destek verilmesi amaçlı olduğunu *"Mesela bir organizasyon olduğu zaman federasyon başkanı randevu alıp birebir tüm yöneticileri gezer, tanıtımını yapar valilere, belediye başkanlarına…çünkü temelde valilikler ve belediye başkanlıkları yani o ilin mülki amirleri izin veriyor veya destek oluyor bu branşa"* cümleleri ile ifade etmiştir. UH1-TKBF ifade edilen görüşlere paralel şekilde federasyonun organizasyonları gerçekleştirmek adına ilişkiler kurulduğunu ayrıca ilişkilerde bütçe sorunlarının yaşanmaması adına siyasi ilişkilerin önemini şu cümleler ile vurgulamıştır;

Federasyon siyasi çevrelerle bürokrasi ile iyi, genelde hükümet ile iyi anlaşıyor, destek alabiliyor. Biz küçüğünü federasyon büyüğünü yapıyor. Mesela ben maça giderken 2 tane sporcu fazla götürmek derdindeyim… mesela federasyonda aynı şekilde Bakanlıkla Cumhurbaşkanlığı ile iyi geçinirsen bütçe ödemelerin yapılıyor… benim mesela sendikalarla aram iyi şuan belediyelerden destek alıyoruz ama olmadığı zaman sendikalardan tabip odasından falan, en az birkaç tane sporcumu destekleyip giydirip maçlara götürecek duruma ben getirebiliyorum. Federasyonumuz da aynı şekilde yapıyor…

MA3-TKBF ise federasyonun siyasi çevresi ve federasyona etkileri hakkındaki düşüncelerini *"Başkanımızın yönetim kurulundakiler vasıflı insanlar, partiden de oluyor, başkanımızın tanıdığı milletvekilleri de var. Tek değil her anlamda çevresi olan birisi onunda tabi bize getirdiği avantajlar oluyor en basitinden sponsorluk olarak"* cümleleri ile ifade etmiştir.

MA1-TKBF federasyonun düzenlediği organizasyonlarda belediyeler ile de iş birliği yaptığını şu sözlerle ifade etmiştir;

> *Belediyelerin tavsiyeleri üzerine örnek veriyorum X şehrinde X belediyesi diyor ki bu sene maçları burada düzenleyin, çünkü o federasyonun sırtından belli bir yükü alıyorlar örnek veriyorum spor tesisi veriyorlar, işte oradaki personelin ücretlerini kendileri karşılıyorlar… Hem kendileri için reklam oluyor hem kendileri açısından daha iyi bizim açımızdan da daha iyi, bir sıkıntı yaşanmıyor.*

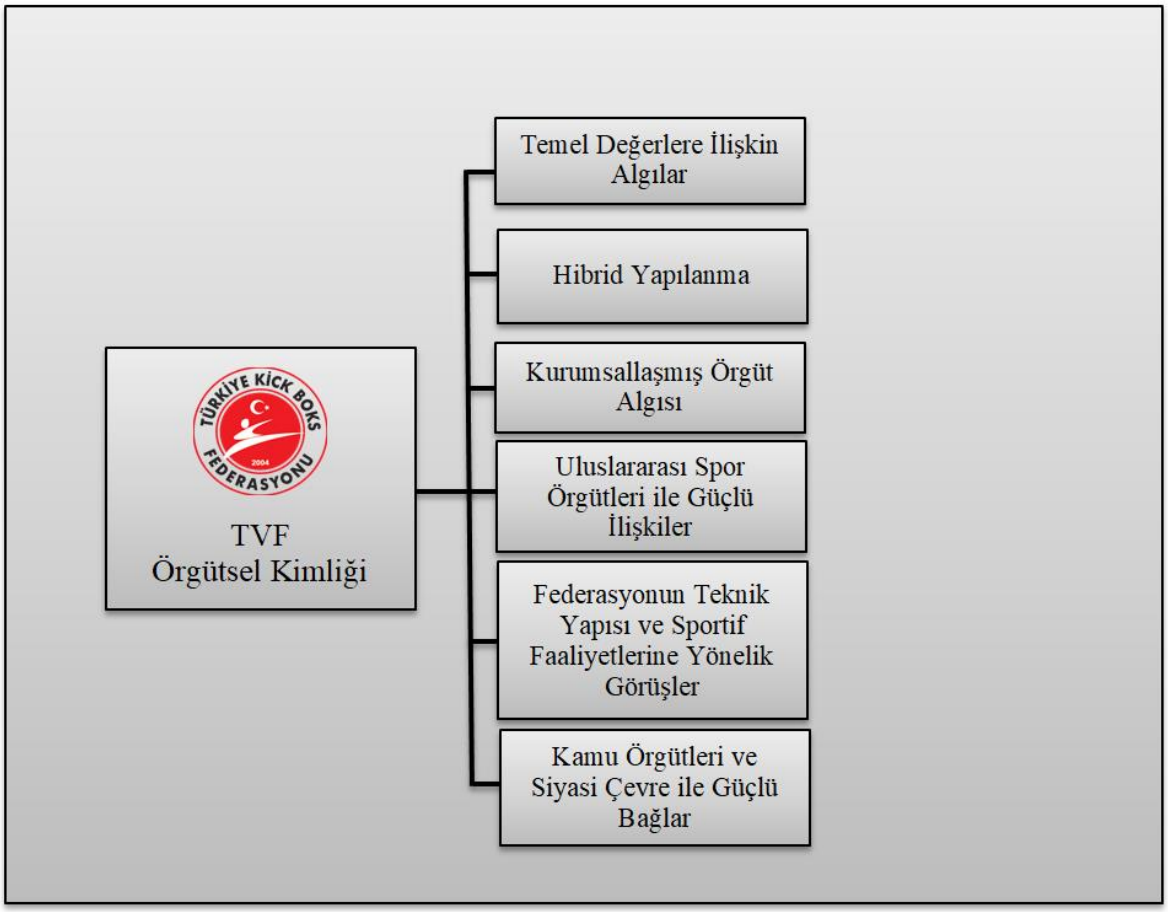
Katılımcılar federasyonun genel anlamda siyasi çevre ile olan ilişkiler ve organizasyon amaçlı belediyeler ve bürokratlarla olan işbirliğini ifade etmişlerdir. Diğer taraftan federasyonun sivil toplum kuruluşları ile birlikte organizasyonlar gerçekleştirerek topluma farkındalık kazandırmak amaçlı toplum hizmet organizasyonlarının da yürütüldüğünü ifade etmişlerdir.

UH2-TKBF federasyonun diğer sivil toplum kuruluşlarına ilişkin görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir;

> *…bizim federasyonumuzda zaten insanlara sosyal bir hizmet yapıyoruz. Biz çocuk esirgeme ile sivil toplum örgütleri ile nasıl deyim askeriye ile polis okulları ile hukukumuz iyi… mesela şuan sivil toplum örgütleri ile mesela engelliler ile engelsiz yaşan adı altında bir maç yaptırmıştık. Bizde mesela çocuk esirgeme kurumundan çocukları alıyoruz, down sendromlulara spor yaptırıyoruz. Bu şekilde bizde toplumda bazı yerlere ulaşmaya çalışıyoruz*

4.2. Durum II- Türkiye Voleybol Federasyonu

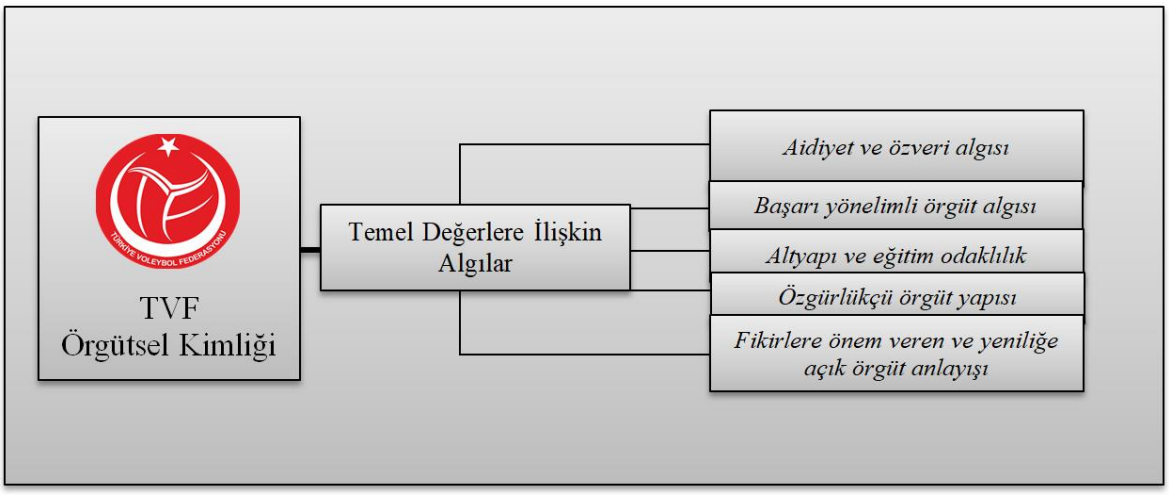
Yapılan yarı-yapılandırılmış görüşmeler sonucunda TVF'nin örgütsel kimliğine yönelik *temel değerlere ilişkin algılar, hibrid yapılanma, kurumsallaşmış örgüt yapısı, uluslararası spor örgütleri ile ilişkiler, iç ve dış paydaşlar ile güçlü bağlar, voleybolda kadın hegomonyası şeklinde* altı ana tema belirlenmiştir.



Şekil 4.8.TVF örgütsel kimliği ana temalar

4.2.1. Temel değerlere ilişkin algılar

Yapılan yarı-yapılandırılmış görüşmeler sonucunda Türkiye Voleybol Federasyonun örgütsel kimliği teşkil eden *temel değerlere ilişkin algılar* başlıklı ana tema oluşturulmuş ve bu ana tema altına içerisinde bulundukları örgüte karşı *Aidiyet ve özveri algısı*, *Başarı yönelimli örgüt algısı*, *Altyapı ve eğitim odaklılık, Özgürlükçü örgüt yapısı, Fikirlere önem veren ve yeniliğe açık örgüt anlayışı* şeklinde toplamda 5 alt tema çıkartılmıştır.



Şekil 4.9.Temel değerlere ilişkin algılar

Aidiyet ve özveri algısı

Yapılan görüşmelerde katılımcılar için önemli bir yer teşkil eden TVF' ye karşı oluşan aidiyet ve özveri algısıdır. Bazı Katılımcılar federasyonu bir aile metaforu kullanarak aile içerisinde yakın ilişkilerin olduğu kendilerini bu aileye ait hissettiklerini açıklasalarda bazı katılımcılar ise her ne kadar aile gibi olsada içerdeki ilişkilerin daha mesafeli ilişkilerin olduğunu ifade etmişlerdir.

Katılımcılardan İL1-TVF gönüllü olarak çalıştıklarını fedakârlık ettiklerini şu cümleler ile ifade etmiştir; *" Gönüllülük esasına göre çalışıyoruz… bu iş ücret karşılığı yapılabilecek bir iş değil… ben burada evrak ve doküman çıkartıyorum aldığım kağıdın parasını bile zor karşılıyor"* ayrıca burada gönüllü olma durumunu branşa gönül verme ile ilgili olduğunu *" il temsilciliği de, hakemlikte gönül işi ama bu voleybola gönül verme ile alakalı…"* cümleleri ile ifade etmiştir. UH1-TVF 'nin federasyonu aile gibi gördüğünü ifade etmiş, ve voleybolun aile yaşantısından dahi ön planda olduğunu "*Biz aile olarak gerçekten aynı gemideyiz... dediğim gibi federasyonda olmaktan yıllarca federasyonun bir parçası olup bu konumda olmaktan inanın çok mutluyum, bu benim tüm yaşantıma girmiş durumda aile yaşantımda bazı önceliklerimde hep voleybol önde gidiyor"* sözlerle ifade etmiştir.

KÜ1-TVF federasyonu aile kavramı üzerinden açıklamış ve birlikte ortak noktayı ise voleybol olduğunu *"…bence büyük bir aileyiz, son derece yakın ilişkilerimiz var ve gerçekten bu bakımdan son derece önemli, yani büyük bir aileyiz sporda bu bağlamda*

birleştirici güç…yani ortak nokta voleybol sevgisi diyebiliriz" sözleri ile ifade etmiştir. KÜ2-TVF bu görüşlere paralel düşüncelerini *" federasyon benim için aileyi içerir…yani biz büyük bir aileyiz diyebilirim,çok iyi ilişkilerimiz var buna branş sevgisini de ekleyebiliriz o birleştirici ana tutkal odur yani"* şeklindeki açıklamıştır.

G2-TVF işlerini özveri ile yaptıklarını *"sevdiğim için devam ediyorum sevmesem bu iş yapılmaz, yüksek tansiyon hastası oldum 5 yıl içerisinde ama devam ediyorum"* şeklinde açıklamıştır. G1-TVF federasyona karşı aidiyet hissini ve özverisini şu cümlelerle açıklamıştır.

> *55 yaşından sonra hakemlikten sonra gözlemciliğe geçiliyor istersen ama genellikle geçiliyor, zorunlu değil ama genelde geçiliyor. Mesela bir tutku gibi bir şey bırakamıyorsun giren çıkamıyor bu işten, çok ekonomik getirisi olmasa bile bırakamıyorsun aitlik hissediyorsun mesela ben buradan 100 km gidiyorum maça, kendi arabamla gidiyorum, özel arabamla gidip geri dönüyorum maça, aldığım para kaf kafa geliyor karşılamaz bile birde görevim olmasa bile o maça izlemeye gidiyorum… ayrıca federasyon benim için aile gibi.*

Y2-TVF federasyona karşı aidiyet ve özveri algısını *" biz voleybol olmayınca kendimizi boşlukta hissediyoruz"* şeklinde açıklarken başka bir cümlesinde *" federasyon için aile diyebilirim çünkü ailemden daha fazla vaktimi federasyon camiasına ayırıyorum diyebilirim, para için değil gönüllü olarak yapıyoruz zaten… burada aile diyebilirim aşırı kabullenmede diyebiliriz."* cümleleri ile açıklamıştır

Yapılan görüşmelerde katılımcıların her ne kadar federasyona yönelik aidiyet algısı ön planda olsa ve aile analojisi ile bunu ifade etseler de genelde ikili ilişkilerde hem mesafeli yönelik görüşlerde mevcuttur, ayrıca bazı katılımcılar kendilerini federasyonun bir parçası gibi görmediklerini de ifade etmişlerdir. İL1-TVF federasyonda kişiler arası ilişkiler ile ilgili *" Federasyonda içli dışlı bir durum söz konusu değil, samimiyet yok"* şeklinde açıklamıştır. UH1-TVF ise konuyla ilgili görüşlerini *" çalışan insanlar maaş karşılığı çalışan insanlar işi bilen insanlar, yani ilişkiler derken belli bir kural çerçevesinde amirlik memurluk her ne ise o anlamda ilişkiler belli kurallar çerçevesinde yürüyor ama bunun dışında belli sayıda insan küçük bir yapı bunun içinde samimi ilişkiler olaya güzellik*

katıyor" cümleleri ile açıklamıştır. Y1-TVF kişiler arası ilişkiler *" bu ilişkiler saygı çerçevesinde yürüyen işler yani normal kamu kuruluşlarında nasılsa bizde de öyle, gayet tabi orda bir kıdem var, yaşın getirdiği yaptığın görevin getirdiği…"* cümleleri ile ifade etmiştir. İL2-TVF karşılıklı ilişkilerin saygılı ve mesafeli olduğunu *" görüştüğümüz kişilerle genelde sayın il temsilcim şeklinde veya … hanım şeklinde, hiçbir saygısızlık görmedim…"* MA4-TVF ise federasyonda ilişkilere yönelik görüşlerini şu şekilde açıklamıştır;

> *Kurumsal yani mesafelidir, yani tabi bu değişiyor, eskiden tanıdıklarım ile daha dost hane ilişkiler yaşıyorsun, ama resmi süreç içerisinde biraz daha farklı bir şekilde yaşıyorsun, genel anlamda bir şey var mesafe demeyelim de olması gerektiği gibi bir şey var yani ilişki düzeni diyelim… Federasyonda kurumsal bir yapılanma nedeniyle mesafeli ilişkiler söz konusu hem antrenörler için hem yöneticiler için.*

Diğer taraftan kendisini TVF' nin bir parçası olarak görmediğini İL1-TVF *" Ben hissetmiyorum, 30 senedir bu işin içerisindeyim, bana bu hissiyatı federasyon vermedi"* şeklinde açıklarken bu görüşlere paralel MS1-TVF *" … kendimi federasyonun çok içindeymiş gibi hissetmiyorum"* şeklinde görüşünü paylaşmıştır.

<u>*Başarı yönelimli örgüt algısı*</u>

TVF' nin temel değerleri alt teması altında diğer önemli bir temel değer örgüt içerisinde başarı yönelimi algısı dikkat çeken bir diğer önemli alt temadır. Bu alt tema içerisinde katılımcıların önemle üzerinde durdukları ve ortak olan görüş federasyonun *idari ve sportif* anlamda başarılı bir örgüt olduğu ve temelde başarı odaklı bir federasyon yapısı betimlenmiştir. TVF Vizyon' da (2020) belirtilen vizyon, bu görüşlerle de paralellik göstermektedir.

Görüşme yapılan katılımcıların tamamı federasyon içerisinde benimsenen ana temanın başarı olduğunu ifade etmişlerdir. Öncelikli olarak bu başarılardan bir tanesi olan idari başarılara ve özellikle TVF' nin gerçekleştirdiği organizasyonel başarı üzerinde

durulmuştur. UH1-TVF federasyonun başarı odaklılığı ile ilgili görüşlerini şu şekilde belirtmiştir;

> *TVF başarı odaklı çalışan bir federasyon, bütün gayretleri başarı odaklı ve gerçekten de, bu konuda tabi yılların birikimi tüm bu paydaşlarla beraber başarıda gördüğünüz gibi sonuçta ülke genelinde iyi sonuçlar alınarak da ortaya çıkmış durumda yani kısacası voleybol federasyonu demek bütün bireyleri ile başarı odaklı yani başarısız olma gibi bizim bir hedefimiz yok, başarılı olmak istiyoruz… başarı anlamında gerçekten çaba sarf ediyoruz yani başarı odaklıyız.*

Federasyonun kurumsal anlamda başarılı ve başarı odaklı bir yapıda olduğunu Y2-TVF *" … kurumsal anlamda daha başarılı görüyorlar, daha kurumsal bir yapı ve daha başarılı görüyorlar…"* cümleleri ile açıklarken federasyonun başarı odaklı olmasını MA4-TVF şu örnek üzerinden açıklamıştır;

> *Federasyonda kendine göre başarılı olmak zorunda oda kendini bir şekilde başarılı ifade etmek zorunda ki devamlılık sağlansın mesela federasyon başkanının bir hocayı çok sevmediğini biliyoruz ama onunla çalışma noktasında herhangi bir şekilde gurur yapmadan federasyon başkanı çalışabiliyor yani yeter ki başarılı olsun.*

Federasyonun idari anlamdaki başarısı, yaptığı başarılı organizasyonlar üzerinden açıklayan G1-TVF düşüncelerini "*Voleybol federasyonu öncelikle sporu organize etmek için var, birilerinin bu işi organize etmesi lazım… Organize etmek yani organizede de hata olmaması lazım ki* yine *gerçekten de olmuyor."* şeklinde açıklamış ve başarıyı farklı federasyonlarla karşılaştırarak şöyle ifade etmiştir.

> *Valla o konuda gerçekçi olmak gerekirse bizim federasyon gerçekten organize belki ben öyle görüyorum… saygı ile bakmaları lazım çünkü başarı anlamında iyiyiz, çünkü herkesin amacı başarı yani özellikle futbola bakıyorsun çok büyük paralar dönüyor ama başarı yakalayamamışlar… Burada organize şekilde bir başarı var öyle görmeleri gerekiyor diye düşünüyorum. Eminim özeniyorlardır da yani bizde böyle bir şeyler yapalım diye çünkü bütçe olarak basketbol ve futbolun altındayız*

başarı olarak üstündeyiz. Ayrıca Avrupa'daki diğer federasyonların çok üstündeyiz yani ekonomik olarakta onlardan iyiyiz başarı olarakta dolayısı ile ilişkilerde iyi…

MA1-TVF yönetimsel anlamda başarıyı *" federasyon olarak biz başarılı bir federasyon olduğumuzu söyleyebilirim… ben voleybol federasyonunun başarılı olduğunu söylemek istiyorum, genelde başarılı federasyon yönetiminin etkisi olmasa sportif başarıda gelmez, burada yönetimin etkisi de çok büyü tatbikî"* cümleleri ile ifade etmiştir. MS1-TVF ise *" Türkiye'de mesela futbol federasyonu kadar tanınmıyor olabilir başkan yöneticiler falan ama bence diğer federasyonlara karşı daha saygın görünüyor. Bence saygı duymalılar ve örnek almalılar"* şeklinde ifade ederken MS2-TVF *" Bence başarılı olduğu için TVF örnek alınabilecek bir federasyon"* şeklinde açıklamıştır.

Y1-TVF federasyonun idari anlamdaki başarısını *" bizim federasyonun son yıllardaki en başarılı federasyon olduğuna dair bir kanaat var Türkiye' de bu devlet spor katında da böyle devlet bürokrasisinde de böyle, voleybol sporunun bazı problemleri halletmiş olduğu ve başarılı bir federasyon olduğu düşünülüyor"* şeklinde ifade etmiş ve TVF organizasyonel anlamda da başarılı olduğunu şu cümleler ile ifade etmiştir;

Organizasyon yapabilme becerimiz var bugün Avrupa voleybolu dâhil Dünya voleybolu içinde dünyadaki en iyi sportif organizasyonları standardı en yüksek yapabilen ülkelerden bir tanesi Türkiye'dir. En başarılı ülkelerden bir tanesidir bu her zaman takdir edilmiştir yani. Her organizasyondan sonra gerek FIVB gerek CEV bu konu ile ilgili takdirlerini bildirmiştir.

Federasyonun başarı endeksli bir federasyon olduğunu bu bağlamda idari anlamda başarılı olduğu ve başarılı organizasyonlar gerçekleştirdiğini KÜ1-TVF *"Voleybol federasyonu olarak biz en başarılı federasyonuz diyebiliriz, başarıya endeksli bir federasyonuz. Dışardan da başarılı bir federasyon olarak görülüyoruz… Büyük organizasyonlara ev sahipliği yapmak kolay olmuyor tatbikî büyük güçlükleri var ama ülke olarak federasyon olarak bu tip güçlüklerin üstesinden geliyoruz çok başarılı etkinlikler oluyor"* cümleleri ile açıklamıştır.

Görüşmecilerin üzerinde durduğu diğer önemli başarı federasyonun ekonomik başarısıdır. G2-TVF konu ile ilgili *" Federasyonun şuana dek sponsor konusunda sıkıntısı da hemen hemen yok sayılır ... gibi markalar var. "* Y2-TVF ise federasyonun ekonomik anlamda başarısını şu cümlelerle açıklamıştır.

> *Lige isim verildi, kupa, ...kupa voley atıyorum geçtiğimiz hafta ...ile öbür hafta ... olsun diğer şeyler olsun bir sürü şeyle sponsorluk antlaşması yaptı. Düne kadar mesela canlı yayınları yayınlatmak için para veriyorduk şuan para alıyoruz. Federasyon olarak canlı yayın reklam gelirleri arttı, forma reklamları geliyor. Kendi yağında kavrulan başarılı bir federasyon…*

Federasyonun ekonomik anlamda başarısını MA4-TVF *"... şu pandemi döneminde millet kan ağlarken işte her üç günde bir federasyon sponsor açıklıyor, neredeyse maçlar oynanmayacak ama…"* cümleleri ile ifade etmiştir.

Görüşmecilerin üzerine odaklandıkları diğer alt tema ise sportif anlamda başarılı bir federasyon olduklarıdır. Bu sportif başarı hem milli takım için hem de TVF lig takımları için ifade edilmiştir. Bu başarının da özelliklede bayan voleybolu üzerinde olduğu vurgulanarak ifade edilmiştir. Mevcut sportif başarının sadece milli takımda değil kulüp bazında olduğu UH1-TVF *" yani voleybol federasyonu son yollarda gördüğünüz gibi özellikle bayanlarda erkeklerde de onu takiben bir başarı grafiği ile gerçekten ülkede salon sporlarında bir numara oldu"* şeklinde ifade etmiştir. UH1-TVF federasyonun sportif başarı ile ilgili düşüncelerine şu şekilde devam etmiştir;

> *Örnek federasyon diyorlar… herkes söylüyor voleybolla ilgili olmayan bir insan konu spordan açıldığından yahu bu voleybol bu sene ne güzel başarılar elde etti diyor.2003 Avrupa Şampiyonası ile başlayan bir ivme vardı o ivme giderek sürekli arttı şuan dünyadaki diğer ülkelerin başarılarını yakalamış durumdayız. Hiçbir zaman yenemediğimiz Brezilya'yı, Almanya'yı, Rusya'yı gerek kendi sahalarında gerek kendi sahamızda yenebilecek durumdayız voleybolda bizde varız diyoruz.*

MA1-TVF özellikle bayan milli takımının başarılı olduğunu *" Federasyon olarak biz başarılı federasyon olduğumuzu söyleyebilirim, çünkü olimpiyatlara hak kazandık geçen*

sene Ankara'da yapılan Kadınlar Büyük Avrupa Şampiyonasında ikinci olduk kıl payı birinciliği kaçırdık milli takım gayet iyi işler yaptı büyük işler yaptı bana göre… baktığımız zaman bayanlarda Türkiye' nin dünyada ilk dörtte olduğunu biliyorum" cümleleri ile ifade etmiştir. Y1-TVF bu konuda ki düşüncelerini *"özellikle bayan voleybol takımlarımızın çok saygınlığı olan seviyede 2021 Olimpiyatlara katılım hakkı elde etmiş durumda, elemeyi kazandılar Avrupa'da final oynadılar…"* şeklinde açıklamıştır. MS1-TVF ise federasyonu direkt olarak başarı ve bayan milli takım olduğunu *" federasyonun olmazsa olmazı bayan milli takımıdır ve başarıdır"* cümlesi ile açıklamıştır. KÜ1-TVF bayan milli takımın başarısını şu cümleler ile ifade etmiştir;

> *Milli takımlar düzeyinde gösterdiğimiz başarılar son derece önemli, bizim bayan voleybolumuzun yükselişi, üst düzey bir bayan voleybolumuzun oluşu Avrupa standartlarında Dünya standartlarında ön plana çıkmamızı sağlamıştır diye düşünüyorum… Bizim güçlü olduğumuz nokta bayan voleybolumuz çok iyi bizim, dolayısı ile bayan voleybolumuzun yükselişi çok mutlu ediyor bizi…*

MA2-TVF sadece milli takım bazında değil özellikle kadınlarda kulüp bazında sportif olarak başarılı olunduğunu *" TVF ve Trük Voleybolu ön plandadır. Baktığınız zamanda dünyaca ünlü yıldızların burada oynadığı zaten Dünya ve Avrupa'daki başarılardan belli bence genelde ağırlık kadın voleybolu…"* cümleleri ile açıklamıştır. Bu ifadelere paralel farklı bir ifade İL3-TVF tarafından *"…bizim takımlarımızda oynayan sporcularımız Avrupa' nın en iyi takımları devamlı Avrupa şampiyonu, Dünya Şampiyonu olan takımlarımız var"* şeklinde açıklamıştır. MA4-TVF kulüp takımları başarısı hakkında *" …Avrupa'da sürekli Şampiyonlar ligi Şampiyonusun yada Şampiyonlar Liginde final oynayan takım Türk takımları, Dünyada sadece kulüpler dünya şampiyonası var orda da hep finaldeyiz"* şeklinde açıklamıştır. G2-TVF, TVF hem kulüp hem de milli takım anlamdaki bayan takımların başarısını *" İşte geçen sene bir Avrupa ikinciliğimiz var bayanlarda dünya kulüpler şampiyonasında, Vakıfbank ve Eczacıbaşı sürekli, 1,2,3 gibi dereceler alan takımlarımız, milli takımımız olimpiyatlara katılma başarısı elde ettiği bir performans var"* cümleleri ile ifade etmiştir. UH2-TVF federasyonun özellikle bayanlarda kulüpsel anlamda daha başarılı şu şekilde açıklamıştır;

> *Şuanda biz kulüpler liginde çok başarılıyız, Dünyadaki en iyi voleybolcular Türkiye' de oynamayı istiyorlar, en iyi parayı burada kazanıyorlar en iyi şartlar burada bunu milli takım seviyesinde çıkartırsak mesela Vakıfbank 7-8 senedir Avrupa Şampiyonu, Eczacıbaşı şampiyon oluyor, yani kulüplerde daha başarılı milli takımlarda da başarılılar ama daha iyi olabilir….*

Altyapı ve eğitim odaklılık

TVF federasyonu için önem taşıyan en önemli temel değerleri altında yer alan bir alt tema *altyapı ve eğitim* odaklılığıdır. Yapılan görüşmelerde katılımcılar TVF' nin altyapı yönelimli olduğu ve bu bağlamda altyapı projelerine önem verdiğine, ayrıca gerek altyapı eğitimi, gerekse antrenör ve hakem eğitimlerinin ön planda tutulduğu sonucuna ulaşılmıştır. Belirlenen bu alt temada temel olarak TVF' nin vizyon ifadesi ile paralel görüşler ifade edilmiştir.

Katılımcılarla yapılan görüşmelerde federasyonun önemli temel değerleri arasında altyapı ön plandadır. Bu bağlamda katılımcılar federasyonun altyapı yönelimli bir federasyon olduğu konusunda hem fikirdir. Katılımcılardan MA1-TVF altyapının federasyon için önemini *"Aslında şöyle demek lazım çocuklar daha doğrusu, sporcular olmazsa federasyonda olmaz bana göre, federasyonda bu kavramların olması lazım"* cümlesi ile ifade ederken, MS2-TVF federasyonu *" federasyon olarak biz her zaman kendimizi daha çok geliştirmek için uğraşan bu bağlamda altyapılara önem veren altyapıları destekleyen bir kurum"* cümleleri ile tanımlamıştır. MS1-TVF ise federasyonu vizyonu için *" oyuncu yetiştirebilen, bir fabrika olmak…"* cümlesini kurmuştur. KÜ2-TVF federasyonun altyapı anlayışı ile ilgili görüşlerini *" Kulüplerin tüm Türkiye'ye yayılması altyapıların aktif bir şekilde seyir etmesi katılımın artması…"* şeklinde açıklarken devamında federasyonun temel değerinin altyapısı olduğunu *"… bence gençliktir, altyapı sporcularıdır… altyapıya önem veren bir federasyon kesinlikle altyapı bence olmazsa olmazdır"* cümlesi ile açıklamıştır. G2-TVF federasyonun altyapıya önem veren bir federasyon olduğunu, kendilerini diğer federasyondan ayıran ve farkında bu olduğunu *" bizim temelimiz altyapıdır… temelde altyapıya önem veren bir federasyon olduğumuz için bu performans ortaya çıkıyor zaten, bu bağlamda diğer federasyonlardan farkı altyapıya önem veren bir federasyon"* şeklinde açıklamış bu görüşe paralel Y2-TVF' de TVF' nin altyapıya verdiği

önemi diğer federasyonlardan ayıran en önemli fark olduğunu *"bana göre diğer federasyonlara oranla altyapıyı daha fazla önemseyen bir federasyondur TVF"* cümleleri ile açıklamıştır.

Katılımcılar federasyonun altyapı yönelimli olmasının yanı sıra altyapılara yönelik pek çok faydalı projeler geliştirildiğini ve federasyon personellerinin altyapı için aktif olarak çalıştığını ifade etmişlerdir. Bu bağlamda TVF' nin gerçekleştirdiği *Festival Voleybol* şenliği ile ilgili İL-1 TVF görüşlerini *" federasyonun sürekli aktif halde olduğunu gözlemliyoruz altyapı çalışmalarını. Hatta biz Konya'ya gittik 2 sene oluyor oradaki voleybol festivalinin altyapı maçlarına milli takım antrenörleri işte ekipleri sürekli orada, Türkiye den gelen takımlardan oyuncu tarıyor, arıyorlardı. Milli takıma davet edip oralarda denemelerini yapıyorlardı."* şeklinde açıklamıştır. Y1-TVF altyapı faaliyetleri ile ilgili gelişim kamplarını ve süreçlerini şu şekilde açıklamıştır;

> *Eğitim konusunda buraya gelemeyen sporcuları gelişim kampı adı altında yılın belli dönemlerinde Ankara' da veya belirli illerde toplayarak voleybol eğitimi veriyoruz. Biz TVF olarak kendimiz veriyoruz, ayrıyeten kulüplere gidiyorlarsa, kulüplerde oynuyorlar, yani bize gelip kulüpsüz olup neticede gerekirse bizimde bir kulübümüz var TVF' nin de bir kulübü var, ister bizim kulübümüzde oynarlar isterlerse istedikleri kulüpte oynamakta özgürler…*

G2-TVF ise altyapılara yönelik festival voleybol projesi hakkındaki düşüncelerini şu şekilde açıklamıştır.

> *2016 yılından beri yaptığımız festival voleybol projemiz var, küçük, midi, yıldız ve genç kategorilerinde illerde dereceye giren takımlar her kategoriden 16 bayan 16 erkek takımı biz bir noktada topluyoruz 1 ay süren festival voleybol şenliği yapıyoruz. Bingöl'den gelen bir takım Fenerbahçe ile oynayabiliyor, böyle bir projemiz var 2016 yılından beri sürdürüyoruz ve çokta güzel sonuçlar elde ediyoruz… bizde devşirme oyuncu yok altyapı oyuncularımız var yani anlatmak istediğim o Avrupa şampiyonluğu geliyorsa yada Olimpiyatlara gidiliyorsa altyapının getirisi ile o takım oluşuyor.*

TVF' nin yürüttüğü altyapı projeleri içerisinde bir diğer önemli proje *Fabrika Voleybol* projesidir, katılımcılardan Y1-TVF bu proje hakkında TVF, kulüplere bağlı kalmadan kendi sporcularını kendilerinin tespit edebileceği bir proje olarak açıklamış ve görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir;

> *Milli takımlarda genelde liglerde oynayan adamları alarak milli takım kurulurdu bizim eski yaptığımız işimiz, o oyuncular biterse milli takımda biterdi, şimdi öyle değil Türkiye'nin bütün illerinde faaliyet gösteren bütün illerin takip altında olduğu bir sisteme sahibiz, milli takımımızı oluşturacak oyuncular daha bugün 10-11 li yaşlarda tespit etme araştırması içindeyiz, Türkiye'de bugün 40-45 iline yayılmış Fabrika Voleybol diye başlatılan bir platformumuz var. Hatta son yıllarda bazı spor ödüllerinde aday olan bir yapıya sahibiz.*

Fabrika Voleybol hakkındaki düşüncelerini KÜ1-TVF *"Fabrika Voleybol ile illerde voleybol federasyonunu temsilen altyapı faaliyetleri sürdürülüyor, küçük çocuklara mini voleybol formatında voleybol öğretiliyor buradan devam edenler voleybolcu oluyor iyi bir eğitim…"* şeklinde açıklamıştır. KÜ2-TVF ise görüşlerini *" başlangıçta voleybol sever sayısını, voleybol ilgi sayısını o yaş grubundan başlayarak Türkiye geneline yayma çabasıdır. Bu çok çok önemli bir etkinliktir, bununda önemli dönüşümleri vardır. Bana göre çok iyi bir kaynak altyapılar için, bu yeni oluşan olay uzun vadede çok daha iyi olacaktır"* cümleleri ile açıklamıştır. G2-TVF Fabrika voleybol projesi için federasyonun kulüplere altyapı sağladığını ifade etmiş şu görüşleri paylaşmıştır;

> *Fabrika Voleybol federasyonun bir çalışması…6-10 yaş arası çocuklara federasyon olarak eğitim veriyoruz.10 yaşından sonra çocuklar gidebiliyor, zaten 10 yaşından sonrası için herhangi bir çalışmamız yok. Federasyonun temel amacı ağacı yaşken eğelim ondan sonrasını kulüplerde meyvesini veriyor.*

Katılımcılar TVF' nin altyapılar ve eğitim için yürüttüğü bir diğer önemli proje olarak TVF Spor Lisesi projesini açıklamışlardır. Katılımcılardan UH1-TVF, TVF Spor Lisesi projesinin şu anki başarının temeli olduğu *"Voleybol branşına ait Ankara'da Başkent Spor Salonu yanında TVF Spor Lisesinin olması bununda Türkiye genelinde taramalar sonucu gelen öğrencilerin milli takıma seçilmesi, alınması gibi bu faaliyetler başarıyı getirdi"*

şeklinde açıklamış diğer taraftan bu proje sayesinde geleceğin sporcularının kazanıldığını ve olumlu katkılar sağlandığını şu cümleler ile ifade etmiştir;

> *... büyük katkı sağladı, voleybola güzel bir proje idi, yaklaşık 10-12 yıl önce girişilen başlatılan proje şuan olumlu sonuçlarını veriyor, Sultanlarda, Efelerde oynayan çoğu sporcular bu okulda yetişerek oynuyorlar... gerek erkek gerekse bayan milli takıma bu okul inanılmaz katkı sağladı... gerçekten çok büyük sporcular yetişiyor gerçekten inanılmaz hem eğitim anlamında hem sportif anlamında tam bir kompleks içerisinde olmaları voleybolu 24 saat yaşamaları onları tabi başarılı kılıyor, zaten başarılarda bu projenin büyük etkisi var.*

TVF Spor Lisesi Projesi hakkında Y1-TVF *"MEB'e bağlı yönetimi TVF kontrolü altında... buranın kullanım hakları yatakhanesi, sporcu alanı ilgili bir çok haklara sahip olduk, ve oranın voleybol yönetimi TVF'ye ait. Biz Eğitim çağındaki çocukları Anadolu'dan getirip okula kaydedip, yatırıp, yedirip eğitme şansına sahibiz"* cümleleri ile açıklamıştır. KÜ1-TVF ise *"... daha önceki dönemlerde kurulmuş olan spor lisemiz Ankara'da hala faaliyetlerini sürdürüyor. Orada da iyi voleybolcular değerlendiriliyor hem voleybol eğitimleri hem akademik eğitimleri devam ediliyor, yani altyapılara kesinlikle önem veriliyor"* cümleleri ile açıklamıştır. MA1-TVF ise TVF Spor Lisesi hakkında *" ... lisemiz aynı zamanda yatılı dışardan gelen çocuklarımız orada hem okuyorlar, burada yatıp kalkıyorlar hem de 4 yıl boyunca voleybol eğitimi alıyorlar..."* cümleleri ile hem eğitime hem de altyapıya yönelik bir proje olduğunu ifade etmiştir.

G2-TVF eğitim ve altyapı faaliyetlerine yönelik *" ...şunu söyleyim voleybol lisesi olan tek federasyon biziz okulu olan yani, devlette spor lisesi olan, burada yetenekli öğrenciler sınava girip seçiliyorlar buradan voleybola katkı sağlanıyor doğal olarak, çünkü 3 yıl çocuk sizin elinizde onu eğitiyorsunuz, biz eğitimimizle rahatlıkla altyapıdan üstyapıya oyuncu taşıyabiliyoruz"* cümleleri ile hem lisenin varlığının diğer federasyonlardan ayıran etken olduğunu açıklamış hem de altyapı eğitim faaliyetlerinin başarılı olduğunu açıklamıştır. TVF Spor Lisesi ile ilgili Y2-TVF ise *" ...başarı seviyesi de, okulun eğitim seviyesi de yüksek federasyon buraya müthiş katkı veriyor... bunun da meyvelerini yakında alacağız almaya da devam ediyoruz..."* cümlesi ile altyapı eğitimi için önemli katkısı olduğunun altını çizmiştir.

Katılımcılar altyapı eğitiminin yanı sıra TVF' nin eğitime önem verdiğini ve bu bağlamda iyi eğitimler verildiğini açıklamışlardır. İL2-TVF eğitime verilen önemin başarıyı getirdiğini *" başarıyı önemli kılan etmen biz eğitimde deriz, saç ayağı gibi burada saç ayakları var…"* cümleleri ile ifade etmiştir. Bu görüşe paralel farklı bir yorumu UH2-TVF *" bence TVF iyi bir eğitim ve çalışma verdiğini görüyorum, hedeflerine ulaşmaya çalışıyor buda altyapıda ve üst çalışmalarda aldığı önemli dereceler bunu ispatlıyor"* cümleleri ile açıklamıştır. MA4-TVF ise federasyonun eğitim yönelimli olduğunu faaliyetlerin başarılı olduğunu *" ... eğitim her şeyin başı yani, bir defa… ayrıca eğitim kurulu bayağı detaylı ciddi çalışıyor, çalışmaları da gayet başarılı"* cümleleri ile ifade etmiş, ayrıca eğitim faaliyetlerinin covid-19 süreci içerisinde dahi aktif olduğunu *"pandemi 'nin en yoğun olduğu döneminde milli takım antrenörleri 10 tane seminer yaptı, her birine 500-600 tane antrenör katıldı yani bunlar kolay işler değil"* cümleleri ile açıklamıştır.

MA3-TVF federasyonun sürekli eğitim yapan ve bu konuda aktif ve kaliteli bir yapıda olduğunu *" burada sürekli aktifiz, sürekli işleyen bir program var, futbolu basketbolu bilmiyorum ama toplu sporlar içerisinde iyi bir yere sahip, sürekli hakem seminerleri, sürekli kurslar, aynı zamanda sürekli ulusal kurslar var aynı şekilde ulusal çeşitli seminerler var"* ayrıca antrenörlük eğitimi ve eğitim veren eğiticiler için *" Antrenörlük içinde süreli seminerler düzenleniyor burada çalışan hocalar yabancı dünyanın en iyi hocaları, sürekli seminer düzenleniyor yani"* cümleleri ile görüşlerini ifade etmiştir.

Federasyonun sunduğu antrenörlük eğitimi hakkında UH1-TVF federasyonun üst düzey eğitim sağladığını *" eğitimde verilen şey üst düzey en yetkili gerek yabancı olsun gerek Türk olsun üst düzey antrenörler aracılığı ile genel bilgiler veriliyor."* ifadeleri ile açıklamıştır. UH2-TVF ise yapılan hakem eğitimlerinin dünya standartlarında ve başarılı olduğunu *"Hakemlikteki eğitimler bence çok başarılı dünya çapında, dünya hakemlerine verilen seminerler düzenleniyor… hakem seminerleri çok başarılı"* cümleleri ile ifade etmiştir.

Özgürlükçü örgüt yapısı (Katı kuralları olmayan örgüt Yapısı)

Katılımcılar ile yapılan görüşmelerde örgüt içerisinde güçlü disiplin kurallarının olmadığı daha özgür bir yapıda olduğu ifade edilmiş fakat bu özgürlükçü örgüt yapısının hakemler için olmadığı da belirtilmiştir.

Katılımcılardan MS1-TVF örgüt içi daha özgürlükçü ve fazla kısıtlamaların olmadığı ile ilgili *" şu saate otelde olmanız gerekiyor gibisinden şeyler oluyor, yanımıza telefon almamız veya almamamız gerekliliği ile ilgili hiç kısıtlama olmadı"* şeklinde ifade ederken MS2-TVF ise görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir;

> *... terlik giyilmeyecek tarzında katı kurallar yok. genelde yat saatimiz olmuyor. A takımda ise evin İstanbul da ise Antrenör antrenman veya maçlara evden gidip gelinmesine izin veriyor mesela, antrenman saatinde salonda ol yeter...uyuma veya kalkma saatleri ile ilgili herhangi bir kural veya telefon kullanımı veya kullanılmaması gibi herhangi bir kural yok. Turnuva varsa herkes kaçta yatıp uyuması gerektiğini bilir.*

MA2-TVF kurallarla ilgili olarak *" Hiçbir kuralımız yok neredeyse, sadece saatinde orada olduğun sürece... Türkiye'deki 1000 kişiden 14'ü oraya geliyor zaten çoğu profesyonel liglerde oynayan herkes bunun bilincinde zaten, eğer fark edersek dün gece uyumamış, performansları veya hareketleri ile buna göre yaptırım olabilir."* şeklinde görüşlerini paylaşmıştır. Görüşlerinin devamında federasyonun Avrupai ve sıkı kuralları olmadığını ifade etmiş ve görüşlerini *" ben özgür olmayı severim özgür bir kişiliğim var, federasyonumuzda Avrupai bir federasyon yani kapalı bir federasyon değil yani, kurallar ve kültür biraz daha geniş çerçevede rahat edebilmesini sağlayan bir federasyon bu bağlamda."* şeklinde ifade etmiştir.

Federasyonun daha özgür ve serbest yapısını kıyafet üzerinden KÜ2-TVF *" bence artık biraz daha serbest ve özgür bırakılıyor yani, kıyafette giyime kuşama bilmem neye çok öncelik verilmiyor o işler çok geride kaldı bence... "* cümleleri ile açıklamış ve devamında federasyonun kurallar bakımından çağdaş ve modern olduğunu şu cümleleri ile ifade etmiştir;

> *Muhakkak giyeceksin, giymezsen olmaz tişörtün, şortun olmadığı zaman olumsuz karşılanırsın cezalandırırsın şeklinde bu tip söylemler çok çok geride kaldı, TVF daha modern daha large diye söyleyebilirim. Yani terlik falan, saç, sakal olayları çok çok geride kaldı voleybolumuzda, böyle şeyler gündemimizde yok voleybolda, kurallar daha yumuşak kesinlikle… diyoruz ki bir deplasmanda arkadaşlar sabah kahvaltı 9:30'da bitecek sen istersen sabah 7'de git kahvaltını yap ister 9:25 yap kahvaltını, kafa olarak sporcuları biraz daha rahat bırakıp onların performanslarını olumlu yönde etkileyeceğini düşünüyorum, olumlu yönde çok etkiler, sporcu ne kadar özgür olursa, ne kadar çok fikrini söylerse, ne kadar çok antrenörü ile yöneticisi ile tartışabilirse ne kadar çok iletişim kurabiliyorsa, sorular sorabiliyorsa orda başarı daha iyi olacaktır.*

Özellikle oyuncular ve antrenörler için belli kurallar olmadığı ifade eden MA3-TVF görüşlerini *" saç sakal gibi bir zorunluluk yok mesela, istediğimiz şekilde yapabiliyoruz, sakalın varmış yokmuş kimse bakmıyor… ayrıca belli izin günlerinde herkes birlikte çıkıp gezecek diye bir şey yok herkes istediği gibi belli saatlerde çıkıp gezebiliyor"* şeklinde açıklamış ayrıca bazı fix uygulamalarında olduğunu *" yemek ve antrenman saatleri fix, en ufak bir sapma olmaz orada tüm stafın oyuncuların altına ve üstüne giyecekleri bellidir bunlarda herhangi oynama yapılmaz"* cümlesi ile ifade etmiştir. Ayrıca dil kullanımına dikkat çeken MA3-TVF *"Dil kullanımı çok önemli saç sakalla ilgili bir şey duymadım ama dil kullanımı belli şeylerin düzenin dışına çıkmamalısınız"* şeklinde düşüncelerini ifade etmiştir. Oyuncular ile ilgili bu görüşlere paralel olarak UH2-TVF *" çok disiplinli bir durum söz konusu değil özgür bırakılır sporcular genelde mesela yat saati verilmez ama sporcular bilir ki saat 11'de sporcular yatması gerekiyor… çok fazla TVF'nin müdahale ettiğini görmedim saçlı küpeli olanda var saçını boyatanda var mavi şimşek dediğimiz Meryem Boz saçı mavi olarak çıkıyor, civciv sarısı çıkanda var, küpe takıp çıkanda var, erkeklerde küpe takanda var…"* cümleleri ile açıklanmıştır.

Durumu yapılan seminerler üzerinden değerlendiren G1-TVF *"biz daha rahatız yani seminerlerde falan, oralarda ilk gün giyilmesi için katılımcı tişörtü dağıtılır onu giymezsen olmaz ama şortta giysen terlikte giysen kimse karışmaz orda, birlikteliği sağlamak için katılımcı tişörtü kullanılıyoruz"* şeklinde açıklamıştır.

Katılımcılar oyuncular için uygulanan bu özgürlükçü ortamın hakemler, il temsilcileri ve gözlemciler için farklı olduğunu ve hakemler için daha çok örf ve adetlere uyumun ön planda olduğunu ifade etmişlerdir. Katılımcılardan İL3-TVF özellikle klasman hakemlerinin takım elbise ve kravat gibi belli standartlarının olduğunu fakat bazı durumlarda kuralları yazılı olmasa dahi baskılar mecburiyetinden hakemlerin uymak zorunda bırakıldığını şu cümleler ile ifade etmiştir;

> *1. Lig ve 2. Lig maçlarında federasyonun verdiği takım elbise kravat ile giyilmek zorunda ama saç sakal zorunluluğu diye bir şey yok, ona karşı herhangi bir zorlama yok, mesela saçımı uzatsam küpe taksam bir şey denmiyor ama temsilci yapılır mı bilmiyorum ... bizde de sakallı hakemler var ben diyorum ki ben buna diyemem diyecek olan varsa buyursun çıksın desin, adamın sakalına bir şey diyemezsin, bizde de problem oldu yok sakallı çıktı tebliğ edin falan diye bende dedim tebliğ etmem… Ama bazen mahalle baskısı dediğimiz şey oluyor… herhangi bir yaptırımı yok ama şöyle oluyor, sen bu maça sakallı çıkarsan bir dahaki maça sana görev vermem denip zorla baskı yapılabiliyor.*

Yapılan baskılar ile ilgili altyapı hakemleri için UH1-TVF *" istenilen şekil bu kardeşim diyoruz, bu şekilde olacaksın olursan efeler, sultanlara çıkabilirsin"* cümleleri ile açıklamış ve devamında *" biliyorsunuz canlı yayında hakemin tavır davranışlar, yüz mimiklerine önem veriyoruz"* açıklamasını yapmıştır.

Hakemler, temsilci ve gözlemciler için kesin kurallar olmamakla birlikte mevcut örf ve adetlere uymaları gerektiğini ifade eden UH1-TVF düşüncelerini *" toplumda böyle şeyler vardır biliyorsunuz birinin önüne çıktığınızda öyle dağınık şekilde günlük kıyafetle sallapati olmazsınız çünkü siz orda bir grubu bir kurumu temsil ediyorsunuz, bir hakem, gözlemci veya il temsilcisi iseniz buna uygun giyim tarzını siz oluşturmak zorundasınız, şöyle olacak böyle olacak diye kesin şeyler olmamakla birlikte alışkanlık örf adet geleneklerimiz bu yönde geliştirdi, bizim hakemimiz günlük tıraşını olur gelir maçına çıkar, gayet kibarca konuşur hitap eder. "* şeklinde açıklamış bu görüşlere paralel G2-TVF ise klasman hakemleri için *" hakemler için o gün lacivert ayakkabı giymesi gerekiyordur o gün beyaz giymiştir, deriz ki neden beyaz giydin, bundan sonra giymiyorsun mesela biz pek*

sakala yatkın değiliz yani bir şey yok ama deriz ki arkadaşlar hakem yakışan pırıl pırıl çıkmak vardır sizleri de öyle görmek istiyoruz." cümlelerini kurmuştur.

Diğer taraftan katılımcılar altyapı hakemleri için kıyafet gibi bir zorunluluğu olmadığını ve fahri bir görev olduğunu da ifade etmişlerdir. UH1-TVF konu ile ilgili *" altyapılar ile ilgili uyguladığımız prosedür yok daha esnek olabiliyor sonuçta fahri bir görev bu, işten çıkarken iş kıyafeti ile gelebiliyor, ama maça çıkarken ki kıyafetler standart, ama siz öğretmensiniz eşofmanla çıktınız gelirsiniz, kravatsız işten çıktınız geldiniz, başkası tişörtle gelir herhangi bir şey yok burada tek şey görüntü itibari ile temiz yüzlü olmanız ve federasyona yakışır olmanız"* şeklinde ifade etmiştir.

Hakemler, il temsilcileri ve gözlemcilerin kişisel görünümünün önemli olduğunu savunan katılımcıların tersine İL3-TVF görüşlerini *" Ama çıkan var mı var, Avrupa maçlarında görüyoruz, geçen sene bir maça yabancı hakem geldi, sakallı hem de bayağı sakallı, hiç kimsenin bir şey dediği yok, biz görünüşe takıldığımız için adam geldi burada maçı yönetti gitti, kimse bu da niye sakallıda diyemedi, küpeli hakem veya antrenör denk gelse de insanın kendi yaşam biçimi"* şeklinde düşüncelerini ifade etmiştir.

<u>*Fikirlere önem veren ve yeniliğe açık örgüt anlayışı*</u>

Örgüt iç paydaşları ile yapılan görüşmelerde katılımcıların önemle üzerinde durdukları bir diğer alt tema ise federasyonun *fikirlere ve yeniliğe açık, kendini yenileyen bir federasyon* olduğu algısıdır. Federasyonun fikirlere önem verdiğini ifade eden UH1-TVF görüşlerini *" fikirlerimizin alınması bizlere değer verilmesi, bizlerin onore edilmesi bu anlamda federasyonumuzu gerçekten övünerek söylüyorum"* cümlesi ile açıklamış başka bir cümlesinde *"...biz yönetim kuruluyuz böyle yaptık böyle oldu olmuyor, böyle olursa zaten bir noktada çalışanlarınıza ürettiği fikirlere değer vermemiş oluyorsunuz, öyle bir davranış voleybol federasyonunda yok"* şeklinde düşüncelerini ifade etmiştir.

Federasyonun dışardan katılımcı fikirlere açık bir örgüt olduğunu Y1-TVF *"...camiamızın ortak özelliklerinden bir tanesi de budur, illa içerde olmanız gerekmez, yapıncağınız işi yapmanız için illa görevde olmanız gerekmez, fikirlerinizle de katılabilirsiniz"* şeklinde

açıklamış ve ardından alınan kararlarında tüm kurulların fikirleri neticesinde ortak olarak alındığını örnek olay üzerinden şu şekilde açıklamıştır;

> *…Bizde iki yıl önce yarışmada mini voleybolumuz vardı. Küçük voleybol, yıldız voleybol, ve genç voleybol diye adlandırılan Avrupa da U serisi dedikleri vardı, biz bunu yeterli bulmadık. Dedik ki mini voleybol ile küçük voleybol arasına ayrı bir kategori olarak midi voleybolu koyduk… Bu karar alınırken federasyon yönetim kurulunda tartışıldı, eğitim kurulunda, teknik kurulda, milli takım, koordinatörlüğünde tartışıldı, tamam denildi bu karar çıktı, bütün kararlar böyle çıkar.*

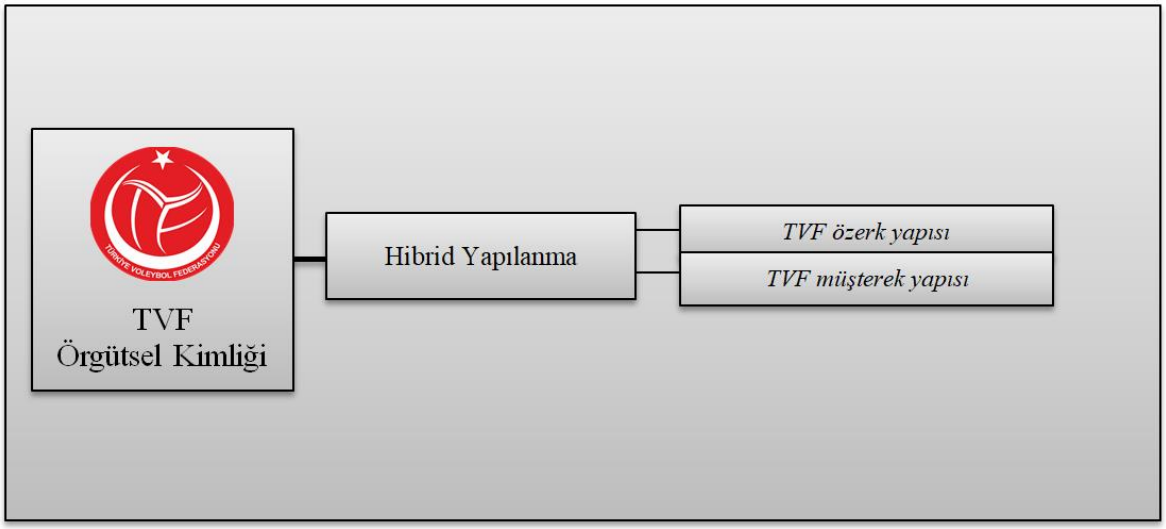
Alınan kararların ortak görüşler çerçevesinde alındığı federasyonda yaptım oldu mantığı olmadığını G2-TVF *" aldığımız kararların %80'ni antrenörlere danışarak ortak karar vererek oy çokluğu ile değil oy birliği ile veririz, … ben yaptım oldu mantığı yok bizde."* cümleleri ile açıklarken İL3-TVF ise *" atıyorum önümüzdeki sene mini voleybol nasıl olacak sahanın ölçüleri gibi, file ile ilgili, kurallar ile ilgili altyapıların görüşleri alınıyor o görüşlere göre karar alınıyor."* şeklinde açıklamıştır. MA4-TVF federasyonun Pandemi süreci içerisinde katılımcı yönetim anlayışı sergilediğini *" … mesela en son pandemi döneminde bildiğim kadarı ile 12 takımın 11'i maçların oynanmamasını istedi, 1 takım oynayabilir felan dedi, maçlar oynanmadı. İlk ertelenen maçlar Voleybol Ligi maçları idi, takımlarla toplantı yapıldı, yani federasyon yönetimi kendi karar verebilirdi ama takımlarla toplantı yaptı…"* cümleleri ile açıklamıştır.

Federasyonun gün geçtikçe kendi geliştiren ve güçlendiren bir yapıda olduğunu MS1-TVF *" Federasyon olarak biz gün geçtikçe kendini geliştiren ve güçlenen bir kurumuz"* şeklinde açıklarken MS2-TVF ise *" biz her zaman kendimizi daha çok geliştirmek için uğraşan altyapılara önem veren destekleyen gün geçtikçe iyiye gitmeye çalışan bir kurumuz"* cümleleri ile açıklamıştır.

Son olarak Y2-TVF federasyonun proaktif bir yapısı olduğunu ve hep iyisi hedefleyen bir yapıda olduğunu *" Biraz daha proaktif önceden planlayan ve detaylara önem veren bir federasyon bu bağlamda bende öyleyim. Yani iyi yoktur daha iyisi vardır her zaman .."* cümleleri ile düşüncelerini ifade etmiştir.

4.2.2. Hibrid Yapılanma

Katılımcılar ile yapılan görüşmelerde öne çıkan önemli bir tema ise TVF' nin *Hibrit Yapı* içerisinde olmasıdır. Katılımcılar ile yapılan görüşmelerde genel algı altyapı hizmetlerinin idaresinin SHGM tarafından sağlanırken, klasman liglerin idaresinin TVF tarafından yapıldığı ifade edilmiş ve sürecin bu doğrultuda devam ettiği vurgulanmıştır. Bu bağlamda hibrid yapılanma içerisinde alt tema olarak; *TVF özerk yapısı* ve *TVF müşterek yapısı* şeklinde açıklanmıştır.



Şekil 4.10.Hibrid yapılanma

Katılımcılardan G2-TVF durumu bir ikilem olarak adlandırmış ve gerçekleştirilen yönetim faaliyetlerinin çift taraflı yürütüldüğünü şu cümlelerle ifade etmiştir;

> *Şimdi biz direk GSİM bağlıyız altyapılarda, şimdi şöyle aslında bir ikilem bu TVF' nin yetkili olduğu ligler; efeler ligi, sultanlar ligi, 1. ve 2. lig ayrıca bölgesel lig bunlar federasyonun yetki alanı içerisinde olan müsabakalar yada kategoriler, GSİM içerisinde bulunan altyapılar dediğimiz, gençler, yıldızlar, miniler ve midiler… İl Müdürü bunları bu sene yapma yada bunları artık yapmayalım diyebilir, o yetkisi var süper lig haricindeki altyapılar için bu tamamen İl Müdürünün inisiyatifinde… buda şöyle tabi baştan onu söylemem gerekiyor sıkıntısını yaşıyoruz, altyapıların faaliyetlerini TVF hazırlıyor üst yapıyı zaten TVF*

hazırlıyor da, herhangi bir talimat varsa TVF bunu GSİM gönderiyor GSİM onaylıyor, uyguluyor.

G2-TVF görüşlerini ayrıca ekonomik olarak da değerlendirmiş ve yapılan ödemelerinde altyapılar da ve üst liglerde farklı olduğunu bu süreç ödeme sisteminde ve bürokraside de sıkıntı oluşturduğunu şu şekilde ifade etmiştir;

... federasyonun yetkili olduğu liglerdeki hakem ücretlerini federasyon karşılıyor, altyapıdaki hakem ücretlerini ise GSİM karşılıyor, bu bazen gecikmelere de neden oluyor, benim federasyona yazacağım altyapılar ile ilgili yazıyı GSİM yazıyorum, onlar federasyona yazıyor, ben direk federasyona yazamıyorum GSİM üzerinden gitmem gerekiyor. Fakat lig ile ilgili olduğunda direk yazabiliyorum federasyona…

İL3-TVF federasyonun klasman lig maçları için GSİM iletişime geçilmediğini *" ... bizim kendi salonlarımızda izin almak diye bir şey yok, bizim burada federasyonun salonu var 1. ve 2. Lig maçlarını burada oynatıyoruz"* şeklinde açıklama yapmıştır. Katılımcılardan UH2-TVF altyapılar dışında klasman lig maçlarını TVF' nin düzenlediğini ve TVF tarafından ücretler karşılandığını *" ... klasman değil de altyapılar var midi, küçük, yıldız genç takımlar bunlar GSİM' e bağlı, bunun dışında efeler ve sultanlar ligi ayrıca 1. ve 2. Lig maçları bunları yalnızca TVF düzenliyor harcırahını onlar veriyor, hakem atamalarını onlar yapıyor"* cümleleri ile ifade etmiştir.

Bu *Hibrid Yapı* içerisinde gerçekleştirilen faaliyetlerin ödemeleri de faaliyeti gerçekleştiren kuruma göre değişmektedir. UH1-TVF görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir;

Şimdi altyapılar olarak nitelendirdiğimiz X ilinin altyapılarda ücret tarifesi Spor Bakanlığının bütün branşları için Türkiye de yayımladığı ücret tarifesinden alıyorsunuz ama TVF efeler, sultanlar veya 1., 2. Lig gibi kategorilerde federasyonun belirlediği ücretler farklı bu Spor Bakanlığının belirlediği ücretlerden farklı bir ücret oluyor. TVF kendi bütçesinden ödüyor hakem, gözlemci ve saha görevlilerinin ücretlerini kendi maçları için ödüyor, ama altyapılar için GSİM ödediği çok düşük bir ücret olan raişten ödeniyor.

Katılımcılardan KÜ1-TVF Gençlik Spor İl Müdürlüğü (GSİM) altyapı ödenekleri ve TVF klasman maç ödenekleri için şu görüşleri ifade etmiştir;

> *Federasyon faaliyetleri Sultanlar, Efeler ligi ve 1.2. ligler ve bölgesel ligler şeklinde, bunların hepsi federasyonun faaliyetleri altında devam ediyor. Bunların ücretlerin tanzimi TVF tarafından yapılıyor. Tüm hakem, gözlemci ve görev yapan insanların ücretleri federasyon bütçesi tarafından karşılanıyor. Bunun dışında illerde yapılan altyapı müsabakaları, okul müsabakaları gibi bunlara federasyon hakem ve gözlemci desteği veriyor sadece bütçesi federasyon bütçesinden karşılanmıyor.*

İL1-TVF il bazında yapılan faaliyetlerin klasman maçları olması halinde TVF ile irtibatta olunduğunu *"TVF faaliyetlerinde şehrimizde takım var ise, takım yok ise zaten federasyonun ilinizle alakası yok… eğer ligde takımınız yoksa o sene seni ne ararlar ne sorarlar ne de sen onları ararsın, niye SGİM ile irtibata geçiyoruz, okul maçları veya özel turnuvalar için …"* cümleleri ile açıklamıştır.

G2-TVF Klasman Lig maçlarının tamamen TVF hazırladığını salonun TVF kendi salonu olmasa dahi, TVF' nin standartlarında sahanın düzenlendiğini *"Lig takımların tamamen federasyonundur… X Büyükşehir Belediyesi Sultanlar liginde, sultanlar ligi maçları traplex zemin üzerinde oynanmak mecburiyeti var, buradan kamyona yükler gider sereriz, voleybol oynanır tekrar toplarız."* şeklinde açıklamıştır.

Yapılan faaliyetler için izin sisteminin de farklı olduğunu UH1-TVF *" her kategorinin izin alma sistemi farklı GSB alınan faaliyetleri var TVF faaliyet kapsamına giren konularda da federasyondan izin alıyoruz"* cümleleri ile açıklamıştır. İzin sistemi gibi G1-TVF hakem atamalarının da farklı şekilde yapıldığını *" Klasman lig maçlarının atamalarını federasyon nezdinde MHK yapıyor, ilimizdeki maçların atamasını biz yapıyoruz"* yine bu durum ile ilgili G1-TVF *" Lig maçlarındaki atanan hakemleri TVF MHK atıyor, illerde altyapılardaki hakem görevlendirilmelerini il hakem kurulu yapıyor"* şeklinde açıklamıştır.

Hibrit yapıda izin alma süreçleri, hakem ataması ve ücret ödemesi yanında hakemlerin giydiği kıyafetler farklılık göstermektedir. Bu bağlamda UH1-TVF *" şimdi klasman*

maçlarımızda standardımız şu, lig maçlarında görev alan hakem ve gözlemci arkadaşlarımız takım elbise ve kravat takma zorunluluğu var. Yani maça gelirken bunları giymek zorunda,… çünkü siz orada bir kurumu (TVF) temsil ediyorsunuz" TVF tarafından görevlendirilmeyen ulusal düzeyde hakem olmayan il hakemleri için KÜ1-TVF *"üst düzey hakem olmayan bizim müsabakalarda görev yapmayan hakem ise mecburen doğal olarak kot pantolon, tişörtü ile gelir"* cümleleri ile açıklamıştır.

TVF özerk yapısı

Hibrit yapı içerisinde *TVF özerk yapısı* alt teması ise görüşmelerde katılımcılar tarafından TVF' nin örgütsel kimliğinin betimlenmesi amacı değerlendirilmiştir. Sonuçta, TVF' nin diğer federasyonlara göre *daha bağımsız karar alabilen, güçlü olanakları ve güçlü ekonomisi* olan bir federasyon olarak ifade edilmiştir.

Katılımcılar federasyonun aldığı kararlarda daha bağımsız olduğu görüşünü ifade etmişlerdir. Katılımcılardan Y1-TVF federasyonlar arasında en özerkliğe en iyi adapte olan ve federasyonlar arasında özerklikten en çok istifade eden federasyon olduğunu *" özerliğe en iyi adapte olabilen özerklik haklarından en iyi istifade edebilen federasyon… federasyonlar arası serbesiyetlerden en iyi istifade eden TVF oldu."* cümlesi ile açıklamıştır. Bu konu hakkındaki düşüncelerini KÜ2-TVF *"eskiden federasyonların genel sekreterlerini GSGM tarafından atanıyordu. Yani buda dolaylı bir bağımlılık taşıyordu… yani artık eskiye oranla daha özgür bana göre bağımsız ve tek başına karar alma niteliğinde… "* cümleleri ile açıklamıştır. İL2-TVF ise *" SHGM' nin diğer federasyonlarda olan etkisini Voleybolda hissetmedim"* şeklinde düşüncelerini açıklamıştır.

Y2-TVF federasyonun idari ve mali anlamda tamamen özerk olabilecek gücü olduğunu ve güçlü bir ekonomisinin olduğunu bu bağlamda daha özerk olduğunu *" idari yönden TVF güçlü ekonomik yönden güçlü, şuanda dediğim gibi yani tamamen özerk desen ayaklarının üzerinde durabilecek bir federasyon"* cümleleri ile açıklamıştır. Devamında sponsorluk ile gelirlerin arttığını *" kendi elemanlarımızı kendimiz seçip kendimiz maaşlarını veriyoruz… Bir sürü sponsorluk antlaşması yaptı… Federasyon olarak canlı yayın reklam gelirleri arttı, forma reklamları geliyor."* cümleleri ile düşüncelerini ifade etmiştir. Bu

ifadeler farklı online sitelerde de haber olarak yayımlanmıştır (TRT Spor TVF Yeni Sponsor, 2020; TVF & Amway İşbirliği Beşinci Yılında, 2017; TVF Sigorta Shop, 2020).

Federasyonun artan sponsorluklarının TVF' nin ekonomisine katkısını KÜ2-TVF *" ... sponsor aracılığı ile bana göre çok çok iyi yolda olduğunu gösteriyor. Ülkemizde Voleybol liglerimizin sponsor bulma konusunda sponsor temin etme konusunda diğer federasyonlara göre çok çok önde olduğunu açıkça söyleyebilirim."* cümlesi ile düşüncelerini ifade etmiş ve ardın da geçmiş ve şimdi arasında kısa bir karşılaştırmayı şu cümleler ile yapmıştır;

> *Çok basit küçük bir örnek vereyim, ben ilk milli takım antrenörlüğünü X yılında yaptım orada uluslararası bir turnuvaya giderken malzeme sıkıntımız vardı. Ya hocam idare edelim falan gibi bir muhabbet olmuştu. Normalde 4 forma ile gitmemiz lazım biz 2 değil 1 forma ile gidiyorduk. Şuanda biz her antrenman öncesinde sporculara 3 er 5 er tişörtler, formalar, şortlar veriliyor…*

Federasyonun ekonomik bakımdan güçlü olduğu ile ilgili İL1-TVF *"Ekonomik olarak genede güçlü tabi, güçlüyüz çünkü AXA Sigorta Efeler ligi, Misli.com Sultanlar ligi diye geçiyor. Sponsoru var güçlü sponsorlukları var neticede."* cümleleri ile ifade ederken UH1-TVF ise *" kendine ait sponsorluklar bulabilmesi başarı ile birlikte gelen sponsorluk talepleri ve bunları hayata geçirmesi, ile maddi olarak tabikî güçlendi"* şeklinde düşüncelerini ifade etmişleridir. Ayrıca TVF sitesinde ve farklı haberler sitelerinde de federasyonun yaptığı sponsorluk antlaşmaları açıklanmıştır (TVF Axa Sigorta, 2019; TVF Misli. Com, 2020).

Katılımcılar TVF' nin güçlü ekonomisinin yanı sıra güçlü olanaklarının da olduğunu ifade etmişlerdir. Katılımcılar özellikle üzerinde durdukları TVF' nin güçlü bir tesisleşme sağladığı ile ilgilidir. Federasyonun tesisleşmesi ile ilgili UH1-TVF *"...büyük şehirlerde federasyona ait salonlar İzmir, Bursa, Ankara, İstanbul gibi tamamen federasyonun salonları"* şeklinde açıklamış başka bir açıklamasında *"lig maçları tamamen federasyonun kendi salonlarında yapılıyor, salonunda tabi hizmetleri federasyon çalışanları tarafından yerine getiriliyor"* cümleleri ile açıklamıştır. G2-TVF, TVF' nin kendisine ait salonlarının olması ile ilgili düşüncelerini *" bizim federasyonumuzun avantajı*

kendimize ait salonlarımız var mesela… Hiçbir federasyonun kendisine ait salonu yok mesela, burada tamamen voleybol oynanıyor." şeklinde açıklamış ve devamında düşüncelerini *" Diğer federasyonlarda olsam düşünürüm gıbta ile bakarım 3 otel var tesis var. Benim yok onların 5 tane var, birde siz bunların bakımlarını yapıyorsunuz."* cümleleri ile açıklamıştır.

G1-TVF federasyonun tesis yapılanması ile ilgili *" ... yani her yerde şeyi var, İzmir, İstanbul gibi büyük yerlerde mutlaka yapılanması var, hem binaları yapılı, otelleri salonları var… Federasyonun kendi oteli var…"* cümleleri ile açıklamıştır. KÜ2-TVF federasyonun güçlü olanakları ile ilgili şu düşünceleri paylamıştır;

> *Milli takımlarda şu tarih itibari ile Başkent Spor Salonumuzda 4 milli takımımız kamp halinde, hem kadınlar hem erkeklerde 2 grubumuz var. Orada otel bölümümüz var, kalacak bölümümüz var, lise bölümümüz var… biz şuanda gerek donanım itibari ile gerek maddi imkanlar ile en üst seviyedeyiz diyebilirim.*

Federasyonun altyapı yatırımı olan TVF Spor Lisesi ve TVF olanakları ile ilgili Y2-TVF şu görüşlerini açıklamıştır;

> *TVF Spor Lisesi kız ve erkek pansiyonları var çok güzel daha yeni elden geçirildi, 5 yıldızlı ayarına getirildi diyebilirim. Diğer taraftan TVF' nin hemen oturduğunuz yerde yemeğinizi yeyip maç izleyebiliyorsunuz. Yan tarafta Vole Otel var, gelen takımlar burada kalıyor, antrenman yapıyor hemen geliyor duşunu alıyor, yani çok güzel… ayrıca federasyonun kendi bünyesinde olan ve tüm masrafları federasyon tarafından karşılanan salonlar, buraların personelleri falan bakarsanız 200 ün üzerinde personel var istihdam olarak da belli bir sayının üstünde…*

UH1-TVF federasyonun milli takım altyapısının her türlü imkan sağlandığını *" uzun vadeli planları olan milli takım altyapımız var, teknik olarak her türlü imkan sağlanıyor"* şeklinde düşüncelerini ifade etmiş ayrıca klasman hakemlerinin her türlü imkanlarının sağlandığını *" klasman hakemlerinin pilotlar gibi aynı dizaynda takım elbiseleri vardır…maça girecek çıktıktan sonra her türlü imkanı var, duşu, soyunma kabini…"* şeklinde açıklarken bu görüşlere paralel G1-TVF hakemlere sağlanan imkanlar için *"*

Eskiye nazaran hakemlere sağladığı imkanlar çok fazla, seminer ücretlerinin karşılanması, klasman hakemlerine kıyafetlerin verilmesi…" cümleleri ile federasyonun hakemlere sağlanan olanaklarını hakkındaki düşüncelerini açıklamıştır.

TVF müşterek yapısı

Hibrit yapı içerisinde *TVF müşterek yapısı* isimli alt tema ise görüşmelerde katılımcılar tarafından TVF' nin örgütsel kimliğinin betimlenmesi amaçlı değerlendirilmiş, TVF' nin *SHGM ile iyi ikili ilişkileri*' nin olduğu ve bazı kararların *GSB çerçeve talimatları* ile alındığı ifade edilmiştir.

Görüşmelerde katılımcılar GSİM ile sürekli iletişim içerisinde olduklarını belirtmişlerdir. Katılımcılardan UH1-TVF bu durum ile görüşlerini *" gerek yarışmalar olsun gerek yürütülen faaliyetler olsun müşterek çalışılıyor. Tabiki bunların olumlu katkıları oluyor… Her türlü diyaloglarımız ve iletişimimiz iyi ve çok iyi yürütüyoruz*" açıklamış fakat bu ilişkilerin GSB' den izin alma şeklinde değil bilgilendirme şeklinde olduğunu *" bütün programlar ülkede GSB bilgisi dahilinde yapılır, yani bunun haftalık bültenleri olur… ama izin değil karşılıklı bilgilendirme"* cümleleri ile ifade etmiştir. G1-TVF federasyonun SHGM ile ilişkileri ile ilgili *" … çalışmalar koordineli genelde bir rahatsızlık yok… SHGM ile araları çok iyi olmalı da zaten"* şeklinde ifade etmiş ayrıca MA1-TVF bu görüşlere paralel olarak *" Benim için sorun yok şuan her konuda koordineli bir şekilde çalışılıyor, koordineli şekilde çalışılması da gerekiyor…"* şeklinde düşüncelerini ifade etmiştir. UH2-TVF altyapılarda SHGM salonları kullanıldığını ve iç içe olduklarını *" Gençlik Spor altyapı lisanslarını burada yapıyor, müsabakalar Gençlik Sporun tesislerinde yapılıyor biz hep bu salonları kullanıyoruz, onlarla iç içeyiz."* cümleleri ile açıklamıştır.

Özellikle altyapı faaliyetlerinin koordineli yürütüldüğü ile ilgili görüşlerini İL3-TVF şu şekilde açıklamıştır;

> *Bunun altyapı koordinesi GSİM ama Gençlik Spora yarışmanın tarihi şu günde diye yazı bildiriliyor, hakemleri biz görevlendiriyoruz. Bir tek GSİM tesislerini kullanıyoruz. Sadece tesislerini kullanmak için izin alıyoruz. Yazı yazılıyor tesisler için biz gidip izin alıyoruz, ondan sonra fikstürleri, hakem görevlendirmeleri,*

takımları atamak gibi, bütün işleri biz yapıyoruz… Ama bizim kendi salonlarımızda izin almak diye bir şey yok.

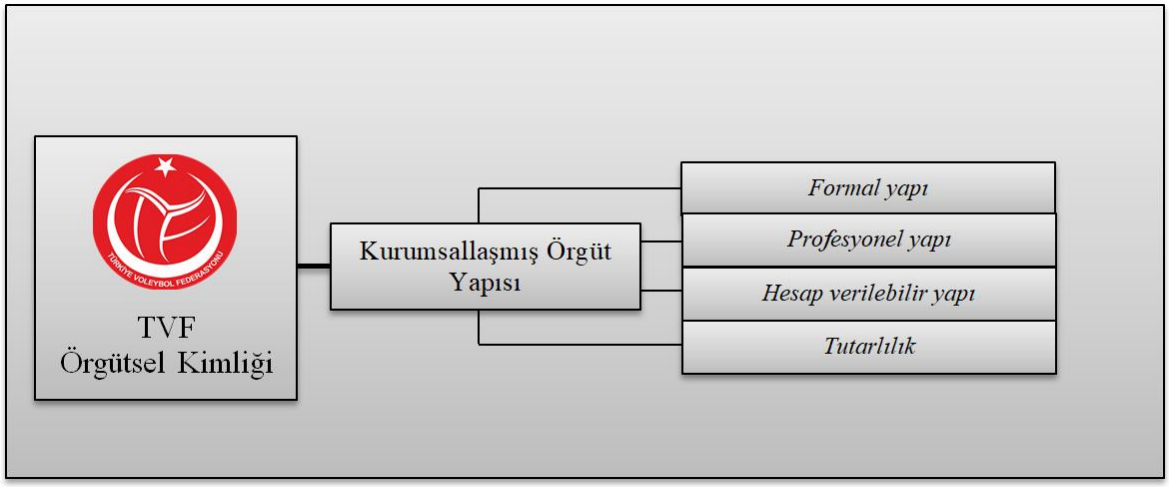
Bir diğer durum ise taşra ve merkez ile ilgili *yazışmaların GSİM üzerinden* yapılmasıdır, İL1-TVF bu durum ile ilgili *"bizim direk irtibatımız Gençlik Hizmetleri, federasyon Gençlik Hizmetlerinin üst yazısı ile istiyor bizden, yani ben federasyona direk yazı yazamıyorum, telefonla arıyorum konuşuyorum ama, resmi olduğu zaman buranın üzerinden gitmem gerekiyor"* şeklinde ifade etmiş bu ifadeye benzer ifadeler İL2-TVF, G2-TVF, G1-TVF, İL3-TVF tarafından da ifade edilmiştir, bu ifadelerden İL3-TVF görüşlerini *" herhangi bir şey yapmak isterseniz, gidip dilekçeyi Gençlik Hizmetlerine yazıyoruz… Özerk ama yine de yazılır Spor Genel Müdürlüğünden gidiyor."* cümleleri ile açıklamıştır. Ayrıca taşrada görevlendirilecek il temsilcilerinin atanmasında GSİM etkisi olduğu da ifade edilmiştir. Katılımcılardan İL3-TVF il temsilcisi olarak atanabilme durumunu *" ... ama Gençlik Spora yakınsa insan, çok rahat her alanda temsilci olabilir, yani çok rahat temsilci olacaklardır"* şeklinde açıklamış bu görüşe paralel ifadeleri bir başka katılımcı İL3-TVF *" federasyon il temsilcisisiniz ama Gençlik hizmetlerine bağlıyız bizim atama onayımız oradan geliyor… Gençlik Hizmetleri ben bu kişiyi temsilci istemiyorum derse TVF atayamayabilir, GSİM, müdürü burada istemediği birini burada o branşın temsilcisi yapmaz."* cümleleri ile durumu açıklamıştır.

Katılımcılardan UH1-TVF, KÜ2-TVF, Y2-TVF ve MA3-TVF, TVF' nin genel yapısının GSB çerçeve talimatnamesi ile sınırlı olduğu fakat bu talimatname federasyon ve GSB istişare ederek değişikliğe gidilebileceği ifade etmişlerdir. UH1-TVF bu durumu ilişkin görüşlerini *" bakanlık onayı gerektiriyor bu tür temel değişikliklerden bahsediyorum yoksa küçük farklılıkları ana çerçeve içerisinde federasyon yapıyor zaten bunu yani her işi kalkıp ta bakanlığa sormuyor onayda almıyor, böyle ilerde hukuki sonuçlar doğuracak konular varsa, dolayısı ile bakanlık onayı temel konularda gerekiyor."* şeklinde ifade etmiştir. KÜ2-TVF bu konuyla ilgili *"... eskiye oranla çok daha özgür, bağımsız ve tek başına karar alma niteliğinde, GSGM sadece ana noktalarda yönlendirme konularında ülke spor hedefleri yönünde yönlendirme gayreti içerisinde."* şeklinde görüşlerini açıklamıştır. Yakın zamanda gerçekleşen örnek olayı UH1-TVF şu şekilde anlatmıştır;

Önce federasyonun süzgecinden geçiyor, ilave bakanlık tarafından onaylanıyor. En son mesela 19 yaşından gün almış olmak 31 yaşını doldurmamış olmak kuralı vardı. Voleybol daha alt genç insanlara voleybol hakemliğine başlama yaşı erkene alınsın diye bir proje yürütüldü şuan 17 yaşından gün almış lisede okuyan bir öğrenci voleybol hakemliği kursuna katılabilme kararı geldi, başvurulara ilave bir madde konuldu… gibi bir değişiklik oldu, bakanlık bunu onayladı ilgili en alta son madde olarak ilave edildi.

4.2.3. Kurumsallaşmış örgüt yapısı

Katılımcılar ile yapılan görüşmelerde öne çıkan önemli bir tema ise TVF' nin *Kurumsal Yapılanmasıdır*. Katılımcılar ile yapılan görüşmelerde genel algı TVF' nin kurumsal bir yapı olduğu yönündedir. TVF' nin kurumsallaşmış bir yapı olduğu yönündeki katılımcı görüşleri ve bu görüşe paralel şekilde oluşturulmuş alt temaları paylaşmadan önce kurumsallaşmış örgüt yapısının tanımı yapılması açıklayıcı olması bakımından önem arz etmektedir. Apaydın' ın (2009) kurumsallaşma tanımına göre; *" Kurumsallaşma; örgütsel denge, meşruluk, tahmin edilebilirlilik, kaynak artırımı ve uygunluk kazanmak için, kararlı olmayan ya da gevşek organize olmuş dar teknik eylemler ve yapılardan; düzenli, kararlı ve sosyal olarak kurumsal çevreye entegre olmuş yapılanmaya giderek, bunun içselleştirilmesi ve bütün çalışanlarca ve yöneticilerce aynı algılama düzeyine ulaşıp değişik şartlarda ve ortamlarda, bu yapılanma ve buna bağlı davranış biçimlerinin otomatik olarak uygulanmasıdır"* cümleleri ile kurumsallaşmayı tanımlamıştır. Bu tanım doğrultusunda kurumsallaşma boyutları incelendiğinde, görüşmelere katılan TVF katılımcılarının görüşleri doğrultusunda örgüt kurumsallaşmış yapı özellikleri göstermektedir. Fakat örgüt içerisinde tam bir kurumsallaşmanın hakim olduğunu söylemek de doğru olmaz. Bu açıklamalar doğrultusunda, katılımcılar ile yapılan görüşmelerde Kurumsallaşmanın boyutları olan *Formal yapı, Profesyonel yapı, Hesap Verilebilir yapı, Tutarlılık* olmak üzere 4 alt tema oluşturulmuştur. Fakat şunu da açıklamakta fayda var ki, literatür incelendiğinde kurumsallaşmanın farklı araştırmacılar tarafından tanımlanmış pek çok unsurları da mevcuttur (Akgöz ve Tengilimoğlu, 2019).



Şekil 4.11.Kurumsallaşmış örgüt yapısı

Yapılan görüşmelerde katılımcılar özellikle vurguladıkları, federasyonun kurumsal bir yapısının olduğudur. Ayrıca katılımcılar diğer federasyonlara nazaran kurumsallaşmada ön planda olduğunu ifade etmişlerdir. Katılımcılardan Y2-TVF *" Federasyonumuz diğer federasyonlar üzerinde bayağı saygınlığa sahip kurumsal anlamda başarılı görüyorlar, daha kurumsal bir yapı… ve kurumsallaşma ve tesisleşme anlamında gıpta ile bakılan federasyon"* cümleleri ile açıklarken MA4-TVF ise *" Kurumsallaşmada çok ileri gitti… bizim federasyon yurt dışındaki federasyonlardan daha kurumsal"* cümleleri ile değerlendirmiştir.

Formal Yapı

Formalleşme, çalışanların yetki ve görevlerinin belli olduğu, yönetimin kimler tarafından yürütüleceğinin yazılı halde belli olduğu (*bkz. TVF Ana Statü; 2014*), kuralları olan standart, sistematik ve koordinasyonu sağlayacak şekilde belirlendiği, süreklilik arz eden bir yapı temellinde olduğu ifade edilmiştir(Apaydın,2009). Bu bağlamda görüşmeye katılan katılımcılar örgütü *belli kuralları olan sistemli, koordineli* ve *hiyerarşik denetimi olan* bir yapı olarak ifade etmişlerdir.

Katılımcılardan UH1-TVF federasyonda herkesin görevlerinin belli olduğunu kurallardan taviz verilmediğini ve bunun süreklilik arz ettiğini *"Yani TVF gerçekten kuralları olan bunlardan taviz vermeyen süreklilik arz eden yapısı ile nasıl diyeyim yani dönemsel çabalar içerisinde değiliz."* cümleleri ile açıklarken başka bir ifadesinde *" Sonuçta*

federasyonun bir yapısı var bu yapı içinde her kurulun her çalışanın belirlenmiş görev tanımları var, yürüttükleri işler var…" cümleleri ile görüşlerini ifade etmiştir. MA3-TVF federasyon içerisinde sistemli ve koordineli bir yapı olduğuna dair görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir;

> *Orada bir kademe var, iş bölümü var. Zaten herkesin kendi üstü var, en son yöneticilere gidene kadar zaten belli bir aşamadan geçiyorsun. Salon personeli var orada salon amiri var, derdi tasası varsa salon amiri ile görüşülür, salon amirini aşıyorsa teknik müdüre götürür, onu da aşıyorsa Nihal hanıma götürür, koordineli bir şekilde işler.*

Federasyonda herkesin yapacağı iş tanımının belli olduğu KÜ2-TVF *" ... her departmanın sorumlusu var, genel sekreteryası var, bunların işleyişleri var, bunların çalışma metotları var…"* şeklinde açıklamış İL2-TVF ise *" belirli şeyler aynen devam ediyor standartlarında yada kurallarında…"* şeklinde açıklamış ve durumu başka bir ifadesinde *"... herkesin görev tanımı var, yapılacak iş belli, yapılmayacak işte belli…"* cümleleri ile ifade etmiştir. Bu görüşlere paralel ifadeleri İL3-TVF *" ben federasyonla özdeşleşiyorum çünkü prensipli insanım ve işlerimi koordineli yaparım, düzgün şekilde her şeyi yazılı yaparım…"* federasyonun koordineli ve sistemli yapısına ilişkin farklı bir ifadesinde *"…ve koordineli bir sistemdir diyebilirim federasyon koordineli ve istemli çalıştığı için…"* cümleleriyle görüşünü ifade etmiştir. G2-TVF federasyonun baştan aşağı sistemli bir bütün olduğu ve herkesin sorumluluğunun belli olduğu ile ilgili görüşünü şu şekilde ifade etmiştir;

> *Federasyon başkanımızdan en alt sporcuya kadar herkesin belirli sorumlulukları var. Yapmaları gereken ve sahip oldukları sorumluluklar, değerler ben bunları federasyonun baştan aşağısında görüyorum. Buna federasyonun baştan aşağı koordineli bir bütün sistemi yani koordineli bir örgüt yapısı aklıma geliyor. Herkesin bir işlevi ve görevi olduğu, herkesin kendi görevini yaptığı koordineli bir örgüt…*

Katılımcılar diğer taraftan hakemlik eğitiminin de sistemli ve oturmuş bir yapılanma içerisinde yürütüldüğünü ifade etmişlerdir. İL2-TVF ve G1-TVF, Hakemlik eğitiminin

belirli bir sistem içerisinde devam ettiğini ifade etmişlerdir. G1-TVF *" artık 8-10 yıldır hakemlerin yetiştirilmesi bir düzene girdi kesinlikle sınav yapılıyor. Deneme maçlarına çıkarıyorlar…"* düşünceleri ile hakemlik sisteminin bir düzen içerisinde işlediğini ifade etmiştir. KÜ1-TVF sistemli yürütülen hakem eğitimleri ile ilgili süre kademeleri ile ilgili süreci şu şekilde açıklamıştır;

> *Ulusal hakem olma kriteri vardır. İl hakem kurulunun önerdiği kişi bir kurs veya sınava tabi tutulur. Başarılı olduğu takdirde ulusal hakem olur. Başarılı olduktan sonra bizim yıllık hakem seminerlerimize katılır. Hakem burada klasmanı belirlenir, örneğin biz en son geçen yıl yaptığımız yıllık hakem sınavı yaparız sınavlar da aldıkları notlara göre klasmanları belirlenir. En yüksek notu alan kişiden itibaren A klasman diye düşünürüz. En yüksek notu alsa dahi hemen A klasman yapmayız çünkü onun C' de ve B ' de görev yapması gerekir. Alt kategorilerde pişerek gelip ondan sonra yüksek not aldığı takdirde A klasman hakemi olur.*

Ayrıca, hakemliğe ek olarak gözlemcilik için de hakemlik gibi oturmuş bir standart sistemin olduğunu KÜ1-TVF *" Gözlemcinin de klasmanı değişebiliyor. Gözlemcilikte de klasmanımız söz konusu, yine onlarda aynı sınava tabi tutuluyor, gözlemcide bu sınava giriyor yüksek not alması halinde A klasman gözlemci Sultanlar, Efeler ligi başta olmak üzere görev yapıyor. B klasman gözlemci ise Sultanlar ve Efeler Liginde görev yapamıyor."* cümleleri ile açıklamıştır.

Formal yapı içerisinde katılımcılar ayrıca federasyon içerisinde hiyerarşik bir denetim sisteminin de olduğunu ifade etmişlerdir. KÜ2-TVF, İL2-TVF Y2-TVF, G2-TVF ve KÜ1-TVF hakemlik sistemi içerisindeki denetim mekanizması ile ilgili süreci ve gözlemciler tarafından hakem değerlendirilmesi sürecini portal sistemi üzerinden yapıldığını ifade etmişlerdir. Katılımcılardan KÜ1-TVF bu süreci *" ... portala giriş yapıyorum, benim üstüm olan X başkanı benim yaptığım görevlendirmeye bakıyor, diyor ki, ' Hocam şurda şu hakeme üst üste 3 haftadır görev yazmışsın oysaki, şurada bir hakem 3 haftadır görev almıyor' biz görevlendirmeyi tevci ettiğimiz sırada başkan benim görevlendirmemi kontrol ediyor."* şeklinde ifade etmiştir. Denetim mekanizmasının hiyerarşik bir şekilde ilerlediğini KÜ2-TVF şu şekilde ifade etmiştir;

Denetleme kurulu var bu kurul hem liglerin denetlenmesi hem müsabakaların denetlenmesi hem oyuncuların denetlenmesi hem antrenörlerin denetlenmesi şeklinde denetleme kurulu aktif şekilde spor hukukçuları nezdinde bir departman olarak var. Aynı zamanda daha alt departmanlara indirdiğimizde etap etap bağlantılı olarak zincirleme giderek yönlendirerek bir mekanizma çalışıyor, en üst mekanizma federasyon yönetim kuruludur. Federasyon yönetim kuruluda sorulara cevap vermeyi hesap vermeyi her 4 senede bir Genel Kurulda yapıyor.

Profesyonel yapı

Kurumsallaşmış örgüt yapılarında, önemli faktörlerinden bir tanesi ise profesyonel olarak çalışan personel ve yöneticilerdir. Kısaca profesyonelleşme, çalışanların kariyeri karşılığında çalıştıkları örgütten para kazanmasıdır. Örgütlerde profesyonel çalışan sayısı arttıkça daha çok profesyonelleşmektedirler. Aynı zamanda profesyonel çalışanlar belli alanda uzmanlaşarak derin bilgiye sahip olan uzman kişilerdir. Bu derin bilgiye sahip olan kişilerin görev yetki ve sorumluluğun uzmanlık esaslı dağıtımı da profesyonelleşmeyi sağlar. Ayrıca çalışanların profesyonel ve mesleki derneklere üye olunması örgüt içerisinde profesyonelleşmeyi ve dolayısı ile kurumsallaşmayı da artırır (Apaydın, 2009; Arthurs, 2001 :7981'den Aktaran Akgöz ve Tengilimoğlu, 2019)

Katılımcılar ile yapılan görüşmelerde federasyon içerisinde öne çıkan en önemli görüşlerden bir tanesi ise federasyon içerisinde artan *profesyonelleşme ve uzmanlaşmadır*. Bir diğer unsur ise profesyonelleşmeyi güçlendiren kurumsallığı artıran *mesleki dernekler 'in* varlığıdır.

Yapılan görüşmelerde katılımcılar federasyon içerisinde çalışan personel ve yöneticilerin deneyimli olduğu ifade edilmiş ve "*işin mutfağından gelen kişiler"* kelimesi sık şekilde kullanmışlardır. Katılımcılardan UH1-TVF *"... çok geniş düşünceyle voleybolu yöneten insanlar sorunlara bakıyor olabilecek şeyleri öngörüyorlar, işin mutfağından gelen insanlar yıllarca bu işte tecrübesi olan insanlar ...her konuda deneyimli kurullar ve görevini layıkı ile yapan planlamacılar"* cümleleri ile görüşlerini ifade ederken başka bir cümlesinde TVF' nin milli takım antrenörlerinin profesyonel çalıştığını *"antrenörlerle olan*

sözleşmeler belli aralıklarla yenileniyor ama uzun vadeli yapılıyor." şeklinde görüşlerini ifade etmiştir. MS1-TVF yöneticiler ile ilgili *" Hepsi voleybol kökenli o yüzden yönetimimiz iyi sporcu tarafından bakıp empati kurabilen bir federasyonumuz var bence*" şeklinde açıklarken MA2-TVF bu görüşlere paralel şekilde *" Voleybolla başlayıp kariyer sahibi olduktan sonra seni voleybolun içerisinde tutmaya çalışıyorlar. Mesela Neslihan Demir'in voleybolu bıraktıktan sonra yönetime alınması"* cümleleri ile düşüncelerini açıklamıştır. KÜ2-TVF ve MA4-TVF federasyonun idari anlamda alanında uzman kişiler ile çalıştığını şu şekilde ifade etmiştir;

> *Şuanda artık günümüzde idari personelde TVF en fazla kişiye sahip federasyondur. Bunların büyük çoğunluğu hep milli takım düzeylerinde yer almış sporculardır. Dil olarak kendini en üst düzeyde geliştirmiş kişiler ve mesleki olarakta bu sektörün içerisinde en üst düzeyde yer alan kişilerden oluşuyor (KÜ2-TVF).*

> *Kurumsal bir yapı var, sağlam herkesin yetki ve sorumluluğu belli, yeterince çalışanı var sponsorluk birimi var milli takımlar birimi var, bunlarla ilgili yöneticiler var. Eski milli takımda derece almış voleybolcuların hepsi yönetim bazında değerlendiriliyor. Kalite bazında öyle sadece ben madalya aldım diyen değil,7-8 tane dil bilen yönetimde çalışan voleybol oynamış eski oyuncular var. Böyle bir yapı bu adamlar derece almış bunu buna görev verelim olmuyor. Hem derece almış hem o mevkiyi hakkıyla yapabilecek. Atıyorum sana X takımı menajerliğini verip üstüne translate yapacak birini aramıyor. O kendi çevirisini mevirisini hallediyor yani…liyakat önemli burada (MA4-TVF).*

Federasyon içerisinde artık maddi imkanların artması ile profesyonelleşmenin de arttığı katılımcılar tarafından ifade edilmiştir. KÜ2-TVF *"her geçen gün daha profesyonelleşiyor diyebilirim. Buda tabi maddi imkanlar geliştikçe, sponsorların sayısı arttıkça …"* yine başka bir cümlesinde *" her geçen sezon, her gün bence daha olumlulaşıyor. Kapasitesi yüksek, donanımı yüksek kendini donanımını geliştirmeye adamış olan insanlar ücret karşılığı milli takımımızın yapılarında görev alıyor…kurullarımızda çalışanlar profesyonellerde aynı şekilde…."* cümleleri ile ifade etmiş başka bir cümlesinde, yapılan organizasyonlarda profesyonel çalışanların olmasının organizasyonları işlevselleştirdiğini *"profesyonel çalışanlarla profesyonel kişilerle, bu olay daha da kısaltılıyor daha da*

işlevselliği genişliyor diyebilirim yani" şeklinde düşüncelerini belirtmiştir. TVF' nin profesyonel kadrosu ile ilgili olarak Y2-TVF *" kendi elemanlarını kendi seçip kendi maaşını veriyor…"* diyerek ifade etmiş ayrıca profesyonelleşme ile ilgili UH2-TVF ve MA4-TVF ise görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir;

> *Şöyle söyleyeyim antrenör bazında federasyonda hem erkeklerde hem kadınlarda A milli takım profesyonel antrenörlerle çalışıyor ikisi de yabancı, alt yapılarda da hem erkek hem kadınlarda işini bilen bu konuda uzman olmuş kondisyoner ve antrenörlerle çalışıyor… önceden psikolog yoktu, üniversiteden geçici olarak psikolog gelirdi, beslenme uzmanı gelirdi, ama şuanda federasyonun kadrolu fizyoterapisti var, psikoloğu var, hepsi şuanda tam profesyonel çalışıyor bence… (UH2-TVF)*

> *Şimdi son 5-6 yıldır oyunculara, antrenörlere bir günlük parada ödüyorlar bildiğim kadarıyla ne kadar bilmiyorum. Bazı antrenörler kadrolu alındılar, yani aktif şeyde milli takımlarda onların seçtiği yardımcı antrenörler oluyor, onlara günlük parada ödüyorlar… (MA4-TVF).*

Katılımcılar ayrıca çalışanların dernekler aracılığı ile eğitimler verilerek uzmanlaşmanın da arttığını ifade etmişlerdir. MA1-TVF dernekler ile ilgili görüşleri*" seminer olur başka bir şey olur, bunları dernekler var mesela Ankara Voleybol Antrenörler Derneği var, İstanbul Ankara dernekleri var sadece TVF bunları koordineli bir şekilde beraber ortak yapıyor."* şeklindedir. Y1-TVF' nin derneklerin federasyon çalışanlarının gelişimine ilişkin görüşleri *"Bizim antrenör derneğimiz var hatta birde konfederasyonumuz var, konfederasyon derneğimiz kendi arasında toplantı yaparak, antrenörlerin hangi konularda seminer alamsı gerektiği konusunda fikir oluşturup bize bildiri yayınlıyor."* şeklindedir. KÜ1-TVF antrenör derneğinden farklı olarak hakemler ve gözlemciler derneği olduğunu bu derneğinde hakemlerin ve gözlemciler için dayanışma ve eğitim desteği sağladığı görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir;

> *Voleybol Hakemler ve Gözlemciler Derneği var, bir dayanışma söz konusu hakemler ve gözlemciler arasında,… federasyon ile iyi iletişim halinde amaç Türkiye Voleybolunu geliştirmek, 7 tane bağlı derneğimiz vardı, eğitimci*

olduğumuz için eğitim amaçlı olarak o dönemin etkili unsuru birer kamera birer projeksiyon cihazı aldık, derneklere gönderdik, bunu hakemlerimizin gözlemcilerimizin eğitiminde kullanın diye… hakemlere gözlemcilere bir takım etkinlikler eğitim katkıları destekler sağlanması için böyle dayanışma kuruluşlarımızda var.

Hesap Verilebilir Yapı

Kurumsallaşmış örgüt yapısının önemli unsurlarından bir diğeri ise örgütün hesap veriverilebilir yapıda (saydamlık) olmasıdır. Örgütlerin meşruluk kazanması adına örgütlerin (TVF için CEV, GSB, FIVB, Gazete veya Dergiler, Antrenör veya Hakem ve Gözlemciler dernekleri gibi) baskısı sonucunda yapılan uygulamaların topluma karşı sorumlu olması, yapılan uygulamalar ile ilgili doğru, tam ön yargısız, ilgili bilgiyi topluma ve ilgili kişilere akışını sağlayarak topluma açık hale gelmesi olarak açıklanmıştır (Apaydın, 2009).

Katılımcıların, TVF' nin hesap verilebilir bir yapı açısından üzerinde durdukları en önemli ifadeler *şeffaflıktır.* Ayrıca görüşmelerde TVF' nin bilgi sistemli bir veri tabanı kullandıklarını *(TVF Portal)* bunun vasıtası ile de şeffaflığın sağlandığı ifade edilmiştir. Katılımcılar federasyonun şeffaflığını; *yapısal ve alınan kararlar bağlamında ve hakemlik atama ve klasman belirleme* gibi durumlar açısından değerlendirmişlerdir.

Katılımcılardan MA1-TVF federasyonun şeffaflığına ilişkin görüşleri *"Şeffaf bir federasyon şeffaf olması da bence şundan kaynaklanıyor herhangi bir derdiniz olduğu zaman federasyonun internet sitesinden görüşlerinizi belirtiyorsunuz yani, herhangi bir şikayeti belirtip federasyona yazabiliyorsunuz"* şeklindedir. Y1-TVF şeffaf bir yapılanma ve şeffaf kararlar alındığını *"...yani federasyonun aldığı kararlar şeffaf açıktır. "* diyerek açıklamıştır, farklı bir ifadesinde yine federasyon yönetiminin şeffaflığına ilişkin *" Hem Avrupa hem Türk federasyonları için bir kere yönetim anlayışı bakımından çok şeffaf bir yönetim anlayışına sahibiz. Sorumlu olduğumuz camia içinden fikir alan fikirlere saygılı ve hürmet eden…"* diyerek düşüncelerini ifade etmiştir. İL2-TVF ise *" ... federasyonumuz ketum değil açık bir federasyon…"* şeklinde açıklarken, G2-TVF ise *" şeffaflık bizde ön*

planda bizde pek fazla gizli kapaklı kalma sansıda yok…" diyerek şeffaflık hakkındaki düşüncelerini belirtmiştir.

Bazı katılımcılar şeffaflığı hakem görevlendirme ve klasman belirleme açısından değerlendirmişlerdir. G1-TVF hakem görevlendirmelerinde şeffaf olduğunu *" ... bizim hakem görevlendirmelerimiz şeffaf mesela, kimse kimsenin görevine o kaç görev almış bu az olmuş gibisinden bir şey yok mesela her şey reel başarı oranına göre…"* diyerek açıklamıştır. Hakem klasman belirleme sınavları yapıldığını ve bunların tamamen sistemli olduğunu İL1-TVF *"…her sene yapılan bir etkinliğimiz bir eğitim veriliyor, eğitim sonucunda sınava tabi tutulup klasmanlar belirleniyor. Ligler başlayınca herkes liglere ve klasmanına göre görev almaya başlıyor"* diyerek açıklamıştır. TVF ayrıca yapılan sınav sonuçlarını online olarak paylaşmaktadır (TVF 2019-2020 Gözlemci Klasman Sonuçları Belli Oldu, 2019). Y2-TVF ise hakemlik sisteminin Öğrenci Seçme ve Yerleştirme Merkezi (ÖSYM) standartlarında olduğunu şu görüşlerini açıklayarak ifade etmiştir;

> *Önceki yıl Hacettepe Üniversitesinde büyük amfilerde ÖSYM sınavlarında sınav yaptık bu sınavda işte başarılı olanlar A, AB, B ve C klasman hakem olarak kaldı onun haricindekiler, başarılı olamayanlar klasman dışı kaldı… Şimdi buradaki sınavlar tamamen optik okuyucu ile belirleniyor yani orda herkes aynı dediğim gibi ÖSYM sınavlarında sınav yapılıyor. Bunlar okunuyor atıyorum 1 hafta içerisinde açıklanıyor. Bu sene atıyorum A klasman hakem sınavında başarısız olduğunuz seneye AB klasmansınız veya klasman dışısınız seneye…*

Katılımcıların üzerinde sıkça durduğu bir diğer nokta ise TVF 'nin kullandığı bilgi sistemli bir veri tabanı olan *TVF Portal* dır. Portal sayesinde online olarak görülen hakem atamaları, hakem değerlendirmeleri, ayrıca istatistiksel olarak verilerin ve farklı bilgilerin (hakem ve gözlemci kişisel bilgiler, maç istatistikleri vb.) buradan açık ve kayıt altına alındığını ve denetlendiğini de ifade etmişlerdir. UH1-TVF portal üzerinden şeffaf bir sistem yürütüldüğünü *" ...bütün görevlendirmelerimizi internet ortamında voleybol il temsilciliği denen 81 ilin federasyon tarafından oluşturduğu bu portal açık ve şeffaf olarak kullanıyoruz…"* diyerek ifade etmiştir. KÜ1-TVF portal sayesinde tüm verilerin ve istatistiklerin kayıt altında tutulduğunu *" ... hangi hakem kaç maça çıkmış, kaç görev almış, nerelere gitmiş, ne kadar başarılı ne kadar başarısız, döküm isterseniz anında*

mevcut… Her şey kayıt altında istatistiksel bilgilerimiz var." diyerek ifade etmiştir. Y2-TVF, TVF Portal ve kurumsallık ile ilgili 2 ayrı görüşünü şu şekilde paylaşmıştır;

> *Burada portala girdiğin zaman anında ulaşmak istediğin hakemdi, gözlemciydi, il temsilcisiydi, spor salonlarıydı onlara ulaşabiliyorsunuz. Hakem ve gözlemci görevleri portal üzerinden geliyor… federasyon olarak hakemlik kısmını gözlemcilik kısmını portal kısmının bilgiler ulaşma kısmında ben bir tuşa bastığımda hakem sayısını sorduğumda söyleyebilir, klasmanlara göre hakem sayısını söyleyebilir (Y2-TVF).*

> *Hakemlik bilgilerini girdiğinizde hakemlik kütüğünün olması lazım, hakemlik bilgilerinin geçmişe dönük olması lazım ha keza antrenörlerin, öyle şeylerle ilgili uluslararası organizasyonlar bazında faaliyetlerin güncel tutulması basın yolunun, sosyal medyanın güncel tutulması… biliyorsunuz artık teknoloji devrindeyiz. İnternet üzerinden yazışmalar olsun, en hızlı entegre olmuş federasyonlardan bir tanesi TVF, tam anlamıyla kurumsallaşmış (Y2-TVF).*

Tutarlılık

Tutarlılık örgütlerin misyon, vizyon ve çizdiği stratejik planlamalar çerçevesi içerisinde programlar yürüterek bunları uygulamak ve faaliyete geçirmektir. Kısacası benimsenen misyon, vizyon ve stratejik planlamalara tutarlı eylemler yapılmasıdır. Bu eylemlerde kurumsallaştırmayı artırmaktadır (Apaydın, 2009).

TVF Strateji 2024 (2020) incelendiğinde, 2024 stratejisi içerisinde TVF' nin *elit düzeyde sportif başarı* ve *alt yapıda yapısal gelişim* başlığının ön plana çıktığı görülmektedir. Bu bağlamda federasyonun *başarı yönelimli örgüt algısı* ve *altyapı ve eğitim odaklılık* alt temaları daha önce tezin Bulgular kısmında *Temel Değerlere İlişkin Algılar* (Bkz. Temel Değerlere İlişkin Algılar) teması içerisinde açıklanmıştır. Ayrıca bu alt temalar içerisinde, amaçlar çerçevesinde yürütülen faaliyetler ve organizasyonlar katılımcıların görüşleri eşliğinde açıklanmıştır.

Katılımcılar yapılan görüşmelerde federasyonun izlediği politikaların tutarlı bir şekilde devam ettiğini ve bu bağlamda süreklilik gösterdiklerini ifade etmişlerdir. Katılımcılardan UH1-TVF federasyonun amaçlarının başarı olduğu ve bunun sürekli hedef olduğunu şu şekilde açıklamıştır;

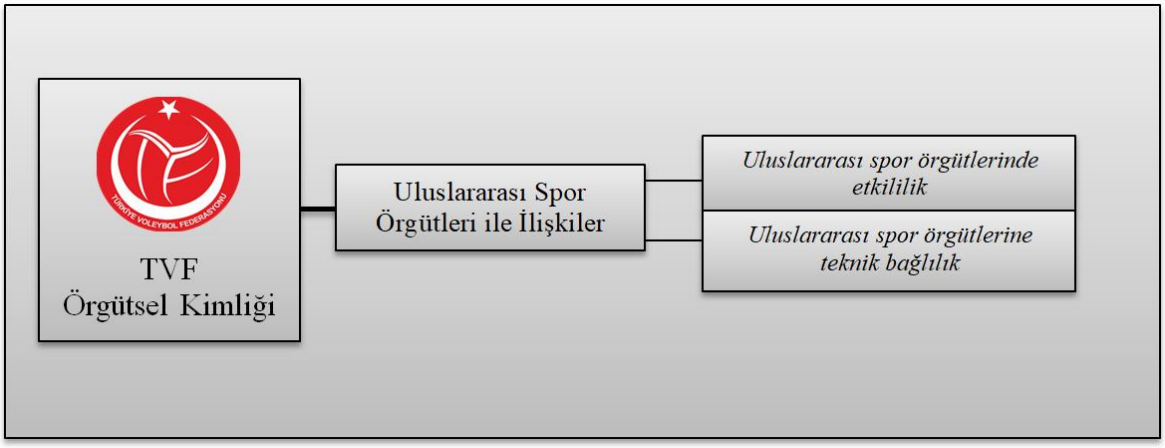
> *Bütün kız ve erkeklerde balkanlarda hep şampiyon olduk, ama yıllarca devam eden bir şampiyonluğumuz var, bir yıla mahsus değil yani bu anlamda süreklilik yani kısa bir dönem diye bir dönem yok, federasyon başkanlığı biliyorsun 4 yıl böyle olsun da bundan sonra böyle olsun diye bir kavram yok gelen bütün federasyon başkanlarımızın aynı mantıkta olması… dönemsel değil kesinlikle uzun vadeli planlar yapılması gerekiyor federasyonumuzun da bu anlamda gerçekten örnek olduğunu düşünüyorum.*

KÜ1-TVF önceki dönem federasyon başkanları girişimlerin mevcut yapıda da devam ettiğini *"Federasyonumuz şu anda daha önceki voleybol federasyonumuzun etkinliği ile voleybol salonları oluşturma girişimleri çok güzel girişimlerdi bunlar devam ediyor."* diyerek ifade etmiştir. UH2-TVF değişen yöneticilerin başarı odaklı olduğunu *" Voleybol federasyonu şuandaki ve bundan önceki yönetimler en başarılardan bir tanesidir."* şeklinde açıklamıştır. MA4-TVF ise federasyonun süreklilik arz eden politikalar izlendiğini *" Tesisleşme ve çok önemli işler yani tabi bu bundan önceki Erol Ünal Karabıyık zamanında atılmış adımlardı. Onu buradan yâd etmek teşekkür etmek her yerde onore etmek lazım o başlattı bunlar devam ettiriyor, şuanda önemli onu da bilmek lazım"* diyerek federasyonun belirtilen misyon ve vizyon çerçevesinde yürütülen faaliyetlerin süreklilik arz ettiği ifade edilmiştir.

4.2.4. Uluslararası spor örgütleri ile ilişkiler

Türkiye Voleybol Federasyonu iç paydaşları ile yapılan yarı-yapılandırılmış görüşmeler sonucunda katılımcıların üzerinde özellikle durduğu bir diğer ana tema ise TVF' nin uluslararası alanda bağlı olduğu örgütlerdir. Yapılan görüşmede öne çıkan bir diğer önemli tema ise Uluslararası Spor Örgütleri ile İlişkiler' dir. Bu ana tema içerisinde görüşmeciler TVF' nin uluslararası anlamda bağlı olduğu FIVB, CEV ve BVA gibi örgütler hakkında görüşlerini ifade etmişlerdir. Bu bağlamda bu ana tema altında *Uluslararası spor*

örgütlerinde etkililik ve Uluslararası spor örgütlerine teknik bağlılık olarak iki alt tema içerisinde katılımcıların görüşleri incelenecektir.



Şekil 4.12.Uluslararası spor örgütleri ile ilişkiler

Uluslararası spor örgütlerinde etkililik

Görüşme yapılan katılımcıların tamamı TVF' nin uluslararası bağlı olduğu spor örgütlenmeleri ile ilişkilerinin sağlam olduğu ve bu örgütlerin kurullarında yönetici pozisyonunda pek çok Türk asıllı yöneticilerin olduğu (FIVB Finance Commission, 2021; List of CEV Institutions, 2021; Balkan Volleyball Association Administration, 2021) ve dolayısı ile bu spor örgütlenmeleri üzerinde etkili olduklarını belirtmişlerdir.

Katılımcılardan İL1-TVF, TVF' nin bağlı bulunduğu uluslararası spor örgütlenmelerinde etkili olduğunu, ve TVF' nin bu yapılanmalar üzerinde söz sahibi olduğunu *"Onların bizim üzerimizde değil de bizim onların üzerinde etkimiz var… Bizim onlar üzerinde daha çok etkimiz var biz onlara bağlıyız ama, senin orada adamların olduğu için oradaki çevrelerde daha çok söz sahibi oluyorsun…"* diyerek açıklamıştır. Bu görüşlere paralel G1-TVF *" Bizim federasyon etkili sözü dinlenen bir federasyon… Onların bizim üzerimizde değil de biz oralarda daha çok etkiliyiz."* şeklinde görüşlerini açıklamıştır. Y1-TVF ve KÜ1-TVF ise uluslararası federasyonlarla iyi ilişkiler olduğunu ve uluslararası federasyonlar üzerindeki etkili olduklarını açıklamışlardır. Y1-TVF *" CEV ve FIVB' de Türk üyelerimiz var görevlendirilmiş… ciddi şekilde üst kademelerde temsil ediliyoruz. CEV ve FIVB de bizi çok değerli bir ülke federasyonu olarak değerlendiriyor."* diyerek

açıklarken KÜ1-TVF ise açıklamaları *“ MHK başkanı Aziz Yener’ de orada görev yapıyor. Eski başkanımızda yönetim kurulunda görev yapıyor. Yani bizim Avrupa Voleybol Konfederasyonu üzerinde etkin bir gücümüz var”* şeklindedir.

Katılımcılar uluslararası bağlı örgütlerde söz sahibi olunmasının nedenini başarıya bağlarken bu durumun sonucunu ise Türkiye’nin uluslararası turnuvalara ev sahipliği yapması şeklinde açıklamışlardır. İL3-TVF, TVF’ nin Avrupa’da etkili olmasını TVF takımlarının başarılı olmasına bağlamıştır ve düşüncelerini *“Bizim federasyonumuz başarılı bir federasyon, diğer federasyonlarla ilişkileri iyi ve iyi etkisi var. Bizim takımlarımızda oynayan sporcular Avrupa’nın en iyi sporcuları, devamlı Avrupa Şampiyonu…Avrupa’da bizimde bir etkimiz ağırlığımız var tabi”* diyerek ifade etmiştir. KÜ1-TVF ise *“ İyi bir iletişim içinde devam ediyor nitekim Voleybol Konfederasyonunun etkinliklerine de ev sahipliği de yapıyoruz zaman zaman federasyonumuz vasıtasıyla.”* diyerek, mevcut iyi ilişkiler ile organizasyonlara ev sahipliği yapıldığını ifade etmiştir. MA1-TVF , TVF’ nin bu ilişki sürecini şu şekilde yorumlayarak açıklamıştır;

> *FIVB , CEV bunlarla koordineli çalışmalar var, projeleri de var…Türkiye'ye verilen maç organizasyonlarında bunları düşünüyorlardır. Çünkü Avrupa Şampiyonu oldu, Dünya Şampiyonu oldu Türkiye'de bunları almak kolay değil …Arenadaki şampiyona yine 2011 yılında Arenada Dünya gençler şampiyonası oldu … Türkiye'nin bu bağlamda lobi faaliyetleri kilit noktalarında etkisi yüksek, organizasyonlara baktığınızda voleybolda çok sayıda organizatörlük yapmıştır.*

Uluslararası kurullarda etkililik, başarı ve organizasyonların Türkiye’ de yapılması ile ilgili görüşünü G2-TVF şu şekilde açıklamıştır;

> *FIVB ve CEV’ de bizim görevli arkadaşlarımız var… Federasyonun CEV ile de ilişkileri iyi çünkü biz ne istediysek veriyorlar. Uluslararası turnuva anlamında işte biliyorsunuz, Avrupa Şampiyonasının finalini Türkiye ye verdiler. Biz u18-u22 aldık zor bunlar aslında zor alınan şeyler. Bizim dışımızda en az 10-15’e yakın talip olan ülkeler var. Birde Voleybolda Türkiye’nin trendi yükseldiği için şuanda Dünya 4. Bayan takımımız yani, az buz bir olay değil… trendimiz ne kadar yüksek ise pazarlık demeyim de oradaki taleplerimizde daha baskılı ve geniş oluyor.*

Uluslararası spor örgütlerine teknik bağlılık

Katılımcılar ile yapılan görüşmelerde TVF' nin üzerinde uluslararası bağlı bulunan spor örgütlenmelerinin sadece teknik anlamda etkisi olduğu belirtilmiş onun dışında, içerde herhangi bir etkisinin olmadığını ifade etmişlerdir.

Yapılan görüşmelerde MA1-TVF, TVF'nin bağlı olduğu uluslararası spor örgütlenmeleri ile ilgili olarak *" saha içerisinde kurallara yönelik FIVB teknik bakımdan söz sahibi"* diyerek açıklamıştır. UH1-TVF ise uluslararası düzenlenen turnuvaların bazı yaptırımlarının ve standartlarının olduğunu fakat bu yaptırımların teknik konular ile ilgili olduğunu şu sözlerle ifade etmiştir;

> *…Bunlar böyle olur olmazsa sıkıntı olur, tabi onların şartlarına göre belli bir maddi cezaları var. İşte şu kadar seyirci ile oynanması lazım o seyirciyi sağlamazsanız şu kadar maddi karşılığı var gibi, kuralları var tabiki ama bunlar tamamen teknik konular ama böyle bir çerçevenin olduğunu biliyorum. Ama bunların içeriği değişebiliyor yaptırımların maddi olarak olanları var, başka ülkelere kaydırılması şeklinde tabiki yaptırımlar oluyor.*

Uluslararası bağlı bulunan örgütlere sadece teknik anlamda bağlı bulunduklarını iç işlerine karışılmadığı Y1-TVF *"…organizasyon ile ilgili katılım şartlarını belirlerler, statülerini belirlerler hem kulüpler hem milli takım bazındadır… bazen sporcu lisansları ile ilgili sıkıntı yaşanabiliyor ama bizim iç işlerimize karışmaları müdahale etmeleri söz konusu değil."* diyerek açıklamıştır. KÜ1-TVF herhangi bir baskı olmadığını *" CEV' in yapacağı bir turnuvada bulunacak takımlardan istediği özellikler var. Bunlar yapılıyor yoksa federasyon üzerinde baskıcı bir kontrol olduğunu kendi adıma düşünmüyorum"* diyerek açıklamıştır.

Katılımcılar uluslararası organizasyonlar standartlarının Türkiye Liglerinde değiştirilebildiği veya esnetilebildiğini ifade etmişlerdir. Fakat bunun sonrasında takımın sportif performansını etkileyebileceği sebebiyle TVF tarafından uygulatıldığını açıklamışlardır. Katılımcılardan KÜ2-TVF uluslararası normları başarı için en alt kategoriden itibaren uygulandığını şu sözleri ile açıklamıştır;

> *Uluslararası federasyon şampiyonalarda uygulanacak normları ortaya koyar. O normlara gelene kadar Ülke federasyonlarında bir serbesiyetlik vardır. Ama biz ülke olarak hedefimiz şampiyonalarda en uç bölgede ise örneğin Avrupa Şampiyonluğu, Dünya Şampiyonluğu veya Olimpiyatlara katılma gibi süreçleri düşünürsek biz CEV ve FIVB' nin verdiği normları ülkemizin en alt kategorilerine uygulamayı başarmamız gerekiyor ki eğitim sürecini hızlandıralım.*

KÜ1-TVF federasyonun uluslararası normlara uyulmamasının herhangi bir yaptırımı olmadığı ama bunun uluslararası başarısızlıklara yol açabileceğini şu örnek hikaye ile ifade etmiştir;

> *Aynı zamanda biz CEV'e bağlı olmamıza rağmen farklı kararlar alabiliyoruz. Örneğin TVF bundan yıllar önce GALA marka top ile oynanılacak dedi, TVF yönetim kurulu karar aldı. Sponsorluk antlaşması gereği GALA marka top ile ligler oynatıldı. O dönemde örneğin sporcular sıkıntı yaşadı. GALA marka top biraz daha balon, her ne kadar basınç ve ağırlığı standart olsa da o top biraz balondu bence oynadığım dönemden hatırlıyorum. Türkiye' de GALA marka top ile oynayanlar Avrupa'da MİKASA ile oynadıklarında farklılık yaşadıklarını söylediler. Ama TVF' nin böyle bir hakkı vardı tabi.*

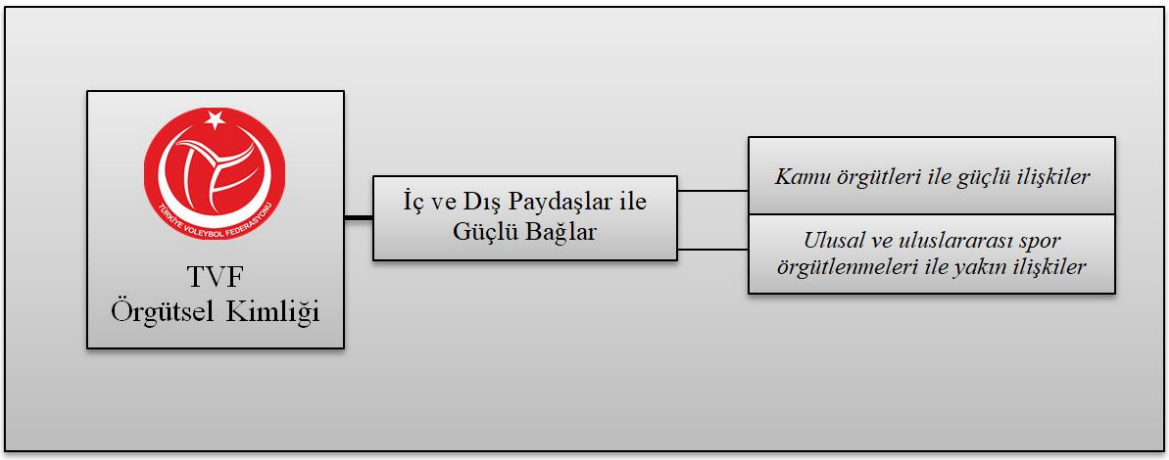
Diğer taraftan Y1-TVF ve KÜ2-TVF teknik anlamda bazı durumlarda uluslararası bağlı spor örgütlenmelerinin karışmalarının söz konusu olduğunu ifade etmişlerdir. Bu durum ile ilgili KÜ2-TVF *" ..yabancıların katılım beldelleri ülke bedelleri ve uluslararası FIVB bedelleri var. Bu bedellerde aksama olduğu zaman yatırılmadığı zaman veya sporcuların sözleşmesinin kurallarına uyulmadığı zaman federasyonların yaptırımları var."* diyerek bazı teknik koşulları ifade etmiştir. Y1-TVF ise uluslararası bağlı bulunan spor örgütlenmelerinin bazı teknik kuralarını şu cümleler ile açıklamıştır;

> *Bizim liglerimiz ile ilgili şu var, liglerimizin başlangıç tarihlerine karışmıyorlar ama, bitiş tarihleri ile ilgili tarih bildiriyorlar, bu en azından karışma olarak düşünülebilir. Diyorlar ki Nisanın şu tarihinde liglerini bitir bitir ki, ben Avrupa'daki veya Dünyadaki organizasyonlarımı rahat yapayım.*

Yabancı oyuncular konusunda ülkelerinin milli takımlarına çağrıldıkları zaman gidebilme hakkını kullanıyorlar. Yani Türkiye de oynayan bir yabancı kulübü veya federasyonu istemese de, FIVB kuralları gereği, milli takımına giderek kampına veya müsabakalarına katılmak zorundalar. Bunlar ile ilgili ufak tefek aksaklıklar zaman zaman çıkıyor.

4.2.5. İç ve dış paydaşlar ile güçlü bağlar

Türkiye Voleybol Federasyonu iç paydaşları ile yapılan yarı-yapılandırılmış görüşmeler sonucunda katılımcıların üzerinde özellikle durduğu bir diğer ana tema ise TVF' nin iç ve dış paydaşlar ile güçlü bağlarıdır. Bu bağlamda bu ana tema altında *Kamu örgütleri ile güçlü ilişkiler ve Ulusal ve uluslararası spor örgütlenmeleri ile yakın ilişkiler* olarak iki alt tema içerisinde katılımcıların görüşleri incelenecektir.



Şekil 4.13.İç ve dış paydaşlar ile güçlü bağlar

Kamu örgütleri ile güçlü ilişkiler

Katılımcılar ile yapılan görüşmelerde TVF' nin çevre ile ilişkilerinde en çok ifade edilen cümle *kamu örgütleri* ve *siyasi güç* kelimeleridir. İL1-TVF federasyon içerisinde siyasi gücün ve bürokratların etkin olduğunu şu cümleler ile ifade etmiştir;

> *Siyasi gücün etkisi çok var, federasyon başkanlığında olsun, MHK seçiminde olsun veya işte Federasyonun seçim yönetim kadrosunun seçiminde olsun, Türkiye konjonktüründeki siyasal etki neredeyse onun etkisi federasyonda da oluyor. Diğer federasyonlarda olduğu gibi bizde de federasyonda da siyasal etki çok oluyor.*

Katılımcılardan G1-TVF, GHSİM ile olan ilişkileri *" Mesela GSİM şimdi bir siyasi kurum gibi düşünürsek onlarla araları çok iyi, çok iyide olmalı zaten… ama gerçekten sosyal çevresi çok iyi bizim, yani başkanımızın da diyalogları çok iyi olan bir adam."* diyerek açıklamıştır. KÜ2-TVF, federasyonun siyasi çevre ile ilişkisine yorumu *" Federasyonun siyasi olarak örgütlerle uzak kalması düşünülemez ülkemiz koşullarında mümkün değil "* şeklindedir. Y2-TVF ise federasyonun siyasi olarak iyi ilişki olduğunu *" federasyonun çoğunlukla siyasi olarak çoğunlukla diyalogları iyi bakanlıkla olan diğer kamu kurulumları ile de ilişkileri iyi"* diyerek açıklamıştır.

UH1-TVF siyasilerle yakın ilişkide olmanın nedenini TVF' nin elde ettiği başarıyla ilgili olduğunu *" tabi siz başarılı olursanız ülkenin siyasileri de sizlerle övünür, siyasilerle aranız iyi olur, tabi istediğiniz taleplerde karşılanır…"* cümleleri ile açıklamıştır. Ayrıca federasyonun siyasetle ilişkisini organizasyonlar çerçevesinde daha sık olduğunu *"Avrupa Şampiyonasının Ankara Spor Salonunda yapılması tamamen hükümetin verdiği bir karar ama yerinde bir karar. Çünkü o* salon 12.500 kişilik bir salondu…*"* diyerek açıklamıştır. G1-TVF federasyonun düzenlediği organizasyonlar ve yaşanan problemler açısından mutlaka hükümet ile ilişkilerin iyi olması gerektiğini *" … mutlaka bir diyalog şart oluyor, çünkü her zaman birbirlerine ihtiyaç oluyor."* diyerek açıklamış ve ardından *" hiç başımıza gelmedi de mesela yurt dışına maça gidecekler, vize alamadılar mutlaka bir diyalog lazım ki anında çıkarsınlar alsınlar… yani destek vermeli destek için biraz sempati karşılıklı saygı tanışıklık olmalı"* cümle ile ifadesini somutlaştırmıştır. G1-TVF federasyonun yapılan organizasyonlar açısından ikili ilişkilerinin sadece yöneticiler anlamında değil çalışanlar içinde iyi olması gerektiği ile ilgili kısa anısını şu şekilde açıklamıştır;

> *Özellikle yetkililerle ilişkiler olmalı… Valiyle olmalı yani… yılını tam hatırlamıyorum, Atatürk Spor Salonunda Balkan Şampiyonası oldu… o aralar bende gençtim, birazda rehberdim… bir tane araba veriyorlar paslaşarak*

kullanıyoruz. Bende oyuncuları aldım Kızılay'a gezmeye götürdüm… Oralarda alışveriş yaptırdık, arabayı aradım araba gelmedi. Başka bir yere gitmiş mesela gelmiyor geçicem diyor bizimkiler panikledi, maça gidecekler. Benim eşimde Çankaya İlçe Emniyette çalışıyor hemen onu aradım bana bir minübüs gönderdi, hemen bir polis memuru ile onları maça gönderdim. Federasyon başkanlarının bu tip diyalogları bağlantıları güçlü olmalı, sadece başkanı değil çalışanlarında… bağlantılar mutlaka olmalı

Y1-TVF ve G2-TVF federasyonun düzenlediği ulusal veya uluslararası organizasyonlar icabı kamu kurumları ile iletişim içerisinde olduğunu ifade etmişlerdir. Y1-TVF konu ile ilgili *" biz o ilde milli voleybol milli voleybol müsabakası yapıyoruz dediğimiz zaman, oranın imkanlarının bizim için kullanılıyor olması lazım, buda doğal olarak bölgenin valililiği, belediye başkanlığı seviyesindeki kişilerle…"* cümleleri ile açıklarken G2-TVF *"Avrupa Şampiyonası oldu Ankara'da… o işin organizasyonunu TVF yaptı, GSGM ve Ankara Büyük Şehir Belediyesi büyük destek verdi. Yani burada Federasyon başkanının aradaki ilişkileri ne kadar organize ettiği de önemli"* diyerek ifade etmiştir.

Y1-TVF, TVF ilişkileri için *" Devlet tarafından federasyonun ciddi bir saygınlığı var. Daha çok GSB ve SGM çok yakın ilişkiler içerisinde olduğu kurumlar"* diyerek federasyonun GSB ve SHGM ile ilişkilerinin iyi olduğu ifade etmiştir, bu durumdan ayrı olarak katılımcılar Milli Eğitim Bakanlığı (MEB) ile olan ilişkilere de ayrıca vurgulamışlardır. UH1-TVF, TVF' nin MEB ile ilişkilerinde örnek bir proje üzerinden *" Spor Lisesi MEB'e bağlı TVF Spor Lisesi tamamen bizim federasyon binamızın alanında MEB ile yapılan protokol gereği lise açıldı…"* diyerek açıklamıştır. Y1-TVF, MEB ile ilişkilerini *" MEB ile protokol antlaşması yapan biziz, okul sporları gibi bunun içerisinde çok kapsamlı işler var. Okul salonlarının kullanılmasında işte Spor Lisesinin voleybola geçirilmesinde gibi bir çok iş var…"* cümleleri ile ifade etmiştir.

<u>*Ulusal ve uluslararası spor örgütlenmeleri ile yakın ilişkiler*</u>

Katılımcılar ile yapılan görüşmelerde, TVF' nin içerde daha çok Voleybol Hakemler ve Gözlemciler Derneği ile Voleybol Antrenörler Derneği yakın ilişkiler olduğunu ve belli

faaliyetleri beraber yürüttüklerini ifade etmişlerdir. Yurt dışında ise yine federasyonun CEV, FIVB ve BVA gibi örgütlerle yakın ilişkiler içerisinde olduğunu ifade etmişlerdir.

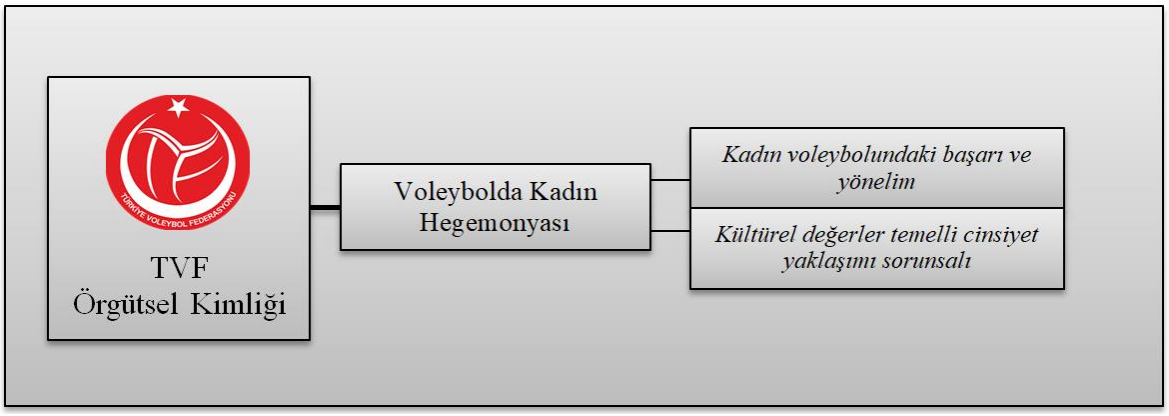
Federasyonun içerde kurulan voleybol dernekleri ile ilişkilerini İL1-TVF *" Gözlemci ve Hakem Konfederasyonu kuruldu. Dernek olarak her şehir ve ilin Konfederasyonu oluşturuldu. Onların etkisi federasyonda daha fazla"* diyerek açıklarken MA1-TVF ise *" dernekler var mesela Ankara Voleybol Antrenörler Derneği var İstanbul, Ankara dernekleri var. Sadece Voleybol Federasyonu bunlarla ortak koordineli seminerler yapıyor"* şeklinde açıklarken bu görüşlere paralel Y1-TVF, derneklerle TVF' nin yürüttüğü faaliyetlerde iletişim içerisinde olduklarını şu şekilde ifade etmiştir;

> *Senede en az 3-4 tane seminer yapıyoruz. Antrenörler eğitiliyor seminerlerde hatta bizim antrenörler derneğimiz var, derneklerimiz var hatta birde ana derneğimiz konfederasyon derneğimiz var. Konfederasyon derneğimiz kendi arasında toplantı yaparak, antrenörlerin hangi konuda seminer alması gerektiği konusunda, fikir oluşturuyor bize bildiri yayınlıyor… bizde bu sıralı istekleri yerine getiriyoruz.*

Federasyonun içerde voleybol dernekleri ile ikili ilişkilerinin yanında uluslararası anlamda da iletişiminin olduğu ifade edilmiştir. Bu durum ile ilgili Y1-TVF *"... faaliyet alanları olarak, çağdaş uyum olarak uluslararası ilişkileri olarak çok geliştirmiş bir vaziyette ..."* cümleleri ile açıklarken farklı bir ifadesinde *" CEV, FIVB ayrıyeten Avrupa Konfederasyonu kendi içerisinde olmak üzere… Balkan birliği Doğu Avrupa Birliği gibi hepsi ile diyaloglarımız var… biz belirli seviyede olduğumuz için artık biz bu federasyon ve konfederasyonların aldığı kararları yönlendirebiliyoruz…"* cümleleri ile açıklamıştır. Uluslararası Voleybol örgütleri ile ilişkiler anlamında KÜ2-TVF ise *" Ülkeler ile olan, federasyon kurulları ile olan diyaloglar, eğitim kurulları ile ilgili diyaloglar, teknik kurullar ile ilgili diyaloglar, alt organizasyonlar ile ilgili diyalogların olmasından kaynaklanıyor öncelikle bu alt yapıyı oluşturuyor. O yüzden bizim onlarla ilişkilerimizi her geçen gün daha da genişleyerek devam ediyor."* cümleleri ile federasyonun ilişkilerinin artarak devam ettiğini ifade etmiştir. Son olarak KÜ1-TVF uluslararası federasyonlar ile ikili ilişkiler açısından görüşlerini *"Avrupa Voleybol Konfederasyonu üzerinde etkin bir rolümüz var, bu voleybolumuz ve federasyonumuzun gücüyle doğru orantılı iyi bir iletişim içinde devam ediyor."* diyerek açıklamıştır.

4.2.6. Voleybolda kadın hegomonyası

Yapılan görüşmelerde katılımcıların tamamı TVF' yi kadın voleybolu ile özdeşleştirerek açıklamışlardır. Görüşmeciler, Türkiye de kadın voleybolunun başarısından ve bu bağlamda kadınların voleybola yönelimlerinin daha fazla olduğunu ifade etmişlerdir. Katılımcıların görüşleri doğrultusunda *kadın voleybolundaki başarı ve yönelim* ve *kültürel değerler temelli cinsiyet yaklaşımı sorunsalı* olmak üzere iki alt tema oluşturulmuştur.



Şekil 4.14.Voleybolda kadın Hegomonyası

Kadın voleybolundaki başarı ve yönelim

Katılımcılar, Türkiye'de voleybolda özellikle kadın kulüp voleybol takımları ve milli takımların ön planda olduğunu ifade etmişlerdir. Katılımcılardan MS1-TVF, TVF' yi tanımlarken kullandığı ifade *" Bayan milli takımıdır ve başarıdır"* diyerek açıklamış ve Türkiye için *" Voleybol deyince direk bayanlar geliyor zaten."* cümleleri ile Türkiye'deki voleybol imajının kadınlar ile özdeşleştiğinin altını çizmiştir. İL3-TVF ve MA4-TVF bu görüşleri destekler ifadeler kullanmışlardır. İL3-TVF *" Voleybol federasyonu denince bayan milli takım ve başarı geliyor akla…"* şeklinde açıklarken MA4-TVF kadın voleybolunun TBF için marka değeri olduğunu *" kadın voleybolunun Dünyadaki ve Türkiye'deki liderliği de çok şey burada yani bence voleybol federasyonunu taşıyan marka değeri kadın voleybolu…"* cümleleri ile açıklamıştır.

Katılımcılar kadın voleybolunun başarılı olduğunu sıkça ifade etmişler ve bu başarının kadın voleybola yönelimini arttırdığını ifade etmişlerdir.UH2-TVF kadın milli takımlarının

başarısı ile ilgili olarak *“ ... biz bayanlarda çok başarılıyız, Dünya genelinde ilk defa takım sporları anlamında A takımımız Olimpiyatlara gitme hakkı elde etti.”* diyerek açıklamıştır. UH1-TVF, *“ ...sporcu sayımız arttı özellikle bayanlarda kızlarda inanılmaz bir talep var. İnanılmaz bir ilgi var. Şuan hangi aileye sorarsanız sorun eğer kız çocuğu varsa, kesinlikle voleybol branşına yönlendiriyor… Bayan milli takımlarımızın başarısı da gençlerin voleybola yönlenmesinde inanılmaz başarı sağladı.”* diyerek kadın milli takımların başarısının altyapılardaki kadınların voleybola yönlenmesinde önemli bir etken olduğunu ifade etmiştir. MA1-TVF ‘nin kadın voleybolunun başarısı ile ilgili görüşleri ise *“ Baktığımız zaman Türkiye'nin bayanlarda ilk 4 te olduğunu biliyorum. Bayan voleyboluna özellikle bayanlarda daha çok katılım oluyor…”* şeklindedir. KÜ1-TVF ise kadın voleybolunda alınan başarıların kadınların voleybola yönlenmesinde etkili olabileceğini şu şekilde ifade etmiştir;

> *Çoğunlukla kız çocukları tercih ediyor voleybolu ne hikmetse, erkeklerde katılım az, anne ve babalar belki de bizim bayan voleybolumuzun erkek voleybolumuzun üstünde olması veya üst düzey başarılar elde etmiş olmamız sonucunda gerek anne babalar gerekse çocuklar bayanlarda katılım daha fazla motivasyon yani daha fazla talep.*

Y1-TVF ise katılımların kadın yoğun devam ettiğini ve kadın voleybolunun ülkede saygınlığı olduğunu şu cümleler ile ifade etmiştir;

> *Özellikle bayan voleybol takımlarımız çok saygınlığı olan seviyede Olimpiyatlara katılma hakkı elde etmiş durumda… Ülkemizde voleybolun altyapılara katılımı ile ilgili bayanlar ile ilgili ülkenin birinci sporu bugün herkes kendi spor yapmasını istediği kız çocuğunu başlangıçta voleybolla başlıyor bununla ilgili tartışma yok, bayan voleybolda altyapıya katılım çok yüksek. Avrupa seviyesi üstünde…*

<u>*Kültürel değerler temelli cinsiyet yaklaşımı sorunsalı*</u>

Çalışma grubu ile yapılan görüşmelerde katılımcıların tamamında voleybolun Türkiye için bir kadın sporu algısı olduğu yönünde görüş belirtmişler ve bu yaklaşımın bölgesel ve

kültürel değerler kaynaklı olduğunu ve bu algının bölgelere göre değişkenlik gösterebildiği ifade etmişlerdir.

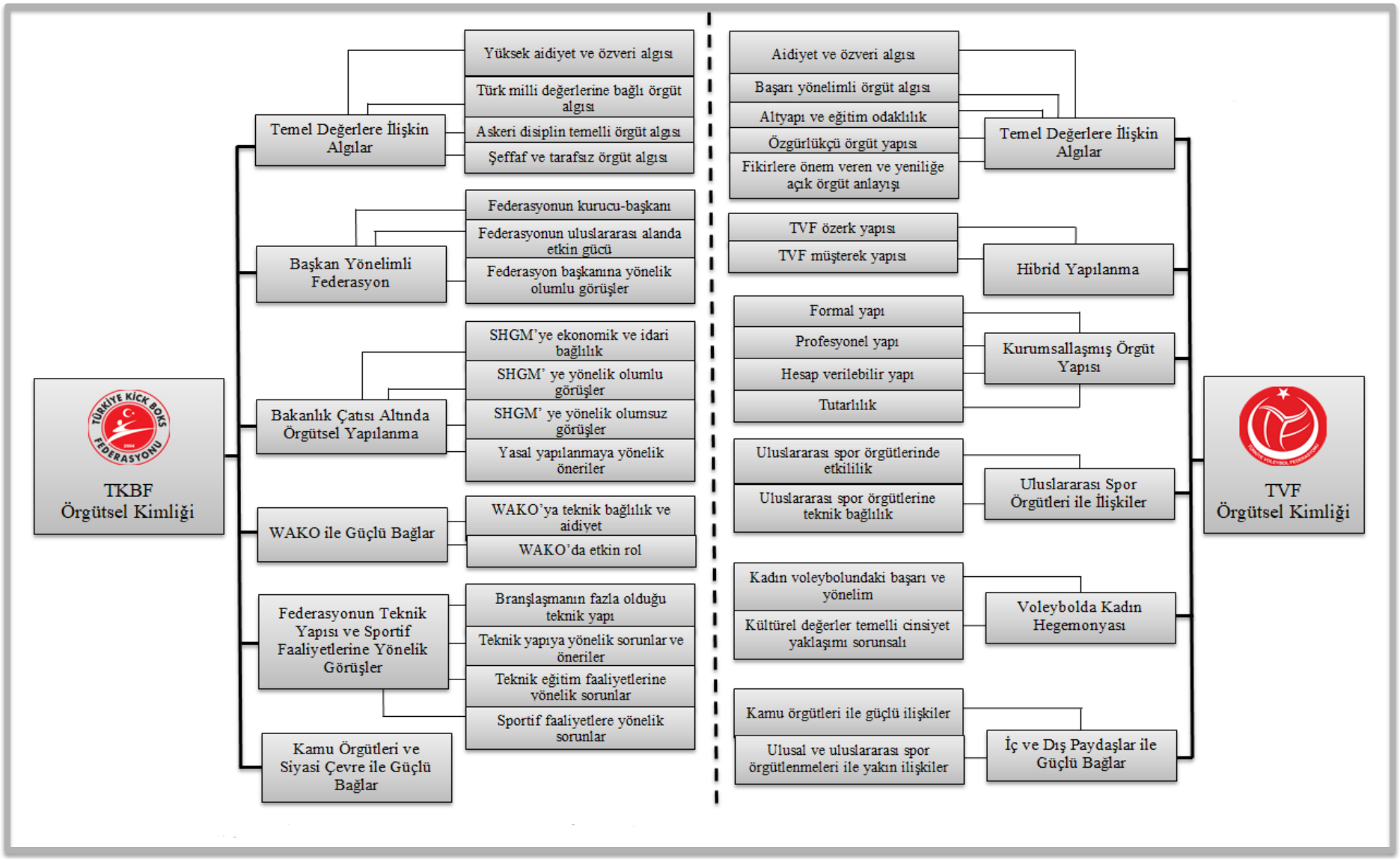
G1-TVF, voleybolun bölgesel olarak bir batı sporu olduğunu *" mesela doğuda daha düşük mesela Türkiye çapında alt yapının daha güçlü ve daha geniş alanda olması lazım biraz daha batı sporu gibi geçiyor. Biraz daha buralar daha güçlü batıda"* diyerek ifade etmiştir. Yine bu bağlamda MA1-TVF, *" Türkiye'de sevilen sporlar arasına girdi, özellikle bayan voleybolu taşrada kalmış bayan çocuklarımıza biraz daha yayılabilir."* diyerek düşüncelerini ifade etmiştir. G2-TVF ise, bayan voleybolunun bölgelere göre ilginin değiştiğini *" Bu bölgesel olarak değişiyor. X şehrine geldiğinizde bayan sporcu sayısı erkek sporcu sayısının 3 katıdır… ama bunu bir Siirt için söyleyemezsiniz."* cümleleri ile ifade etmiştir. İL3-TVF ise genel olarak voleybolun bayanlara yönelik bir spor bakış açısının hakim olduğunu şu şekilde ifade etmiştir;

> *Mesela koskoca X şehrinde 4 erkek takımı var, yani sence doğru bir şey mi? 4 tane erkek takımı buna karşılık 25 tane kız takımı var. Yani şimdi bu bölgede X şehrinde erkek yok mu? Atıyorum Urfa'da erkekler fazla bayanlara yaptırmıyorlar… bakış açısı oda onu değiştirmek gerekiyor. Diyoruz ya voleybol bayanlara yakışır top erkeklere yakışır bilmem ne, hatta geçen TV' de tartışma oldu. Bayanların basketbolu olmasın erkeklerin basketbolu olsun. Erkeklerin voleybolu olmasın, saçma sapan tartışma….*

G2-TVF bölgesel yöneticilerin bayan voleybola bakışının bir sorun teşkil ettiğini şu cümleler ile ifade etmiştir;

> *Geçmişte şeyde gördük, Avrupa ikincisi olduğumuzda Belediye başkanının biri, aymazın biri çıktı işte şortla oynuyorsunuz da, işte birde hava atıyorsunuz şampiyon olduk diye diye laflar etti. Böyle beyinler olduğu sürece sadece lafta kalıyor. Böyle beyinler olduğu sürece lafta kalıyor o fazla etkilemez çünkü ülke politikasıdır yereller hala kasıyor. Ha ne olur orada voleybol olmaz, olması gereken bir voleybol….*

Son olarak İL3-TVF bu tarz cinsiyetçi ve kültürel yaklaşım problemleri çözümü için federasyonun zaten çalışmaları olduğunu *“ Voleybolda asıl olan tüm altyapıya yayabilmek tüm ülkede oynanabilir bir spor olduğunu kanıksatmak, zaten bunda da federasyon 7-8 yıldır başarılı”* diyerek açıklamıştır. Ayrıca TVF Misyon (2020) incelendiğinde bu ifade ile farklılık göstermektedir.



Şekil 4.15. Federasyonların örgütsel kimliklerinin karşılaştırmalı analizi

5. TARTIŞMA

Yapılan bu araştırma iki spor federasyonunun örgütsel kimliklerinin betimlenerek benzer ve farklı yönlerini karşılaştırmak amaçlı tasarlanmıştır. Araştırma yorumlayıcı paradigma çerçevesinde tasarlanmış ve nitel araştırma desenlerinden durum çalışması tercih edilmiştir. Örgütsel kimliğin temel prensibi, örgütleri birbirleri ile karşılaştırılarak örgütlerin temel değelerini, karakteristik yapılarını ortaya çıkarmaktır. Bu sebeple çoklu durum desenlerinden bütüncül durum çalışması (TİP-3), iki farklı örgütün mevcut örgütsel kimliklerini karşılaştırmak amacıyla tercih edilmiştir. Bu doğrultuda belirlenen Türkiye Kick Boks Federasyonu (TKBF) ve Türkiye Voleybol Federasyonu' nun (TVF) örgütsel kimlikleri (birbirilerinden ayıran temel karakteristik özellikleri) belirlenerek karşılaştırmalı durum çalışmaları ile analiz edilmiştir.

5.1.Temel Değerler

Örgütsel kimliği betimlemek amaçlı iki örgüt içinde temel değerlerinin oluşturulduğu alt temaları karşılaştırıldığında ilk olarak örgütsel kimlikte, *örgütsel özdeşleşme* önemli bir rol oynamaktadır. Çünkü birey kendini örgütsel kimlik özellikleri ile algılaması sonucunda özdeşleşmeyi, aidiyeti ve özveriyi edinir (Hatch ve Schultz, 2002; Haslam vd., 2003: Riketta, 2005). Hatch ve Schultz (2002) örgütsel kimliğin oluşumunda özdeşleşmenin önemli bir rol oynadığını bireylerin örgütün kimliğine entegre olarak örgütsel kimliğin oluştuğunu ve bu bağlamda özdeşleşmenin ve aidiyetin gerçekleştiğini ifade etmiştir. Davis ve Newstrom (1989) kişilerin örgüte bağlı olmasını, ortak bir kimlik birliği ortaya çıkması şeklinde açıklamıştır. Yani kişiler örgütleri kimliklerinin bir parçası olarak görmektedirler (Ashforth ve Mael, 1989). Bu bağlamda federasyonlar dernek statüsünde gönüllülük esaslı bir yapılanma olması sebebiyle (Kara, 2014:239-240) katılımcılardaki aidiyet ve özveri algısının bu durumu açıkladığı söylenebilir. Aidiyet ve özveri algısı her iki örgüt içinde ortak algıdır fakat TKBF' de ortak görüş olarak ortaya çıkan aidiyet ve özveri algısı TVF'de ki katılımcılar arasında farklılaşmaktadır. Bu durumun nedenini TVF' nin mevcut profesyonel olarak çalışan personellerinin TKBF' ye oranla fazla olmasına bağlayabiliriz. Çünkü profesyonellik örgütsel bağlılığı etkileyen önemli etkenler arasındadır (Mowday vd., 1982).

Temel değerlere ilişkin öne çıkan bir diğer önemli nokta katılımcıların bağlı oldukları federasyonları *"aile"* metaforu ile açıklamalarıdır. Bu bağlamda normal bir aile içerisinde nasıl bir dayanışma ortamı ve yakın ilişkiler hakimse incelenen iki federasyon için de durumun aynı olduğu ifade edilmiştir. Bu durum TKBF için çok sık kullanılmış ve sıkı ilişkiler olduğu ifade edilirken, TVF için durum farklılık göstermektedir, TVF 'de bazı katılımcılar federasyonu "aile" metaforu ile tanımlamış ve " sıkı ilişkiler" olduğunu ifade etmiş isede bazı katılımcılar ise kişiler arasında seviyeli ve mesafeli ilişkiler olduğunu açıklamıştır. Bu durumun nedeni yukarıda da açıklandığı üzere TVF içerisinde mevcut profesyonel çalışan sayısının fazlalığına bağlanabilir. Diğer taraftan bu durumun oluşmasının asıl sebebi TVF 'nin gelirlerinin TKBF' ye göre yüksek olmasıyla açıklanabilir. Çünkü Levine ve Galasso'ya göre (2019) dışarıdan gelir elde eden örgütler bölünmüş yapı sergileyebilmektedirler. Nitekim bu durum TVF' nin içeride gönüllü ve profesyonel çalışanlar arasında farklılık göstermesinin nedeni olduğu söylenebilir. Ortaya çıkan iki farklı yapıyı Hofstede'nin (1994:51) bireyselci ve toplumsalcı kültür bağlamında değerlendirilirse; TKBF'nin kişilerin birbirleri ile kaynaştığı ve sadakat ile bağlı olduğu toplulukçu bir kültür sergilediği, TVF' nin ise hem kişiler arası bağların gevşek olduğu hemde kaynaşmış bir yapının hakim olması nedeniyle hem bireyselci hemde toplulukçu bir kültürün hakim olduğu söylenebilir.

Temel değerlere ilişkin bir diğer öne çıkan önemli nokta da TKBF'de *Türk milli değerlerine bağlı bir örgüt algısının* olmasıdır. Öne çıkan temel değerler arasında; milli değerlerin ve Türk kültürünün yaşatıldığı, örgüt içerisinde sevgi ve saygının hakim olduğu, ek olarak bayrak sevgisinin örgüt için olmazsa olmaz olarak ifade edildiği saptanmıştır. Şahin vd., (2010) yaptıkları çalışmada milli kimlik oluşturmada sporun etkin bir rol oynadığını, farkındalık yarattığını ve kimliği canlandırdığını ifade etmişlerdir. Yıldız ve Uslu (2021) dövüş sporu yapan milli sporcular üzerinde yaptıkları çalışmada saygı, bayrak sevgisi, hoşgörü, empati, centilmenlik değerleri taşıdıkları sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca, Gau ve James (2013) gösteri sporlarında ahlâk değerlerinin ön planda olduğunu ifade etmiştir. Bu bağlamda TKBF örgütsel kimliğini ifade eden temel değerleri çalışmamızı destekler niteliktedir.

Temel değerlere ilişkin öne çıkan diğer önemli nokta TVF'nin *başarı yönelimliliği ve altyapı odaklılığıdır*. TVF Vizyonu'n da (2020) federasyonun ülkeyi uluslararası alanda temsil edecek ekipler yaratmak olarak açıklanmıştır. TFV 2024 Strateji 'de (2020) sportif başarılar yakalamak ve voleybolu gençlere yaymak şeklinde hedefler belirlenmiştir. Bu bağlamda TVF örgütsel kimliğini öne çıkartan temel nokta altyapı odaklı sportif başarılar sağlamaktır diyebiliriz ki bu bağlamda tüm katılımcılar hemfikirdir ve farkındalıkları yüksektir. Nitekim Altunkılıç'ın (2021) mevcut TVF başkanı ile yaptığı bir söyleşide voleyboldaki başarının nedenini altyapı sistemine önem vermek olduğunu ifade etmiştir.

Örgütlerin temelde kimliğini yansıtan bir diğer alt tema *örgüt içi kurallar* bütünüdür. Örgütlerde üyelerin birbiri arasındaki etkileşimi sağlayan, nasıl davranılması gerektiğini ifade eden yazısız kurallar mevcuttur (Kilmann, 2011). Bu kurallar örgüt içerisinde zamanla ortaya çıkarlar (Czarniawska, 2009, s.259). Bu bağlamda göze çarpan önemli bir temel değer ise askeri disiplin *temelli örgüt algısı ve özgürlükçü örgüt algılarıdır*. İki spor federasyonunda yazılı olmayan kurallar bağlamında taban tabana zıt bir yapı sergilediği söylenebilir. TKBF katılımcılarının özellikle vurguladığı askeri disiplin anlayışının hakim olduğu personel ve sporcuların saç sakal traşlarına dikkat ettiği, asker gibi yemek duası yaptıkları ve askeri disiplinin hakim olduğu federasyon içi yazısız kuralların olduğu vurgulanmıştır. Bunun tam aksine ise TVF'nin katı kurallarının olmadığı TKBF' nin aksine saç,sakal, kuralları olmadığı kişilerin saçını boyatabildiği, sakal bırakabildiği genel olarak katı kuralların olmadığı bir örgüt algısı mevcuttur. Fakat şunu belirtmek gerekir ki her iki örgüt içerisinde ortak olan durum ise hakemlerin her ne kadar yazılı kurallarının olmamasına karşın disiplinli bir yapı sergilediklerdir. Varoğlu'nun (2013:99) ifade ettiği gibi her örgütün bir tür parmak izi gibi farklılaşan bir boyutu vardır ve bu değerler örgütlere göre farklılık göstermektedirler. Bu farklılıklar ise örgütleri farklılaştırarak kimlik oluşumunu sağlar.

5.2.Yönetim Yapıları

TKBF'nin başkan yönelimli bir yapısının olması örgütün yönetim yapısını ifade eden önemli bir alt temadır. Katılımcıların önemle üzerinde durdukları nokta federasyonun *kurucu başkanı* olan mevcut TKBF başkanıdır. Başkanın hem ulusal hem de uluslararası alanda Türkiye'nin ve TKBF'nin etkin gücü olarak rol oynadığı ve kurucu başkan olması

sebebiyle örgütün en önemli değeri, örgütün olmazsa olmaz kişisi olarak vurgulanmıştır. Zaccaro ve Klimoski'ye (2001;6-7) göre liderlik örgütsel amaçları belirleyen iç paydaşları peşinden sürükleyen örgüte kimlik kazandıran karakteristik yapıdır. Kurucu liderler, en başta örgütlerini inşa ederken kendilerine benzer değerlere sahip olan insan kaynaklarını aynı çatıda toplar, diğer taraftan kimlik için önemli olan vizyon, misyon ve temel değerleri belirler (Schein, 2010; Robbins ve Judge, 2013; Güçlü, 2003' den Aktaran Yılmaz, 2019). Tatlıcıoğlu (2019) yaptığı araştırmasında örgütün kurucu liderinin marka kimliği oluşumunda etkili olduğu sonucuna varmıştır. Erdem ve Dikici'nin (2009) çalışmasına göre örgüt kültürünün kurucu lider tarafından oluşturulabileceğini ifade etmiştir. Bu bağlamda TKBF mevcut kurucu başkanının örgütün mevcut kültürünü ve dolayısı ile örgütsel kimliğini şekillendiren bir lider olarak ifade edebiliriz.

TVF yönetim yapısı ise yapılan görüşler ve literatür taraması sonucu *kurumsallaşmış bir örgüt yapısı* çizmektedir. Örgütün kurumsal bir yapı oluşturması için formal yapı, profesyonel yapı,hesap verilebilirlik ve tutarlılık gibi kriterler olsa da, TVF için en önemli nokta örgüt içerisinde profesyonelleşmiş bir yapının oluşumu denilebilir. Çünkü profesyonelleşme kişinin işi ve mesleğidir ayrıca kişi hayatını bu işe göre düzenlemek zorundadır. Kişinin mesleği olarak benimsediği işten para kazanmasıdır (Kılcıgil,1998). Tabiki bu yapının oluşması örgütün etkinlik ve verimliliğe odaklanarak bu durumun örgüt içine yansıması şeklinde ifade edilebilir. Karpuzoğlu'na (2004:71) göre kurumsallaşmış bir örgüt kişilerden ziyade olarak kurallara, standartlara, prosedürlere sahip olan bir örgüttür. Uzunçarşılı, Toprak ve Ersun'a (2000:12) göre örgüt yapısının belirli standartlarda yapılandırılması, yönetici ve çalışanların işin ehli olması ve işleyişin bir sisteme oturtulmasıdır. Bu sayede örgüt kişilere bağımlı olmaktan çıkarak insan ömrü ile sınırlı olmayıp devamlılığını uzun yıllar sürdürebilir. TKBF ve TVF bu bağlamda değerlendirildiğinde; TKBF kurucu başkan yönelimli bir yapı sergileriken TVF ise kurumsal kimlik temelli işleyişin kişiye veya lidere bağlı olmadığı bir yapı sergilediğini söyleyebiliriz.

Yönetsel yapı içerisinde bir diğer önemli tema *GSB'dir*. Çolakoğlu ve Solmaz (2017) spor federasyonlarının devlet yapılanmasından ayrı düşünülemeyeceğini ve sürdürülen kamu hizmetleri çerçevesinde Anayasal açıdan bağımsızlığın imkansız olduğunu ifade etmiştir. TKBF açısından bu durum değerlendirildiğinde her ne kadar bağımsız bir federasyon

olarak ifade edilse de genel çerçeve talimatları içerisinde GSB ile iletişimli şekilde karar alan bir yapılanmadır. Gök ve Sunay (2010) parayı veren kurumun federasyonların yönetimine de müdahele edebileceiğini ifade etmiştir. Bu durumda TKBF hem idari hem de mali anlamda GSB çatısı altında bir yapılanmadır diyebiliriz. Ayrıca TKBF yürütülen kamu hizmeti faaliyetlerini (TKBF, Vizyon 2021), GSB insiyatifinde gerçekleştirmeleri durumu daha iyi açıklamaktadır.

Durum TVF açısından incelendiğinde yönetimsel açıdan hibrid yapı ortaya çıkmaktadır. Sürdürülen faaliyetler açısından durum incelendiğinde yürütülen klasman lig faaliyetleri (Efeler, Sultanlar,1.ve 2.Ligler) TVF tarafından yürütülürken, amatör lig faaliyetleri GSB'ye bağlı Spor Hizmetleri İl ve İlçe Müdürlükleri ile müşterek gerçekleştirilmektedir. Voleybol branşının popülerliği, daha fazla kazanç ve buna bağlı kar elde edebilmesi, güçlü olanakları olması sebebi ile bu tarz hibrid bir yapı sergilediği söylenebilir. Nitekim Erturan ve İmamoğlu (2006) medyada yer bulamayan federasyonların GSGM (Mevcut SHGM) bağlı kaldığını ifade etmiştir. Kocamaz, Çolakoğlu ve Erturan-Öğüt'e (2013) göre mali gücün federasyonun devlet desteğine olan ihtiyacını azaltması münasebetiyle özerkliğini güçlendirdiği ifade edilmiştir. Bu bağlamda TVF hibrit bir faaliyet yapısı çizmesinde artan gelirler kaynaklı olduğu söylenebilir. Ayrıca TVF yönetimsel yapısında tespit edilen hibrid yapılanma örgüt içerisinde de ayrıca kendisini hissettirmektedir. Bu bağlamda;

- Örgüt içerisinde hem gönüllü hem profesyonel çalışanların çeşitliliği,
- Örgüt içerisinde hem samimi hem seviyeli ilişkilerin olması,
- Örgüt içerisinde aidiyet ve özdeşleşmenin kişiler arasında farklılık göstermesi,
- Amatör ve klasman lig hakemlerinin kıyafet ve diğer prosedürlerinin birbirinden, farklı olması (klasman hakemlerin takım elbise ve kravat giyme zorunluluğu ve ücretsiz dağıtılması vb.),
- Amatör lig faaliyetlerinin ücretlerinin SHGM tarafından karşılanırken klasman lig ücretlerinin tamamen TVF tarafından karşılanması (Hakem ücretleri vb.)

gibi pek çok neden örgüt içerisinde de hibrit bir yapılanma olduğunu göstermektedir. Nitekim Levine ve Galasso'nun (2019), Pratt ve Rafaeli'nin (1997) ve Ashforth ve Reingen'in (2014) çalışmaları mevcut duruma örnek teşkil etmektedir. Diğer taraftan bu

tarz çoklu kimlik yapılarında, Glynn (2000) kimlik çatışmasının ortaya çıkabileceğini de ifade etmiştir. Bu sepeble yürütülen faaliyetlerde görev karmaşası ve çatışması çıkabileceği söylenebilir.

Son olarak ortaya çıkan TVF *hibrid yapısı*, Albert ve Whetten'in (1985) tanımladığı hibrid kimliği belirginleştirmekle birlikte farklı bir kimlik yapısınıda ortaya çıktığını söyleyebiliriz. Albert ve Whetten (1985:100) Şekil 2.10' da Örgütsel Yaşam Döngüsü' nün grafiğini paylaşmıştır. Bu grafikte tüm örgütlerin normatif olarak doğduğunu sonradan hibrid bir yapıya geçeceğini öne sürmüşler ve örgütlerin nasıl geçiş gerçekleştireceğine dair 5 farklı yol çizmişdir.TVF'de ki hibrit yapı Albert ve Whetten'in (1985:100) ifade ettiği yapıdan farklı olarak bir tarafta gönüllü personeller diğer tarafta hizmet sağlamak amaçlı işe alınan profesyonel personeller özelinde ve bu kişilerde verimlilik ve etkinlik ön plana çıkması şeklindedir. Diğer taraftan örgüt içerisindeki hibrit yapılanma, dışarda da normatif olarak sağlanan kamu hizmetlerinin amatör liglerde SHGM'ler ile müşterek yürütülmesi, klasman lig faaliyetleri (Efeler, Sultanlar,1.ve 2.Ligler) olarak ifade edilen popülaritesi ve gelir oranları yüksek olan faaliyetlerin TVF özelinde yürütülmesi şeklindedir. Pratt ve Kraatz'ın (2009) örgütlerin aynı anda birden fazla örgüt içerisinde gömülü olabileceklerini ve bu sebeple farklı kimliklerin ortaya çıkabileceğini ifade etmiştir. Nitekim yapılan araştırma sonucu bu ifade ile paralellik göstermektedir.TVF' nin de bu bağlamda artan gelirlere bağlı olarak örgüt içerisinde belirli birimlerde artan profesyonel çalışanların varlığı hibrit bir örgüt yapısını ortaya çıkardığı söylenebilir. Ayrıca SHGM dış paydaşının TVF içerisindeki hibrit kimlik oluşumunda etkili olduğu da söylenebilir.

5.3. Dış Çevre ile Etkileşim ve Algılar

Dış çevre ile örgütlerin etkileşim boyutu Alvesson ve Empson' un (2008) örgütsel kimliği betimlemede önemli bir yer tutmaktadır. Nitekim yapılan araştırma sonucunda federasyonların gerek ulusal gerek uluslararası anlamda dış paydaşlar ile güçlü ilişkileri olduğu saptanmıştır.

Fişek'e (1985:106) göre spor federasyonlarının ülke içerisinde sporu yayma haricinde bir diğer önemli görevi bağlı bulundukları spor dallarını bulundukları ülkede temsil eden tek

örgüt olmalarıdır. Uluslararası federasyonlarca (WAKO, FIVB vb.) tanınan o ülkede tek örgüt olarak belirlenen federasyonlar bu bağlamda tekçi temsil ilkesi görevini ifa ederler. Ayrıca federasyonlar uluslararası federasyonların belirlediği kuralları uygulamak ve düzenlemek için yetki verilmiş tek örgüttür ve bu bağlamda yeknesaklığı sağlar (Vieweg, 2016). Federasyonların bu özellikleri göz önüne alındığında hem TKBF hem de TVF'nin uluslararası anlamda bağlı bulundukları spor örgütlenmelerine (WAKO, FIVB) teknik bağlılık ve aidiyet sonuçlarının çıkması şaşırtıcı değildir. Bu durumda her iki spor federasyonu da dışarıdaki (WAKO,FIVB) ve içerideki dış paydaşlar (SHGM) ile iç içe faaliyetler yürütmektedirler. Ayrıca örgütlerin kimliğinin belirlenmesinde temel kriterlerden olan örgütlerin ana statüleri ve görevleride bu bağlılığı kanıtlar niteliktedir (TVF Ana Statü, 2014:md.6, TKBF Ana Statü, 2014:md.6). Bu açıklamalar eşliğinde diğer örgütlerden farklı olarak (sağlık örgütleri, eğitim örgütleri, sendikalar, orkestralar vb…) federatif spor örgütlenmelerinin farklı bir kimlik yapısı sergilediği söylenebilir. Pratt ve Foremann (2000) örgütün üye olduğu kuruluşların ve derneklerin örgütün temel niteliği olmadığı sürece, örgüt ile özdeş olmadığı sürece kimliğin dışında kalacağını ifade etmiştir. Bu ifadeden hareket ile TVF ve TKBF' nin üye oldukları FIVB ve WAKO federasyonların kimliğini yansıtmada etkili olduğu söylenebilir. Pratt'e (2016:111) göre hibrit ve çoklu kimlikler tartışma konusudur, ayrıca bazı çalışmalarda hibrit ve çoklu kimliklerin yeniden düzenleme ihtiyacı belirtilmiştir (Reingen 2014, Pratt,2016:111). Bu durumlar göz önüne alındığında özellikle spor federasyonlarının örgütsel kimliklerin şekillenmesinde dış paydaşların etkisi olduğu söylenebilir (Glyn, 2008). Spor federasyonların dış paydaşlar ile bu derece yakın ilişkilerinin olması özellikle federatif spor örgütlenmeleri için farklı bir kimlik yapılanmasını ortaya koymaktadır.

Dış paydaşlar açısından her iki federasyon da ortak bulgular sergilemektedir. Her iki federasyon da kamu ve siyasi örgütler ile güçlü bağlar sergilemektedir. Bu durum T.C.Anayasası 59. Maddesi ile açıklanabilir çünkü spor kişilik hakları çerçevesinde ele alınır ve bu bağlamda devlet sporu bir kamu hizmeti olarak ele alıp yükümlülük üstlenir (Kartal,2020;Ertaş,2007). Bu yükümlülüğü yerine getirilmesinde ise devletlerin ve devletlere bağlı kamu kurumlarının federasyonlar ile müşterek çalışması gerektiği söylenebilir. Bir diğer ortak nokta her iki federasyonunda siyasiler ile güçlü ilişkilerinin olduğudur. Şahin ve İmamoğlu'na (2011) göre federasyonların siyasiler ile güçlü ilişkilerinin olması, siyasilerin spor olgusunun popülerliğinden yararlanma isteği kaynaklı

olduğu ve istenilen ideolojik bilinci yaymada sporun etkili bir silah olması kaynaklı olduğunu ifade etmişlerdir. Bu görüş çerçevesinde siyasilerin gerek federasyon başkanları ile gerek yöneticiler ile ikili ilişkilerin sağlam tutulması siyasiler için büyük önem arz ettiğini söyleyebiliriz.

5.3.1. Örgütsel İmaj

Son olarak özellikle TVF' nin örgütsel kimliğini yansıtan en önemli bulgu federasyon içerisinde kadın hegomonyası ve bunun çevreye yansımasıdır. Cumhuriyet tarihi boyunca kadınların spor aktivitelerine katılım mücadeleri kimlik kazanma sürecinde etkili olmuştur (Cantek ve Yarar, 2009). Fakat günümüz Türkiye şartlarında baskın olan erkek hegomonyası sporda da kendini göstermektedir.Yapılan pek çok araştırmada, günümüz Türkiyesinde spora erkek temelli cinsiyetçi yaklaşımın hakim olduğunu söyleyebiliriz (Yüksel, 2014). Fakat yaptığımız araştırma kapsamında TVF içerisinde tam bir kadın Hegomonyası hakimdir. Koca ve Bulgu (2005) Türkiye de sporun cinsiyet temelinde yöneliminin yarışmalarda elde edilen şampiyonluklar odaklı olduğunu ifade etmiştir. Bu görüşe paralel olarak, Kavasoğlu ve Yaşar (2017) ise toplumsal kabul edilmenin temelinde sportif başarı olduğunu ifade etmiştir. Bir diğer yaklaşım ise sporcuların toplum üzerinde çizdiği cinsiyet temelli imajdır diyebiliriz. Koca ve Bulgu'nun (2005) verdiği bir örnekte voleybolcu kadınlar fizikleri ve güzellikleri ile ön plana çıkmaktadır. Örnekteki cinsiyet temelli yaklaşım ile voleybolun kadınsı bir spor dalı olarak düşünülüp kadın sporu olarak algı yaratılabilmektedir. Mevcut durum bu bağlamda değerlendirildiğinde, Türkiye'de hem kulüpler bazında hem de yakın zamanda Olimpiyatlar ve Avrupa Voleybol şampiyonasında Voleybol kadın milli takımı tarafından elde edilen başarıların, kadınları voleybola yönlendirdiği ve bu sebeple mevcut kadın hegomonyasının oluştuğunu ifade edebiliriz.

Türkiye'de kadın voleybolu başarılı olsa da arkasında pek çok sorun olduğu söylenebilir. Bu sorunlardan en önemlisinin kadın voleyboluna hakim kültürel değerler temelli olumsuz algılar yartılmasıdır. Bunun temelinde yatan sebep ise dini inanış temelli olduğu söylenebilir. Özellikle kadınların spora katılımının ve spor kurumlarında temsilinin yok denecek kadar az olduğu İslam ülkelerinde dini inançların önemli bir payı vardır. Dinin bu noktada hem erkeğe hem de kadına kıyafet konusunda çizdiği sınırlar, spora katılımın önündeki en büyük engellerden biridir (Yüksel, 2014). Nitekim Aytaş ve Karakuş'un

(2020) çalışmasında hakim dini inanış çerçevesinde sporda giyilen aykırı kıyafetlerin olumsuz karşılandığı sonucuna ulaşılmıştır.Bu bağlamda, Kadın Milli Voleybol takımı 2020-2021 yılları içerisinde elde ettiği başarıları takiben özellikle sosyal medyada bazı siyasetçi ve gazetecilerin Müslüman bir ülkede kadın voleybol takımının giydiği forma tarzlarını eleştirmiş ve bu durum sosyal medyada gündem oluşturmuştur (Biz10TV, 2020; Şenocak, 2021). Ayrıca voleybol sporuna kültürel temelli yaklaşımlar sadece kıyafet özelinde değil, eşcinsel yaklaşımlar nezdinde de toplumsal baskılara maruz kalmaktadır. Bu bağlamda dinin cinsiyet ile ilgili durumlardaki etkinliği siyasiler tarafından desteklenmekte farklılıklarıda baskı altına almaktadır. Bu sebeple toplum genelinden farklı olarak sergilenen davranışlar sapma olarak algılanabilmektedir (Yüksel,2014). Dini temelli kültürel etkenler kadın voleybolu üzerindeki en büyük sorunları teşkil etmek ile beraber Türkiye'de kadın voleybolunun TVF' nin örgütsel kimliğini etkin rol oynadığı ve dış çevrede bu bağlamda imaj yarattığı söylenebilir.

Sonuç olarak TVF'de örgütsel kimliği şekillendirmede kadın voleybolunun ön planda olduğunu söyleyebiliriz. Yaşanan pek çok siyasi, dini baskılara rağmen başarılı bir kadın sporu olarak ortaya çıkan kadın voleybolu aslında TVF'nin örgütsel kimliğinin dış vurumu olan örgütsel imajının bir göstergesidir. Çünkü TVF'nin temel değerleri içerisinde daha önce tartışılan özgürlükçü, fikirlere önem veren ve yeniliğe açık örgütsel kimlik anlayışı sporcuyu kadın erkek ayrımı gözetmeksizin, kıyafetine bakmaksızın, cinsiyet yönelimine bakmaksızın profesyonel sporcu kimliği ön planda özgür bir şekilde değerlendirdiğini söyleyebiliriz. Nitekim son zamanlarda bir kadın milli voleybol takımı oyuncusuna yönelik yapılan cinsiyetçi eleştirilerde TVF yönetim kurulu üyesi Mumcu (2021), cinsiyetçi eleştirilere yönelik, kişilerin özel hayatlarının kendisini ilgilendirdiğini cinsiyetçi eleştirilere maruz kalan oyuncularının saha içerisinde savaşçı ve bayrağını temsil eden profesyonel bir sporcu olduğu şeklinde açıklama yapmıştır. Yapılan bu açıklama araştırma bulgularımız ile paralel olarak TVF'nin profesyonel anlayışını ve özgürlükçü temel değerler anlayışını açıklar nitelikte olduğunu söyleyebiliriz. Bu görüşler çerçevesinde sporcuların özgürlükçü ortamlarda kendilerini daha rahat ifade edebildikleri ve başarıya ulaşabildikleri (Geçmişten günümüze kadın voleybolunun gerek milli takımlarda gerek kulüp bazında elde edilen başarıları) ulaşılan bu başarıda ise profesyonel ve özgürlükçü bir yapıyı örgütsel kimlik olarak benimseyen yönetimin rolunun büyük olduğunu söyleyebiliriz.

6. SONUÇ ve ÖNERİLER

Yapılan araştırmanın bu bölümü, çalışmanın alana katkısını, teorinin gelişmesine nasıl bir katkı sağlandığını ve gelecekte bu alanda yapılacak çalışmalar için önerileri içermektedir. Bu bağlamda;

- TKBF dernek temelli bir yapılanma olması dolayısı ile katılımcıların örgüte aidiyet ve özdeşleşme algılarının yüksek olduğu, TVF ise dernek temelli bir yapılanma olmasına rağmen aidiyet ve özdeşleşme algılarının kişilere göre değişkenlik gösterdiği ve bu değişkenliğin nedeninin profesyonel personeller olduğu,
- TKBF içerisinde sürekli sıkı ilişkilerin olduğu ve bunu "Aile" metaforu ile ifade ederken, TVF 'de ise hem sıkı hemde seviyeli ilişkilerin olduğu bu durumun yine yüksek gelirleri olan TVF'nin artan profesyonel personeller olduğu,
- TKBF'nin dövüş sporları içerisinde yer alması sebebi ile milli değerlere bağlı, sevgi ve saygının ön planda olduğu bir örgüt olduğu,
- TVF'nin temelde altyapı odaklı ayrıca sportif ve idari anlamda tamamen başarıyı ön planda tutan bir örgüt olduğu,
- TKBF' nin örgüt içerisinde en önemli yazısız kural olarak benimsenen yapının askeri disiplin temelinde iken, TVF ise tamamen özgürlükçü bir kültür yapısının hakim olduğu,
- TKBF kurucu-başkan yönelimli olduğu bu bağlamda örgütsel kimliğin şekillenmesinde başkanın etkili olduğu, TVF ise kurumsallaşmış bir yapı sergilediği bu durumda TVF' nin TKBF'den farklı kişiye veya bireye bağlı olmayan bir yapı sergilediği,
- TKBF' nin daha fazla GSB'ye bağlı olarak kamu hizmetleri sürdürdüğü ve bu sürdürülen faaliyetlerde gönüllü ağırlıklı personellerin yoğunluğu sebebi ile normatif bir kimlik sergilediği,
- TVF'nin yönetsel açıdan hibrid bir yapı sergilediği ve bu hibrid yapının örgüt içerisinde hibrit bir kimlik oluşumunu sağladığı,
- TVF içerisinde oluşan hibrit kimlik yapısının TFV'nin mali anlamda güçlü bir örgüt olması sebebiyle oluştuğu,

- TVF'nin içerdeki dış paydaşı olan GSB temelli içerde hibrit bir kimlik yapısını sergilemesi nedeniyle literatürdeki mevcut kimlik yapılarınadan farklı bir yapısı ortaya çıktığı, böylelikle mevcut literatüre federatif spor örgütlenmelerine yönelik farklı bir kimlik yapısı ortaya koyarak katkı sağladığı,
- Hem TKBF'nin hemde TVF bağlı bulundukları uluslararası federasyonlar ile etkileşim halinde oldukları ve bu etkileşimin mevcut örgütsel kimlik yapısı üzerinde etkili olduğu,
- TKBF ve TVF yürüttükleri kamu hizmetleri çerçevesinde kamu kurum ve kuruluşları ile yakın ikili ilişkiler yürüttükleri,
- TKBF ve TVF' nin siyasi çevreler ile yakın ilişkiler kurması temelinde sporun popülerliği temelli imaj yaratmak olabileceği,
- TVF içerisinde kadın hegomonyasının hakim olduğu bunun temel nedeninin ise özellikle kadın voleybolunda elde edilen ulusal ve uluslararası başarılar nedenli kadınların bu branşa yönelim olabileceği,
- TVF örgütsel kimliğini oluşturmada dış çevrede kadın voleybolu imajının etkili olduğu,
- TVF özellikle kadın voleybolunda elde edilen başarıların temelinde profesyonel ve özgürlükçü bir yapıyı örgütsel kimlik olarak benimseyen yönetimin rolunun olduğu,

söylenebilir.

Sonuç olarak; TKBF GSB çatısı altında amatör liglerde kamu hizmeti sunduğu ve bu bağlamda normatif bir örgütsel kimlik sergilediği, TVF ise amatör liglerde GSB ile müşterek kamu hizmeti sunarken klasman lig faaliyetleri (Efeler, Sultanlar,1.ve 2.Ligler) olarak ifade edilen liglerde durum TVF insiyatifinde yürütülmekte olduğu ve bu bağlamda hibrit örgütsel kimlik sergilediği söylenebilir.

Son olarak en önemli sonuç, gerek GSB gerek Uluslararası spor örgütlenmelerinin her iki spor federasyonunun örgütsel kimlikleri üzerinde etkili olduğu söylenebilir. Bu sebeple, üzerinde çalışılan spor örgütlenmelerinin hem federatif bir yapılanma olması hem de ulusal bir spor örgütlenmesi olması sebebiyle mevcut örgütsel kimlik literatürüne farklı bir anlayış kazandırdığı söylenebilir.

Bu sonuçlardan yola çıkarak aşağıdaki öneriler ileri sürülebilir;

- TVF hibrit örgütsel kimlik çeşidinin (veya çoklu) mevcut literatürde karşılık bulabileceği bir türü olmaması sebebiyle TVF tarzında ekonomik gelirleri yüksek federasyonlar üzerinde detaylı nitel araştırmaların yapılması gereklidir.
- Mevcut tartışma konusu olan çoklu ve hibrit kimliklerin çalışmamız sonucundan hareketle yeniden düzenlemesi gereklidir.
- Spor örgütlenmeleri üzerinde örgütsel kimlik çalışmaları yetersiz kalmaktadır. Spor örgütlenmeleri üzerinde kimlik çalışmaları artırılarak farklı kimlik yapılarının literatüre kazandırılması elzem bir durumdur.
- Dış paydaşların örgütsel kimlik üzerinde etkisi olmadığı görüşü aksine mevcut araştırmamızda etkisi olduğu sonucundan hareketle gerek GSB gerek ise WAKO veya FIVB gibi uluslararası spor örgütlenmelerinin federasyonlar üzerinde nasıl bir etki oluşturduğuna dair daha detaylı bir örgütsel kimlik çalışması yaparak literatüre kazandırılması gerekmektedir.
- Ayrıca daha özelde, örgüt içerisindeki farklı birimlerin (Örn:Hakemler) dış paydaşlar etkisi ile içeride farklı bir kimlik yapısı sergileyip sergilemediği üzerine detaylı araştırmalar yapılarak literatüre spor örgütlenmeleri bakış açısıyla katkı sağlanmalıdır.
- Özellikle spor federasyonları ve dış paydaşlar ile yakın ilişkiler göz önünde bulundurulduğunda çoklu kimlik sergileyebilecek federasyonların ortaya çıkabilecek kimlik çatışmalarına yönelik çalışmalar yapılmalıdır

KAYNAKLAR

Adatepe, E.,Gelen, N. & Çiftçi, S. (2020). Türk Spor Yönetim Yapısının (Merkez ve Taşra) 1938'den Günümüze İncelenmesi . *Focuss Spor Yönetimi Araştırmaları Dergisi*,1(2) ,18-45 .

Ağlargöz, O.(2011). *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi ve Mühendislik-Mimarlık Fakültesi Örgütsel Kimliklerinin Fenomenografik Durum Çalışmalarıyla Analizi*, Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir, 154-155.

Akgöz, E. ve Tengilimoğlu, E. (2019). Kurumsallaşma Düzeylerinin İşletme Yapısına Göre İncelenmesi: Oteller Üzerine Bir Araştırma. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(2), 229–251.

Albert, S. ve Adams, E.(2003). The hybrid identity of law firms. B.Moingeon ve G.Soenen. (Editörler). *Corporate and organizational ıdentities: Integrating strategy, marketing, communication, and organizational perspectives.* Taylor & Francis e-Library, 35-50.

Albert, S. ve Whetten, D.A. (1985). Organizational identity. M.Hatch ve M.Schultz.(Editörler). *Organizational identity a reader.*(First Edition,2010). New York: Oxford University Press, 89-118.

Albert, S.(1998). The Definition and Metadefinition of Identity. D. A. Whetten ve P. C. Godfrey. (Editörler). *Identity in Organizations, Building Theory Through Conversations.* California: Sage Publications*,*1-13.

Albert, S., Ashforth B. ve Dutton J.(2000). Organizational identity and identification: charting new waters and building new bridges. *Academy of Management*, 25(1), 13-17.

Alexius, S. ve Furusten, S.(2019).Exploring Constituional Hybridity. S.Alexius ve S.Furusten.(Editörler).*Managing hybrid organizations governance, professionalism and regulation*. Cham: Palgrave Macmillan, 1-25.

Alpman, P.S.(2018). Sosyal teorinin konusu olarak kimlik: sosyal inşacı yaklaşım. *Sosyoloji Araştırmaları Dergisi*, 21(2),1-28.

Alvesson, M. ve Robertson, M. (2016). Organizational Identity: a critique. M. G. Pratt, M. Schultz, B. E. Ashforth, ve D Ravasi.(Editörler) *Oxford Handbook of Organizational Identity Online.*New York: Oxford University Press, 160-182.

Alvesson, M. ve Empson, L.(2008). The construction of organizational identity: Comparative case studies of consulting firms. *Scandinavian Journal of Management,* 24(1), 1-16.

Anayasada Yapılan Değişikliklere Uyum Sağlanması Amacıyla Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılması Hakkında KHK (2018). KHK No:703 Kabul:07/02/2018, 09/07/2018 tarih ve 30473 sayılı Resmi Gazete' de yayınlanmıştır.

Ashforth, B. E. ve Reingen, P. H. (2014). Functions of dysfunction: managing the dynamics of an organizational duality in a natural food cooperative. *Administrative Science Quarterly,* 59(3), 474–516.

Ashforth, B. E. ve Mael, F. (1989). Social Identity Theory and the Organization. *Academy of Management Review,* 14(1), 20–39.

Ashforth, B.E. ve Mael, F.A. (1996). Organizational identity and strategy as a context for the individual. *Advances in strategic management*. J.A.C. Baum ve J.E. Dutton (Editörler). Greenwich, CT: JAI Press, 19-64.

Atabeyoğlu, C.(2001). *Sporda Devlet Mi? Devlette Spor Mu?*(1.Baskı).İstanbul: Millî Olimpiyat Komitesi Yayınları, 13.

Atabeyoğlu, C. (2003). *Hocamız ve başkanımız Burhan Felek*. (1.Baskı). İstanbul: Türkiye Milli Olimpiyat Komitesi Yayınları, 32-33.

Atabeyoğlu, C.(1985).*Cumhuriyet Döneminde Spor Politikası, Cumhuriyet Dönemi Türkiye Ansiklopedisi.* İstanbul: İletişim Yayınları, 2192.

Atak, H.(2011). Kimlik Gelişimi ve Kimlik Biçimlenmesi: Kuramsal Bir Değerlendirme. *Psikiyatride Güncel Yaklaşımlar-Current Approaches in Psychiatry*, 3(1), 163-213.

Aykın, A.G.(2010). *Kick Boks Federasyonu'nun İdari ve Mali Yapısının İncelenmesi,* Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya, 18.

Aytaş, S. ve Karakuş, S. (2020). İslamiyet'in Kadınların Spor Yapma Durumları Üzerine Etkisi (Kütahya-Eskişehir İli Örneği) . *Uluslararası Spor Bilimleri Öğrenci Çalışmaları* , 2 (2) , 72-86.

Battilana, J., ve Dorado, S. (2010). Building sustainable hybrid organizations: The case of commercial microfinance organizations. *Academy of Management Journal*, 53(6), 1419–1440.

Beden Terbiyesi Kanunu (1938). Kanun No.3530 Kabul:29.06.1938, 16.07.1938 tarih ve 3961 sayılı Resmi Gazete' de yayınlanmıştır.

Besharov, M. L. ve Smith, W. K. (2014). Multiple ınstitutional logics in organizations: explaining their varied nature and ımplications. *Academy of Management Review*, 39(3), 364–381.

Bilgin, N.(1995) *Kolektif Kimlik*.(1.Baskı). İstanbul: Sistem Yayıncılık, 21.

Brunninge, O. (2005). *Organizational self- understanding and the strategy process. Strategy dyanamics in Scania and Handelsbanken*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Olof Brunninge and Jönköping International Business School: Sweden.

Burger, Jerry M.(2019). *Kişilik, Psikoloji Biliminin İnsan Doğası İçin Söyledikleri.* (Çev. İ. Deniz Erguvan Sarıoğlu). İstanbul: Kaknüs Yayınları. (Eserin orijinali 2010'da yayımlandı). 72-77.

Burke, P. J. (1980). The self: measurement requirements from an ınteractionist perspective. *Social Psychology Quarterly,* 43(1), 18-29.

Burke, P. J. ve Reitzes, D. C. (1991). An identity theory approach to commitment. *Social Psychology Quarterly*, 54(3): 239- 251.

Can, H., Azizoğlu, Ö.A. ve Aydın, E.M.(2015). *Örgütsel Davranış*. (2. Baskı).Ankara: Siyasal Kitapevi, 71.

Cantek, F.Ş. ve Yarar, B.(2009). Erken Cumhuriyet dönemi dergi ve gazetelerinde Spor ve kadın (1928- 1960).*İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*, 29, 201-218.

Clegg, S.R., Rhodes, C. ve Kornberger, M. (2007). Desperately seeking legitimacy: Organizational identity and emerging industries. *Organization Studies*, 28(4), 495–513.

Cordes, J. J. ve Steuerle, C. E. (2009). Nonprofit and business: A new world of innovation and adaptation. J.J. Cordes ve C.E. Steuerle (Editörler). *Nonprofit and Business.* Washington, DC: The Urban Institute Press, 7-9.

Corley, K. G. (2004). Defined by our strategy or our culture? Hierarchical differences in perceptions of organizational identity and change. *Human Relations*, 57(9), 1145–1177.

Corley, K. G., Harquail, C. V., Pratt, M. G., Glynn, M. A., Fiol, C. M., ve Hatch, M. J. (2006). Guiding Organizational Identity Through Aged Adolescence. *Journal of Management Inquiry,* 15(2), 85–99.

Cornelissen, J. P., Haslam, S. A. ve Balmer, J. M. T. (2007). Social Identity, Organizational Identity and Corporate Identity: Towards an Integrated Understanding of Processes, Patternings and Products. *British Journal of Management,* 18(1), 1–16.

Creswell, J.W.(2015).*Nitel araştırma yöntemleri, beş yaklaşıma göre nitel araştırma ve araştırma deseni* (Çev: Bütün, M. ve Demir, S.B.). Ankara: Siyasal Kitapevi.(Eserin orijinali 2013'de yayımlandı).97-98-99-100-165-185-186-187-244-246.

Creswell, J.W.(2019).*Nitel araştırmacılar için 30 temel beceri* (Çev: Özcan,H.). Ankara:Anı Yayıncılık.(Eserin orijinali 2016'de yayımlandı).160-200-201-202-203.

Cüceloğlu, D. (2002). *İnsan ve Davranışı*. (4. Baskı). İstanbul: Remzi Kitapevi,404-405.

Czarniawska, B. ve Wolff, R. (1998). Constructing New Identities in Established Organization Fields. *International Studies of Management & Organization,* 28(3), 32–56.

Czarnıawska, B. (2009). *Gabriel Tarde and Organization Theory*. In P. S. Adler (Ed), The Oxford Handbook of Sociology and Organization Studies Classical Foundation. New York, Usa: Oxford University Press Inc. 259.

Çolakoğlu, T. ve Solmaz, S.(2017). Spor federasyonlarında uygulanan bağımsızlık paradoksu. *Atatürk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi,*19(3),24-35.

Davis, K. ve Newstrom, J.W. (1989). *Human Behaviour at Work, Organizational Behaviour*.(8.Baskı). New York: McGraw-Hill.

Demirtaş, H.A.(2003). Sosyal kimlik kuramı, temel kavram ve varsayımlar. *İletişim: Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 123-144.

Devecioğlu, S., Çoban, B., Karakaya, Y. B. ve Karataş, Ö.(2012). Türkiye'de spor kulüplerinin şirketleşmeye yönelimlerinin değerlendirilmesi. *Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi,*10 (2), 35-42.

Di Maggio, P. J. ve Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160.

Durupınar, M.(2006). *Türk basketbolunun 100 yıllık tarihi*. İstanbul: Efes Pilsen Spor Kulübü,12-21.

Dutton, J. E., Dukerich, J. M. ve Harquail, C. V. (1994). Organizational Images and Member Identification. *Administrative Science Quarterly,* 39(2), 239.

Dutton, J. ve Dukerich, J. (1991). Keeping an eye on the mirror: ımage and ıdentity in organizational adaptation. *Academy of Management Journal,* 34 (3), 517–554.

Ellemers, N., De Gilder, D. ve Haslam, S. A. (2004). Motivating individuals and groups at work: A social identity perspective on leadership and group performance. *Academy of Management Review*, 29(3), 459-478.

Erdal, G., Gücüyener, İ. ve Erdal, K.(2013).Eğitim kurumlarında kurumsal kimlik, kurumsal imaj ve eğitime katkısı. *Electronic journal of vocational colleges*, 3(3), 54-61.

Erdem, O. ve Dikici, A. M. (2009). Liderlik ve kurum kültürü etkileşimi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi* , 8 (29) , 198-213 .

Erdem, F. (1996).*İşletme Kültürü.*(1.Baskı).Ankara: Friedrich-Naumann-Vakfı ve Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 53.

Eren, E.(2014).*Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi.*(14.Baskı). İstanbul: Beta Basım, 83.

Erikson, H.E.(2019). *İnsanın Sekiz Evresi.* (Çev. Gonca Akkaya).İstanbul: Okyan Us Yayın. (Eserin orijinali 1982'de yayımlandı).114.

Erkiner, K. ve Soysüren, A. (Editörler). (2007). *Spor hukuku dersleri*, İstanbul: Atak Matbaası, 203-204.

Eroğlu, F.(2017). *Davranış Bilimleri*. (15. Baskı). İstanbul: Beta Basım.203.

Ersoy, A. (2015). Doktora öğrencilerinin ilk nitel araştırma deneyimlerinin günlükler aracılığıyla incelenmesi. *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, 5(5), 549-568.

Ertaş, Ş.(2007). *Spor Karşılaşmalarında Sporcuların Yaralanmalarından ve Ölümlerinden Doğan Hukuki Sorumluluk.* İstanbul:Kadir Has Üniversitesi Spor Hukuku Araştırma ve Uygulama Merkezi Yayını,239-263.

Erten, R. (2006). Türk sporunun yapısal düzeni. *Gazi Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi,* 10(1-2), 117-136.

Erturan, E. E. ve İmamoğlu A. F. (2006). Özerkleşen spor federasyonlarının idari ve mali açıdan değerlendirilmesi. *9. Uluslararası Spor Bilimleri Kongresi, Muğla.*

Fişek, K.(1980).*Devlet Politikası ve Toplumsal Yapıyla İlişkileri Açısından Spor Yönetimi.* Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, 99-106-112-125-128-132-140-148-150-152-155-161-162-167-168-191-195-197-208-210-249-250-251-252-253-261-269-275-277-351-360-361-362-372-373-378-387-388-392-393-460.

Fişek, K.(1985).*100 Soruda Türkiye Spor Tarihi*. İstanbul: Gerçek Yayınevi,105-118-121-122-161-163.

Foreman, P. O. ve Whetten, D. A. (2016). Measuring Organizational Identity. M. G. Pratt, M. Schultz, B. E. Ashforth, ve D Ravasi.(Editörler) *Oxford Handbook of Organizational Identity Online.*New York: Oxford University Press, 39-64.

Foreman, P. ve Whetten, D. A. (2002). Members' identification with multiple-identity organizations. *Organization Science,* 13(6), 618–635.

Fukushima, Y. (2018). How are we keeping "Who are we?" *Annals of Business Administrative Science*, *17*(2), 45–56.

Garman, M.S. (2004). *The relationship between organizational learning culture,image, identity and identification: an emprical study*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. California: Touro University International Cypress, 89.

Gau, L.-S., ve James, J. D. (2013). *A Ten-Value-Type Framework Associated With Spectator Sports: A Qualitative Inquiry*. *SAGE Open*, 3(2) , 1-13.

Gay, L. R., Mills, G. E. and Airasian, P. (2012). *Educational research: Competencies for analysis and aplications* (10th edition). New Jersey: Prentice-Hall Inc.389-390.

Gençlik ve Spor Hizmetleri Kanunu(1986).Kanun No.3289 Kabul:21.05.1986, 28.05.1986 tarih ve 19120 sayılı Resmi Gazete' de yayınlanmıştır.

Gençlik ve Spor Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında KHK(2011). KHK No:638 Kabul:06/04/2011, 08/06/2011 tarih ve 27958 sayılı Resmi Gazete' de yayınlanmıştır.

Gençlik ve Spor Bakanlığı (2016). *İdare Faaliyet Raporu 2015*, Ankara: T.C. Gençlik ve Spor Bakanlığı. IV-V-VI-4.

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünün Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun ile Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun (2004). Kanun No.5105 Kabul:04.03.2004, 13.03.2004 tarih ve 25401 sayılı Resmi Gazete' de yayınlanmıştır.

Gioia, D. A. (1998). From individual to organzational identities. D. A. Whetten ve P. C. Godfrey. (Editörler). *Identity in Organizations, Building Theory Through Conversations*. California: Sage Publications, 17- 32.

Gioia, D. A. ve Hamilton, A. L. (2016). Great Debates in Organizational Identity Study. M. G. Pratt, M. Schultz, B. E. Ashforth, ve D Ravasi.(Editörler) *Oxford Handbook of Organizational Identity Online.* New York: Oxford University Press, 21-38.

Gioia, D. A., Patvardhan, S. D., Hamilton, A. L. ve Corley, K. G. (2013). Organizational Identity Formation and Change. *The Academy of Management Annals,* 7(1), 123-192.

Gioia, D. A., Price, K. N., Hamilton, A. L. ve Thomas, J. B. (2010). *Forging an Identity: An Insider-outsider Study of Processes Involved in the Formation of Organizational Identity.* Administrative Science Quarterly, 55(1), 1–46

Gioia, D. A., Schultz, M. ve Corley, K. G. (2000). Organizational identity image and adaptive instability. *Academy of Management Review,* 25(1), 63-81.

Gioia, D. A., Schultz, M. ve Corley, K. G. (2002). On Celebrating the Organizational Identity Metaphor: A Rejoinder to Cornelissen. *British Journal of Management,* 13(3), 269–275.

Girgin, Ü.H. (2018). Gelenekten postmoderne kimlik inşa süreci ve yeni medya: Facebook örneği. *Abant Kültürel Araştırmalar Dergisi*, 3(5), 202-230.

Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (2006). *Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research* (1st ed.). Aldine Transaction.

Glesne, C.(2015).*Nitel araştırmaya giriş* (Çev. Ersoy, A. ve Yalçınoğlu, P.). Ankara:Anı Yayıncılık.(Eserin orjinali 2011'de yayımlandı).74-75-104-141-142.

Glynn, M. A. (2000). When cymbals become symbols: conflict over organizational identity within a symphony orchestra. *Organization Science*, *11*(3), 285–298.

Glynn, M.A. ve Abzug, R. (2002). Institutionalizing identity: Symbolic isomorphism and organizational names. *Academy of Management Review*, 45(1), 267–280.

Glynn, M.A. ve Watkiss, L. (2012). Exploring cultural mechanisms of organizational identity construction. *Constructing identity in and around Organizations.* M. Schultz, S. Maguire, A. Langley ve H. Tsoukas (Editörler). New York: Oxford University Press, 63-88.

Gök Y. ve Sunay H. (2010). Türkiye ve Fransa'da Uygulanan Spor Yönetiminin Kamu Yönetimi Açısından Karşılaştırılması. *Spormetre,* 8(1): 7-16.

Gölbaşı, H.(2018).Osmanlı devletinde spor tekkeleri. *Iğdır Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,* 15(1), 41-53.

Gürbüz, S. ve Şahin, F.(2017). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Felsefe, Yöntem, Analiz* (Dördüncü Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık, 26-458.

Gürlek, M. ve Tuna, M.(2018). Sosyal kimlik teorisi açısından örgütsel özdeşleşmenin teorik temelleri. *Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi,* 2 (3), 39-48.

Haimes, G.A.(2006). *Organizational Culture and Identity: A Case Study from the Australian Football League.* Yayınlanmamış Doktora Tezi. PhD thesis, Victoria University: Australia.

Hannan, M. T. ve Freeman, J. (1984). Structural inertia and organizational change. *American Sociological Review,* 49(2), 149-164.

Haslam, S. A., Eggins, R. A., & Reynolds, K. J. (2003). The ASPIRe model: Actualizing Social and Personal Identity Resources to enhance organizational outcomes. In *Journal of Occupational and Organizational Psychology* (Vol. 76)

Hatch, M. J. ve Schultz, M. (1997). Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of Marketing,* 31(5/6), 356–365.

Hatch, M. J. ve Schultz, M. (2002). The dynamics of organization identity, *Human Relations*, 55(8), 989-1018.

Hladchenko, M. (2016). The organizational identity of Ukrainian universities as claimed through their mission statements. *Tertiary Education and Management*, 22(4), 376-389.

Hofstede, G.(1994). *Cultures and Organizations: Intercultural Coorperation and its Importance for Survival, Software Of The Mind.*(1.Baskı). Harper Collins Business. 51.

Hornsey, M. J. (2008). Social ıdentity theory and self-categorization theory: a historical review. *Social and Personality Psychology Compass,* 2(1), 204–222.

Humphreys, M. ve Brown, A. D. (2002). Dress and identity: A Turkish case study. *Journal of Management Studies*, 39(7), 927–952.

İnanç, B.Y. ve Yerlikaya, E.E.(2018). *Kişilik Kuramları.*(14.Baskı).Ankara: Pegem Akademi, 2-3.

İnternet: Biz10TV (2020).*"Düzce Kaynaşlı Belediye Başkanı Birol Şahin"* Tweeter (14 Ocak 2020). Erişim Adresi https://twitter.com/Biz10TV/status/1216981348319186944/photo/1 Son Erişim Tarihi 27 Eylül 2021.

İnternet: Şenocak, İ.(2021). *"İslamın Kızı",* Tweeter (07 Temmuz 2021). Erişim Adresi https://twitter.com/ihsansenocak/status/1419296320267997187 Son Erişim Tarihi 27 Eylül 2021.

İnternet: Altunkılıç, M.(2021). "*TVF Başkanı Üstündağ, Türkiye'nin voleyboldaki başarısını anlattı: Altını çizerek söylüyorum 'Altyapısına çok önem veren' bir sistem yarattık",* Independent Türkçe (25 Haziran 2021). Erişim Adresi https://www.indyturk.com/node/378791/spor/tvfba%C5%9Fkan%C4%B1%C3%BCst%C3%BCnda%C4%9F-t%C3%BCrkiyeninvoleyboldakiba%C5%9Far_z%C4%B1s%C4%B1n%C4%B1-anlatt%C4%B1-alt%C4%B1n%C4%B1-%C3%A7izerek Son Erişim Tarihi 11 Agustos 2021.

İnternet: Mumcu, K.(2021). *"TVF Yöneticisi Kurtaran Mumcu'dan "Ebrar Karakurt" açıklaması"*,Voleybol Magazin (16 Agustos 2021). Erişim Adresi https://www.voleybolmagazin.com/tvf-yoneticisi-kurtaran-mumcudan-ebrar-karakurt-aciklamasi-ozel-haber/ Son Erişim Tarihi 27 Eylül 2021.

İnternet: Finance Commission (2021). *Fédération international de volley-ball (FIVB).* Erişim adresihttps://www.fivb.com/en/thefivb/structure/commissions/financecommission, Son Erişim Tarihi: 17.01.2021.

İnternet: List of CEV Institutions (2021). *Confédération Européenne de Volleyball (CEV).* Erişim adresi https://www.cev.eu/CEV-Area/CevOrgans.aspx, Son Erişim Tarihi: 17.01.2021.

İnternet: Balkan Volleyball Association Administration (2021). *Balkan Volleyball Association (BVA).* Erişim adresi http://www.balkanvolleyball.org/the-bva/BALKAN-VOLLEYBALL-ASSOCIATION-ADMINISTRATION.html, Son Erişim Tarihi: 19.01.2021.

İnternet: Sigorta Shop, TVF Kadınlar Voleybol 1.Ligi'ne isim sponsoru oldu (2020). *Türkiye Voleybol Federasyonu.* Erişim adresi https://www.tvf.org.tr/ligler/sigorta-shop-tvf-kadinlar-voleybol-1-ligine-isim-sponsoru-oldu/ ,Son Erişim Tarihi: 17.09.2020.

İnternet: Türkiye Voleybol Federasyonuna yeni sponsor (2020). *TRT Spor*. Erişim adresi https://www.trtspor.com.tr/haber/voleybol/milli-voleybol-takimlari/turkiye-voleybol-federasyonuna-yeni-sponsor-201741.html ,Son Erişim Tarihi: 09.09.2020.

İnternet: TVF & Amway İşbirliği Beşinci Yılında (2017). *Türkiye Voleybol Federasyonu.* Erişim adresi https://www.tvf.org.tr/haberler/tvf-amway-isbirligi-besinci-yilinda/ ,Son Erişim Tarihi: 17.01.2021.

İnternet: Misli.com Sultanlar Ligi'nin yeni isim sponsoru (2020). *Türkiye Voleybol Federasyonu.* Erişim adresi https://www.tvf.org.tr/haberler/misli-com-sultanlar-liginin-yeni-isim-sponsoru/ ,Son Erişim Tarihi: 07.01.2021.

İnternet: AXA Sigorta, Efeler Ligi'nin İsim Sponsoru Oldu (2019). *Türkiye Voleybol Federasyonu.* Erişim adresi https://www.tvf.org.tr/ligler/axa-sigorta-efeler-liginin-resmi-isim-sponsoru-oldu/ ,Son Erişim Tarihi: 07.01.2021.

İnternet: Teşkilat Şeması (2020). *Gençlik ve Spor Bakanlığı*. Erişim adresi https://gsb.gov.tr/Sayfalar/35/10/TeskilatveGorevleri ,Son Erişim Tarihi: 25.01.2020

İnternet: Kimlik (2019). *TDK Online Sözlük.* Erişim adresi https://sozluk.gov.tr/ ,Son Erişim Tarihi: 08.11.2019.

İnternet: Federasyon (2020). *TDK Online Sözlük.* Erişim adresi https://sozluk.gov.tr/ , Son Erişim Tarihi: 06.01.2020.

İnternet: Türkiye Milli Olimpiyat Komitesi Tüzüğü (2020). *Türkiye Milli Olimpiyat Komitesi*. Erişim adresi http://www.olimpiyatkomitesi.org.tr/Upload/Menu/812495_tuzuk.pdf ,Son Erişim Tarihi: 03.01.2020.

İnternet: Biz Kimiz (2020). *Türkiye Milli Olimpiyat Komitesi*. Erişim adresi http://www.olimpiyat. komitesi.org.tr/Detay/Hakkimizda/Biz-Kimiz/8/1 ,Son Erişim Tarihi: 10.01.2020.

İnternet: Olimpik Spor Dalları ve Uluslararası Federasyonlar. (2020). *Türkiye Milli Olimpiyat Komitesi.* Erişim adresi http://olimpiyatkomitesi.org.tr/Detay/Olimpiyatlar/Olimpik-Spor-Dallari/49/1 ,Son Erişim Tarihi: 10.01.2020.

İnternet: Ülkemizde Basketbol (2020). *Türkiye Basketbol Federasyonu.* Erişim adresi https://www.tbf. org.tr/tarihce/ulkemizde-basketbol ,Son Erişim Tarihi: 08.01.2020.

İnternet: Federasyonlar (2020). Spor Genel Müdürlüğü. Erişim adresi http://sgm.gsb.gov.tr/Federation.aspx. ,Son Erişim Tarihi: 07.01.2020.

İnternet: Hakkımızda (2020). *Türkiye Kick Boks Federasyonu.* Erişim adresi https://kickboks.gov.tr/sayfa/hakkimizda.html ,Son Erişim Tarihi: 10.08.2020.

İnternet: Olimpik Spor Federasyonları (2020). *Türkiye Milli Olimpiyat Komitesi*. Erişim adresi, http://www.olimpiyatkomitesi.org.tr/Detay/Hakkimizda/Ulusal-Spor Federasyonlari/ 26/1 ,Son Erişim Tarihi: 07.01.2020.

İnternet: Profesyonel Dünya Kick Boks Organizasyonları Birliğini' nin Tanınması (2020). *Uluslararası Olimpiyat Komitesi.* Erişim adresi http://www.wakoodisha.in/about-us/wako ,Son Erişim Tarihi: 10.01.2020.

İnternet: Hakem ve Gözlemci Talimatı (2013), *Türkiye Voleybol Federasyonu*. Erişim adresihttp://www.tvf.org.tr/_dosyalar/Talimatlar/TVF_hakem_ve_gozlemci_talimati.pdf ,Son Erişim Tarihi: 30.01.2020.

İnternet: Plaj Voleybolu Talimatı (2007). *Türkiye Voleybol Federasyonu.* Erişim adresi http://sgm.gsb.gov.tr/Public/images/SGM/Federasyon/Plaj%20Voleybolu%20Talimati.pdf ,Son Erişim Tarihi: 01.02.2020.

İnternet: Lig Kurulu Talimatı (2007). *Türkiye Voleybol Federasyonu.* Erişim adresi http://sgm.gsb.gov.tr/Public/images/SGM/Federasyon/Lig%20Kurulu%20Talimati.pdf ,Son Erişim Tarihi: 01.01.2020.

İnternet: Pazarlama ve Organizasyon Kurulu Talimatı (2007). *Türkiye Voleybol Federasyonu.* Erişim adresi http://sgm.gsb.gov.tr/Public/images/SGM/Federasyon/Pazarlama%20ve%20Organizasyon.pdf , Son Erişim Tarihi: 01.02.2020.

İnternet: Dopingle Mücadele Talimatı (2010). *Türkiye Voleybol Federasyonu.* Erişim adresi http://sgm.gsb.gov.tr/Public/images/SGM/Federasyon/251142010vol_Dopingle%20M%C3%BCcadele%20Talimat%C4%B1__.pdf ,Son Erişim Tarihi: 30.01.2020.

İnternet: Hukuk Kurulu Talimatı (2007). *Türkiye Voleybol Federasyonu.* Erişim adresi http://sgm.gsb.gov.tr/Public/images/SGM/Federasyon/210142007-vol_Hukuk%20Kurulu%20Talimat%C4%B1__.pdf ,Son Erişim Tarihi: 30.01.2020.

İnternet: Teknik Kurulu Talimatı (2009). *Türkiye Voleybol Federasyonu.* Erişim adresi http://sgm.gsb.gov.tr/Public/images/SGM/Federasyon/Teknik%20Kurulu%20Talimati.pdf ,Son Erişim Tarihi: 30.01.2020.

İnternet: Ceza Talimatı (2020). *Türkiye Voleybol Federasyonu,* Erişim adresi https://shgm.gsb.gov.tr/Public/images/SGM/Federasyon/Ceza%20Talimati.pdf, Son Erişim Tarihi: 30.01.2020.

İnternet: Tarihçe (2020). *Türkiye Voleybol Federasyonu,* Erişim adresi http://www.tvf.org.tr/tarihce/ Son Erişim Tarihi: 29.01.2020.

İnternet: 2019-2020 Gözlemci Klasman Sonuçları Belli Oldu (2019). *Türkiye Voleybol Federasyonu,* Erişim adresi https://www.tvf.org.tr/duyurular/2019-2020-gozlemci-klasman-sonuclari-belli-oldu/ Son Erişim Tarihi: 30.01.2021.

İnternet: Diğer Kurullar (2020). Türkiye Voleybol Federasyonu, Erişim adresi https://www.tvf.org.tr/diger-kurullar/ Son Erişim Tarihi: 30.01.2020.

İnternet: Vizyon ve Misyon (2020). *Türkiye Voleybol Federasyonu*. Erişim adresi https://www.tvf.org.tr/vizyon-misyon/ Son Erişim Tarihi: 29.01.2020.

İnternet: Misyonumuz (2021). *Türkiye Kick Boks Federasyonu.* Erişim adresi https://kickboks.gov.tr/sayfa/misyonumuz.html

İnternet: Vizyonumuz (2021). *Türkiye Kick Boks Federasyonu.* Erişim adresi https://kickboks.gov.tr/sayfa/vizyonumuz.html Son Erişim Tarihi: 10.02.2021.

İnternet: Tarihçe(2020). *Türkiye Kick Boks Federasyonu.* Erişim adresi https://kickboks.gov.tr/sayfa/ tarihce.html Son Erişim Tarihi: 11.01.2020.

İnternet: Türkiye Kick Boks Federasyonu Profesyonel Kick Boks Hakem Talimatı (2008). *Türkiye Kick Boks Federasyonu*. Erişim adresi https://shgm.gsb.gov.tr/Public/images/SGM/Federasyon/Profesyonel%20Kick%20Boks%20Hak.pdf Son Erişim Tarihi: 12.01.2020.

İnternet: Branşlar (2020). *Türkiye Kick Boks Federasyonu*. Erişim adresi https://kickboks.gov.tr/kategori /5-brans-listesi.html Son Erişim Tarihi: 11.01.2020.

İnternet: Fanatik (2019). *Kick Boksta Federasyon Tarihinin Madalya Rekoru.* Erişim adresi https://www.fanatik.com.tr/kick-boksta-federasyon-tarihinin-madalya-rekoru-2103558 Son Erişim Tarihi: 22.01.2021.

İnternet: İstatistikler (2020). *Spor Hizmetleri Genel Müdürlüğü.* Erişim adresi https://shgm.gsb.gov.tr/Sayfalar/175/105/Istatistikler Son Erişim Tarihi: 18.08.2020.

İnternet: Institutions (2020). *Confédération Européenne de Volleyball*. Erişim adresi https://inside.cev.eu/en/institutions/ Son Erişim Tarihi: 04.01.2021.

İnternet: Salim Kayıcı (2020). *Türkiye Kick Boks Federasyonu.* Erişim adresi https://kickboks.gov.tr/sayfa/salim-kayici.html Son Erişim Tarihi: 11.01.2020.

İnternet: Structure (2021). *Fédération international de volley-ball.* Erişim adresi https://www.fivb.com/en/thefivb/structure Son Erişim Tarihi: 11.01.2021.

İnternet: Executive Board of Directors (2020). World Association of Kickboxing Organizations(WAKO), Erişim adresi http://wako.sport/en/page/executive-board-of-directors/59/ , Son Erişim Tarihi: 11.01.2020.

İnternet: Balkan Volleyball *Association* (2020). Erişim adresi http://www.balkanvolleyball.org/, Son Erişim Tarihi: 19.01.2020.

İnternet: Calender (2021). *Confédération Européenne de Volleyball.* Erişim adresi https://www.cev.eu/calendar.aspx, Son Erişim Tarihi: 11.01.2021.

İnternet: Milli Takımlar (2021). *Confédération Européenne de Volleyball.* Erişim adresi https://www.tvf.org.tr/milli-takimlar/filenin-sultanlari-avrupa-ikincisi-oldu/, Son Erişim Tarihi: 11.01.2021.

İnternet: CEV Kadınlar Şampiyonlar Ligi (2021). *Wikipedia*. Erişim adresi https://tr.wikipedia.org/wiki/CEV_Kad%C4%B1nlar_%C5%9Eampiyonlar_Ligi , Son Erişim Tarihi: 11.01.2021.

İnternet: Tesisler (2021). *Türkiye Voleybol Federasyonu*. Erişim adresi https://www.tvf.org.tr/tvf-baskent/ , Son Erişim Tarihi: 14.01.2021.

İnternet: Tarihçe (2021). *Türkiye Voleybol Federasyonu*. Erişim adresi http://tvfsporlisesi.meb.k12.tr/tema/index.php , Son Erişim Tarihi: 03.01.2021.

İnternet: Okulumuz Hakkında (2021). *Türkiye Voleybol Federasyonu.* Erişim adresi http://tvfsporlisesi.meb.k12.tr/06/25/970894/okulumuz_hakkinda.html , Son Erişim Tarihi: 03.01.2021.

İnternet: Türkiye Voleybol Federasyonu Strateji 2024 (2020). *Türkiye Voleybol Federasyonu* Erişim adresi https://www.tvf.org.tr/_dosyalar/TVF_2024STRATEJI.pdf , Son Erişim Tarihi: 21.10.2020.

Jäger, U. P. ve Schröer, A. (2013). Integrated organizational ıdentity: a definition of hybrid organizations and a research agenda. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations,* 25(5), 1281–1306.

Joshi, M.K. (2008). *Organizational identity and top executives' information seeking behaviors.* Yayınlanmamış Doktora Tezi. Arkansas University: Arkansas.

Kara, Y. (2014). Spor hukukunda kurumsallaşma ve spor federasyonlarının tüzel kişilikleri. *Spor Hukuku Yazıları, İstanbul Barosu Yayınları*, 237-254.

Karaduman, S. (2010). Modernizmden postmodernizme kimliğin yapısal dönüşümü. *Journal of Yaşar University*, 5(17), 2886-2889.

Karpuzoğlu, E. (2004). *Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*.(4.Baskı). İstanbul: Hayat Yayınları, 71.

Kartal, P. (2020). Bir Hak Olarak Spor Faaliyeti . *Marmara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Hukuk Araştırmaları Dergisi* , 26 (2) , 537-570.

Kavasoğlu, İ. ve Yaşar, M. (2017). Toplumsal Cinsiyet Normlarının Dışındaki Sporcular. *Spor Bilimleri Dergisi*, 27 (3) , 118-132 .

Keskin, H., Akgün, A.E. ve Koçoğlu, İ.(2016). *Örgüt Teorisi*. (1. Baskı). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık, 69,313-365.

Kilmann, R. H. (2011). Diagnosing an Organization's Culture For Dysfunctional Behavioral Norms. *In Quantum Organizations: A New Paradigm For Achieving Organizational Success And Personal Meaning* (Newport Coast, Ca: Kilmann Diagnostics, 2011), 97–107.

Kılcıgil, E. (1998). *Sosyal çevre-spor ilişkileri*.(1.Baskı).Ankara:Bağırgan yayınları.

Kılıçbay, M.A. (2003). Kimlikler okyanusu. *Doğu-Batı Düşünce Dergisi.* Sayı: 23, Ankara: Doğu-Batı Yayınları, 155.

Knippenberg, V.D. ve Sleebos, E. (2006). Organizational identification versus organizational commitment: self-definition, social exchange, and job attitudes. *Journal of Organizational Behavior*, 27(5), 571-584.

Koca, C. ve Bulgu, N. (2005). Spor ve toplumsal cinsiyet: Genel bir bakış. *Toplum ve Bilim*, 103, 163- 181.

Kocamaz, S. , Çolakoğlu, T. ve Erturan-öğüt, E. E. (2017). Türk Spor Federasyonlarının Özerklik Sonrası Değişimi . *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi* , 18 (1-4) , 7-26.

Kraatz, M., Phillips, N. ve Tracey, P. (2016). Organizational ıdentity in ınstitutional theory. M. G. Pratt, M. Schultz, B. E. Ashforth, ve D Ravasi.(Editörler) *Oxford Handbook of Organizational Identity Online.* New York: Oxford University Press, 353-373.

Kroezen, J.J. ve Heugens, P.P.M.A.R. (2012). Organizational identity formation: Processes of identity imprinting and enactment in the Dutch microbrewing land-scape. *Constructing identity in and around Organizations.* M. Schultz, S. Maguire, A. Langley ve H. Tsoukas (Editörler). New York: Oxford University Press, 89–127.

Levine Daniel, J. ve Galasso, M. (2019). Revenue Embeddedness and Competing Institutional Logics: How Nonprofit Leaders Connect Earned Revenue to Mission and Organizational Identity. *Journal of Social Entrepreneurship*, 10(1), 84–107.

Levine, J. M. ve Moreland, R. L. (1987). Social comparison and outcome evaluation in group contexts. In J. C. Masters ve W. E. Smith (Editörler), *Social comparison, social justice, andrelative deprivation: Theoretical empirical, and policy perspectives*. Hillsdale, N J: Erlbaum, 105-127.

Lincoln, Y. S., ve Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry* (1. Baskı). Sage Publications.

Lyles, M. A.ve Schwenk, C. R. (1992). *T*op management, strategy and organızatıonal knowledge structures. *Journal of Management Studies*, 29(2), 155–174.

Margolis, S.L. ve Hansen, C.D. (2002). A model for organizational identity: Exploring the path to sustainability during change. *Human Resource Development Review*, 1(3), 277–303.

Maxwell, J. A. (2013). *Qualitative research design: An interactive approach* (Third Edition). Thousand Oaks, California: Sage Publications,21-22.

McAuley, J., Duberley, J. ve Johnson, P. (2019).*Örgüt Kuramı: Meydan Okumalar ve Bakış Açıları.* (Çev. F. Man ve A. Aydın Turan).Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.(Eserin orijinali 2014' de yayımlandı).31.

Merriam, S.B.(2015).*Nitel Araştırma Desen ve Uygulama için Bir Rehber* (Çev:Selahattin Turan).İstanbul: Nobel Akademik Yayıncılık. (Eserin Orjinali 2013' de yayımlandı).1-39-40-41-42-43-49-80-85-86-97-118-119-131-132-133-199-201-203-205-206-211-212-213-214-215-219-220-221-256.

Miles, M.B. ve Huberman, A.M.(2015).*Nitel veri analizi* (Çev. Altun, S.A. ve Ersoy, A.) Ankara: Pegem Akademi (Eserin orijinali 1994' de yayımlandı).18-27-35-55-56-57-58-65-84-85-86.

Milli Eğitim Bakanlığı (1991).*Beden Eğitimi ve Spor Liseleri için Voleybol 1-2-3.* (İkinci Baskı). Ankara: Gazi Üniversitesi Teknik Eğitim Matbaası,1-2-3.

Morrow, S. L. (2005). Quality and trustworthiness in qualitative research in counseling psychology. *Journal of counseling psychology*, 52(2), 250-260.

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

Nagel, S., Schlesinger, T., Bayle, E. ve Giauque, D. (2015). Professionalisation of sport federations – a multi-level framework for analysing forms, causes and consequences. *European Sport Management Quarterly,* 15(4), 407–433.

Neuman, W.L.(2014).*Toplumsal Araştırma Yöntemleri:Nitel ve Nicel yaklaşımlar 1.cilt.* (Çev. Sedef Özge). Ankara : Yayın Odası.(Eserin orijinali 2006' da yayımlandı).134-222-276.

Okay, A (1999).Kurum Kimliği. *Gazi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*,2(1), 167-183.

Özdemir, E. (2010). Kimlik kavramı ve teorik yaklaşımlar. *Eğitim Bilim Toplum*, 8(32), 9-29.

Özmaden, H.(1999). *Cumhuriyet Dönemi İlk Spor Teşkilatı Türkiye İdman Cemiyeti İttifakı(1922-1936)'nın Yapılanma Sürecinden Beden Eğitimi ve Sporun Fonksiyonları, Fonksiyonlardaki Değişimler ve Toplumsal Hayata Etkileri*, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 56.

Parent, M. M. ve Foreman, P. O. (2007). Organizational Image and Identity Management in Large-Scale Sporting Events. *Journal of Sport Management*, 21(1), 15–40.

Patton, M.Q.(2014).*Nitel araştırma ve değerlendirme yöntemleri* (Çev. Bütün, M. ve Demir, S.B.) Ankara: Pegem Akademi(Eserin orjinali 2002' de yayımlandı).230-243-244-245-246-293-341-342-343-348-350-352-353-354-355-358.

Pedersen, J.S. ve Dobbin, F. (2006). In search of identity and legitimation: Bridging organizational culture and neoinstitutionalism. *The American Behavioral Scientist*, 49(7), 897–907.

Pratt, M. G. (1998). To be or not to be: Central questions in organizational identification. D. A. Whetten ve P. C. Godfrey. (Editörler). *Identity in Organizations, Building Theory Through Conversations.* California: Sage Publications*,* 171-208.

Pratt, M. G. (2016). Hybrid and Multiple Organizational Identities. M. G. Pratt, M. Schultz, B. E. Ashforth, ve D Ravasi.(Editörler) *Oxford Handbook of Organizational Identity Online.* New York: Oxford University Press, 1-20.

Pratt, M. G. ve Foreman, P. O. (2000). Classifying managerial responses to multiple organizational ıdentities. *The Academy of Management Review,* 25(1), 18.

Pratt, M. G. ve Rafaeli, A. (1997). Organizational dress as a symbol of multilayered social ıdentities. *Academy of Management Journal,* 40(4), 862–898.

Pratt, M. G., Schultz, M., Ashforth, B. E. ve Ravasi, D. (2016). Introduction: Organizational Identity: mapping where we have been, where we are, and where we might go. M. G. Pratt, M. Schultz, B. E. Ashforth, ve D Ravasi.(Editörler) *Oxford Handbook of Organizational Identity Online.* New York: Oxford University Press, 106-122.

Pratt, M.G. ve Kraatz, M. S. (2009). E Pluribus Unum: Multiple Identities and the Organizational Self." In Exploring Positive Identities and Organizations: Building a Theoretical and Research Foundation. In J. Dutton & M. L. Roberts (Eds.), *Exploring Positive Identities and Organizations*. Psychology Press.

Puusa, A. ve Tolvanen, U. (2006). Organizational identity and trust. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 11(2), 29-33.

Ravasi, D. (2016). Organizational ıdentity, culture, and ımage. M. G. Pratt, M. Schultz, B. E. Ashforth, ve D Ravasi.(Editörler) *Oxford Handbook of Organizational Identity Online.*New York: Oxford University Press, 65-78.

Ravasi, D. ve Schultz, M. (2006). Responding to organizational identity threats: exploring the role of organizational culture. *Academy of Management Journal,* 49(3), 433–58.

Reger, R. K., Gustafson, L. T., Demarie, S. M. ve Mullane, J. V. (1994). Reframing the organization: Why implementing total quality is easier said than done. *The Academy of Management Review,* 19(3), 565.

Richards, L.(2005). *Handling qualitative data: a practical guide.*(Second Edition).London: Sage Publications, 143.

Riketta, M. (2005). Organizational identification: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, *66*(2), 358–384.

Rindova, V.P. ve Schultz. M. (1998). Identity within and identity without: lesson from corporate and organizational identity. D. A. Whetten ve P. C. Godfrey. (Editörler). *Identity in Organizations, Building Theory Through Conversations*. California: Sage Publications, 46-55.

Robbins, S.P. ve Judge, T.A.(2018). *Essentials of Organizational Behavior.*(14th edition). London: Pearson Education.78.

Saban, A. ve Ersoy, A.(Editörler). (2016). *Eğitimde Nitel Araştırma Desenleri*. Ankara: Anı Yayıncılık, 83.

Schultz, M. (2016). Organizational identity change and temporality. M. G. Pratt, M. Schultz, B. E. Ashforth, ve D Ravasi.(Editörler) *Oxford Handbook of Organizational Identity Online.* New York: Oxford University Press, 93-105.

Scott, W.R. (2014), *Institutions and Organizations: Ideas and Interests.*(Dördüncü Baskı). Los Angeles, CA. :Sage Publications.

Seggie, F.N. ve Bayyurt, Y.(2017).*Nitel araştırma, yöntem, teknik, analiz ve yaklaşımları.*(İkinci baskı).Ankara: Anı Yayıncılık.119.

Seidman,I.(2006). *Interviewing as qualitative research: A guide for researchers in education and the social sciences*.(Third Edition). New York: Teachers College Press. 38-39.

Shenton, A. K. (2004). Strategies for ensuring trustworthiness in qualitative research projects. *Education for Information,* 22(2), 63-75.

Sillince, J. A. A., ve Brown, A. D. (2009). Multiple organizational identities and legitimacy: The rhetoric of police websites. *Human Relations*, *62*(12), 1829–1856.

Solmaz, S. ve Yetim, A.A.(2018). Yeni kamu yönetimi anlayışı bağlamında türk spor yapılanmasındaki değişimin değerlendirilmesi. *Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi,,* 16(3),7-19.

Solmaz, S.(2016). *Bağımsızlık sürecinde spor federasyonlarına yapılan yasal düzenlemelerin değerlendirilmesi.* Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara,15.

Sönmez, V. Ve Alacapınar, F.G.(2017). *Örneklendirilmiş Bilimsel Araştırma Yöntemleri.*(4.Baskı).Ankara: Anı Yayıncılık,186.

Stake, R.E.(2005).Qualitative case studies.In N.K.Denzin & YS.Lincoln(Editörler.), *The Sage handbook of qualitative research* (3.baskı) Thousand Oaks, CA:Sage, s.443-466.

Stenhouse, L.(1985).*Case study methods*. J.P. Keeves (Edt.) Educational research, methodology, and measurement:An international handbook (1. Baskı).Oxford: Pergamon, s.49-50.

Süceddinov, Ş.(2008).*Kurumsal kimlik, kurumsal imaj oluşturma süreci ve bir araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.

Sümer, R.(1990). *Türkiye'de Spor Yönetimi ve Tarihsel Gelişimi ve Sporda Demokrasi.*(3.Baskı).Ankara: Güvenlik Kitapevi, 28-32-33-38.

Şahin, M. Y., Yenel, F., ve Çolakoğlu, T. (2010). Spor ve milliyetçilik etkileşimi : ulusal kimlik oluşturmada sporun yeri ve önemi. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 7(1), 1245–1263.

Şahin, M. Y. ve İmamoğlu, A. F. (2011). Akademisyenlerin ve milletvekillerinin spor siyaset etkileşimine yönelik görüşleri . *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi* , 16 (2) , 25-44.

T.C. Başbakanlık G.S.G.M.(2010). *2010-2014 Stratejik Planı,* Ankara: T.C. Başbakanlık. 29.

Tajfel, H. (1981). *Human groups and social categories: studies in social psychology*.(Birinci Baskı) New York: Cambridge University Press.

Tajfel, H. (1982). *Social* Psychology of ıntergroup relations. *Annual Review of Psychology,* 33(1), 1–39.

Tajfel, H. ve Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In W. G. Austin and S. Worchel (Editörler), *The Social Psychology of Intergroup Relations. Monterey*, CA: Brooks-Cole, 33-47.

Tajfel, H., Billig, M. G., Bundy, R. P. ve Flament, C. (1971). Social categorization and intergroup behaviour. *European Journal of Social Psychology,* 1(2), 149–178.

Tatlıcıoğlu, Y. O. (2019). Kurum kimliği inşasında kurucu lider faktörü: ikea markası üzerinden bir değerlendirme . *Atatürk İletişim Dergisi* , (17) , 95-111 .

Tienari, J. ve Vaara, E. (2016). Identity Construction in Mergers and Acquisitions. M. G. Pratt, M. Schultz, B. E. Ashforth, ve D Ravasi.(Editörler) *Oxford Handbook of Organizational Identity Online.*New York: Oxford University Press, 456-473.

Toubiana, M., Oliver, C., & Bradshaw, P. (2017). Beyond Differentiation and Integration: The Challenges of Managing Internal Complexity in Federations. *Organization Studies*, *38*(8), 1013–1037.

Tutar, H.(2016). *Davranış Bilimleri*. (3. Baskı).Ankara: Seçkin Yayınevi.280-281.

Türk Spor Kurumu (1936). *Türk Spor Kurumu Nizamnamesi.* Ankara.

Türkiye Kick Boks Federasyonu (2018). *Türkiye Kick Boks Federasyonu 2016-2018 Faaliyet Raporu,* Türkiye Kick Boks Federasyonu Resmi Sitesi.1-6.

Türkiye Kick Boks Federasyonu Ana Statüsü (2014).03.04.2014 tarih ve 28961 sayılı Resmi Gazete' de yayınlanmıştır.

Türkiye Voleybol Federasyonu Ana Statüsü (2014). 22.04.2014 tarih ve 28980 sayılı Resmi Gazete' de yayınlanmıştır.

Uzunçarşılı, Ü.,Toprak, M. ve Ersun,O. (2000). *Şirket Kültürü ve İş Prensipleri*.(4. Baskı).İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayın, 12.

Van Riel, C. B. M. ve Balmer, J. M. T. (1997). Corporate identity: the concept, its measurement and management. *European Journal of Marketing,* 31(5/6), 340–355.

Van Riel, C. B. M., Bhatt, M., ve Baumann, M. (2016). Planned organizational ıdentity change. M. G. Pratt, M. Schultz, B. E. Ashforth, ve D Ravasi.(Editörler) *Oxford Handbook of Organizational Identity Online. New York: Oxford University Press,* 436-454.

Varoğlu, A. (2013). Örgüt Kültürü. In A. Ç. Kırel & O. Ağlargöz (Ed.), *Örgütsel Davranış* (Birinci Baskı). Anadolu University, 99.

Voleybol Federasyonuna İdari ve Mali Yönden Özerklik Verilmesine Dair Karar (2004). 28.10.2004 tarih ve 25627 sayılı Resmi Gazete'de yayınlanmıştır.

Vieweg, K. (2010). Spor Hukukunun Büyüsü (çev.M.Arslan) . *İnönü Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*,1 (1) , 1-39 . (Orijinal eserinyayım tarihi, 1983).

Wartick, S.L. (1992). The relationship between intense media exposure and change in corporate reputation. *Business and Society*, 31(1), 33-49.

Weinberg, Darin (2014). *Contemporary Social Constructionism*. Philadelphia: Temple University, 20-21.

Whetten, D. A. (1998). Why organizational identity and why conversations? D. A. Whetten ve P. C. Godfrey. (Editörler). *Identity in Organizations, Building Theory Through Conversations.* California: Sage Publications, Vii- xi.

Whetten, D. A. ve Mackey, A. (2002). A social actor conception of organizational ıdentity and ıts ımplications for the study of organizational reputation. *Business ve Society,* 41(4), 393–414.

Whetten, D.A.(2006). Albert and Whetten Revisited: Strengthening the concept of organizational ıdentity. *Journal of Management Inquiry,* 15 (3), 219-234.

Will, M.R.(1993).Uluslararası sporun yapısal düzeni (Çev. C. Koçhisaroğlu). *Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 43 (1). (Orijinal makalenin yayım tarihi, 1993).

Yamashiro, Y. (2015). Conceptual expansion into organizational ıdentity change. *Annals of Business Administrative Science,* 14(4), 193–203.

Yenel, F.,İ.(1990). *Türkiye'de kulüpleşme süreci ve kulüpleri hukuki yapısı,* Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara, 7-9.

Yenel, F.,İ. ve Parasız, Ö.(2018). *Yönetim ve Spor*. Yetim, A.A. (Ed.). Ankara: Berikan Yayınevi, 332-333.

Yıldırım, A. ve Şimşek, H.(2013). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri* (9.Baskı).Ankara: Seçkin Yayıncılık, 75-83-91-92-93-121-122-123-1234-147-148-260-261-264-268-291-292-293-296-313.

Yıldız, M. ve Uslu, S. (2021). Dövüş sporu yapan millî sporcuların değerlere bakış açısı, *Atatürk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 22-3(1), 119-130.

Yılmaz, O. (2019). Liderlik ve Örgüt Kültürü. S. Erat (Ed.), *Liderlik ve Güncel Yaklaşımlar* (Birinci Baskı). Kriter Yayınları, 1-16.

Yin, R.K.(2017).*Durum çalışması araştırması uygulamaları* (Çev. Günbayı, İ.). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık. (Eserim orijinali 2012' de yayımlandı). 4-5-9-11-29-42-49-89.

Yin, R.K.(2018). *Case study research and applications desing and methods* (Altıncı Baskı). London: Sage Publications, 53.

Yüksel, M. (2014). Cinsiyet ve spor. *Tarih Okulu Dergisi*, *7*(19), 663-684.

Zaccaro, S.J. ve Klımoskı, R. (2001). *The nature of organizational leadership: Understanding the performance imperatives confronting today's leaders*. San Francisco: Jossey-Bass A Wiley Company,6-7.

EKLER

EK-1.Yarı-yapılandırılmış Görüşme Formu Soruları

- ***Demografik Sorular***

Kendinizden bahseder misiniz?

- Geçmişiniz**,(hangi kurum ve alanlarda çalıştınız, hizmet verdiniz?)**
- Eğitim,
- Yaş,
- Tecrübe,
- Çalıştığınız departman **(Gönüllü& Ücretli mi?)**

- ***Araştırma Soruları***

1. Federasyonun temel değerleri sizce nelerdir? Bu Temel Değerleri(olmazsa olmazlarımız) nasıl yorumluyorsunuz?
2. SHGM'nün Federasyon üzerindeki etki/etkilerini nasıl değerlendiriyorsunuz?
3. Bağlı bulunduğunuz uluslararası spor federasyonları federasyonunuz üzerinde etki/etkilerini nasıl değerlendiriyorsunuz?
4. Federasyon ile ilgili açıklanmış misyon ve vizyon ifadelerini nasıl değerlendiriyorsunuz?
    - Federasyonun bu değerlerin engelleyen temel tehditler nelerdir?
5. Federasyonun teknik ve idari anlamdaki yönetim yapısını nasıl değerlendiriyorsunuz?

6. Federasyonun branş eğitimi ve gelişimi hakkındaki faaliyetlerini yeterli buluyor musunuz?

- Evet ise?
    - Bu faaliyetleri nasıl değerlendiriyorsunuz?
        - Türkiye'deki ve Dünya'daki diğer federasyonlarla kıyaslarsanız federasyonunuzu **bu alanda** farklı kılan nitelikler nelerdir?
- Hayır ise?
    - Nedenleri nelerdir?

7. Federasyonda bireyler arasındaki ilişkiler nasıl yürütülmektedir?

EK-1.(Devam)Yarı-yapılandırılmış Görüşme Formu Soruları

- Personeller arasındaki ilişkiler bakımından.
- Yönetici ve personel ilişkileri bakımından.

8. Federasyon içerisinde bir denetleme mekanizması var mıdır? Bu denetleme mekanizmasını örneklerle açıklayabilir misiniz?
9. Görev süreci işleyişiniz nasıl gerçekleşiyor?
10. Federasyonda sürekli olarak yaptığınız ritüelleşen durumlar var mıdır? Bunları açıklar mısınız?
11. Federasyonda kararlar nasıl alınmaktadır?
    - Örnek verebilir misiniz?
    - Departmanlar arası iletişim nasıl gerçekleşmektedir?
12. Federasyonda uyulması gereken belirli kurallar var mıdır? (Dil kullanımı veya kıyafet vb.)
    - Var ise :
        - Kurallar hakkında örnek verebilir misiniz?
    - Yok ise:
        - Bu ortamı betimleyebilir misiniz?
13. Kendinizi bu federasyonun bir parçası gibi hissediyor musunuz?
    - Evet ise:
        - Kendinizi hangi açılardan federasyonla özdeşleştiriyorsunuz?
14. Gelecekte bu federasyonda kariyerinize devam etmek istiyor musunuz?
    - Evet ise?
        - Nedenleri nelerdir?
15. Federasyonunuz sizin için neyi ifade ediyor?
16. Sizce Federasyonunuz diğer federasyonlar üzerinde nasıl bir algıya sahiptir?
17. Federasyonu yurt içinde ve yurt dışında benzer federasyonlarla kıyaslayabilir misiniz?
    - Evet ise?
        - Federasyonu yurt içinde ve yurt dışında hangi federasyon ve federasyonlarla kıyaslarsınız?

EK-1.(Devam)Yarı-yapılandırılmış Görüşme Formu Soruları

- Bu kıyaslamada federasyonun güçlü yönleri nelerdir?
- Bu kıyaslamada federasyonun zayıf yönleri nelerdir?

- Hayır ise?
  - Sizce federasyon yurt içinde ve yurt dışında benzer federasyonlarla kıyaslanamaz?

18. Federasyonun sağladığı imkanları nasıl değerlendiriyorsunuz?
    - Fiziki imkanları yeterli buluyor musunuz?
    - Eksiklikler neler ve hangi açılardan geliştirilmeli?
19. Federasyonun dış çevreyle etkileşimini hakkında;
    - Hangi tür çevreyle etkileşim içerisindedir?
    - Bu etkileşimleri nasıl değerlendiriyorsunuz?
20. Federasyonla ilgili olarak eklemek istediğiniz herhangi bir düşünceniz var mı?

EK-2. Katılımcılar için Bilgilendirilmiş Gönüllü Olur Formu

T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
ETİK KOMİSYONU

KATILIMCILAR İÇİN BİLGİLENDİRİLMİŞ GÖNÜLLÜ OLUR FORMU

Sizi**, Gazi Üniversitesi Etik Komisyonu'**ndan 05.12.2019 tarih / 91610558-302.08.01 sayı ile izin alınan ve Serdar SOLMAZ tarafından yürütülen "Bağımsız Spor Federasyonlarının Örgütsel Kimliklerinin Çoklu Durum Çalışması ile Karşılaştırmalı Analizi " başlıklı araştırmaya davet ediyoruz. Bu çalışmaya katılmak tamamen gönüllülük esasına dayanmaktadır. Çalışmaya katılmama veya katıldıktan sonra herhangi bir anda çalışmadan çıkma hakkına sahipsiniz. Bu çalışmaya katılmanız için sizden herhangi bir ücret istenmeyecektir. Çalışmaya katıldığınız için size bir ödeme yapılmayacaktır. Çalışmadan elde edilecek bilgiler tamamen araştırma amacı ile kullanılacak olup kişisel bilgileriniz gizli tutulacaktır.

Araştırmanın Amacı	Bu çalışma; Türkiye Voleybol Federasyonu ve Türkiye Kick Boks Federasyonu'nun örgütsel kimliklerinin çoklu durum analizi ile karşılaştırılması amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda her iki spor federasyonunun örgütsel kimlikleri betimlenecek, ayrıca örgütsel kimliklerinin benzer ve farklı yönleri ortaya çıkarılacaktır.
Araştırmanın Yöntemi	Araştırmada kurumsal yapılanmalarında muhtemel fark olduğu düşünülen Türkiye Voleybol Federasyonu ve Türkiye Kick Boks Federasyonu olarak seçilmiştir. Seçilen Federasyonların örgütsel kimliklerini belirlemek amacı ile federasyonlar bünyesinde çalışan personellerle mülakatlar gerçekleştirilecektir. Çalışma grubunda maksimum çeşitlilik amaçlanmış bu sebeple farklı birimlerden farklı personellerle mülakatlar yapılacaktır. Çalışma grubu, gönüllü çalışanlar ve ücretli çalışanlar olmak üzere iki gruba ayrılmıştır. Gönüllü çalışanlar: Seçilmiş yöneticiler ve görevlendirilmiş çalışanlar. Ücretli çalışanlar: Hakemler, Antrenörler ve diğer ücretli çalışanlardır. Çalışma grubuna daha önce belirlenmiş yarı yapılandırılmış görüşme formu üzerinden 14 soruluk mülakatlar gerçekleştirilecektir. Alınan ses kayıtları günlük olarak bilgisayar ortamına aktarılacak ve ayrıca araştırma boyunca günlük ve gözlem notları tutularak çalışma içerisinde değerlendirilmeye alınacaktır. Yapılan mülakatlar sonucunda iki farklı spor örgütünün örgütsel kimlikleri analiz edilip karşılaştırılmaya tabi tutulacaktır.
Araştırmanın Öngörülen Süresi (Başlama ve Bitiş Tarihi)	25 Aralık 2019 – 25 Aralık 2020
Araştırmaya Katılması Beklenen Katılımcı/Gönüllü Sayısı	20 ile 40 kişi arası
Araştırmanın Yapılacağı Yerler	Ankara

EK-2. (Devam) Katılımcılar için Bilgilendirilmiş Gönüllü Olur Formu

KATILIMCI BEYANI

Yukarıda amacı ve içeriği belirtilen bu araştırma ile ilgili bilgiler tarafıma aktarıldı. Bu bilgilerden sonra araştırmaya katılımcı olarak davet edildim. Bu çalışmaya katılmayı kabul ettiğim takdirde gerek araştırma yürütülürken gerekse yayımlandığında **kimliğimin gizli tutulacağı** konusunda güvence aldım. Bana ait verilerin kullanımına izin veriyorum. Araştırma sonuçlarının eğitim ve bilimsel amaçlarla kullanımı sırasında **kişisel bilgilerimin dikkatle korunacağı** konusunda bana yeterli güven verildi. Araştırmanın yürütülmesi sırasında herhangi bir sebep göstermeden çekilebilirim. Araştırma için yapılacak harcamalarla ilgili herhangi bir parasal sorumluluk altına girmiyorum. Bana herhangi bir ödeme yapılamayacaktır. Araştırma ile ilgili bana yapılan tüm açıklamaları ayrıntılarıyla anlamış bulunmaktayım. Bu çalışmaya hiçbir baskı altında kalmadan kendi bireysel onayım ile katılıyorum. İmzalı bu form kağıdının bir kopyası bana verilecektir.

Araştırma yürütücüsü(Tez çalışmalarında Danışman tarafından imzalanacaktır.)

Adı ve Soyadı	Tekin ÇOLAKOĞLU	Tarih ve İmza
Adres ve telefonu	Gazi Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesi ANKARA 0532…	

Katılımcı

Adı ve Soyadı		Tarih ve İmza
Adres ve telefonu		

Velayet veya Vesayet Altındaki Katılımcılar için Veli/Vasi

Adı ve Soyadı		Tarih ve İmza
Adres ve telefonu		

EK-3. Etik Komisyon Onayı

Evrak Tarih ve Sayısı: 10.12.2019-E.156476

T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
Sağlık Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü

Sayı : 14574941-302.08.01-
Konu : Etik Komisyon İzni- Serdar SOLMAZ

Sayın Doç. Dr. Tekin ÇOLAKOĞLU
Spor Yöneticiliği Bölümü Başkanlığı - Öğretim Üyesi

Enstitümüz Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı doktora programı öğrencisi Serdar SOLMAZ'ın, etik komisyon başvurusu ile ilgili olarak Üniversitemiz Ölçme Değerlendirme Etik Alt Çalışma Grubu'nun cevabi yazısı ekte gönderilmektedir.
Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

e-imzalıdır
Doç. Dr. Aysel BERKKAN
Enstitü Müdür Yardımcısı

DAĞITIM
Gereği:
Sağlık Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğüne »
Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı Başkanlığına

Bilgi:
Sayın Doç. Dr. Tekin ÇOLAKOĞLU

EK-3. (Devam) Etik Komisyon Onayı

Evrak Tarih ve Sayısı: 09.12.2019-E.155586

T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
Ölçme Değerlendirme Etik Alt Çalışma Grubu

Sayı : 91610558-302.08.01-
Konu : Bilimsel ve Eğitim Amaçlı

SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : 14.10.2019 tarihli ve E.127883 sayılı yazı

İlgi yazınız ile göndermiş olduğunuz, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı **Doktora Öğrencisi Serdar SOLMAZ'ın, Doç.Dr.Tekin ÇOLAKOĞLU'nun** danışmanlığında yürüttüğü ***"Bağımsız Spor Federasyonlarının Örgütsel Kimliklerinin Çoklu Durum Çalışması ile Karşılaştırmalı Analizi"*** adlı tez çalışması ile ilgili konu Kurulumuzun **05.12.2019** tarih ve **12** sayılı toplantısında görüşülmüş olup,

İlgilinin çalışmasının, yapılması planlanan yerlerden izin alınması koşuluyla yapılmasında etik açıdan bir sakınca bulunmadığına oybirliği ile karar verilmiş ve karara ilişkin imza listesi ekte gönderilmiştir.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

e-imzalıdır
Prof. Dr. Mehtap ÇAKAN
Kurul Başkanı

Araştırma Kod No: 2019-397

Ek: 1 Liste

EK-3. (Devam) Etik Komisyon Onayı

GAZİ ÜNİVERSİTESİ
ÖLÇME DEĞERLENDİRME ETİK ALT ÇALIŞMA GRUBU
KATILIM LİSTESİ

TOPLANTI TARİHİ : 05/12//2019	TOPLANTI SAYISI : 12
ADI-SOYADI	**İMZA**
Prof. Dr. Mehtap ÇAKAN Başkan	
Doç.Dr.İsmail KARAKAYA Başkan Yrd.	
Prof.Dr.Galip YÜKSEL	
Prof.Dr.İsmet YÜKSEL	
Prof.Dr.Seçil ÖZKAN	
Prof.Dr.Cevriye TEMEL GENCER	
Prof.Dr. C. Haluk BODUR	
Prof.Dr.İbrahim DOĞAN	
Prof.Dr.Aymelek GÖNENÇ	
Doç.Dr.Zehra GÖÇMEN BAYKARA	
Doç.Dr.Nihan KAFA	
Doç.Dr.İlyas OKUR	
Doç.Dr.Necdet KARASU	

EK-4. Türkiye Voleybol Federasyonu Araştırma İzin Belgesi

TÜRKİYE VOLEYBOL FEDERASYONU BAŞKANLIĞI

TVF

Sayı : 37689096-125.99-E.106203 20.01.2020

Konu : Tez hk.

Sayın Serdar SOLMAZ

İlgi : Serdar SOLMAZ'ın 17.01.2020 tarihli başvurusu.

Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalında "Bağımsız Spor Federasyonlarının Örgütsel Kimliklerinin Çoklu Durum Çalışması ile Karşılaştırmalı Analizi" konulu doktora tezi çalışmanız ile ilgili olarak araştıma yapmanız Federasyonumuzca uygun görülmüş olup, gerekli izin verilmiştir.

Yapılacak bu çalışma sonucunun bir rapor şeklinde hazırlanıp Federasyonumuza iletilmesi gerekmektedir.

Bilgilerinize rica ederim.

e-imzalıdır
Av. Nihal İŞÇİ
Genel Sekreter

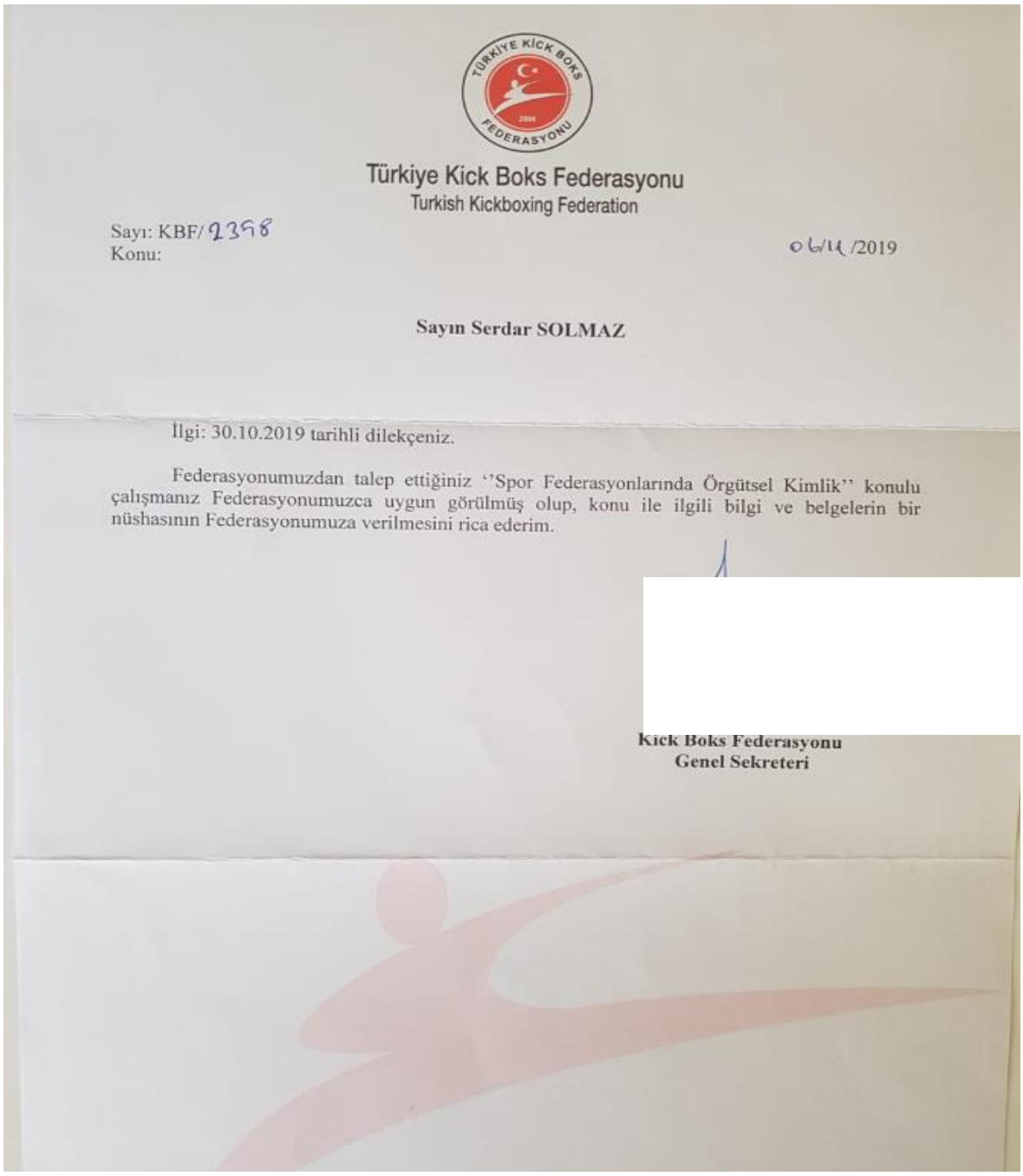
Not: Bu belge, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5. maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Evrak Doğrulama Kodu : JZRAUTQIFCVKYXZNNWDZ Evrak Takip Adresi: https://www.turkiye.gov.tr/gsb-imzali-belge-dogrulama

Adres: Emniyet Mah. Milas Sok. No:9/A 06560 Yenimahalle-Ankara
Telefon No: (312) 221 40 40 Faks No: (312) 221 40 10
Elektronik Ağ: www.tvf.org.tr E-Posta: info@tvf.org.tr

Bilgi için:Şahsine ATEŞ
Sekreter

EK-5. Türkiye Kick Boks Federasyonu Araştırma İzin Belgesi



Türkiye Kick Boks Federasyonu
Turkish Kickboxing Federation

Sayı: KBF/2398
Konu:

06/11/2019

Sayın Serdar SOLMAZ

İlgi: 30.10.2019 tarihli dilekçeniz.

Federasyonumuzdan talep ettiğiniz ''Spor Federasyonlarında Örgütsel Kimlik'' konulu çalışmanız Federasyonumuzca uygun görülmüş olup, konu ile ilgili bilgi ve belgelerin bir nüshasının Federasyonumuza verilmesini rica ederim.

Kick Boks Federasyonu
Genel Sekreteri

ÖZGEÇMİŞ



Kişisel Bilgiler

Soyadı, adı : SOLMAZ, Serdar

Uyruğu : T.C.

: -

: :

Eğitim : -

Derece

Doktora

Yüksek lisans

Yüksek Lisans

Lisans

Lise

Eğitim Birimi	Mezuniyet Tarih
Gazi Üniversitesi/Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı	Devam Ediyor
Gazi Üniversitesi/Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı/Spor Yönetim Programı	2016
Anadolu Üniversitesi/Eğitim Bilimleri	2014
Anadolu Üniversitesi/Spor Yöneticiliği	2012
Eti Lisesi	2006

İş Deneyimi

Yıl	Yer	Görev
2016-Devam Ediyor	Gazi Üniversitesi	Araştırma Görevlisi
2015-2016	Batman Üniversitesi	Araştırma Görevlisi

Yabancı Dil İngilizce

Yayınlar

A. Ulusal hakemli dergilerde yayımlanan makaleler:

Çolakoğlu, T., Solmaz, S., ve Kaya, O. (2016). Opinions and recommendations of members of parliament relating to turkish sports management and the current situation of sports. . *Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, *10*(2), 204–212.

Çolakoğlu, T., ve Solmaz, S. (2017). Spor federasyonlarında uygulanan bağımsızlık paradoksu. *Atatürk Üniversitesi Beden Eğitimi ve bilimleri Dergisi*, 19(3), 24–35.

Solmaz, S., ve Yetim, A. A. (2018). Yeni kamu yönetimi anlayışı bağlamında Türk spor yapılanmasındaki değişimin değerlendirilmesi. *Ankara Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, *16*(3), 7–19.

Solmaz, S., ve Çolakoğlu, T. (2019). Örgüt kültür tipleri ve özdeşleşme iş tatminin aracılık etkisi. *Ankara Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, *17*(4) , 105-119.

B. Ulusalararası hakemli dergilerde yayımlanan makaleler:

Tingaz, E.O., Solmaz, S., Ekiz, M.A. *et al.* The Relationship Between Mindfulness and Happiness in Student-Athletes: The Role of Self-Compassion—Mediator or Moderator?. *J Rat-Emo Cognitive-Behav Ther* (2021). https://doi.org/10.1007/s10942 -021-00397-0



GAZİLİ OLMAK AYRICALIKTIR...