



**SPOR YÖNETİCİLERİNİN BASKIN KARIYER ÇAPALARININ  
BELİRLENMESİ**

**Esra ÇETİN**

**2019 DENİZLİ**

**SPOR YÖNETİCİLERİNİN  
BASKIN KARIYER ÇAPALARININ  
BELİRLENMESİ**

**Pamukkale Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Yüksek Lisans Tezi  
Spor Yöneticiliği Ana Bilim Dalı  
Spor Yönetimi Programı**

---

**Esra ÇETİN**

**Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Ömür DUĞAN**

**Haziran 2019**

**DENİZLİ**

## YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAY FORMU

Spor Yöneticiliği Ana Bilim Dalı Spor Yönetimi Bilim Dalı öğrencisi Esra Çetin tarafından Dr. Ömür Duğan yönetiminde hazırlanan “Spor Yöneticilerinin Baskın Kariyer Çapalarının Belirlenmesi” başlıklı tez aşağıdaki jüri üyeleri tarafından 25.06.2019 tarihinde yapılan tez savunma sınavında başarılı bulunmuş ve Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.



Jüri-Danışman  
Dr. Öğr. Üyesi Ömür Duğan



Jüri Başkanı  
Doç. Dr. Rıdvan Ekmekçi



Jüri  
Doç. Dr. Yavuz Yıldız

Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 07/07/2019...tarih ve 26/01... sayılı kararıyla onaylanmıştır.

**Prof. Dr. Ahmet BARDAKCI**



Müdür

Bu tezin tasarımı, hazırlanması, yürütülmesi, araştırmalarının yapılması ve bulgularının analizlerinde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini; bu çalışmanın doğrudan birincil ürünü olmayan bulguların, verilerin ve materyallerin bilimsel etiğe uygun olarak kaynak gösterildiğini ve alıntı yapılan çalışmalara atıfta bulunulduğunu beyan ederim.

  
Esra etin

## ÖNSÖZ

Yüksek lisans eğitimim boyunca bana uzakların da yakın olabileceğini gösteren, lisans eğitimimden itibaren kariyer yolumu adım adım çizerek bana rol model olan, sadece eğitim hayatımda değil, hayatımın tüm evrelerinde bana maddi-manevi destek olan, öğrencisi olmaktan gurur duyduğum danışman hocam Dr. Öğr. Üyesi Ömür Duğan'a,

Ufkumu açıp bana yeni bakış açısı kazandırarak hayatımın dönüm noktasında bana en büyük desteği veren ve yüksek lisans eğitimimin ders döneminde danışmanlığımı yaparak hocamın yokluğu bana yaşatmayan, varlığıyla beni onurlandıran hocam Doç. Dr. Uğur Sönmezoğlu'na,

Hem bilimsel anlamda hem de manevi anlamda hayatıma kendi renklerini katıp hayatımı renklendiren hocam Dr. Öğr. Üyesi Elif Bozyiğit'e,

Benden desteklerini esirgemeyen ABD başkanımız Doç. Dr. Rıdvan Ekmekçi ve bölüm başkan yardımcımız Dr. Öğr. Üyesi Y. Aytül Dağlı Ekmekçi'ye,

Varlığıyla yanımda olmasalar da yanımdaymış gibi hissettiren, tez sürecimin tüm yorgunluğunu muhteşem motivasyon konuşmalarıyla üstümden alan, her seferinde hayatımı güzelleştiren arkadaşlarım Esra Karabaş ve Gülşah Sünbül Kondu'ya,

Ve en önemlisi eğitim hayatım boyunca beni her yönden destekleyen ve bana güç veren, öncelikle evlatları olmanın haklı gururunu bana yaşatan annem ve babam olmak üzere tüm aileme yürekten teşekkür ederim.

## ÖZET

### SPOR YÖNETİCİLERİNİN BASKIN KARIYER ÇAPALARININ BELİRLENMESİ

Çetin, Esra  
Yüksek Lisans Tezi  
Spor Yöneticiliği ABD  
Spor Yönetimi Programı  
Tez Yöneticisi: Dr. Öğr. Üyesi Ömür Duğan

Haziran 2019, viii+82 sf.

Kariyer, bireyin istediği hayat tarzını elde edip, devamını sağlayabilmesi için uzun vadede elde ettiği veya edeceği yetenek, eğitim ve deneyimlerin tümüdür (Anafarta, 2001). Schein (1990)'a göre, birey işinde edindiği çeşitli deneyimler sonucunda kendisine bir mesleki benlik algısı yani “kariyer çapaları” geliştirir. Kariyer çapaları, temelde bireyin yetenek, ihtiyaç ve değerlerine dayanan ve gelecekteki kariyerine yön veren unsurlardır. Teknik fonksiyonel yetkinlik, genel yönetsel yeterlilik ve girişimcilik/yaratıcılık çapaları bireyin mesleki yetilerine dayanan ve iş tarzı ile ilgili olan çapalardır. Hayat tarzı, özerklik/ bağımsızlık, güvenlik/istikrar bireyin güdü ve ihtiyaçlarına dayanan, bireyin özel hayatı ve istekleri ile uyuşan bir iş ortamı gerektiren çapalardır. Saf meydan okuma, kendini adama ve hizmet çapaları ise bireyin değer yargıları ile ilişkilidir. Bu çalışmada, spor yöneticilerinin bireysel kariyerlerinde baskın olan kariyer çapalarının belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla, aktif olarak spor federasyonunda başkanlık yapan, ölçüt örnekleme yöntemiyle belirlenmiş 10 katılımcı ile yarı-yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiş, yapılan görüşmeler betimsel analize ve Nvivo Nitel Veri Analizi programı yardımıyla içerik analizine tabi tutulmuştur. Araştırma sonucunda, federasyon başkanlarının baskın kariyer çapası olarak “Hizmet ve Kendini Adama” çapası bulunmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** kariyer, kariyer çapaları, spor federasyonları, spor yönetimi

## ABSTRACT

### DETERMINING DOMINANT CAREER ANCHORS OF SPORT MANAGERS

Cetin, Esra  
Master Thesis  
Sport Management Department  
Sport Management Program  
Adviser of Thesis: Dr. Omur Dugan

June 2019, viii+82 Pages

Career is all of the talent, training and experience that one will acquire or will gain in the long run to achieve and maintain the lifestyle one wants (Anafarta, 2001). According to Schein (1990), a person develops a professional self-perception, namely "career anchors" as a result of various experiences he has gained in his work. Career anchors are fundamentally based on a person's talent, needs and values, and shape their future career. "Technical Functional Competence", "General Managerial Competence" and "Entrepreneurship/Creativity" anchors are anchors based on one's professional skills and related to the business style. "Lifestyles", "Autonomy/Independence", "Security/Stability" are anchors that require a work environment that is based on the individual's motives and needs and coincides with one's private life and claims. "Pure Challenge", "Service/Dedication to a Cause" anchors are associated with one's value judgments. In this study, it is aimed to determine the career anchors that dominate the individual career of sports managers. For this purpose, semi-structured interviews were conducted with 10 people who were active presidents of sports federation, who were determined by criterion sampling method. Interviews were analyzed with content analysis with the help of "Nvivo Qualitative Data Analysis" program and were analyzed with descriptive analysis. As a result of the research, "Service/Dedication to a Cause" anchor was found to be the dominant career anchor of the federation presidents.

**Keywords:** career, career anchors, sports federations, sports management

## İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ .....	i
ÖZET.....	ii
ABSTRACT.....	iii
İÇİNDEKİLER .....	iv
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	vii
TABLolar DİZİNİ .....	viii
GİRİŞ .....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### KARİYER

1.1. Kariyer Kavramının Tanımı ve Önemi .....	4
1.2. Kariyer Devreleri .....	6
1.2.1. Keşfetme – Arama/ Keşif (0- 25 yaş) .....	6
1.2.2. Kurma/Kurulma (26- 35 yaş).....	6
1.2.3. Kariyer Ortası (36- 50 yaş) .....	6
1.2.4. Kariyer Sonu (56- 75 yaş).....	7
1.2.5. Azalma/Emeklilik (65-75) .....	7

### İKİNCİ BÖLÜM

#### KARİYER ÇAPALARI

2.1. Kariyer Çapaları .....	8
2.1.1. Teknik Fonksiyonel Yetkinlik (TEK).....	11
2.1.2. Genel Yönetmel Yeterlilik (YÖN).....	15
2.1.3. Güvenlik / İstikrar (GÜV).....	17
2.1.4. Özerklik / Bağımsızlık (BAĞ).....	20
2.1.5. Girişimcilik / Yaratıcılık (GİR) .....	22
2.1.6. Hizmet ve Kendini Adama (HİZ) .....	24
2.1.7. Saf Meydan Okuma ve Rekabet (MEY).....	27
2.1.8. Hayat Tarzı (TARZ) .....	28



2.2. Kariyer apaları ile İlgili alışmalar .....	30
2.3. Spor Yönetiminde Kariyer apaları.....	32
2.3.1. Spor Yönetimi ve Spor Yöneticisi Kavramı .....	32
2.3.2. Spor Yöneticilerinin Kariyer Gelişimi .....	33
2.3.3. Spor Federasyonları ve Federasyon Başkanlığı .....	34
2.3.4. Spor Yönetiminde Kariyer apaları ile İlgili alışmalar .....	35

## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

### **YÖNTEM**

3.1. Yöntem.....	37
3.1.1. Araştırma Soruları.....	37
3.1.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi .....	37
3.1.3. Araştırmanın Yöntemi .....	38
3.1.4. Katılımcılar .....	38
3.1.5. Sınırlılıklar .....	39
3.1.6. Veri Toplama Yöntemi .....	39
3.1.7. Görüşmelerin Gerçekleştirilmesi .....	40
3.1.8. Verilerin analizi .....	40
3.1.9. Araştırmacının rolü .....	41

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **BULGULAR**

4. Bulgular.....	42
4.1. Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bilgiler.....	42
4.2. Federasyon başkanlarının kariyer çapalarına ilişkin bulgular .....	43
4.3. Alt kategorilere ilişkin bulgular.....	44
4.4. Hizmet ve Kendini Adama temasına ilişkin bulgular.....	45
4.5. Teknik Fonksiyonel Yetkinlik temasına ilişkin bulgular .....	52
4.6. Genel Yönetmel Yeterlilik temasına ilişkin bulgular .....	55
4.7. Girişimci-Yaratıcılık temasına ilişkin bulgular .....	59

4.8.	Hayat Tarzı temasına ilişkin bulgular .....	61
4.9.	Güvenlik- İstikrar temasına ilişkin bulgular .....	63
4.10.	Özerklik-Bağımsızlık temasına ilişkin bulgular .....	63
4.11.	Saf Meydan Okuma temasına ilişkin bulgular.....	64
4.12.	Spora özgü alt kategorilere ilişkin bulgular.....	64
TARTIŞMA VE SONUÇ .....		65
ÖNERİLER.....		69
KAYNAKLAR .....		70
ÖZ GEÇMİŞ .....		82



## ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. Hizmet ve Kendini Adama teması ve alt kategoriler.....	45
Şekil 2. Teknik Fonksiyonel Yetkinlik teması ve alt kategoriler .....	52
Şekil 3. Genel Yönetmel Yeterlilik teması ve alt kategoriler.....	55
Şekil 4. Girişimcilik-Yaratıcılık teması ve alt kategoriler .....	59
Şekil 5. Hayat Tarzı teması ve alt kategoriler.....	61
Şekil 6. Güvenlik-İstikrar teması ve alt kategoriler .....	63

## TABLULAR DİZİNİ

<b>Tablo 1.</b> Schein' in 8 Kariyer Çapasına Örnekler .....	11
<b>Tablo 2.</b> Kariyer Çapaları ile ilgili alan yazındaki çalışmalar.....	30
<b>Tablo 3.</b> Katılımcıların demografik özellikleri.....	42
<b>Tablo 4.</b> Kariyer çapaları ile ilgili toplam kodlanma sayıları.....	43
<b>Tablo 5.</b> Temalara ait Alt Kategorilerin kodlanma sayıları.....	44
<b>Tablo 6.</b> Çalışmada çıkan spora özgün alt kategoriler .....	64

## GİRİŞ

Kariyer hem örgütsel hem de bireysel açıdan insan kaynakları yönetimi çalışmalarında yer alan önemli bir konudur. Kariyer, kişinin istediği hayat tarzını elde edip, devamını sağlayabilmesi için uzun vadede elde ettiği veya edeceği yetenek, eğitim ve deneyimlerin tümü olarak tanımlamıştır (Anafarta, 2001:3). Bu sebeple kişilerin kariyer planlamalarını bilinçli yapmaları çok önemlidir. Kariyer planlaması temelde 2 boyut içermektedir. Bunlar, bireysel ve örgütsel boyuttur. Bireysel kariyer planlaması; kişinin (kendi ile ilgili) gelişimine, mesleki doyuma ulaşması için ihtiyacı olan gerekliliklere dayanır. Örgütsel boyut ise, kişinin örgütün gereksinimleri çerçevesinde gelişiminin örgüt tarafından sağlanmasıdır. Schein (1990:2)'a göre, kişi işinde edindiği çeşitli deneyimler sonucunda kendisine bir mesleki benlik algısı yani "kariyer çapaları" geliştirir. Bu algının, kişinin özel hayatı ile meslek hayatı arasındaki dengeyi kurması ve hangi işi nasıl yapacağına dair verdiği kararlarda zorlayıcı bir güç olduğundan "çapa" olarak adlandırılmasının uygun olduğu düşünülmüştür (Feldman ve Bolino, 1996:89). Kişinin işi ile kendi yetenek, değer ve ihtiyaçları uyum göstermezse işinde verimli olamayacağı, bu durumun da dolayısıyla örgüte olumsuz yansıtacağı öngörülmektedir. Kariyer çapaları temelde kişinin yetenek, ihtiyaç ve değerlerine dayanan ve gelecekteki kariyerine yön veren unsurlardır.

Kariyer çapalarının 1970'lerde yapılan, orijinal sınıflandırılmasında beş çapa bulunmaktadır (Schein, 1978:129). Bunlar; Teknik/Fonksiyonel Yetkinlik, Genel Yönetmel Yeterlilik, Güvenlik- İstikrar, Özerklik ve Bağımsızlık, Girişimcilik-Yaratıcılıktır (Schein, 1978:129). Ancak, Schein 1970'lerde ana çalışmayı izleyen ve daha geniş iş alanlarında yaptığı farklı çalışmalar ile bu 5 çapaya 3 çapa daha eklemiştir. Bunlar; Hizmet ve Kendini Adama, Saf Meydan Okuma, Hayat Tarzıdır (Schein, 1996:2).

Ortalama bir insan, ömrünün çoğunu iş hayatı içerisinde geçirmektedir. İş hayatının insan hayatında bu denli fazla yer alması, iş hayatının kaliteli olması ve kişinin yaptığı işten keyif duyması gerekliliğini öne çıkarmaktadır. Bilinçli yapılan kariyer planlaması ile birey, kendine uygun olan kariyer yolunda ilerleyecek ve dolayısıyla iş hayatında mutlu olacaktır. Kariyer çapaları, bireysel kariyer planlamada yol gösterici nitelik taşımaktadır. Birey kendinde bulunan baskın çapanın hangisi olduğunu bildiği takdirde, kariyer yolunda daha bilinçli adımlar atabilecektir. Örneğin; genel yönetmel yeterlilik çapası baskın olan bir kişi, yönetimsel alanda ilerlemeyi tercih

etmelidir. Çünkü yönetilen pozisyonunda bulunduğu veya yöneten pozisyonuna geçme olasılığı bulunmayan bir işte çalıştığında mesleki tatmin yaşayamayacak hem kendine hem de örgütüne verim sağlayamayacaktır.

Kariyer çapaları ile ilgili araştırmalar üzerine yapılan taramada, çalışmaların farklı sektörler ve örneklem gruplarına uygulandığı görülmektedir. Uluslararası alan yazında çeşitliliğin daha fazla olduğu, ulusal alan yazında ise son yıllarda örneklemin daha çok öğrenciler üzerine oluşturulduğu görülmektedir. Hem ulusal hem de uluslararası alan yazında spor yönetimi alanında çalışmaya rastlanmamıştır. Yapılan taramalar sonucunda spor alanında Karakaya, Karataş, Özdenk ve Karataş (2013)'ın üniversiteli sporcu öğrenciler üzerine yaptığı ve Pala (2016)'nın Spor Bilimleri Fakültelerinde öğrenim gören öğrenciler üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmalar bulunmuştur. Karakaya vd. (2013) çalışmasında, 144 sporcu öğrenciye uyguladığı Kariyer Çapaları Ölçeği sonucunda en yüksek ortalamaların güvenlik/istikrar alt boyutu ve teknik/fonksiyonel alt boyutunda olduğunu belirtmişlerdir. Pala'nın (2016) çalışmasında ise yine benzer şekilde Spor Bilimleri Fakültelerinde öğrenim gören 400 öğrenci üzerine Kariyer Çapaları Ölçeği uygulanmış, en baskın çapa "güvenlik/istikrar" çapası olarak bulunmuştur.

Bu çalışmada, spor yöneticilerinin bireysel kariyerlerinde baskın olan kariyer çapalarının belirlenmesi amaçlanmaktadır. Bu amaçla, daha önce Türkçe alan yazında spor yönetimi alanında bulunmayan "kariyer çapaları" araştırılmış, nitel araştırma desenlerinden fenomenolojik yaklaşımla Türk alan yazınına özgün bir çalışma kazandırılmıştır.

Spor yöneticiliği mezunları, amatör ve profesyonel liglerdeki spor kulüplerinde, Gençlik ve Spor Bakanlığında, Spor Genel Müdürlüğünde, Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlükleri ve İlçe Müdürlüklerinde, kamu ve özel kuruluşlarla ilgili her türlü spor tesislerinde, sporcu eğitim merkezlerinde, özel spor kurslarında çalışabilirler. Mezunların spor yöneticilerinin kariyer çapalarını bilmesi, olası çalışma durumlarında yöneticilerinin beklentilerini bilmeleri açısından ve kendilerine spor yöneticisi olma hedefi koydukları takdirde nasıl bir yol izleyeceklerini görmeleri açısından önemlidir. Bu amaçla spor yöneticileriyle derinlemesine görüşmeler gerçekleştirilerek, daha önce spor alanında araştırılmamış olan "kariyer çapaları" kuramı alan yazına kazandırılmıştır. Spor yöneticiliği mezunlarının ve spor yönetiminde üst düzey yönetici pozisyonlarına

gelmek isteyen bireylerin kariyer planlamalarına destek olabilmesi açısından, araştırma sonuçlarının önemli olduğu düşünülmektedir.



## BİRİNCİ BÖLÜM

### KARİYER

#### 1.1. Kariyer Kavramının Tanımı ve Önemi

Kariyer, günlük hayatta sık sık kullanılan, halk dilinde “iş” veya “meslek” olarak adlandırılan bir kavramdır. Teorik olarak literatüre ilk defa kariyer kavramının girişi 1956 yılında Annie Roe'nun kaleme aldığı “Meslekler Psikolojisi” adlı kitapla gerçekleşmiştir (Bingöl, 2017:4). Bakan (2011:327), bu kitap dışında kariyer kavramının öne çıkmasını sağlayan eserleri şu şekilde belirtmiştir:

- 1950-Super-“Kariyer Psikolojisi”,
- 1963-O’Hara ve Tiedeman-“Kariyer Gelişimi Seçimi ve Uyarlanması ile Bireysel Kariyer Gelişimi Teorisi”,
- 1966-Holland-“Meslek Tercihi Teorisi”.

Kariyer, kişinin istediği hayat tarzını sağlamayabilmesi için uzun vadede elde ettiği veya edeceği eğitim, yetenek ve deneyimlerin birikimidir (Anafarta, 2001:3). İnsanın çalışma hayatı boyunca yaptığı işlerini, yer aldığı basamaksal mevkilerini, bulunduğu konumla ilgili davranışları ve tutumlarını kapsayan bir süreçtir (Aytaç, 1997:20).

Kariyer kavramından bazı tanımlamalarda belli bir konuda uzmanlaşmayı gerektiren iş olarak bahsedilir. Bu görüşün tanımında hukuk, yöneticilik, tıp gibi alanlardaki meslekler kariyer; daha az uzmanlaşmaya gerek duyulan diğer meslekler ise iş olarak tanımlanır (Aytaç, 1997:17).

Kariyer, kişinin davranış ve tutumları ile karakterize edilmiş, hayat boyu devam eden işlerinin toplamından oluşur. Seçilmiş olan kariyer boyunca ilerlemek ve bunun sonucu olarak daha fazla maddi gelir elde etmek, daha fazla sorumluluk almak, daha çok yükselme, saygınlığa sahip olma ve güç elde etmek demektir (Can, Akgün, Kavuncubaşı, 1995:163).

Arthur, Hall ve Lawrence (1989:8), kariyeri bir kişinin iş deneyimlerinin zaman içindeki değişen sırası olarak tanımlar. Bu tanım temelde, iş ve bu işin diğer insanlardan, örgütlerden ve topluluklardan görüp tecrübe edinilme yollarını ifade eder. Bununla birlikte, H kariyerin insan ve toplum arasındaki etkileşimi üzerinde “hareketli bir perspektif” sağladığı bir zaman teması vardır (Hughes, 1958:67). Bu hareketli perspektif, Erikson'un ifadesiyle, bir bireyin ilk kimliği ile yetişkin yaşamı boyunca son



kazanımı arasında bir bağlantıya sahiptir (Arthur, 1984:5). Goffman, kariyer kavramı bireyin içindeki meseleleri, dışsal meselelerle ilişkilendirir demiştir. Yani kariyer, insanlar ve kurumlar veya kuruluşlar arasındaki ilişkileri ve bu ilişkilerin zaman içinde nasıl değiştiğini yansıtır (Arthur vd.,1989:7).

Berberoğlu (1991:136) çeşitli kaynaklardan aldığı tanımlamalar ile kariyer kavramının özellikleri olarak şunları söylemiştir:

- Çalıştığı örgütte, kendi mesleğinde farklı misyonlar alarak yükselme,
- Mesleğinin farklı alanlarında etkin olan başka örgütlerde, çeşitli pozisyonlarda çalışma,
- Kişinin çalışma hayatının tümünü kapsayan uzun bir zaman kesiti,
- Kişinin çalışma hayatı boyunca elde ettiği deneyimlerinin ve tutumlarının benzerliği.

Berberoğlu (1991:136)'na göre, Gunz kariyer kavramının farklı görüş açıları ile yorumlanması ile oluşan bir özeti şöyle bildirmiştir:

- Meslek yönüyle kariyer, işler arasındaki dikey hareketliliği,
- İlerleme yönüyle kariyer, görevler arasında dikey hareketliliği,
- Hayat boyunca yapılan işler dizini olma yönüyle kariyer, kişinin yaptığı tüm işlerin bir bütün oluşturmasını,
- Bireysel bir rol ile alakalı deneyimlerin kullanılması yönüyle kariyer, örneğin ev hanımlığının kariyer olarak adlandırılmasını gösterir.

İnsan hayatında özel anlam ifade eden kariyerin hem sosyal hem de psikolojik yönden etkileri bulunmaktadır. Kişinin iş yaşantısında diğer kişilerle iletişim halinde olması ve onlarla birlikte çalışıyor olması sosyal yönünü, mesleğiyle sağlayacağı iş tatmini ise psikolojik yönünü oluşturmaktadır (Aldemir, Ataol, Budak, 2001:199).

Kişi, çalışma hayatına başladığı andan itibaren başarı odaklıdır. Öncelikli ihtiyaçlarını karşılayıp, kişisel arzularını gidererek geleceğe dönük planlamalar ile yükselmeyi hedefler. Kariyer, kişinin çalışma hayatı boyunca mesleki tecrübeleri, tutumları ve ihtiyaçlarını giderme isteğini kapsar. Buna ek olarak, kariyerin kişiden kişiye farklılık gösteren bir kapsamı vardır.

Kişi, hayalindeki çalışma hayatı ile gerçek çalışma hayatını kafasında uyumlu hale getirmeye çabalarırken, çalışma hayatı süresince birçok devreden geçer. Bireyin gelişim süreci bu devrelerin veya yaş aralıklarının değişmesine neden olabilir.

## **1.2. Kariyer Devreleri**

Literatürde kariyer devreleri/aşamaları ile ilgili kişinin yaşı veya çalışma süreleri baz alınarak birçok model oluşturulmuştur (Aytaç, 1997:61). Oluşturulan tüm modeller incelendiğinde, bireylerin genel çerçevede 5 devreden oluşan bir kariyer süreci olduğu düşünülmektedir (Aytaç, 1997:61-72; Bayraktaroğlu, 2006:147-150). Bu devreler sırasıyla şu şekildedir (Bayraktaroğlu, 2006:147-150):

### **1.2.1. Keşfetme – Arama/ Keşif (0- 25 yaş)**

Birey, bu aşamada kariyeri ile ilgili arayışa girmiştir. Öncelikle kendini tanımaya, istediğinin ne olduğunu fark etmeye başlar. Bu evrede birey kendini keşfeder, yeteneklerinin ve yönelimlerinin ne olduğunu bulur ve bu yönde bazı adımlar atar. Bazen yeni bir işe başlayıp o işin kendi için doğru olup olmadığını sorgulayabilir, kendindeki güçlü ve zayıf yönleri, yeterli ve yetersiz noktalarını saptamaya çabalar (Bayraktaroğlu, 2006:147-150).

### **1.2.2. Kurma/Kurulma (26- 35 yaş)**

Bu evrede birey, artık kendine ve beklentilerine karşılık gelen işi bulmuştur. İş ile ilgili fırsatlar kollamaya, yakaladığı fırsatları değerlendirmeye başlar. Bireyin fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını karşılayıp, bir üst evredeki ihtiyaçlarına odaklanmaya başladığı bu evre yetişkinlik dönemine denk gelmektedir. Kendine yeni hedefler belirleyerek, onlara ulaşmanın yollarını aramaya başlar. Bu dönem iş bulma, bulunan işe yerleşme, işte yetenek kazanma, işi öğrenme ve diğerleri tarafından kabul edilme süreçlerini kapsar (Bayraktaroğlu, 2006:147-150).

### **1.2.3. Kariyer Ortası (36- 50 yaş)**

Bu aşamaya gelen birey, kurma aşamasındaki çabaları sayesinde belirli bir noktaya gelmiş, kendini kanıtlamış, güvence vb. ihtiyaçları ile ilgili sorunları azalmıştır. Bu dönem, bireyin çıraklıktan ustalığa yükselişi, öğrenen olmaktan çıkıp yapan olduğu dönem olarak tanımlanabilir. Birey kurma evresinde elde ettiği yerini büyük ölçüde sağlamlaştırmıştır. Birey, bir taraftan konumunu korumaya çalışırken diğer taraftan yükselme olanaklarını araştırır. Bireyin güvenlik ve temel fizyolojik ihtiyaçlarının önemini yavaş yavaş yitirdiği, bunların yerine saygınlık, başarılı olma, takdir duyma ihtiyaçlarının önem kazandığı evredir (Bayraktaroğlu, 2006:147-150).

#### **1.2.4. Kariyer Sonu (56- 75 yaş)**

Kariyer sonu devresi, bireyin kariyerindeki en uzun devredir. Birey bu devreye geldiğinde kariyeri ile ilgili deneyim ve tecrübelerini yeterince artırmış, artık öğrenen değil öğreten olma rolünü üstlenmiştir. Yol gösteren ve danışman rolüne bürünülen bu devrede, bireyin işle olan ilişkisi giderek azalırken, mesleğine duyduğu ilgi de git gide azalmaktadır. Birey, kariyeri boyunca elde ettiği yeri korumaya yönelik hareket eder. Örgüte değil kişiliğe yönelim üzerinde odaklanan birey, artık fiziksel olarak yaşlanmış ve öğrenmesi yavaşlamıştır. Bu devrede yükselme pek beklenmez, kariyer daha çok durgunluk sürecindedir. Özellikle devrenin sonlarında iş yaşamına olan ilgi tamamen azalarak gerileme dönemine girilir (Bayraktaroğlu, 2006:147-150).

#### **1.2.5. Azalma/Emeklilik (65-75)**

Bu evre yaklaştıkça bireyin sorumluluk alanı, gücü ve kariyeri azalmaktadır. Bazı kişiler için bu durum şok etkisi yaratabilir. Kuşkusuz, emeklilik bir kariyer yolunun sonudur. Fakat birey dilerse kendine yeni kariyer yolları çizebilir, yeni deneyimler elde edebilir veya eski deneyimlerini yeni nesillere aktararak danışman rolü üstlenebilir. Bazı durumlarda birey, kendine ait bir iş kimliğine sahipken birden bu kimliği kaybedince, kendini verimsiz ve yararsız hissedebilir (Bayraktaroğlu, 2006:147-150).

Birey iş hayatına girmeden önce (Keşfetme/Arama devresi) kendini tanımaya; yeteneklerini, ihtiyaçlarını ve değerlerini farketmeye başlar. Bu süreçte bireyde bir çapa oluşmaya başlar ve bu oluşan çapa, “Kurma/Kurulma” aşamasında bireyin hayatında tamamen yer edinir. Daha sonra birey, “Kariyer Ortası” devrede kendi çapasına uygun bir kariyerde iş hayatına devam eder (Dries, 2013:107).

## İKİNCİ BÖLÜM

### KARIYER ÇAPALARI

#### 2.1. Kariyer Çapaları

Schein(1978)' in kariyer çapaları teorisi, 35 yıldan uzun bir süredir kariyer araştırmalarında yer alan önemli bir konu olmuştur ve bireylere kariyer kararları hakkında fikir vermiştir (Chapman, 2015:507).

Kariyer çapaları kuramı 1960'larda Massachusetts Institute of Technology'de (MIT) Edgar Schein tarafından geliştirilmiş ve 10-12 yıl süren bir çalışma ile ortaya çıkmıştır. Kuram, İşletme Yönetimi Yüksek Lisansı yapan 44 katılımcı ile yapılan derinlemesine görüşmeler ile kariyer kararlarının ardındaki nedenleri incelemek amacıyla yapılan çalışmanın sonucunda ortaya çıkmıştır (Yarnall, 1998:56). Çalışma her ne kadar yöneticiler için yapılmış olsa da çapalar artık tüm çalışan gruplarına uygulanmaktadır.

Beck ve Lopa (2001:16) kariyer çapalarını, kişinin gelecekteki kariyerine yön veren unsurlar olarak tanımlarken, Hsu, Jiang, Klein, Tang (2003:361), bireyin kariyerinin gelişimi sürecindeki ihtiyaçları veya sahip olduğu özellikleri olarak tanımlamıştır. Erdoğan (2004:157), çapaların, bireyin kariyer yolunda verdiği kararların en belirleyici unsurları olduğunu vurgulamıştır. Nowak (2013:4) çalışmasında, çapaların bireyin kendinde algıladığı imajının, kariyer motivasyonlarının, değerlerinin ve gerçek iş deneyimlerinin eşsiz bir sentezini temsil ettiğini ifade etmiştir. Schein (1978:127) ise, kariyer çapalarını kişinin bireysel kariyerini yönlendirmesi, sınırlaması ve dengede tutması için kendisinde algıladığı yetenek, değer ve ihtiyaçları olarak tanımlar.

Yapılan tanımlamalara bakıldığında, kariyer çapalarının; bireyin kariyerinde duyduğu ihtiyacı, sahip olduğu değerlerini ve kariyer yolunda aldığı kararlarını şekillendiren unsurlar olduğu görülmektedir.

Kariyer gelişimi üzerine yapılan araştırmalar, insanların kariyerlerinde ilerledikçe *yetenekleri*, *ihtiyaçları* ve *değerleri* açısından daha net bir mesleki benlik kavramı geliştirdiklerini göstermiştir. Kişinin *yetenekleri*, hangi konuda iyi olup olmadıklarını; *ihtiyaçları* kariyerlerinde aradıklarının ne olduğu (örneğin; iyi bir gelir, güvenlik, yaratıcı olma fırsatı tanınması vb.); *değerleri* ise ne tür bir şirkette, nasıl bir

çalışma ortamında veya hangi türden ürün veya hizmetlerle ilişkili olmak istediklerini göstermektedir (Schein, 1980:2; 1996:2).

Schein (1978:127; 1980:3; 1990:2; 1996:2), kariyer çapalarının da yetenekler, ihtiyaçlar ve değerler boyutlarına sahip olduğunu belirtmiştir. Teknik fonksiyonel yetkinlik, genel yönetsel yeterlilik ve girişimcilik/yaratıcılık çapaları kişinin mesleki yetilerine dayanan ve iş tarzı ile ilgili olan çapalardır. Hayat tarzı, özerklik/ bağımsızlık, güvenlik/istikrar bireyin güdü ve ihtiyaçlarına dayanan, kişinin özel hayatı ve istekleri ile uyuşan bir iş ortamı gerektiren çapalardır. Saf meydan okuma, kendini adama ve hizmet çapaları ise kişinin değer yargıları ile ilişkilidir. Bu çapalar, bireyin kişiliği ile örgüt kültürünün uyumuna odaklanır (Feldman ve Bolino, 1996:89).

Schein (1978:126), insanların yaşadıkları deneyimlerinin, onlara “kariyer çapası” olarak tanımlanan, giderek daha doğru ve istikrarlı bir “kariyer-özerkliği” verdiğini öne sürmektedir. Dolayısıyla bireyin, kariyer çapalarını iş hayatında yaşadığı deneyimler ile yıllar içerisinde edindiğini ve bu edindiği çapadan kariyer yolunda zorluklarla karşılaşsa dahi vazgeçemeyeceğini vurgulamaktadır. Yani kişide bir kariyer çapası geliştiğinde, bu çapanın kişinin kariyer yolu boyunca değişmeyeceği, iş veya sektör değişse dahi kişide bulunan çapanın değişim göstermeyeceği vurgulanmıştır (Schein, 1996:2).

Schein’ in kariyer çapaları kuramı, bireylerin kariyer yönelimleri ile çalışma ortamları arasındaki uyumsuzluğun iş tatmininde ve işe bağlılıkta azalma ile sonuçlanacağını, bu uyumsuzluğun iş memnuniyetsizliğine yol açacağına dayanır (Feldman ve Bolino, 1996:89). Schein’ in kariyer çapa teorisinin temelini oluşturan ana varsayım, bir bireyin sadece bir kariyer çapasına sahip olabileceği ve bu çapanın geliştirildikten sonra değişmesinin mümkün olmadığıdır. Bu yüzden birey, sahip olduğu çapayı değiştirmek yerine güçlendirmek için yeni iş fırsatları arayacaktır (Ituma ve Simpson, 2007:978).

Schein (1978:127)’a göre birey, tek bir kariyer çapasına sahiptir. Schein’ in kariyer çapa teorisi başka çalışmalarla desteklense de (Igarria, Greenhaus, Parasuraman, 1991; Petroni, 2000) teoriye birkaç eleştiri de olmuştur. Alan yazında, bireyin aynı anda birden çok kariyer çapasına sahip olabileceğini savunan (Rodrigues, Bouzada, Kilimnik, 2007; Ituma ve Simpson, 2007) ve kariyer çapalarının birbirleriyle olan karşıtlık ve yakınlıklarını açıklayarak birden fazla kariyer çapasına sahip olmanın da mümkün olduğunu, bu konuda modeller ortaya koyarak gösteren çalışmalar da (Feldman ve

Bolino, 1996; Chapman, 2015) mevcuttur. Örneğin, Feldman ve Bolino (1996), bireylerin birden fazla önemli kariyer ve yaşam hedeflerine sahip olma ihtimalinin yüksek olması nedeniyle, bireylerin çok sayıda önemli kariyer çapasına sahip olmalarının mümkün olduğunu savunarak, bireylerin yalnızca bir tane sabit kariyer çapası olabileceği fikrini sorgular. Fakat bu eleştiriye rağmen, Igbaria vd. (1991) çalışmasında, Schein' in kariyer çapa modelinin, bireysel kariyer seçimlerini araştırmak ve çalışanların farklı kariyer gelişim fırsatlarını keşfetmesi için yararlı bir temel olduğundan da bahseder.

Kariyer çapaları, bireyin erken kariyer döneminde ortaya çıkar. İnsan birkaç yıl çalışana ve bu deneyimlerden uygun geri dönüşler alana kadar kariyer çapası yoktur. Ancak, bir kariyer çapası gelişmeye başladığında, işe gitmeden beş ila on yıl sonra, gelecekteki kariyer seçimlerini yönlendiren ve sınırlayan toplam kişilikte dengeleyici bir güç haline gelir (Schein, 1990:2).

Kariyer çapaları ile ilgili alan yazın incelendiğinde, kuramın kariyer yönelimi (career orientation), kariyer güdüleyici/özendirici (career incentive) ve kariyer değerleri (career values) olarak da adlandırıldığı görülmektedir (Beck ve Lopa, 2001; Hsu vd., 2003; Uslu, 2006; Temür, 2009). Bahsedilen çalışmaların kuramsal içeriğine bakıldığında, Schein (2013) kariyer çapaları boyutlarının kullanıldığı ancak farklı isimle adlandırıldıkları görülmektedir.

Kariyer çapaları ile ilgili yapılan araştırmalar, bireylerin çalışma ortamları ile kariyer çapaları tarafından açıklanan yetenekler, ilgi alanları ve değerler arasında daha iyi bir uyumun daha güçlü iş sonuçlarına yol açabileceğini göstermiştir. Bu sonuçlar arasında iş tatmini, iş istikrarı, örgütsel bağlılık, iş kalitesi ve niceliği ve elde tutma (Ellison ve Schreuder, 2000; Feldman ve Bolino, 1996; Igbaria vd., 1999; Schein, 1990) bulunur. Buna ek olarak, çalışanlar ve işverenler, bireylerin kariyer çapalarını anlayarak motivasyon (Barth, 1993) ve etkili kariyer gelişimi (Evans, 1996) hakkında daha iyi bilgi edinebilirler. Bu faktörler hem çalışanın hem de kuruluşun başarısı için önemlidir.

Kariyer çapalarının 1970'lerde yapılan, orijinal sınıflandırılmasında beş çapa bulunmaktadır. Bunlar: Teknik Fonksiyonel Yetkinlik, Genel Yönetmel Yeterlilik, Güvenlik- İstikrar, Özerklik ve Bağımsızlık, Girişimcilik-Yaratıcılık çapalarıdır(Schein, 1978:129). Ancak Schein 1980'lerde ana çalışmayı izleyen ve daha geniş iş alanlarında yaptığı farklı çalışmalar ile bu 5 çapaya 3 çapa daha eklemiştir. Bunlar: Hizmet ve Kendini Adama, Saf Meydan Okuma ve Hayat Tarzı çapalarıdır (Schein, 1996:2).

**Tablo 1.** Schein' in 8 Kariyer Çapasına Örnekler

Çapa	Örnek Söylem
Teknik Fonksiyonel Yetkinlik	Kariyerimde kendimi ancak teknik ya da fonksiyonel becerilerimi çok yüksek bir yetkinlik düzeyinde geliştirebilirim başarılı olacağım.
Genel Yönetimsel Yeterlilik	Karmaşık bir organizasyondan sorumlu olmayı ve birçok insanı etkileyen kararlar vermeyi hayal ediyorum.
Güvenlik ve İstikrar	İşimde en çok, finansal ve iş güvencesine sahip olduğumu hissettiğim zaman yerine getiriliyorum.
Girişimcilik-Yaratıcılık	Her zaman kendi girişimi kurmama izin verecek fikirler ararım.
Özerklik ve Bağımsızlık	Bir işi kendi yoluma ve kendi programıma göre yapma özgürlüğüne izin verecek bir kariyere sahip olmayı hayal ediyorum.
Hizmet ve Kendini Adama	Kariyerimde ancak toplumun refahına gerçek bir katkı yaptığımı hissedebildiğim zaman başarılı olacağım.
Saf Meydan Okuma	Kariyerimde çözülmemeyen problemleri çözdüğümde veya görünüşte imkansız olan ihtimaller karşısında kazandığımda en çok yerine getirilmiş oldum.
Hayat Tarzı	Yaşamımı ancak kişisel, ailem ve kariyer gereksinimlerimi dengeleyebildiğim zaman başarılı hissediyorum.

*Kaynak:* Schein, 1990:3-8; Feldman ve Bolino, 1996:89

### 2.1.1. Teknik Fonksiyonel Yetkinlik (TEK)

Teknik Fonksiyonel Yetkinlik çapasına sahip bireyler, eğitimini aldıkları veya yetkin oldukları alanda çalışmayı, sahip oldukları teknik yetenekleri kullanarak gösterebilecekleri bir meslekleri olmasını isterler. Kendi alanlarında uzmanlaşmak ve yükselmek onların hedefidir (Schein, 1978:132). Terfi etmek, yükselmek, yönetmek gibi konularla ilgilenmezler. Bunların yerine, içlerinde yaptıkları işte daha iyi olmak için güçlü bir istek vardır (Schein, 1980:3).

Bu gruptaki insanlar, belirli bir uzmanlık alanında ne kadar uzun süre kalırlarsa, o alanda o kadar iyi performans göstermeye başlarlar (Chapman, 2015:508). Bu insanlar için başarı, kendi alanlarında uzman olduklarına dair alacakları geri bildirimlerle ve promosyon veya maddi ödüller yerine bu alanlarda giderek daha zorlu çalışmalarda bulunma fırsatı tanınmasıyla daha fazla belirlenir (Schein, 1978:134).

Bu çapaya sahip bireylerin sahip oldukları teknik yeterliliklerini gösterebilecekleri alanlarda ilerlemeye önem verdiklerini ve yönetim pozisyonlarında

bulunup başarısız olmaksansa kendi alanlarında olmanın onlar için daha önem arz ettiği görülmektedir (Schein, 1980:2).

Schein ve Maanen (2013:21-24) kariyer çapaları ile ilgili hazırladığı katılımcı çalışma kitabında Teknik Fonksiyonel Yetkinlik çapasına sahip bireylerin özelliklerinden şu şekilde bahsetmiştir:

*2.1.1.1. Teknik Fonksiyonel Yetkinlik Çapasına Sahip Bireylerin Tercih Ettikleri İş Türü*

- Bu grubun üyeleri teknik olarak onlara meydan okuyan işlere istek duyarlar. Eğer işleri, yetenek ve becerilerini test edecek nitelikte olmazsa, işten çabucak sıkılırlar. Bunun sonucunda da başka işler aramaya başlarlar. Benlik saygıları, yeteneklerinin kullanımına bağlı olduğu için, görevlerinde yeteneklerini kullanıp kendilerini test etmeye ihtiyaçları vardır.
- Kendini kurumlarına aday olan teknik fonksiyonel yetkinlik çapasına sahip kişiler ne üzerine çalışacaklarına karar vermede istekli ve heveslidirler. Bu hevesli halleri, şirketin yararına olacaktır.
- Hedefleri üzerinde anlaşmaya varıldığı takdirde, bu hedeflerin yürütülmesi konusunda azami özerklik talep ederler. Bu kişiler sadece uygulamadaki özerkliği istemekle kalmaz, aynı zamanda işlerini en iyi şekilde yapmalarını sağlamak için tesisler, bütçeler ve her türlü kaynağın sınırsız olmasını isterler.
- İşin maliyetini sınırlandırmaya çalışan genel müdürler ile işi öğrendikleri en düzgün şekilde yapmalarını sağlamak için ne gerekiyorsa -ve ne kadar zaman harcayabiliyorsa- harcamak isteyen teknik/fonksiyonel yetkinlik çapasına sahip çalışanlar arasında çoğu zaman çatışma ortaya çıkar.
- Bu çapaya sahip kişi, işin yaptırılmasının başka yolu olmadığı ve işin sonucunda yüksek kalitede ürün elde edileceğine inandığı zaman idari durumlara müsamaha gösterir. Fakat bu tür işler onlar için zahmetli ve zorunlu işlerdir.
- Genel bir işe terfi etmek onlar tarafından istenmeyen bir durum olarak görülür. Çünkü onları tanımladıkları uzmanlık alanlarından uzaklaştırdığını düşünürler ve bu durumu vakit kaybı olarak görürler.
- Eğer bu çapaya sahip kişiler, kişilerarası iletişim yetkinliklerinden ötürü denetim pozisyonlarına terfi ettirilirlerse ve daha sonra yeteneklerinin buna el vermediğini keşfedip değişim yapmak isterlerse, örgütsel engellerle karşılaşabilirler.



Kariyer basamaklarının çoğu, bir yönetim işi alındıktan sonra teknik/fonksiyonel çalışan rolüne kolay bir şekilde geri dönülmez.

- Zaman geçtikçe bu kişiler için uygun bir rol bulmak veya onlar için uzmanlık alanlarında zorlayıcı görevler bulmak hem birey için hem de kurum için zor bir hal alır. Gençlere iş konusunda daha fazla öğretmenlik veya danışmanlık yapmak uygulanabilir bir çözüm yöntemi olabilir. Eski uzmanların deneyimlerinden yararlanmak için çalışmanın dikkatli bir şekilde yeniden tasarlanması hedefe ulaşılacak yollardan biridir. Çünkü bu tür bir kişi, kendi teknik alanı içinde bir uzmana dönüşür ve bu nedenle sorunlara daha geniş bir perspektif getirebilir (Schein ve Maanen, 2013:21).

#### *2.1.1.2. Teknik Fonksiyonel Yetkinlik Çapasına Sahip Bireylerin Tercih Ettikleri Ödenek Şekli ve Kazançlar*

- Teknik/fonksiyonel çapaya sahip bireylere, genellikle eğitim ve iş tecrübeleri seviyelerine göre belirlenmiş yetenek düzeyleri için ödeme yapılmalıdır. Doktora derecesine sahip bir kişi, gerçek başarılarından bağımsız olarak, yüksek lisans derecesine sahip birinden daha yüksek bir maaş ister.
- Bu insanlar dış eşitliklere yöneliktir, yani maaşlarını aynı beceri düzeyindeki diğerlerinin başka kuruluşlarda ya da kendi başlarına kazandıkları ile karşılaştırırlar. Kendi kuruluşlarındaki en yüksek ücretli insanlar olsalar bile, diğer kuruluşlardaki benzer pozisyonlardakilerle karşılaştırıldığında, düşük ücret almaları halinde kendilerine adil davranılmadığını hissedeceklerdir.
- Teknik/fonksiyonel çapaya sahip bireyler, özel teşviklerden ziyade sabit maaş düzeylerine daha fazla odaklanırlar.
- Bu grup içindeki insanlar daha çok taşınabilir kazançları tercih ederler. Çünkü kendilerini hareketli görürler. Yani mevcut örgütlerinden ayrılma gibi bir durum söz konusu olduğunda mümkün olduğunca kazançlarını da yanlarında götürmek isterler (Schein ve Maanen, 2013:22).

#### *2.1.1.3. Teknik Fonksiyonel Yetkinlik Çapasına Sahip Bireylerin Tercih Ettikleri Büyüme Fırsatları*

- Bu grupta ilerlemek, yeni iş görevlerinin artan teknik zorluklarıyla ölçülür.
- “Terfi” ise özerkliklerini artırarak ve eğitim fırsatlarına destek vererek ölçülür.

- Kendi uzmanlık alanlarında olmadıkça, idare veya yönetim pozisyonlarına geçmelerini gerektiren terfi sistemlerine tepki gösterirler. Onlar, kendi uzmanlaştıkları alanda ilerlemelerini sağlayan kariyer basamaklarını tercih ederler.
- Çok az sayıda örgüt bu çapaya sahip kişilerin büyüme ihtiyaçlarına gerçekten cevap verebilecek kariyer basamakları geliştirmiştir. Oysa ki bir örgütün teknik/fonksiyonel temelleri, iyi eğitilmiş, deneyimli ve yüksek standartlara uygun bireylerin çalışmasına ve uzmanlığına dayanmaktadır. Çünkü ürettikleri malların veya hizmetlerin kalitesini denetleyen, yenilikçi fikirler ortaya koyan, yeteneklerini ve bilgilerini gelecek nesle aktaran kişiler bu çapaya sahip olduğu takdirde örgüte yüksek kalitede verim sağlar (Schein ve Maanen, 2013:22).

#### *2.1.1.4. Teknik Fonksiyonel Yetkinlik Çapasına Sahip Bireylerin Tercih Ettikleri Tanıma Türü*

- Bu gruptaki kişiler, profesyonel meslektaşlarının onları tanımalarına, yönetim tarafından sunulan resmi veya gayri resmi ödüllerden daha fazla değer verir. Başka bir deyişle, gerçekten neyin başarıldığını anlamayan bir yöneticinin sağlayacağı bir unvan değişikliğinden, tam olarak neyin başarıldığını ve işin ne kadar zor olduğunu bilen bir ast tarafından onaylanmak, onlar için çok daha değerlidir.
- Uzmanlık alanlarında daha fazla öğrenme ve kendini geliştirme fırsatı tanınması, onlar için listenin en başında gelir. Kariyerleri boyunca teknik açıdan yeterli kalabilmek bu kişiler için çok önemlidir. Bu sebeple, onlar için eğitim-öğretim olanakları, profesyonel toplantılara katılma , kitap veya teçhizat satın alma bütçeleri vb. şeyler çok değerlidir.
- Sürekli eğitime ek olarak, bu grup meslektaşları ve diğer organizasyon üyeleri tarafından uzman olarak adlandırılmaya ve resmi tanınırlık kazanmaya değer verirler.
- Teknik çapaya sahip kişiler, örgütün yanlış yönetimine karşı en savunmasız gruptur. Çünkü bireylerin örgütsel kariyerleri farklı değerlere sahip yöneticiler tarafından tasarlanıyor olabilir. Böyle durumlarda en sık karşılaşılan hata, teknik açıdan iyi elemanları alıp, onları genellikle kendilerini mutsuz ya da yetersiz hissedecekleri yönetici pozisyonuna yerleştirmektir. Bu tarz hatalarla

karşılaşmamak adına, bu çapaya sahip kişilere verilebilecek proje bazlı veya geçici süreli yönetim görevleri hem bireyin hem de kurumun motivasyona ve yeteneklerine cevap verecektir (Schein ve Maanen, 2013:23).

### **2.1.2. Genel Yönetmel Yeterlilik (YÖN)**

Genel Yönetmel yeterlilik çapasına sahip olan bireylerin 3 ana yetiye sahip ve bunları etkili şekilde kullanıyor olması beklenir (Schein, 1978:135; Chapman, 2015:508). Bunlar;

1. Analitik yetenek: Belirsiz ve eksik bilgi koşulları altında kavramsal sorunların belirlenmesi ve çözülmesi

2. Kişilerarası yetkinlik: insanları örgütsel hedeflere daha etkin şekilde ulaşma yönünde ilerletme, denetleme, yönlendirme ve kontrol etme yeteneği

3. Duygusal istikrar: yüksek düzeyde sorumluluk alma kapasitesi ve otoriteyi korku veya suçluluk olmadan kullanma, duygusal ve kişiler arası krizler sebebiyle tükenmek yahut zayıflatılmak yerine teşvik edilme.

Genel Yönetmel Yeterlilik çapasına sahip olan bireyler, örgütün içindeki insanlarla, örgütün etkinlikleriyle ve yönetimle alakalı konularla ilgilidir (Schein, 1990:). Bu bireyler, örgütte lider olmayı arzular ve daha hızlı ilerlemek (yükselmek) isterler. Çok para kazanmak ve organizasyonlarını etkileme yeteneklerini kullanmak onlar için önemlidir. Temel kimlikleri ve başarı duyguları, çalıştıkları örgütün başarısından doğar (Schein, 1980:16).

Bu çapaya sahip bireylerin genel özelliklerini Messarra, Mourad ve Al Harake (2009:50); problem çözme yeteneğine sahip, insanlarla uğraşma yetisi olan, duygusal dengeye ve meslektaşları arasında bir uzman olarak görülmeye ihtiyaç duyan bireyler olarak belirtmiştir.

Schein ve Maanen (2013:27-30) kariyer çapaları ile ilgili hazırladığı katılımcı çalışma kitabında Genel Yönetmel Yeterlilik çapasına sahip bireylerin özelliklerinden şu şekilde bahsetmiştir:

#### *2.1.2.1. Genel Yönetmel Yeterlilik Çapasına Sahip Bireylerin Tercih Ettikleri İş Türü*

- Bu çapaya sahip kişiler, yüksek düzeyde sorumluluk, rekabet, bütünleştirici çalışmalar, liderlik fırsatları ve örgütlerinin başarısına katkıda bulunabilme şansı isterler.

- Örgüt içerisinde üstlendikleri rolün çekiciliği, örgütün başarısından ileri gelir. Bu kişiler örgüt ile güçlü bir şekilde özdeşleşir ve örgütün başarılı veya başarısız olmasını, kendilerinin işlerini ne kadar iyi yapıp yapmadıklarının bir ölçüsü olarak görürler.
- Kimlikleri örgüt yönetiminde etkili olmaya dayanan bu kişiler gerçek “örgüt insanlarıdır”. Bu çapaya sahip bireyler, teknik/fonksiyonel çapalı bireylerle keskin bir tezat oluşturur (Schein ve Maanen, 2013:27).

#### *2.1.2.2. Genel Yönetmel Yeterlilik Çapasına Sahip Bireylerin Tercih Ettikleri Ödenek Şekli ve Kazançlar*

- Bu çapaya sahip kişiler kendilerini gelir seviyelerine göre ölçerler ve çok yüksek ücret almayı beklerler.
- Diğer çapaların çoğunun aksine, dış eşitlikten ziyade iç eşitliğe yönelirler. Yani bu kişiler için örgütlerinde astlarından daha fazla ücret alıyor olmaları, farklı bir örgütte kendi seviyesinde ondan fazla ücret alan başkalarını önemsiz kılar.
- Şirketlerindeki konumları ve sorumlulukları arttıkça, astları ile aralarındaki farkın daha da büyük olmasını isterler.
- Bu kişiler, örgütsel hedeflere ulaşma primi gibi kısa vadeli ödüller isterler (Schein ve Maanen, 2013:27).

#### *2.1.2.3. Genel Yönetmel Yeterlilik Çapasına Sahip Bireylerin Tercih Ettikleri Büyüme Fırsatları*

- Bu çapaya sahip kişiler, liyakat, ölçülen performans ve sonuçlara dayanarak terfi etmeyi veya daha fazla sorumluluk almayı tercih ederler.
- Bu çapaya sahip olan kişiler için terfilerin belirlenmesinde en belirleyici kriter, sonuç alma yeteneğinin olmasıdır (Schein ve Maanen, 2013:28).

#### *2.1.2.4. Genel Yönetmel Yeterlilik Çapasına Sahip Bireylerin Tercih Ettikleri Tanıma Türü*

- Bu çapaya sahip kişileri, daha yüksek sorumluluk alanlarına terfi ettirmek onlar için takdir edildiğinin kanıtıdır.
- Bu pozisyonları mevki, unvan, maaş, ast sayısı ve bütçe büyüklüğü ile üstlerinin belirlediği daha az somut faktörlerle (verilen bir projenin önemi, departman veya bölümün geleceği ) ölçerler.

- Sık sık terfi beklerler. Belirli bir işte çok uzun kalırlarsa, yeterince performans göstermediklerini veya takdir edilmediklerini düşünürler .
- Organizasyonlar bazen gayriresmi olarak daha hırslı genel müdürler tarafından üstü kapalı kariyer yolları geliştirir. Örneğin, finanstan pazarlamaya geçmek, daha sonra denizaşırı bir şirkette personel işlerini devralmak, daha sonra genel merkeze geçmek ve en sonunda orada bir bölümü devralmak gibi..
- Eğer terfiler tipik yol izlemiyorsa, bu insanlar “hızlı yoldan çıktıklarından” ve potansiyellerini yitirdiklerinden endişe edeceklerdir. Bu nedenle, “doğru işe” yönelmek diğer bir önemli tanımlama şeklidir.
- Bu gruptaki kişiler, büyük ofisler, arabalar, imtiyazlar ve en önemlisi üstlerinin onaylanması gibi statü sembollerine oldukça duyarlıdır. Teknik/foksiyonel çapaya sahip kişi yalnızca çalışmasını gerçekten anlayan birinin onayına değer verirken, genel yönetsel çapaya sahip olanlar, yalnızca onları bir üst mevkiye yükseltecek olan üstlerinin onayına değer verirler.
- Genel yönetsel yeterlilik çapasına sahip olup yönetimde bir pozisyonda olmak isteyen kişinin çok benzer bir işte başlasa bile, kurumdaki diğer çalışanlardan çok farklı bir yönelimi vardır. Eğer örgütleri, artan ihtiyaçlarına hızla cevap vermezse, daha hızlı bir şekilde sorumlu seviyelere ulaşmalarına izin veren başka şirketlerde iş fırsatları arayacaklardır (Schein ve Maanen, 2013:28).

### 2.1.3. Güvenlik / İstikrar (GÜV)

Bazı insanlar, kariyerlerini kendilerini güvende hissedebilecekleri şekilde organize etmeyi, çalıştıkları kurumda gelecekte karşılaşacakları olayları önceden öngörebilecekleri ve istikrarlı bir şekilde çalışabilecekleri bir kariyerde olmanın onların ihtiyacı olduğunu düşünürler. Aslında herkesin bir dereceye kadar güvenlik ve istikrara ihtiyacı vardır. Yaşamın bazı aşamalarında finansal güvenlik, gelecek kaygısı yaşamamak, iyi şartlar altında çalışmak herkes için önemli olabilir. Ancak bazı insanlar için güvenlik ve istikrar, tüm kariyer kararlarını yönlendiren ve sınırlayan bir durumdur (Schein, 1980:4;1990:5).

Güvenlik / İstikrar çapasına sahip bireyler için önemli olan iş güvencesidir. Sosyal haklara sahip olma, çalışanlarını işten çıkarmayan bir şirkette çalışma, güçlü veya güvenilir bir sektörde olma(devlet memuru olma veya kurumsal bir şirkette çalışma gibi), iyi bir emeklilik planına sahip bir işyerinde çalışma gibi faktörler onlar için önem arz eder(Schein, 1978:147; Chapman, 2015:509). Şirketteki varlıklarını ve

istikrarlarını korumak adına örgütün belirlediği kariyer tanımına uymayı, kendi çıkarlarının önünde tutarlar.

Bu çapaya sahip olan bireylerin yükselme gibi ihtiyaçları olmayabilir. Hiyerarşide çok yüksek olmasalar bile başardıklarını hissedebilirler (Chapman, 2015:509).

Kariyer çapaları ile yapılan çalışmalar bu çapaya sahip olan bireylerin iki gruba ayrılabilceğini göstermektedir (Schein, 1980:4; Delong, 1982:50). Grupların biri, örgütsel istikrarı ön planda tutan grup, belirli bir kuruma bağlanan, örgütsel normlar ve değerleri önemseyerek, planlamalarını ona göre yapan gruptur. Diğer grup ise, coğrafi yönelimleri öncelik olan grup, buldukları coğrafi alanı -gerek şehir, gerek ülke- ön planda tutarak, alanı terk etmemek adına şirket değişikliği yapabilecek bireylerden oluşur (Chapman, 2015:509).

Schein ve Maanen (2013:33-34) kariyer çapaları ile ilgili hazırladığı katılımcı çalışma kitabında Güvenlik-İstikrar çapasına sahip bireylerin özelliklerinden şu şekilde bahsetmiştir:

#### *2.1.3.1. Güvenlik/İstikrar Çapasına Sahip Bireylerin Tercih Ettikleri İş Türü*

- Güvenlik/istikrar çapasına sahip kişiler öngörülebilir ve uzun süreli çalışmayı tercih ederler. İşin doğasından ziyade çalışma şartları hakkında daha fazla endişe duyarlar.
- Onlar için daha iyi ücret, iyi çalışma koşulları, ortak çalışanlar ve uygun kazançlar; işi zenginleştirme, işin zorluğu ve diğer içsel motivasyonel araçlardan daha önemlidir.
- Birçok kurum çalışması bu karaktere sahiptir ve her kuruluş, çalışanları arasında, güvenlik ve teknik/fonksiyonel yeterlilikte çapalanmış çok sayıda insanın bulunmasına büyük ölçüde bağlıdır.
- Yıllar geçtikçe, güvenlik/istikrar çapalı çalışanlar kurumsal kültür ve geleneklerin koruyucusu olurlar. Örneğin; çalışanların ve müşterilerin olduğu gibi, organizasyonda yapılacak şeyleri yapmanın “doğru ve uygun” yolu için standart taşıyıcı olarak hizmet ederler (Schein ve Maanen, 2013:31).

### 2.1.3.2. *Güvenlik/İstikrar Çapasına Sahip Bireylerin Tercih Ettikleri Ödenek Şekli ve Kazançlar*

- Güvenlik/istikrar çapasına sahip olan kişiler, hizmet süresine bağlı olarak istikrarlı bir şekilde öngörülebilir artışlarla maaş almayı tercih ederler.
- Zengin içerikli sigorta paketleri, geniş kapsamlı sağlık ve emeklilik programlarını vurgulayan paketleri tercih ederler.
- Güvenlik/istikrar çapasına sahip olan kişi, hizmet süresine bağlı olarak istikrarlı bir şekilde öngörülebilir artışlarla maaş ödemesi almayı tercih ederler.
- Zengin içerikli sigorta paketleri, geniş kapsamlı sağlık ve emeklilik programlarını vurgulayan paketleri tercih ederler (Schein ve Maanen, 2013:31).

### 2.1.3.3. *Güvenlik/İstikrar Çapasına Sahip Bireylerin Tercih Ettikleri Büyüme Fırsatları*

- Güvenlik / istikrar – çapasına sahip olan kişiler kıdem temelli bir terfi sistemi tercih ederler. Terfi beklemeden önce, bir kişinin başarması gerekenleri ve verilen herhangi bir görevde ne kadar süre çalışması gerektiğini açıklayan yayınlanmış mevki sistemini memnuniyetle karşılarlar (Schein ve Maanen, 2013:31).

### 2.1.3.4. *Güvenlik/İstikrar Çapasına Sahip Bireylerin Tercih Ettikleri Tanıma Türü*

- Güvenlik / istikrar çapasına sahip olan kişi, şirkete veya organizasyona olan bağlılığının ve gösterdiği istikrarlı performansın, tercihen daha fazla istikrar ve sürekli istihdamın güvencesi ile tanınması ister. Her şeyden önce, bu kişi sadakatin kurumun performansına gerçek bir katkı sağladığına ve birinin şirketin başarılı olmasına yardımcı olmak için “ne gerekiyorsa” yapmaya istekli olduğuna inanması gerekir.
- Çoğu personel sistemi bu çapaya sahip insanlar için uygundur. Fakat günümüzde, görev sürelerinin garantisi verilmemektedir. Esnek bir işgücü, iyi zamanlarda artırılabilen ve kötü zamanlarda azaltılabildiğinden daha idealdir. Fakat işgücündeki bu esneklik, birey için güvencesizlik anlamına gelir.
- Bu nedenler ve daha fazlası için, dış kariyer sistemleri; iş güvenliğinden kısa vadeli sözleşmelere, bireyselleştirilmiş ve rekabetçi teşvik planlarına, baş

saymalarının ve işten çıkarmaların azaltılmasına doğru kaydığı için, tipik olarak en savunmasız olanlar, güvenlik çapalı kişilerdir (Schein ve Maanen, 2013:32).

#### **2.1.4. Özerklik / Bağımsızlık (BAĞ)**

Özerklik/Bağımsızlık çapasına sahip bireyler için iş hayatının kendi kontrolleri altında olması, her şeyden önce gelir. Kişisel yaşamlarında örgütleri kısıtlayıcı, irrasyonel ve müdahaleci bulurlar (Schein, 1980:6). Genellikle danışman veya sözleşmeli işçi olmayı tercih ederler. Çalıştıkları işte hedefleri veya üzerinde çalıştıkları bir işin teslim tarihi gibi bazı noktalar belirli olsa da, kullandıkları yöntem ve hızlarının esnek olmasını tercih ederler. Bu çapaya sahip bireylerin yönetim işlerinde bulunması, yönetim işlerini yürütmesi oldukça zordur ve bu bireyler tarafından tercih edilmez. Çünkü, insanların performansını kontrol etmek, bütçe kontrolleri veya çalışanların sorumluluğunu almak onlar için özgürlük kısıtlayıcıdır. Fakat bazıları için yönetimde bulunmak, kendi çalışma yöntemini belirleyebilmek adına esnek şartlara sahip olduğu için tercih de edilebilir olarak görülmektedir (Chapman, 2015:511).

Danziger ve Valency (2006:293), bu çapaya sahip bireylerin önceliğinin işlerinde özgür olmaları olduğunu söylemiştir. Birey iş hayatında ne kadar bağımsız ve özgürse o kadar motive olur. Örgütsel kısıtlamalardan kaçınır ve kendi çalışma saatlerini, çalışma hızlarını kendi kontrol etmek/belirlemek ister. Bu kişiler kurallardan, prosedürlerden, çalışma saatlerinden, kıyafet kurallarından veya diğer temel organizasyon kurallarından uzak durmayı severler.

Schein ve Maanen (2013:31-32) kariyer çapaları ile ilgili hazırladığı katılımcı çalışma kitabında Özerklik-Bağımsızlık çapasına sahip bireylerin özelliklerinden şu şekilde bahsetmiştir:

##### *2.1.4.1. Özerklik-Bağımsızlık Çapasına Sahip Bireylerin Tercih Ettikleri İş Türü*

- Özerklik-bağımsızlık çapalı kişiler bir kuruluşta çalışıyorsa, kendi uzmanlık alanları içinde açıkça tanımlanmış, zamana bağlı işleri tercih ederler. Tam zamanlı, yarı zamanlı ve hatta geçici süreli -kabul edilebilir ve çoğu zaman arzu edileni de budur- proje bazlı veya sözleşmeli çalışmaları tercih ederler.
- Özellikle açıkça belirlenmiş hedefleri olan işleri isterler fakat başarı yollarının kendilerine bırakılmasını tercih ederler.
- Özerklik çapalı kişiler denetim altında duramazlar; dayatılan amaçlara veya hedeflere örgütlenmeyi kabul edebilirler ancak işi kendi bildikleri yoldan



yapmaya karar verdikten sonra, yalnız kalmak isteyebilirler (Schein ve Maanen, 2013:31).

#### *2.1.4.2. Özerklik-Bağımsızlık Çapasına Sahip Bireylerin Tercih Ettikleri Ödenek Şekli ve Kazançlar*

- Performans ödeneklerini, ani kazançları, kısa vadeli performansa bağlı primleri ve hiçbir yaptırımı olmayan diğer ödeme biçimlerini tercih ederler. Kendi yaşam durumlarına en uygun olan seçenekleri seçmelerini sağlayan, taşınabilir, “Kafetarya” diye de adlandırılan ödeme yöntemlerine benzeyen gelirleri tercih ederler (Schein ve Maanen, 2013:31).

#### *2.1.4.3. Özerklik-Bağımsızlık Çapasına Sahip Bireylerin Tercih Ettikleri Büyüme Fırsatları*

- Bu kişiler geçmiş başarılarını yansıtan tanınmalara belirgin şekilde yanıt verirler; yeni bir işin öncekinden daha fazla özgürlüğe sahip olmasını isterler. Başka bir deyişle, bu kişilere verilecek promosyon daha fazla otonomi olmalıdır.
- Daha büyük mevki veya sorumluluk verilmesi özerklik kaybına neden olursa bu çapaya sahip bireyi tehdit edebilir. Özerklik çapasına sahip bir satış temsilcisi, satış müdürü olmanın daha az özgürlük anlamına geleceğini bilir. Bu yüzden böyle bir terfiyi geri çevirebilir. Bir profesör, bölüm başkanı veya dekan olmanın daha az özgürlük anlamına geldiğini bilir ve bu nedenle yerinde kalmayı seçebilir.
- Özerklik çapası bulunanlar, iyi birer takım oyuncuları değildirler ve karşılıklı bağımlılıktan çok bağımsız olmayı tercih ederler.
- Ayrıca, örgütte bazılarının dışlanma korkusu olmadan açıkça ve dürüstçe konuşmalarını sağlama anlamında değerli bir çapadır (Schein ve Maanen, 2013:31).

#### *2.1.4.4. Özerklik-Bağımsızlık Çapasına Sahip Bireylerin Tercih Ettikleri Tanıma Türü*

- Özerklik çapalı kişi, portatif tanıma biçimlerine en iyi şekilde yanıt verir. Takdir mektupları, referanslar, madalyalar, ödüller, organizasyona bağımsız bir katkı yapıldığının resmi bir onayı ve bu tür diğer ödüller; muhtemel promosyonlardan, unvan değişikliklerinden daha fazlasını ifade eder.

- Çoğu kurumsal ödül sistemi, özerklik çapalı kişiye yönelik değildir. Bu nedenle, bu tür insanlar genellikle örgütsel bürokrasiden şikayet ederek, buldukları örgütten öğrenerek ayrılırlar.
- Yeteneklerine ihtiyaç duyulmazsa zararsızdır. Ancak kurumdaki bilgisayar programcıları, finansal analistler ya da ikinci satış temsilcileri gibi kilit kişiler özerklik çapasına sahipse, kurum yaşamını daha keyifli hale getirmek için personel sistemlerinin yeniden tasarlanması gerekmektedir.
- Bu çapaya sahip kişi, kuruluşun tüm günlük rutinlerine ve kısıtlamalarına tabi tutulup kuruluştaki diğer kişiler tarafından rapor ediliyor ve değerlendiriliyorsa, özerkliği azaltılmalıdır.
- Bu tür bireyler kesinlikle anti-otoriterlerdir. Bazen tam veya yarı zamanlı bir çalışan olarak “bireysel katkı” rolü oluşturmak etkili olacaktır. Ancak yönetilmek istemeyenlerin yönetilmesinin en zor mesele olduğu söylenebilir (Schein ve Maanen, 2013:32).

#### **2.1.5. Girişimcilik / Yaratıcılık (GİR)**

Girişimcilik/Yaratıcılık çapasına sahip bireyler, kendi başlarına bir şey yaratma, ortaya çıkarma konusunda güçlü bir arzu duyarlar. Bu çapaya sahip bireylere özgürlük hakkı tanınmadığı sürece büyük organizasyonlarda çalışmakta zorluk çekerler. Onlar için para, ödül değil, başarılarının bir ölçütüdür. Özerklik/bağımsızlık çapasına çok benzer olmasına rağmen, Girişimci yaratıcılık çapası aslında daha farklıdır. Bu çapaya sahip insanlar özgürlüklerini yeni projelerde kullanmak, daha yaratıcı olabilmek adına kullanmak isterler (Schein, 1978:137; 1980;; DeLong, 1982:51; Danziger ve Valency, 2006:293; DeReus, 2012:122).

Bu çapaya sahip bireyleri harekete geçiren güç, tamamen kendi projeleri olan bir şeyi inşa etme veya yaratma ihtiyacından gelir. Bu kişiler bir şeye bağlı kalmaktan çok kolay sıkılır ve projeden projeye geçmeyi severler. Onlar için yeni girişimlerde bulunmak veya yeni projeler ortaya atmak, daha önceden kurulanları yönetmekten daha çok ilgi çeker (Danziger ve Valency, 2006:293).

Chapman (2015:509) kitabında, bu kariyer çapasının bazı çalışmalar tarafından girişimcilik ve yaratıcılık olmak üzere iki gruba ayrıldığından bahsetmiştir. Girişimciliğin vurgusu yeni bir organizasyon veya iş yaratmaktır (Schein, 1980:3). Bir kuruluşa sahip olmadıkça bu kişileri ellerinde tutamazlar. Yaratıcılık için odak, yeni organizasyonlar oluşturmayacak şekilde yaratıyor olmaktır. Bu tür bir insan, bir

organizasyon içinde inovasyonu teşvik etmeye ve yaratıcı fikirler geliştirmeye yardımcı olur (Danziger, Rachman-Moore, Valency, 2007:7).

Schein ve Maanen (2013:36-37) kariyer çapaları ile ilgili hazırladığı katılımcı çalışma kitabında Girişimcilik-Yaratıcılık çapasına sahip bireylerin özelliklerinden şu şekilde bahsetmiştir:

#### *2.1.5.1. Girişimcilik-Yaratıcılık Çapasına Sahip Bireylerin Tercih Ettikleri İş Türü*

- Girişimcilik-Yaratıcılık çapasına sahip bireyler, yaratma ihtiyacına saptantılıdırlar ve kolayca canı sıkılma eğilimindedirler.
- Örgütte sürekli olarak yeni ürün veya hizmet icat etme talebinde bulunabilir veya ilgilerini kaybedebilir, bu işletmeleri terk edebilir ve en baştan başlayabilirler.
- Dinlenmeden ve sürekli olarak yeni yaratıcı zorluklar isterler.
- Kendi girişimlerini planladıkları kurumlarda çalışıyorlarsa, kendi yan girişimlerini sürdürmelerine olanak tanıyan işlere ihtiyaçları vardır. Örneğin, işverilen kurumda belirli bir ürün hakkında yeterince bilgi sahibi olan ve sonunda bu ürünün bazı yeni sürümleriyle kendi kendine ortaya çıkacak olan mühendis gibi (Schein ve Maanen, 2013:36)

#### *2.1.5.2. Girişimcilik-Yaratıcılık Çapasına Sahip Bireylerin Tercih Ettikleri Ödenek Şekli ve Kazançlar*

- Yeni ürünler geliştirirlerse, patentlere sahip olmak isterler. Girişimcileri korumaya çalışan büyük kurumlar genellikle bu ihtiyaçların yoğunluğunu yanlış anlamaktadır. Bu çapaya sahip birey, işletmesine yatırım yapılması teklif edilmesine rağmen, yeni işletmenin patentleri ve hisse senedinin yüzde 51'ini kontrol etmediği sürece kurumda kalmayacaktır.
- Girişimciler, kendi iyiliği için değil, dünyaya başardıklarını göstermenin bir yolu bulmak için servet biriktirmek isterler (Schein ve Maanen, 2013:36).

#### *2.1.5.3. Girişimcilik-Yaratıcılık Çapasına Sahip Bireylerin Tercih Ettikleri Büyüme Fırsatları*

- Girişimciler, kariyerleri boyunca herhangi bir noktada, olmaları gereken her yerde olmalarına izin veren kariyer sistemleri ister.

- Birçoğu kurumların başkanları olmak ister, ancak çoğu zaman yönetim görevleri yeteneklerine veya arzularına uymaz. Özellikle, girişimleri uzun vadede başarılı olacaksa, genellikle iyi bir genel yönetim gerektirir; girişimcinin iyi olamayacağı ve bu yapmaktan hoşlanmayabileceği bir şeydir. Daha sonra, gücün ve özgürlüğün, girişimin anahtarı olduğunu düşündükleri ve kendi ihtiyaçlarını karşılamalarını, genellikle araştırma ve geliştirme şefi gibi yaratıcılıklarını uygulamalarına devam etmelerine izin veren rolleri almaları istenir. Çoğu durumda, bu rollerin yorucu olduğu kanıtlanır, kurumlarını satar ve yaratıcı ihtiyaçlarını karşılamak için yenilerini başlatırlar(Schein ve Maanen, 2013:36).

#### 2.1.5.4. Girişimcilik-Yaratıcılık Çapasına Sahip Bireylerin Tercih Ettikleri Tanıma Türü

- Servet ve büyük işletmeler oluşturmak, bu grubun üyelerinin tanınması için en önemli yollardan ikisidir.
- Girişimciler yüksek kişisel görünürlük ve halk tarafından tanınmak için oldukça ben merkezcidir. "Yapıda kimin adının olduğu" (veya ürün, organizasyon vb.) çoğu zaman büyük bir endişe kaynağıdır.
- Bazıları "seri girişimciler" adı verilen, şirketleri kurarak, satarak ve yenilerini başlatarak yaratma ihtiyacını tüketir. Bu tür bir girişimcinin kariyeri boyunca ne kadar başarılı girişimleri varsa o kadar başarılı kariyeri vardır. Bu tür kariyerleri takip etmek için gereken enerji çok büyüktür ve zamanla azalabilir(Schein ve Maanen, 2013:37).

Sıradaki 3 kariyer çapası, Schein'in ilk beşine dahil edilmedi. Bu kariyer çapaları, diğer araştırmaların sonuçları doğrultusunda eklenmiştir (DeLong, 1982; Derr, 1980; Schein, 1990).

#### 2.1.6. Hizmet ve Kendini Adama (HİZ)

Hizmet ve Kendini Adama çapasına sahip bireyler, kariyerlerini tamamen yaptıkları çalışmalarla elde etmeye çalıştıkları bazı değerler açısından görürler. Bu değerler; "dünyayı daha yaşanabilir bir yer haline getirmek", "çalışanlar için daha insancıl bir iş yeri yaratmak", "hayat kurtaracak veya açlıktan kurtaracak ürünler icat etmek "gibi şeyler olabilir. Eğer çalıştıkları kurum, bu insanların değerlerini yerine getirmelerine izin vermezse, kuruluşlarını terk edeceklerdir (Schein, 1980:3; 1990:3).

Schein ve Maanen (2013:37) bu çapaya sahip kişilere örnekler şu şekilde vermiştir:

Olumlu eylem programları üzerinde çalışan insan kaynakları uzmanları, sosyal adaleti sağlamaya veya işçi-insan ilişkilerini geliştirmeye niyetli avukatlar, yeni bir ilaç üzerinde çalışan biyoteknoloji bilimcisi, çevre koruma için çalışan bilim insanları, üretim sürdürülebilirliğini arttırmak için çalışan mühendis veya genel olarak toplumun bir yönünü iyileştirmek için kamu hizmetine girmeyi seçen yöneticiler...

Aslen bu kariyer çapası iki ayrı kariyer değişkeni olarak çalışılmıştır. İlki, başkalarına yardım edebilmek adına kişilerarası ilişkilerini kullanması ile ilgili olan “hizmet”, ikincisi ise çevrecilik, yararlı olma gibi sebeplerle ilgili olan “kendini adama”dır. Daha sonra bu iki değişken, Hizmet ve Kendini Adama adı altında birleştirilmiştir. Bu kariyer çapası, insanlar dünyanın sorunlarının daha fazla farkına vardıkça ve bir kişinin kariyer gelişiminde bunları ele alma fırsatları arttıkça daha da yaygınlaşmaktadır. Daha önceleri orta yaştaki nüfus bu çapaya sahipken, artık genç nüfus için de önemini artırmaktadır (Schein, 1990:3; 1996:3; Chapman, 2015:510).

Danziger ve Valency (2006:293) bu çapaya sahip bireyler için, önceliklerinin dünyayı bir şekilde geliştirmek adına motive olduklarını, işlerindeki faaliyetleri toplumsal olaylara yardımcı olabilme konusunda kişisel değerlerle dengelemeyi hedeflediklerini ve becerilerinden daha çok “değerlerini” karşılayan iş bulmakla ilgilendiklerini söylemiştir.

Bu bireyler, çalışmalarında somutlaştırmak istedikleri değerler nedeniyle kariyerlerine girerler. Başkalarının hayatında bir fark yaratmak için insanlarla çalışmaktan zevk alırlar. Bu çalışanlar, gereken gerçek yeteneklerden veya yetkinlik alanlarından daha çok değere yöneliktir (DeReus, 2012:122).

Tüm bunların yanı sıra, sözde yardım veya hizmet mesleklerinin diğer çapalara gruplarına da ilgili görünmesine dikkat etmek önemlidir. Biri teknik olarak uzman veya yönetsel olarak bağlantılı bir sosyal hizmet uzmanı ya da avukat olabilir, biri tıpta ya da öğretimde özerklik ya da güvenlik nedenleriyle öğretmenlik yapabilir. Bu mesleklerin her biri girişimcilik ve genel yönetim için fırsatlar sağlar. Başka bir deyişle, hizmet türü işlerde bulunan tüm kişilerin, hizmet çapası olduğu varsayılmamalıdır (Schein ve Maanen, 2013:37).

Schein ve Maanen (2013:38-39) kariyer çapaları ile ilgili hazırladığı katılımcı çalışma kitabında Hizmet ve Kendini Adama çapasına sahip bireylerin özelliklerinden şu şekilde bahsetmiştir:

### *2.1.6.1. Hizmet ve Kendini Adama Çapasına Sahip Bireylerin Tercih Ettikleri İş Türü*

- Hizmet ve Kendini adama çapasına sahip bireyler, örgüt çalışanlarını kendi değerleri doğrultusunda etkilemelerine izin veren işleri istemektedir. Bu anlamda başkalarını etkilemek ve ikna etmek isteyen "ahlaki girişimciler" dirler. Bu çapaya sahip kişiye örnek, büyük bir madencilik şirketi için çevre planlama müdürü olarak bir işi kabul edip üniversite pozisyonu bırakmış bir tarım profesörü olabilir. Bu kişi, çevre planlaması yapmasına ve işleri başarmasına izin verdiği sürece, bu şirket için çalışmaya devam edeceğini belirtmiştir(Schein ve Maanen, 2013:38).

### *2.1.6.2. Hizmet ve Kendini Adama Çapasına Sahip Bireylerin Tercih Ettikleri Ödenek Şekli ve Kazançlar*

- Bu çapaya sahip insanlar öncelikli bir örgütsel sadakate sahip olmadıklarından katkıları için adil ücret ve taşınabilir faydalar isterler.
- Para onlar için merkezi değildir, ancak teknik fonksiyonel yetkinlik çapasına sahip insanlar gibi dış eşitlik konusunda endişe duyarlar. Yani kendi alanlarındaki diğer kişilerin aldıkları ile kendi maaşlarının aynı düzeyde olmasını isterler(Schein ve Maanen, 2013:39).

### *2.1.6.3. Hizmet ve Kendini Adama Çapasına Sahip Bireylerin Tercih Ettikleri Büyüme Fırsatları*

- Bu gruptaki bireyler, değerlerini tanıyan ve onları daha etkin ve verimli şekilde hayata geçirebilmesini sağlayacak mevkiilere terfi edilmelerini, maddi getirilerden daha çok tercih ederler.
- Değerlerinin kurumdaki diğer kişiler tarafından duyulmasını ve harekete geçirilmesini isterler.
- Bu kişileri yüksek rütbeli alanlara taşıyan rotasyonel sistemler, değerlerini üstlendikleri ya da üstlendikleri işlerle marjinal hale geldikleri durumlarda, tercih edilmezler, ancak hizmet odaklı alanları içinde daha yüksek rütbe ve etki sağlayan profesyonel basamaklar istenmektedir(Schein ve Maanen, 2013:39).

#### 2.1.6.4. Hizmet ve Kendini Adama Çapasına Sahip Bireylerin Tercih Ettikleri Tanıma Türü

- Bu çapaya sahip bireyler, hem meslektaşlarından hem de üstlerinden; değerlerinin iyi anlaşıldığını ve daha üst düzey yönetim tarafından bu değerlerinin paylaşıldığını hissetmek isterler.
- Teknik/fonksiyonel yetkinlik çapasına sahip olanlar gibi, daha fazla eğitim için fırsatlara, profesyonel toplantılara katılıma, ödüller ve başarıları için halkın beğenisine değer verirler (Schein ve Maanen, 2013:39).

#### 2.1.7. Saf Meydan Okuma ve Rekabet (MEY)

Bu çapaya sahip bireyler için kilit sözcük “imkansız”dır. Onlar için yaptıkları işten ziyade rakiplerini yenmeleri veya problemleri aştıklarını görmek her zaman daha önemlidir. Onların her zaman, imkansız başardıklarını, zorlu rakiplerini yendiklerini ve zorlukları aştıklarını hissetmeleri gerekir. Durumları, kazanma ve kaybetme olarak tanımlarlar ve kazanırlarsa sadece gerçek tatmini elde ederler (Schein, 1990:3; 1996:3; Chapman, 2015:510).

Danziger ve Valency (2006:293) çalışmasında, bu çapaya sahip olan bireyler için motivasyon kaynaklarının büyük engellerin üstesinden gelerek neredeyse çözülmeyen sorunları çözmek, aşırı zorlu tabir ettikleri rakipleri yenmek olduğunu belirtmiştir. Onlar için rekabet her şeydir.

Bu çapaya sahip bireyler, herhangi bir şeyi veya herhangi birini yeneceklerini düşünürler. Onlara göre başarı, imkansız engellerin üstesinden gelmek, çözülemeyen problemleri çözmek veya zorlu rakiplerin üzerinden kazanmaktır. Onlar, doğuştan rekabetçidir (DeReus, 2012:122).

Schein ve Maanen (2013:40) kariyer çapaları ile ilgili hazırladığı katılımcı çalışma kitabında Saf Meydan Okuma çapasına sahip bireylerin özelliklerinden şu şekilde bahsetmiştir:

##### 2.1.7.1. Saf Meydan Okuma Çapasına Sahip Bireylerin Tercih Ettikleri İş Türü, Ödenek Şekli, Kazançlar ve Tanıma

- İstenilen iş türleri, ücretler ve faydalar, kariyer gelişimi ve tanınma şekilleri, bu gruptaki kişiler için gerçekte bir “sınırları zorlamak” durumudur.
- Bu çapaya sahip bazı kişiler bireysel olarak özelleştirilmiş performans için ödeme planı isteyebilir; bazıları da başarısızlık riskini göze alarak garantili

ödülleri tercih edebilir. Ama yine de en çok kazananı karşılayan her türlü ödeme talebiyle de karşımıza çıkabilirler.

- Saf meydan okuma çapasına sahip kişiler dünyayı sadece uygun ve güçlülerin hayatta kalabildiği bir kurtlar sofrası olarak görürler.
- Bu çapanın bulunduğu çok çeşitli meslek ve örgütler göz önüne alındığında, iş türü, ödeme, yararlar ve tanınma şekilleriyle ilgili genellemeler ortaya koymak zordur. Bu grup insanlarına örnekler; “savaşçılar”, profesyonel sporcular, tahvil satışçıları, kurtarıcı yöneticiler, oyun geliştiricileri, bazı bilim adamları ve çözülemeyen problemler üzerinde çalışan mühendisler.. Bu kişiler ve işleri göz önünde bulundurulduğunda bu grup için kolay kolay genelleme yapılamayacağı anlaşılmaktadır (Schein ve Maanen, 2013:40).

### **2.1.8. Hayat Tarzı (TARZ)**

Yaşam tarzı çapasına sahip insanlar, çalışma hayatı ve kariyerin yaşamın tüm yönleriyle (örneğin aile ve kişisel ihtiyaçlar) bütünleştirilmesi ve dengelenmesi gerektiğini düşünmektedir. Genellikle bu kariyer çapası, iki eşin çalıştığı ve hayatın tüm yönleriyle ilgilenilmesi için düzenlemelerin yapılması gerektiği durumlarda ortaya çıkar. Bu gruptaki insanlar yaşam dengesini korumak için kariyerlerinde fedakarlık yapacaklardır (Chapman, 2015:510).

Bu kariyer çapası, 1960'lı ve 1970'li yıllardan beri diğerlerinden daha fazla yaygınlaşmıştır. (Danziger ve Valency, 2006:293; Schein, 1996:3). 1990'da yapılan çalışmasında Schein, bu çapanın git gide yayılmasının sebebini, iş gücündeki yapısal değişikliklerin, örgütlerdeki kadın sayısının artmasının ve çifte kariyerdeki buna bağlı artışın bir yansımasıdır olarak belirtmiştir. İlk başta kadın nüfus ağırlıklı bulunan bu çapa giderek erkeklerde ve her yaşta da bulunmaya başlamıştır.

Kariyerini yaşam tarzıyla dengelemek onlar için motive edicidir. Babalık/doğum izni, günlük ihtiyaçlarını karşılayacak kadar vakit tanınması gibi konular onlar için önemlidir. Aile yanlısı değerleri ve programları olan kuruluşları tercih ederler (Danziger ve Valency, 2006:293).

DeReus (2012:122) çalışmasında, bu bireyler için iş/yaşam dengesini arayan, kariyerleri aileden daha önemli olmayan, ailelerini de kariyerlerine dahil ettikleri taktirde kendilerinde tatmin hisseden bireyler olduklarında bahsetmiştir.



Schein ve Maanen (2013:42-44) kariyer çapaları ile ilgili hazırladığı katılımcı çalışma kitabında Saf Meydan Okuma çapasına sahip bireylerin özelliklerinden şu şekilde bahsetmiştir:

*2.1.8.1. Hayat Tarzı Çapasına Sahip Bireylerin Tercih Ettikleri İş Türü, Ödenek Şekli, Kazançlar ve Tanıma*

- Kariyer ve hayat tarzı konularının bütünleşmesi gelişen bir süreçtir ve çeşitli yaşam evrelerinde (bekar, evli, ebeveyn, büyükanne, büyükbaba vs.) nasıl gerçekleştirildiği, hem seçilebilecek seçeneklere hem de aralarında seçim yapma özgürlüğüne bağlıdır.
- Hayat tarzı çapasına sahip insanlar her şeyden daha fazla esneklik isterler. Özerklik çapasına sahip kişilerin aksine, kurumları için çalışmaya oldukça isteklidirler. Kurumları tarafından kendilerine alan ve zaman tanıyan seçenekler sunulduğu takdirde, kurum kurallarını ve kısıtlamalarını kabul ederler. Bu seçenekler, daha az veya aile durumlarının izin verdiği kadar seyahat etmek, hayatlarıyla ilgili endişelerin gerektirdiği durumlarda yarı zamanlı çalışmak, babalık ve doğum izinleri, günlük bakım seçenekleri (özellikle evli çiftlerin ve bekar ebeveynlerin nüfusun artmasıyla ilgili haller), düzenli, öngörülebilir çalışma saatleri veya esnek çalışma saatleri (fazla mesai talepleri yoktur), normal çalışma saatleri boyunca evde çalışma imkanı vb. olabilir.
- Hayat tarzı çapasına sahip kişiler kurumsal bir tutum ararlar. Bireyin kişisel ve aile ile ilgili endişelerine saygı duyulmasını ve iş sözleşmesinin aslı müzakeresini (ve gerekli durumlarda tekrar revize edilebilmesini) mümkün kılan bir örgütlenme arayışı içindedirler.
- Çalışanlarının karşılaştığı hayat tarzı sorunlarının gerçekliğini kabul eden kuruluşlarından ve resmi personel politikalarından anlayış ve esneklik isterler. Herhangi bir zamanda, hangi genel örgütsel tepkilerin en fazla yardımcı olacağı açık değildir. Ancak genel olarak politikalar ve kariyer sistemlerinin daha esnek hale gelmesi ve seçimler sunması gerekir.
- Kariyer sahiplerinin coğrafi olarak taşınma isteksizliğinin artması, çoğunlukla mevki ile ilgili bir adımdır. Bu daha öncelerde, güvenlik/istikrar çapasının bir yönü gibi görünmekteydi fakat, taşınmak istemeyen kişilerin güvenlik/istikrardan ziyade kişisel, aile ve kariyer konularını bütünleştirmek istedikleri açıkça ortaya çıkmıştır. Bu kişiler için istenilen bir terfi veya başka

bir kariyer sonucuna mal olsa dahi çocukları için önemli olan bir durumda daha iyi bir okulda okumalarını sağlamak adına kurum değişikliği veya coğrafi değişiklik yapma durumlarını tercih edebilirler.

- Yaşadıkları bölgeden veya ülkeden daha yüksek maliyetli bir yere taşınmak bu tarz insanları rahatsız edebilir. Çünkü bu onların yaşam kalitelerinin düşmesine neden olacaktır.
- Pek çok şirket, çalışanlarının kurum gereklilikleri çerçevesinde şehir değişiklikleri yapmaları gerektiğini ve bunun olumlu bir kariyer gelişimi adımı olduğunu savunmaktadır.
- Hayat tarzı çapasına sahip kişilerin bir başka mücadelesi de bekar ve çocuksuz çalışanların aile sahibi olan diğer çalışanlardan daha fazla iş yüküne katlanması gerektiği kanısıdır. Hayat tarzı çapasına sahip olsun/olmasın, bir yönetici için bunun kararını vermek zordur. Buna örnek olarak birkaç yıl önce bir valinin, bir çalışanını terfi ettirmesi ile ilgili gazetede çıkan haberi şu şekildedir: “Janet bu iş için mükemmel, çünkü o iş için hayatı olmamalı. Onun ailesi yok. Bu harika... Mükemmel çünkü işini yapmak için günde on dokuz veya yirmi saat ayırabilir (New York Times, 1 Aralık 2008).”
- Bir yönetici için kariyerine devam ederken iş ve aile ile ilgili endişeleri başarılı bir şekilde entegre etmeyi veya zengin bir kişisel yaşam sürdürmeyi başarabilmek belki de en fazla çaba harcanması gereken konudur. Bu yüzden, hayat tarzı çapası sekiz çapa içerisinde en sorunlu olan çapadır (Schein ve Maanen, 2013:42-44).

## 2.2. Kariyer Çapaları ile İlgili Çalışmalar

Kariyer Çapaları ile ilgili çalışmalar 1982'den günümüze kadar farklı alanlarda ve örneklem gruplarında çalışılmıştır. Tablo 2.'de kariyer çapaları ile ilgili alan yazındaki çalışmalar gösterilmiştir.

**Tablo 2.** Kariyer Çapaları ile ilgili alan yazındaki çalışmalar

YIL	YAZAR/LAR	YÖNTEM	ALAN/ÖRNEKLEM
1982	DeLong	Nicel	Lisans mezunu erkek öğrenciler
1991	Igbaria, Greenhaus & Parasuraman	Nicel	Yönetim Bilişim Sistemleri Personeli
1998	Yarnall	Nicel	Özel Sektör Çalışanları
1999	Igbaria, Kassiech & Silver	Nicel	Ar-Ge Mühendisleri

2000	Van Vuuren & Fourie	Nicel	Hizmet sektörü çalışanları
2000	Ellison	Nicel	Kariyer Ortası Dönemdeki Alt ve Üst Yöneticiler ile Sekreter ve Asistanlar
2001	Tan & Quek	Nicel	Eğitimciler
2003	Marshall & Bonner	Nicel	İşletme Lisansüstü Öğrencileri
2003	Van Rensburg, Rothmann, & Rothmann	Nicel	Eczacılar
2004	Erdoğan	Nicel	İdari/Yönetim Kademelerindeki Personeller
2004	Suutari & Taka	Nitel	Küresel Liderler
2006	Danziger & Valency	Nicel	Çalışan İşletme Yüksek Lisansı Öğrencileri
2006	Ituma & Simpson	Nitel	Bilgi Teknolojisi Çalışanları
2006	Nieuwenhuizen & Groenewald	Nicel	İş İnsanları
2006	Uslu	Nicel	Sınıf Öğretmenleri
2007	Chang, Hwang, Liu, & Siang	Nicel	Bilişim Teknolojileri Yüksek Lisans Öğrencileri
2007	Coetzee, Schreuder & Tladinyane	Nicel	Part-Time Çalışan Yüksek Lisans Öğrencileri
2009	Coetzee & Schreuder	Nicel	Hizmet Sektörü Yöneticileri
2009	Singh, Bhattacharjee, & Kodwani	Nicel	Yöneticiler.
2009	Temür	Nicel	Bankacılar
2009	Weber & Ladkin	Nicel	Turizm Sektöründen Üst Düzey Yönetici
2010	Cerdin & Le Pargneux	Nicel	Fransız Yabancı Yöneticiler.
2011	İbicioğlu, Adıgüzel & Öztürk		Lisans Öğrencileri
2012	Chang, Jiang, Klein, & Chen	Nitel	Bilgi Teknolojisi Sektörü Yöneticileri
2012	Gürbüz & Sığırı	Nicel	İşletme Lisansüstü Eğitimi Alan Öğrenciler ile Beyaz Yakalı Çalışanlar
2012	Du Toit & Coetzee	Nicel	Bilim ve Mühendislik Sektörü Çalışanları
2013	Karakaya, Karataş, Özdenk ve Karataş	Nicel	Üniversiteli Sporcu Öğrenciler
2014	Çarıkcı & Morçin	Nicel	Turizm Ön lisans Öğrencileri
2014	Gezen & Köroğlu	Nicel	Turizm Eğitimi Alan Öğrenciler
2014	Ünal & Gizir	Nicel	Öğretim Elemanları
2015	Başol, Duyan & Etçi	Nicel	Vakıf ve Devlet Üniversitesi Öğrencileri
2015	Olçay & Düzgün	Nicel	Turizm Eğitimi Alan Öğrenciler
2015	Sakal & Yıldız	Nicel	Orta Düzey Yöneticiler
2015	Kula	Nicel	Lisansüstü Öğrenciler
2016	Pala	Nicel	Spor Bilimleri Öğrencileri
2017	Hekimoğlu	Nicel	Lise ve Lisans Öğrencileri
2017	Kubo, Hatono, Kubo, Shimamoto, Nakatani & Burgel	Nitel	Japon İş Sağlığı Hemşireleri
2018	Aydoğan	Nicel	Bilgi Teknolojileri Alanındaki Y Kuşağı Mühendisler
2018	Palabıyık & Yücel	Nicel	Özel sektör çalışanı mavi ve beyaz yakalılar

Kariyer çapaları ile ilgili araştırmalar üzerine yapılan taramada, çalışmaların farklı sektörler ve örneklem gruplarına uygulandığı görölmektedir. Uluslararası alan yazında çeşitliliğin daha fazla olduğu, ulusal alan yazında ise son yıllarda örneklemin daha çok öğrenciler üzerine oluşturulduğu görölmektedir. Ayrıca yapılan taramada yalnızca 4 nitel çalışma olduğu, çalışmaların genel olarak nicel yöntemle gerçekteştiği görölmektedir. Yapılan çalışmalarda çoğunlukla kültürel değerlere bakıldığı, seçilen örneklemlerin bu farklılıkları ortaya koymak adına çeşitlendirildiği görölmektedir.

### **2.3. Spor Yönetiminde Kariyer Çapaları**

#### **2.3.1. Spor Yönetimi ve Spor Yöneticisi Kavramı**

Genel yönetimin bir parçası olan spor yönetimini, genel yönetimden ayırmak mümkün değildir. Genel yönetim kapsamında kullanılan yöntemler ve kavramlar spor yönetimi için de aynen geçerlidir. Fakat, sporun doğası gereği kendine has özellikleri bulunmaktadır.

Sporda yönetim Pitts ve Stotlar'a (2007:4) göre "sporla ilgili herhangi bir işletme veya ürünün üretilmesinde, kolaylaştırılmasında, tanıtımında veya organize edilmesinde yer alan tüm insanların, faaliyetlerin, işletmelerin veya organizasyonların incelenmesi ve uygulanmasıdır". Ekmekçi (2016:6) tarafından spor yönetimi, "spor ile ilgili kurulmuş örgüt veya organizasyonun en verimli ve iyi bir şekilde yürüyebilmesi için insan ve madde kaynaklarını etkin ve uyumlu kullanma süreci" olarak tanımlanmıştır.

Spor yöneticisi ise, sportif hizmet ve faaliyetlerin sevk ve idaresinde görev alan ve spor organizasyonlarını, kuruluş amaçları doğrultusunda başarıya götürecek işleri yürüten yetkili ve sorumlu kişi olarak tanımlanmıştır (Cankalp, 2002: 127).

Spor yöneticileri spor ile ilgili her türlü organizasyonda görev alan, bu kuruluşlarda yetkili olan kişilerdir. Pedersen ve Thibault'a (2014:175) göre üç tür spor organizasyonundan bahsedilir. Bunlar; kamu kuruluşları, kar amacı gütmeyen kuruluşlar ve ticari kuruluşlardır.

*Kamu kuruluşları:* Bu tür bir organizasyonu oluşturan kuruluşlar arasında, devlet kurumları ve onların içerisinde bulunan rekreasyon ve spor programlarının sunulmasından ve spor sahalarının, arenaların, yüzme havuzlarının ve parkların bakımından sorumlu olan bölgesel ve yerel yönetim birimleri bulunmaktadır (Pedersen ve Thibault, 2014:175).

*Kar amacı gütmeyen kuruluşlar:* Bu kuruluşlar (gönüllü ya da fahri kuruluşlar olarak da bilinir) söz konusu olduğunda, gönüllü yöneticiler kuruluşların işletilmesinden

ve yönetiminden sorumludur. Günlük işleri gerçekleştirmede yardımcı olmak için ücretli personel istihdam edebilirler, ancak gönüllü yöneticiler kararlar almaktan ve kuruluşlar için stratejik yönelimler belirlemekten sorumludur. Bu kuruluşlarda, genellikle yönetim kurulu veya yürütme kurulu üyesi olarak adlandırılan gönüllü yürütme üyeleri, sporun veya yardım çalışmalarının yönü hakkında kararlar alır ve bu politikaları uygulamak ve değerlendirme işini, genellikle ücretli personele bırakır (Pedersen ve Thibault, 2014:175).

*Ticari kuruluşlar:* Ticari kuruluşların temel amacı kar elde etmektir. Profesyonel spor kulüpleri, spor ekipmanları üreticileri, spor yayıncılığı ve medya şirketleri, spor tesisleri ve etkinliklerine sahip olan ve yöneten şirketler, spor veya sporla ilgili hizmetler sunan kuruluşlar da genellikle ticari amaçlı, kâr amacı güden işletmelerdir (Pedersen ve Thibault, 2014:175).

### **2.3.2. Spor Yöneticilerinin Kariyer Gelişimi**

Spor yöneticileri; spor hizmet ve faaliyetlerinin sevk ve idaresinde buldukları pozisyon, yetki alanları, ücret alma durumları ve yaptıkları işler bakımından farklılaşmaktadır. Tesis müdürü, yarışma yönetmeni, komisyon başkanı, organizasyon sorumlusu, kafiye başkanı, sicil lisans şefi ve federasyon başkanı gibi görev ve makamların tümünü spor yöneticisi olarak tanımlamak mümkündür. Literatürde Donuk (2005: 26) spor yöneticilerini tanımlarken aşağıdaki ayırmadan bahsetmiştir:

- 1- Resmi (profesyonel) spor yöneticileri: Belirli bir ücret karşılığında spor hizmet ve faaliyetlerinin sevk ve idaresinde fiilen görev alan bireylerdir. Resmi spor yöneticilerini sadece sporla ilgili kamu kurum ve kuruluşlarında görevli personelle sınırlamak mümkün değildir. Kulüpler ve diğer özel spor kuruluşlarında çalışan yöneticilerde bu statüdedir.
- 2- Gönüllü (Fahri) spor yöneticileri: Kendi mesleklerinin yanında spor hizmet ve faaliyetlerinin sevk ve idaresinde ücret almadan gönüllü olarak çalışan bireylerdir. Gönüllü spor yöneticileri toplumun her kesiminden olabilmektedir. Spor yöneticiliği öncelikle bir meslek olarak değerlendirilmelidir. Ülkemizde spor yönetimi dalında beden eğitim ve spor okulları spor yöneticisi yetiştirmeye yönelerek mevcut ihtiyacı karşılamayı amaçlamaktadır.

Yukarıda bahsedilen tanımlardan da anlaşılacağı üzere spor yöneticileri profesyonel ve fahri olarak ikiye ayrılabilir. Ülkemizde sporu yöneten kişiler, bu işin temel veya yüksek eğitimini almış kişiler olabileceği gibi, mesleki eğitimleri tamamen

sporun dışında bir alandan almış, fahri olarak sporu yönetmeye gönüllü olan kişiler de olabilmektedir.

Sporun doğru bir şekilde yönetilmesi, sürdürülebilir politikalar geliştirilmesi, spor örgütlerinde finansal açıdan doğru kararlar verilebilmesi için spor yöneticilerine oldukça önemli görevler düşmektedir. Bu süreçlerde karar merci olarak yönetim kademelerinin en tepesinde olan kişilerden bir tanesi de federasyon başkanlarıdır. Ülkemizde federasyon başkanlarının fahri spor yöneticileri olarak görev yapması, kariyer gelişim süreçlerinin incelenmesi ve araştırılması açısından önemlidir.

### **2.3.3. Spor Federasyonları ve Federasyon Başkanlığı**

Spor federasyonları, kendi spor dallarındaki faaliyetlerle ilgili teknik ve idari kararlar alma ve uygulama yetkisine sahip kuruluşlardır. Bir federasyon içerisinde sadece bir spor dalı olabileceği gibi, birden fazla spor dalı da teknik ve idari bakımdan aynı federasyona bağlanabilir (Gök ve Sunay, 2010:7).

Ulusal spor federasyonları kendi spor dalındaki uluslararası federasyonlar ile bağlantısı olan, ulusal düzeyde spor faaliyetlerinin örgütlenmesi ve denetlenmesi, hakem, antrenör ve benzeri elemanların görevlendirilmesi gibi yönetsel görevleri olan kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşlarıdır (Fişek, 1998:458-459) Federasyonların, kendi branşındaki mevzuatlara uygun bir şekilde yönetimi; kendi branşında araç gereç, malzeme, temini; yarışma kuralları oluşturma ve yürütme; sporcuların lisans, vize ve tescil işlemleri, doping vb. konular için gereken talimatların hazırlanması gibi teknik görevleri de bulunmaktadır (İmamoğlu ve Çimen, 1999:59).

Kendi spor dalının teknik sorumlusu olan her spor federasyonunun başında bir başkan, as başkan veya başkanlar ile federasyon yönetim kurulunu meydana getiren üyeler ve bir genel sekreter ile yeterli büro personeli bulunmaktadır. Federasyonlarda ayrıca danışma ve teknik kurullar ile hukuk, sağlık, eğitim, merkez hakem, organizasyon, dış ilişkiler gibi yan kurullar da bulunmaktadır. Spor federasyonlarında görev yapan başkan ve yönetim kurulu üyeleri ile diğer kurullarda görev yapan gönüllü üyeler olup yaptıkları hizmet karşılığında herhangi bir maddi gelir talebinde bulunmazlar (İmamoğlu ve Çimen, 1999:59).

Federasyon başkanı, aynı zamanda yönetim kurulunun da başkanıdır. Yurt içi/dışı kendi branşını temsil etmesi gerektiğinde, yetkisini asbaşkan veya genel sekretere devredebilir. Federasyonun kendi içerisindeki diğer kurullarının düzgün ve koordineli çalışmasını sağlamak, idari ve mali konularda tahakkuk memurluğu yetki

veya sorumluluğunu taşımak ve uygulamada karşılaşılan problemlerin çözümünü sağlamak gibi yetkilere sahiptir. Federasyon yönetim kurulu ile diğer kurulların görev süreleri federasyon başkanının görevde kalmasına bağlıdır, federasyon başkanının herhangi bir sebepten dolayı ayrılması durumunda bu kurulların görev süresi de sona ermektedir (İmamoğlu, 2011:3).

Spor federasyonu başkanlarının yukarıda bahsedilen görev ve sorumluluklarını fahri olarak, hiçbir maddi karşılık beklemeden icra etmesi, bu kişilerin kariyerlerine yönelik motif ve değerlerinin diğer meslek gruplarına göre farklı olabileceğini göstermektedir. Kariyer çapaları daha önce de bahsedildiği üzere kişinin bireysel kariyerini yönlendirmesi, sınırlaması ve dengede tutması için kendisinde algıladığı yetenek, değer ve ihtiyaçlarıdır (Schein, 1978:125). Federasyon başkanlarının kariyer çapalarının araştırılması ve tespit edilmesi bu görevi neden icra etmek istediklerini ortaya koyacak ve gelecekte icra etmek isteyen bireylere için önemli bir kaynak oluşturacaktır.

#### **2.3.4. Spor Yönetiminde Kariyer Çapaları ile İlgili Çalışmalar**

Spor yöneticilerinin kariyer gelişimleri uluslararası alanyazında (Kjeldsen, 1990, Cunningham, Bruening, Sartore, Sagas, Fink, 2005; Mathner, 2012; Dawson, 2013; Geurin-Eagleman, 2014; Lumpkin, Franco, Multon, Achen, 2017) ve ulusal alanyazında (Yıldız, 2008; Yiğit, 2010; Türkmen, 2010; Ağaoğlu, Eker, Ağaoğlu 2013; Karakaya, 2013; Pala, 2016; Yıldız, 2016) araştırılmış olsa da spor yöneticilerinin kariyer çapaları ile ilgili herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Kariyer çapaları kuramı, alan yazında bazı çalışmalarda kariyer değerleri, kariyer yönelimi, kariyer güdüleyici olarak da adlandırılmıştır. Bu isimlere sahip, spor yönetiminde yapılan herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Kariyer çapaları ile ilgili ulusal alanyazın incelendiğinde örneklem grubu sporcu-öğrenci olan iki adet çalışmaya rastlanmıştır. Karakaya vd. (2013)'nin çalışmasında 144 sporcu-öğrenciye Kariyer Çapaları ölçeği uygulanmış, baskın çapa "güvenlik/istikrar" çapası olarak bulunmuştur. Pala (2016)'nin çalışmasında ise yine benzer şekilde spor bilimleri fakültelerinde öğrenim gören 400 öğrenci üzerine Kariyer çapaları ölçeği uygulanmış, en baskın çapa "güvenlik/istikrar" çapası olarak bulunmuştur.

Karakaya vd. (2013) ve Pala (2016) çalışmaları göz önüne alındığında, kariyer çapaları ölçeğinin henüz öğrenim hayatı devam eden, iş konusunda herhangi bir tecrübeye sahip olmayan öğrenciler üzerine uygulanmasının uygun olmadığı

düşünülmektedir. Bireyin bir iş deneyiminden öğrenim kazanması ve algılaması için o işte en az 3 yıl geçirmesi gerekmektedir (Schein, 1978:137). Kariyer çapası kuramı; bireyin bu öğrenme sürecinden sonra bir çapaya sahip olacağı temeline dayanmaktadır. Henüz iş deneyimine sahip olmamış ve iş hayatına atılmamış öğrenciler ile yapılmış olan bu çalışmalarda, çalışma yapılan bireylerin yeterli bir iş deneyimi süresi olmamasının yanı sıra, baskın olarak güvenlik ve istikrar çapasının bulunmuş olmasının sebebi, iş hayatına yeni atılan bireylerin doğal olarak sahip oldukları maddi kaygılardan olduğu düşünülebilir.

Sonuç olarak, literatürde spor yöneticilerinin kariyer çapaları ile ilgili herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır.





## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### YÖNTEM

#### 3.1. Yöntem

Bu bölümde araştırmanın problem cümlesi, amacı, önemi, katılımcıları, kullanılan veri toplama araçları için izlenen geçerlik ve güvenilirlik süreci, veri toplama yöntemleri ve elde edilen verilerin analiz biçimlerine ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

##### 3.1.1. Araştırma Soruları

Bu kapsamda araştırmamızda aşağıdaki sorulara yanıt bulmaya çalışılacaktır.

1. Schein'in kariyer çapalarından hangileri spor yöneticilerinde baskın olarak bulunmaktadır?
2. Schein'in kariyer çapaları dışında spor yöneticilerine etki eden farklı kariyer çapaları bulunmakta mıdır?

##### 3.1.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Spor yöneticiliği eğitimi ülkemizde 90'lı yılların sonlarına doğru başlamış olup halen gelişim göstermekte olan bir bilim dalıdır. Spor yönetimi alan yazınında, spor yöneticilerinin kariyer gelişimleri ile ilgili ülkemizde yapılan bilimsel çalışmalar sınırlıdır. Sporda insan kaynakları yönetimi, spor organizasyonları yönetimi, spor pazarlaması vb. gibi spor yönetiminin tüm alt dallarında çalışmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Spor yöneticiliği kariyerinin gelişimi ve planlaması ile ilgili alan yazında çalışmalar yok denecek kadar azdır. Yönetim biliminde kariyer ile ilgili çalışmalar olduğu görülse de sporun kendi doğasına özgü nitelikleri gereği, spor yönetimi alanında da çalışmaların yapılması gerekmektedir. Bu nedenle çalışmamızda spor yöneticilerinin bireysel kariyerlerinde baskın olan kariyer çapalarının belirlenmesi amaçlanmaktadır.

Türkiye'de 2018 yılı sonunda Gençlik ve Spor Bakanlığı'na kayıtlı 64 adet ulusal spor federasyonu bulunmaktadır (<http://www.gsb.gov.tr>). Spor federasyonları, spor yöneticiliği mezunlarının istihdam kaynaklarından biridir. Mezunların federasyonlarda başkanlık yapan kişilerin kariyer çapalarını bilmesi, olası çalışma durumlarında yöneticilerinin beklentilerini bilmeleri açısından ve kendilerine spor federasyonu başkanı olma hedefi koydukları takdirde nasıl bir yol izleyeceklerini görmeleri açısından önemli olduğu öngörülmüştür. Bu doğrultuda spor federasyonu

başkanlarıyla derinlemesine görüşmeler gerçekleştirilerek daha önce spor yönetimi alanında hiç değinilmemiş olan “Kariyer Çapaları” kuramının alan yazına kazandırılması, mezunların da bu sonuçlar ışığında kendilerine bireysel kariyer planlamalarını yapabilecek olmaları araştırmanın önemini ortaya koymaktadır.

### **3.1.3. Araştırmanın Yöntemi**

Bu çalışmada nitel araştırma yöntemi kullanılacaktır. Nitel araştırma yöntemleri, olayların ve algıların doğal ortamda bütüncül bir biçimde ve gerçekçi olarak ortaya konulmasına yönelik nitel bir sürecin izlenmesi için görüşme, gözlem, doküman analizi gibi nitel veri toplama araçlarının kullanıldığı araştırma yöntemi olarak tanımlanabilir (Yıldırım, 1999:7). Nitel araştırmanın temeli, dünyanın bize göstermek istediği şeylere dikkat etmek, açık olmak ve onların ne anlama geldiğini düşünmektir (Patton, 2018:4).

Nitel araştırma desenlerinden biri olan fenomenoloji, farkında olunan fakat ayrıntılı ve derinlemesine bilemediğimiz olgulara odaklanır. Olgular, yaşanan dünyadaki tecrübe, olay, kavram, algı ve durumlar gibi çeşitli şekillerde karşımıza çıkabilmektedir. Ancak bu karşılaşmalar, olguları tam olarak anlayıp özümlediğimiz anlamına gelmez. Tam anlamını kavrayamadığımız fakat bize yabancı olmayan olguları araştırmanın amaçlandığı çalışmalarda fenomenoloji uygun bir desendir (Yıldırım ve Şimşek, 2016).

Nitel araştırmalarda veri toplama yöntemi olarak en fazla görüşme, gözlem ve yazılı dokümanların incelenmesi kullanılmaktadır (Patton, 2018:207). Fenomenolojik araştırmalarda, gözlem veya diğer veri toplama yöntemleri destekleyici olarak kullanılabilmesine rağmen esas veri kaynağı derinlemesine ve birden fazla yapılan görüşmelerdir (Creswell, 2014:100). Görüşmelerde açık uçlu soru ve incelemelerle insanların deneyimleri, algıları, fikirleri, duyguları ve bilgileri ile ilgili derinlemesine cevaplar alınması sağlanır ve bu metot bireylerin tecrübelerini, algılarını, bakış açılarını ve hissettiklerini ortaya koymada kullanılan oldukça güçlü bir yöntemdir (Yıldırım, 1999:7; Patton, 2018:207). Bu çalışmada, yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi kullanılacaktır. Yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi, eğer araştırmacı katılımcılar ile bir defa görüşebilecekse veya karşılaştırma yapmaya olanak sağlayan veya güvenilir nitel verilere ihtiyaç duyuluyorsa kullanılabilir (Bernard, 2000:180).

### **3.1.4. Katılımcılar**

Fenomenolojik araştırmalarda veri kaynakları araştırmanın odaklandığı olguyu yaşayan ve bu olguyu dışı vurabilecek veya yansıtabilecek bireyler ya da gruplardır.

Veriler, ilgilenilen fenomeni dolaylı olarak deneyimlemiş bireylerin aksine doğrudan deneyimleyen, yani “yaşanmış deneyim”lere sahip olan insanlar ile derinlemesine mülakatlardan oluşur (Patton, 2018:207).

Araştırmanın çalışma grubunun belirlenmesinde, amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme yöntemi kullanılacaktır. Ölçüt örnekleme, örneklemin problemle ilgili olarak belirlenen niteliklere sahip kişiler, olaylar, nesnelere ya da durumlardan oluşturulmasıdır. Bu örneklemin mantığı daha önceden belirlenmiş bazı önem ölçütlerini karşılayan tüm durumları çalışmak ve gözden geçirmektir. (Patton, 2018:45). Bu ölçüt veya ölçütler araştırmacı tarafından oluşturulabilir ya da önceden hazırlanmış bir ölçüt listesi dikkate alınabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2016:118).

Araştırmada, uygulamanın yapılacağı kişilerin seçiminde araştırmacı tarafından belirlenen ölçütler şunlardır:

1. Spor ile ilgili hizmet veren kurum ve kuruluşlarda en az 5 yıl çalışmış olmak,
2. Ulusal düzeyde spor örgütlerinin yönetim kademelerinde çalışmış olmak,
3. Uluslararası düzeyde spor organizasyonlarında deneyim sahibi olmak.
4. Federasyonda aktif olarak başkanlık yapıyor olmak.

Fenomenolojik araştırmalarda örnekleme dahil edilecek birey sayısı genellikle 10’u geçmemelidir. Bu tür çalışmalarda uzun görüşmeler, hatta birden fazla görüşme seansları gerektiğinden örneklemin sınırlı kalması doğaldır (Yıldırım ve Şimşek, 2016:118). Bu sebeple görüşme yapılacak kişi sayısı 10 olarak belirlenmiştir.

### **3.1.5. Sınırlılıklar**

Gençlik ve Spor Bakanlığı’ndan alınan 2018 verilerine göre 64 federasyon başkanından yalnızca 3 tanesi kadındır. Veri toplama sürecinde ulaşılmaya çalışılan kadın federasyon başkanları ile randevu oluşturulamamış, bu yüzden kadın federasyon başkanları ile görüşme sağlanamamıştır.

Görüşmeler katılımcılarla yüz yüze yapılmıştır. Özel sebeplerle yapılamayan görüşmeler (1 adet) telefonla gerçekleştirilmiştir.

### **3.1.6. Veri Toplama Yöntemi**

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak, yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi kullanılmıştır. Sosyal bilimlerin alanı içerisinde, son yüzyıldan itibaren görüşme yöntemi, etkin bir rol oynar (Yıldırım ve Şimşek, 2016:129). Görüşme yönteminin tercih edilme nedeni, kişinin deneyimleri, duyguları, düşüncelerine ilişkin derin bilgi almaya yardımcı olmasıdır.

Soru formu hazırlanırken, alan yazında mevcut olan Kariyer Çapaları ile ilgili çalışmalar incelenmiş, nitel olduğu saptanan 4 çalışmanın (Suutari ve Taka, 2004; Ituma ve Simpson, 2007; Chang, Jiang, Klein, Chen, 2012; Kubo, 2017) yönetsel incelemesi yapılmış ve en sonunda Schein ve Van Maanen (2013)'in kitabı olan “Career Anchors, The Changing Nature of Work and Careers/Participant Workbook” kitabındaki “Identifying Career Anchors Through Career History Analysis” bölümü de dahil edilerek bir soru havuzu oluşturulmuştur. Daha sonrasında uzman görüşü alınarak havuzdaki sorular arasından seçim yapılmış, sorular son haline getirilerek form oluşturulması tamamlanmıştır.

Oluşturulan form toplam 14 sorudan oluşmaktadır. Bu soruların içerisinde demografik bilgiler ve çalışmanın içeriğine yönelik sorular bulunmaktadır. (bkz. Ek-1)

### **3.1.7. Görüşmelerin Gerçekleştirilmesi**

Araştırmanın uygulama aşamasından önce mevcut federasyonlar ve bu federasyonlarda başkanlık yapan kişilerin listesi oluşturulmuştur. Tüm kişilerin özgeçmişlerine ulaşılarak, belirlenen ölçütlere uyan federasyon başkanlarından oluşan bir liste elde edilmiştir. Bu listeye göre seçilen 19 federasyon başkanı ile görüşme talep edilmiş, 10 tanesi randevu oluşturularak görüşme gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların 9'uyla yüz yüze, makamlarında görüşülmüş, 1'iyle ise telefonda görüşme gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler, ses kayıt cihazı ile kaydedilmiş, daha sonra deşifre edilmiştir.

Katılımcılardan yapılacak ses kayıtları için izin istenmiş, sonrasında da gönüllü onam formunu(bkz. Ek-2) imzalamaları talep edilmiştir.

### **3.1.8. Verilerin Analizi**

Veriler, mevcut temaları ortaya çıkartmak için betimsel analize ve temaları derinlemesine incelemek için ise içerik analizine tabii tutulmuştur.

Betimsel analizde; veriler temalandırılır, sebep-sonuç ilişkileri incelenir, bulgular yorumlanır ve çarpıcı görüşler yazılı olarak verilir (Altunışık, Coşkun, Bayraktaroğlu, Yıldırım, 2006:234).

“İçerik analizinde temelde yapılan işlem, birbirine benzeyen verileri belirli kavramlar ve temalar çerçevesinde bir araya getirmek ve bunları okuyucunun anlayabileceği biçimde düzenleyerek yorumlamaktır”(Yıldırım ve Şimşek, 2005:57).

Yapılan toplam 10 görüşme “Nvivo 10 for Windows” programı ile tek tek dinlenmiş, ortaya çıkan kodlamalar Schein’in 8 çapası olan temaların altına eklenmiştir. Var olan temalar, kendi içlerinde alt kategorilere ayrılarak değerlendirilmiştir.

### **3.1.9. Araştırmacının rolü**

Nitel çalışmalarda, araştırmacı çalışmanın tüm aşamalarında bulunan, emek ve zaman veren, kendi öğrenimleri ve tecrübeleri ile elde ettiği bilgileri, bilimsel çerçevede değerlendiren doğal paydaştır (Creswell, 2014:188).

Araştırmacı, lisans eğitiminden itibaren Spor Yöneticiliği eğitimi almış, mevcut yüksek lisans eğitimini de Spor Yöneticiliği alanında yapmaktadır. Aldığı yönetim dersleri ve insan kaynakları dersleri ile kariyer konusuna ilgisi artarak birçok kongre, sempozyum ve seminerlere katılmış ve bu durum araştırmacının, mevcut araştırması konusunda etkin olmasına yol açmıştır. Araştırmacı, 8-11 Ocak 2018 tarihleri Denizli’de düzenlenen, “Nitel Araştırma Yöntemleri” ile “Nvivo Başlangıç Düzeyi” eğitimlerine katılmıştır. Araştırmacının, bu konuda eğitim alması araştırmanın yöntemsel alt yapısının güçlenmesini sağlamıştır. Ayrıca, araştırmacının daha önce bir federasyonun organizasyon kurulunda görev almış olması, araştırma konusu hakkında farkındalığını ve hakimiyetini arttırmıştır.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### BULGULAR

#### 4. BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde katılımcılar ile yapılan görüşmelerden elde edilen bulgulara yer verilecektir.

##### 4.1. Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bilgiler

Katılımcılara ilişkin demografik özellikleri içeren bilgiler Tablo 3'te verilmiştir.

**Tablo 3.** Katılımcıların demografik özellikleri

KATILIMCI KODU	YAŞ	MEDENİ DURUM	ÇOCUK	LİSANS EĞİTİMİ	LİSANSÜSTÜ EĞİTİM		MESLEK
					Yüksek Lisans	Doktora	
B1	37	Evli	Var	Spor	Yok	Yok	Akademisyen
B2	43	Evli	Var	Spor	Var-spor	Var-spor	Akademisyen
B3	47	Evli	Var	Diğer	Var-diğer	Var-diğer	Akademisyen
B4	50	Evli	Var	Spor	Yok	Yok	GSİM
B5	48	Evli	Var	Spor	Var-diğer-yönetim	Var-spor	Akademisyen
B6	46	Evli	Var	Diğer	Var-spor	Var-spor	Akademisyen
B7	38	Evli	Var	Spor	Var-spor	Var-spor	Daire Başkanı
B8	42	Bekâr	Yok	Spor	Yok	Yok	Öğretmen
B9	41	Evli	Yok	Spor	Yok	Yok	GSİM
B10	52	Evli	Var	Spor	Yok	Yok	Sportif Eğitim Uzmanı

Tablo 3.'te görüldüğü üzere, araştırma kapsamında gerçekleştirilen 10 görüşme sonucunda, katılımcıların yaşları 37 ile 52 yaş arasında değişmektedir. Katılımcılara medeni durum değişkenine göre durumlarına bakıldığında, yalnızca 1 katılımcının bekar olduğu, diğer 9 katılımcının ise evli olduğu görülmektedir. Çocuklarının olup olmadığına yönelik sorulan soruya 2 katılımcı çocuğum yok, 8 katılımcı ise çocuğum var yanıtı vermiştir.

Katılımcıların lisans, yüksek lisans ve doktora eğitimlerinin spor alanında olup olmadığı tespit edilmesi amacıyla eğitim durumları ile ilgili demografik sorular sorulmuştur. Katılımcıların 2 tanesi spor alanı dışında (Deniz Bilimleri ve İngiliz Dili ve Edebiyatı bölümleri) 8 tanesi ise spor ile ilgili bir alanda (BESYO) eğitim almıştır.

Lisansüstü eğitimlerinden yüksek lisans eğitimi değişkenine baktığımızda, 5 katılımcının yüksek lisans eğitimi olmadığını, 2 katılımcının spor dışında bir alanda yüksek lisans eğitimi aldığı-1'inin yönetim yüksek lisansı aldığını-,3 kişinin ise spor alanında bir yüksek lisans eğitimi aldığı görülmektedir.

Doktora eğitimlerine bakıldığında, 5 katılımcının doktora eğitimi olmadığını, 4 katılımcının spor ile ilgili bir alanda doktora eğitimi aldığını, 1 katılımcının ise spor alanı dışında (Deniz Bilimleri) bir doktora eğitimi aldığı görülmektedir.

Katılımcıların şu anki mesleklerini tespit etmek amacıyla sorulan soruya verdikleri cevaplara baktığımızda 6 kişinin akademisyenlik hayatına devam ettiği, 4 kişinin ise öğretmenlik, memurluk gibi işlerine ara verdiği ve sadece federasyon başkanlığı görevlerini devam ettirdikleri görülmektedir.

#### 4.2. Federasyon başkanlarının kariyer çapalarına ilişkin bulgular

Schein'in kariyer çapaları kuramı baz alınarak oluşturulan temaların kodlanma sayıları Tablo 4'te gösterilmiştir.

**Tablo 4.** Kariyer çapaları ile ilgili toplam kodlanma sayıları

ÇAPALAR	HİZ	TEK	YÖN	GİR	TAR	GÜV	BAĞ	MEY
<i>TOPLAM</i>	<b>91</b>	83	51	18	12	5	4	0

(*HİZ: Hizmet ve Kendini Adama, TEK: Teknik Fonksiyonel Yetkinlik, YÖN: Genel Yönetmel Yeterlilik, GİR: Girişimcilik-Yaratıcılık, TAR: Hayat Tarzı, GÜV: Güvenlik – İstikrar, BAĞ: Özerklik ve Bağımsızlık, MEY: Saf Meydan Okuma*)

Tablo 4'e göre katılımcılar en çok "*Hizmet ve Kendini Adama*" temasında, toplam 91 kez görüş bildirmişlerdir. Katılımcıların ikinci olarak en fazla görüş bildirdikleri "*Teknik Fonksiyonel Yetkinlik*" temasında ise toplam 83 görüş bulunmaktadır.

Katılımcıların "*Genel Yönetmel Yeterlilik*" temasına 51 kez görüş bildirdiği, "*Girişimcilik-Yaratıcılık*" temasına 18 kez görüş bildirdiği, "*Hayat Tarzı*" temasında 12

kez görüş bildirdikleri, “*Güvenlik – İstikrar*” temasına 5 ve “*Özerklik ve Bağımsızlık*” temasına ise 4 kez görüş bildirdikleri görülmektedir.

Ayrıca katılımcıların “*Saf Meydan Okuma*” temasına ait hiç görüş bildirilmediği görülmektedir.

### 4.3. Alt kategorilere ilişkin bulgular

Tablo 5.’te temalara ait alt kategorilerin kodlanma sayıları verilmiştir.

**Tablo 5.** Temalara ait Alt Kategorilerin kodlanma sayıları

Temalar	Alt Kategoriler	Kodlanma sayısı	Toplam Kod
<b>Hizmet ve Kendini Adama</b>	Eksiklik gidermek için hizmet	<b>33</b>	<b>91</b>
	Başkalarına yarar sağlamak için hizmet	30	
	Spora hizmet	13	
	Ülkeye hizmet	6	
	Emek karşılığı almak	6	
	Kendini adama	3	
<b>Teknik Fonksiyonel Yetkinlik</b>	Uzmanlık yetkinliği	<b>41</b>	83
	Eğitim yetkinliği	23	
	Tecrübe yetkinliği	19	
<b>Genel Yönetmel Yeterlilik</b>	Yönetmel yön	34	51
	Örgütsel başarı yönü	11	
	Yükselme yönü	6	
<b>Girişimcilik-Yaratıcılık</b>	Farklılık yaratmak	7	18
	Yenilik getirmek	7	
	Önderlik etmek	4	
<b>Hayat Tarzı</b>	Ailevi ihtiyaçlar	9	12
	Kişisel ihtiyaçlar	2	
	Diğer meslek	1	
<b>Güvenlik-İstikrar</b>	Coğrafi istikrar	3	5
	Örgütsel istikrar	2	
<b>Özerklik-Bağımsızlık</b>			4
<b>Saf Meydan Okuma</b>			0

Tablo 5.’e göre başkanların baskın çapası olan Hizmet ve Kendini Adama temasının “Eksiklik gidermek için hizmet” alt kategorisinde 33 kez, “Başkalarına yarar sağlamak için hizmet” alt kategorisinde 30 kez, “Spora hizmet” alt kategorisinde 13 kez, “Ülkeye hizmet” alt kategorisinde 6 kez, “Emek karşılığı almak” alt kategorisinde 6 kez ve “Kendini adama” alt kategorisinde 3 kez görüş bildirildiği tespit edilmiştir.



Teknik Fonksiyonel Yetkinlik temasının “Uzmanlık yetkinliği” alt kategorisinde 41 kez, “Eğitim yetkinliği” alt kategorisinde 23 kez ve “Tecrübe yetkinliği” alt kategorisinde 19 kez görüş bildirildiği tespit edilmiştir.

Genel Yönetmelik Yeterlilik temasının “Yönetmelik yönü” alt kategorisinde 34 kez, “Örgütsel başarı yönü” alt kategorisinde 11 kez ve “Yükselme yönü” alt kategorisinde 6 kez görüş bildirildiği tespit edilmiştir.

Girişimcilik-Yaratıcılık temasının “Farklılık yaratmak” alt kategorisinde 7 kez, “Yenilik getirmek” alt kategorisinde 7 kez ve “Önderlik etmek” alt kategorisinde 4 kez görüş bildirildiği tespit edilmiştir.

Hayat Tarzı temasının “Ailevi ihtiyaçlar” alt kategorisinde 9 kez, “Kişisel ihtiyaçlar” alt kategorisinde 2 kez ve “Diğer meslek” alt kategorisinde 1 kez görüş bildirildiği tespit edilmiştir.

Hayat Tarzı temasının “Coğrafi istikrar” alt kategorisinde 3 kez ve “Örgütsel istikrar” alt kategorisinde 2 kez görüş bildirildiği tespit edilmiştir.

Özerklik-Bağımsızlık ve Saf Meydan Okuma temalarının altında herhangi bir alt kategori oluşturulmamıştır.

#### 4.4. Hizmet ve Kendini Adama temasına ilişkin bulgular

Şekil 1’de Schein’in kariyer çapalarından biri olan “*Hizmet ve Kendini Adama*” teması altında oluşturulan 6 adet alt kategori gösterilmektedir.

<b>HİZMET VE KENDİNİ ADAMA</b>	Başkalarına yarar sağlamak için hizmet
	Eksiklik gidermek için hizmet
	Spora hizmet
	Ülkeye hizmet
	Emek karşılığı almak
	Kendini adama

**Şekil 1.** Hizmet ve Kendini Adama teması ve alt kategoriler

Şekil 1’de Schein’in kariyer çapalarından biri olan “*Hizmet ve Kendini Adama*” teması altında oluşturulan 6 adet alt kategori gösterilmektedir. Bu alt kategoriler; Başkalarına yarar sağlamak için hizmet, Eksiklik gidermek için hizmet, Spora hizmet, Ülkeye hizmet, Emek karşılığı almak, Kendini adama olarak adlandırılmıştır.

Katılımcılara kariyerlerinde toplumsal değerlere önem vermenin etkili olup olmadığını belirlemek için sorulan sorulara verdikleri yanıtlar şu şekildedir:

“Başkalarına yarar sağlamak için hizmet” alt kategorisine ilişkin görüşleri:

**B10:** “idarecilikte hedef koyuyorsunuz önünüze. Yaptığınızı iyi yapmak, daha fazla insana yansıtılabilmek, daha iyi yerlere ulaşabilmek.. Bununla ilgili de işte hedefim burasıydı. Başka federasyonda da çalışmadım.”

**B10:** “...TOHM projesi bizim çocuğumuz. Şimdi oradan bir sporcu başarılı olduğunda biz acayip duygulanıyoruz. Ben gerçekten çok mutlu oluyorum, hangi branş olursa olsun.. Çünkü oradan, mutfaktan çıkan bir sporcu bize heyecan veriyor.. Benim de branşımda 18 TOHM sporcusu var, yaklaşık 10 tanesi milli takımında yer alıyor. Bunların bir kısmı uluslararası derece aldı, Dünya ve Avrupa şampiyonu sporcum çıktı. Bunlar o projeden geldi.. Aslında birçok branşın içinde benim görev aldığım bir yerdi ama kendi branşımda vardı o işin içinde..”

**B2:** “...sadece benim için değil, birçok kişi için bir fırsat doğacağını düşündüğüm için federasyon başkanlığını kabul ettim.”

**B2:** “”biz şu an ciddi köklü değişiklikler yapıyoruz... köklü değişiklikler yapabilmek için bazı dokunuşlar yapmak gerekiyor, bu benim için de aynı zamanda da spor bilimci için bir sporun içinden gelen o sporun içinden gelen kişiler için bir fırsat olarak değerlendirdim.”

**B2:** “bir antrenör olarak 1 sporcuya, belki 20-30 sporcuya dokunabilirsiniz ama federasyonda tüm Türkiye’deki, tüm çocuklara dokunabiliyorsunuz...”

**B2:** “Burada yaptığımız işler ile çocukların geleceğini şekillendirebiliyorsunuz, katkı sağlayabiliyorsunuz. Antrenörlerin geleceğine katkı sağlıyorsunuz...”

**B2:** “2016’dan sonraki yaşadığımız zorlu süreçte, aslında ben bir an önce şehri terk etmek istedim. Fakat o süreçte yılların vermiş olduğu bir emek vardı mücadele etmemiz gereken bir süreç vardı. İnanın ki sadece kendimle ilgili olsaydı o mücadele bırakıp belki gidebilirdim ama ben bir sürü insan için orda o süreci verdim. Bu bir sürü insan için verdiğimiz süreç boyunca çok ciddi sıkıntılar yaşadık gerek psikolojik olarak gerek maddi olarak....”

**B4:** “baştaki hedefimle (öğretim görevlisi olduğu zaman, iyi öğrenci yetiştirmek hedefinden bahsediyor) şimdiki hedefim arasında çok fark yok. Sonuçta oradaki

*öğrenciler ile buradaki öğrenciler arasında çok fark yok. Orada sadece üniversite öğrencileri idi, burada hepsi var...”*

**B4:** *“Federasyon başkanı olarak, gençliğe hizmetimin daha verimli, daha katılımcı, daha hızlı olacağı düşüncesindeyim.”*

**B4:** *“Yaptığı işi yaşayabilecek insan federasyon başkanı olmalıdır. Yaşamıyorsa tabir ediyorsa bu işin olmayacağı aşikardır. Bu, her meslekte geçerli. Yaşıyorsanız o işi başarılı olursunuz, yaşamıyorsanız emaneten yapmış olursunuz ki bunun da sonucunda hem siz hem ülkeniz hem de hizmet edeceğiniz güruh kaybeder.”*

**B4:** *“Sporcuların eksikliğini tamamladığımız zaman, sporcularla ilgili bir iş varsa onu gerçekleştirip sonuçlandırdığımız zaman beni mutlu ediyor.”*

**B5:** *“sporcu yetiştirirken doğru birey yetiştirmek amacımız.. Sporcularımızın mutlu ve sağlıklı olması en büyük hedefimiz.”*

**B5:** *“insanlara faydalı olmak beni çok mutlu ediyor...”*

**B7:** *“İşin içerisine girince bir sürü idealiniz oluyor... Şurada bile 4-5 aylık süreçte iş anlamında 50-60 kişiye destek olduk, vesile olduk. Birine vesile olduğun zaman en güzel şey bu. Yoksa devlet memuriyetinde kazanılacak para hep aynı. Belki İstanbul’da özel teklifleri değerlendirsen çok daha iyi paralar kazanıyorsun ama burada birilerine vesile olmanın hazzını size vermiyor...”*

**B7:** *“maddeye bağımlı olan çocukları kurtarmaktan tutun da zamanının çoğunu bos şeylerle geçiren çocukların yanında, spora uğraş verip başarı kazanan çocukları bir şekilde destekleyebilmeliyiz...”*

**B7:** *“Federasyon başkanı olarak kendi çabasıyla yurt dışında yarışamayacak bir sporcuya destek olup onun yarışmasını sağlayabilmek bana çok keyif veriyor...”*

**B8:** *“sporcuymken yaşadığım bir olumsuz olaydan sonra kendi kendime söz verdim. Böyle bir şeyi hiçbir sporcuya yaşatmayacağım diye ve böyle bir konumda böyle insanlar olmaması için elimden geleni yapacağımı söylemiştim.”*

**B8:** *“birilerine bir şeyler öğretebilmek, onlara bir şeyler aktarabilmek bana çok keyif veriyor...”*

**B8:** *“spor yapan çocuklara destek sağlayabilmek, doğru imkân sağlayabilmek... hedefe giden yolda hedefli insanlarla çalışmak en güzeli..”*

**B9:** *“...spor yöneticiliğine beni iten kısmı o.. Sporcuymken yapamadığım şeyleri, yöneticiymken sporcularıma yaptırmak...”*

**B9:** “Federasyon başkanı olarak yola ilk çıktığımda benim sloganım; “benim hayallerim sporcu kardeşlerimin ve antrenör arkadaşlarımın gerçekleri olsun diye yola çıkmıştık.”

“Eksiklik gidermek için hizmet” alt kategorisine ilişkin görüşleri;

**B2:** “...Ben aslında 2008’deki adaylık sürecimden sonra bu branştan kopmuştum... Sonra teklif geldi. Arkadaşlarımızla oturup düşündük ve ciddi çok ciddi katkı sağlayabileceğimizi çok eksikler olduğunu düşündük.. ”

**B2:** “...Şu an federasyonda bir tane yöneticimiz var, ben onu başkan olacağım zaman yönetime almak istedim, girmek istemedi. Sonradan dedi ki iyi ki de girmişiz gerçekten ihtiyaç varmış ve çok şey değiştirebiliyoruz, yapabiliyoruz dedi. Bu insanı tatmin ediyor ve motive ediyor.”

**B2:** “...Bir şeyler yapabildikçe, başarabildikçe, bir dokunuşunuzu hissettirdiğinizde, bir eksikliği giderdiğinizde, o sizi çok ciddi anlamda motive ediyor ve bir şeyler katmış olmak mutlu ediyor insanı.”

**B2:** “Bende bunu açık ve net söyleyebilirim ki, eğer geçmişte kulüpteiken yaşadığım sıkıntıları yaşamamış biri olsaydım, ben federasyon başkanlığını kabul etmezdim... ben başka kulüplerin veya başka insanların bu sıkıntıları yaşamaması için federasyon başkanlığının belki bir araç olabileceğini düşündüm. Ama gerçekten şunu söyleyebilirim, eğer bizim kulübümüz bu şekilde sekteye uğramasaydı federasyon başkanlığını kesinlikle kabul etmezdim...”

**B2:** “insanın faydalı olduğunu ve değerli olduğunu hissetmesi lazım, değerinizin verildiğini hissetmek istiyorsunuz. Değerinizin verildiğini hissetmezseniz oradan uzaklaşmak istiyorsunuz.”

**B2:** “(tecrübelerinden bahsediyor...) E şimdi bu kadar tecrübe varken bunun değerlendirilmediğini veya değer verilmediğini hissettiğinizde oradan uzaklaşmak istiyorsunuz haliyle ve değer verilen yere gitmek istiyorsunuz. Şu anda spor bakanlığımız bana değer verdi. Bu işle ilgili ilk teklif bakanlıktan geldi. E değer verdiğini hissettiğinizde de mutlu oluyorsunuz ve motive oluyorsunuz ve o noktada da çalışıyorsunuz yani.”

**B2:** “Federasyon başkanı olmak, 2016’da da hedefim değildi. Yetiştirdiğim bir performans sporcum vardı ama bakanlıkla görüştük, sporcumun şu anda belli noktalara geldiğini, 2 yıl sonra Amerika’ya gideceğini, ama branşın geleceğini değiştirebileceğimi,

*böyle bir fırsatım olduğunu söyledi... Onunla bunu çok ciddi anlamda tartıştık, gerçekten de haklı olduğunu gördüm."*

**B2:** *"...var olan eksiklikleri gördüğünüzde çok şeyleri değiştirebileceğinizi ve olması gereken çok şey yapabileceğinize inanıp bu yola giriyorsunuz bizimki de öyle oldu açıkçası."*

**B2:** *"ben şunu biliyorum ki, makamlar gelip geçici. Bu makamdan ben gittiğimde, şu anda bize makamdan dolayı saygı gösteren çoğu insan etrafımızda olmayacak. Veya 6 yıl sonra başkanlığı bıraktığımızda, 2016 burada yaşadığımız o zorlu süreçleri tekrar yaşayabileceğiz. Ama ben şöyle bakıyorum olaya, ben bir şeyler yapabiliyorum, ben geçmişte 2016'da yaşadığım süreçle 2016'dan önce yaptığım ve başardığım şeyleri kıyasladığımda bana başa dön yine sonunda bu süreci yaşayacaksınız yapar mısınız deseler yine yaparım..."*

**B3:** *"sporun özellikle daha içinde bulunduğum dönemlerde, branşın daha iyiye gidebileceğini düşündüğüm için birtakım hedeflere ulaşamadığını gördüm ve bunu yapabilecek gücü kendimde gördüm. Bundan dolayı da federasyon başkanı olmak istedim ve oldum."*

**B3:** *"federasyon başkanı olarak ilk amacımız federasyonun olması gerektiği yere gelmesini sağlamaktı. Çünkü bu konuda çok ciddi eksiklikler olduğunu düşündüm, gördüm."*

**B3:** *"...yapılabilecek birçok şey varken rutinde gidiyor yapılmıyordu. Amacım da bunları değiştirerek federasyonu daha iyi noktaya getirmektir. Bu amaçlar doğrultusuna ulaşmaya çalıştım."*

**B4:** *"Sporcuların eksikliğini tamamladığımız zaman, sporcularla ilgili bir iş varsa onu gerçekleştirip sonuçlandırdığımız zaman beni mutlu ediyor."*

**B5:** *"bu branşa katkı sağlayabileceğimi düşündüğüm için federasyon başkanı olmayı kabul ettim."*

**B7:** *"bir eksiklik vardı ve bu eksikliğin nerede olduğunu çözmeye çalıştık. Şu an başkanlığı yaptığım federasyonun dallarından birine odaklanırsak mevcut eksikliklerin üzerine daha rahat odaklanabileceğimizi fark ettik, o yüzden federasyon başkanlığına karar verdim."*

**B7:** “hedefimiz için federasyona aday olduk... Federasyonda görüş değişimine talip olduk aslında. Ama tabii Türkiye’de bu anlamda iş yapabilmemiz biraz zor. Çünkü çok kalıplaşmış...”

**B8:** “federasyon başkanı olmam için asıl sebebim, daha eski federasyon başkanlarından görmüş olduğum yanlışlıklardı sporculuk zamanımdan.”

“Emek karşılığı almak” alt kategorisine ilişkin görüşleri;

**B2:** “...verdiğiniz emeğin karşılığını, maddi olarak söylemiyorum manevi olarak aldığınız zaman bile bu sizi çok ciddi anlamda tatmin ediyor. Zaten federasyon başkanı olmamızın bizim için maddi olarak bir getirisi yok. Bu manevi bir tatmin.”

**B2:** “..ben şuna inanıyorum kısa vadede elde edilen sonuç hep geçici oluyor ama uzun vadede siz bir değer kattıysanız, eninde sonunda mutlaka değerinizi buluyorsunuz.”

**B2:** “İşinizle ilgili bir sonuç alacağınızda, hazzınızın büyük olması için o mutluluğu yaşadığınız şeyde verdiğiniz emeğin büyüklüğü de çok önemli aslında, ben öyle düşünüyorum.”

**B2:** “...bir şeyi başarmak, ona değer katmak istiyorsa bir insan çok emek vermeli, çalışmalı ve mutlaka ki engeller oluyor...”

**B2:** “...ben yine iyi niyetle ve elimden geldiğince doğru işler yapmaya çalıştığımın sonucu olarak bu başkanlığın geldiğine inanıyorum. Kısa vadede, çok kısa süreçte kaybetmiş gibi gözükebilirsiniz ama doğru işler yapıyorsanız uzun vadede kazanıyorsunuz ben böyle düşünüyorum.”

“Spora hizmet” alt kategorisine ilişkin görüşleri;

**B1:** “...Türk sporuna hizmeti kendime bir görev edindim.”

**B1:** “Bu zamana kadarki tüm işlerimde, amacım hep Türk sporuna hizmet etmektir.”

**B1:** “Federasyon başkanı olarak yaptığım her şeyde hedefim Türk sporuna hizmet etmek...”

**B10:** “Öğretmenken kendinize öyle çok büyük hedefler koyamıyorsunuz. Ama gittiğim okullarda sporun yaygınlaştırılması adına pek çok şey gerçekleştirdim. Spor salonlarını yeniledik vs.. Bunlar da bir okul için yapılabilecek herhalde üst düzey şeylerdi. Bunun ötesine de gidemiyoruz çünkü..”

**B3:** “Ben federasyon başkanlığını bir meslek olarak görmüyorum. Başkanlığınız süresince, o spora ve o camiaya hizmet veriyorsunuz. Vermiş olduğunuz bu hizmet de sizin gelişmenize ve bu sporun gelişmesine hizmet oluyor.”

**B3:** “Federasyonda verdiğiniz hizmet, çok kamusal bir hizmet bu yüzden çok önemli. Orada yaptıklarınız, her yere yaptığınız bir hizmet olarak geçiyor.”

**B5:** “biz spordan geldiğimiz için başka bir meslek söz konusu olamazdı zaten. Spora faydamız olması için de bu yönü tercih ettik.”

**B7:** “Daha önce başka federasyondaydım ben. Amaçlar doğrultusunda birçok organizasyon yaptık oradayken de spor kültürüne katkı anlamında...”

**B7:** “...sonra baktık ki asıl hedef kitlenin fazla olduğu ve bir o kadar da yanlış yapıldığı yer aslında küçük yaş grupları. Türkiye’de yanlış yönetildiğini düşündük bu organizasyonların... dedik ki bizim o grup üzerine bir idealimiz olsun, iddiamız olsun. Temel çıkış noktamız buydu.”

**B7:** “federasyonlar spor kültürüne etki etmek için iyi bir basamak...”

**B9:** “benim için en önemlisi Türkiye’nin her yerinde branşımın yapıyor olması...”

“Ülkeye hizmet” alt kategorisine ilişkin görüşleri;

**B4:** “bizim her zaman bize hakkını helal edebilecek tek yönümüz var o da ailemiz. Her şartta, istesek de istemesek de ailemizi ihmal etme mecburiyetinde kalıyoruz. Bir tarafta ülke bir tarafta aile olunca, tercih ülkeden yana kullanılması gerekiyor. Biz de öyle yapıyoruz. Ailemizi ihmal ettiğimiz dönemler, fazlasıyla söz konusu...”

**B5:** “Türk sporcularıyla başarılı olmak hedefimiz. Biz de biliyoruz yurt dışından sporcu getirip birinci oluruz ama hedefimiz o değil bizim. Hedefimiz bu topraklarda yaşayan gençlerin de şampiyon olabileceğini kanıtlamaktır.”

**B7:** “...yurt dışından iş teklifi vardı mesela. Maddi anlamda çok iyiydi ama ülkemiz bekliyor diye buraya koşup geldik...”

**B7:** “dünyadaki sporun ülkem insanına ulaşmasını 3 kategoriye indiriyorum. Bunu devletim adına düşündüğüm zaman yani, böyle bir idealim var...”

**B7:** “Ben spor yöneticisiyim, alanımda hedeflerim arzularım var. Spor ile ilgili uluslararası kurumların ana merkezlerinin ülkemizde olmasını istiyorum...”

**B8:** “Sporcuyken, olimpiyatlarda ülkemizi temsil etmek ve buralarda madalyalar kazanarak bayrağımızı göndere çekmekti amacım...”

“Kendini adama” alt kategorisine ilişkin görüşleri:

**B6:** “Federasyonun kuruluşunda başkan vekili olmam, işin içinde olmam bir dönüm noktam. Federasyonda göreve başladıktan sonra kişisel hayatımın büyük bir bölümünü bu federasyon aldı...”

**B6:** “federasyon başkanlığı ile federasyon, bizim özel ve mesleki hayatımızın en önemli parçası oldu”

**B8:** “başarılı olmak istiyorsanız zamanınızı tamamen işinize adanmanız gerekiyor...”

#### 4.5. Teknik Fonksiyonel Yetkinlik temasına ilişkin bulgular

Şekil 2’de Schein’in kariyer çapalarından biri olan Teknik Fonksiyonel Yetkinlik teması altında oluşturulan 3 adet alt kategori gösterilmektedir.



**Şekil 2.** Teknik Fonksiyonel Yetkinlik teması ve alt kategoriler

Şekil 2’de Schein’in kariyer çapalarından biri olan Teknik Fonksiyonel Yetkinlik teması altında oluşturulan 3 adet kategori gösterilmektedir. Bunlar; eğitim yetkinliği, tecrübe yetkinliği ve uzmanlık yetkinliği olarak adlandırılmıştır.

Katılımcılara eğitim durumlarının, tecrübelerinin ve uzmanlıklarının kariyerlerinde etkili olup olmadığını belirlemek için sorulan sorulara verdikleri yanıtlar şu şekildedir:

“Eğitim yetkinliği” alt kategorisine ilişkin görüşleri:

**B7:** “Lisans eğitimimi aldığım bölüme dair hedeflerim vardı. Eğitimimi aldığım meslekte kariyer olarak ilerlemeyi kendime hedef olarak belirledim. Bu hedefimi gerçekleştirdiğime inanıyorum. Çünkü benim dönemimde, spor yöneticilerinin istihdam edilebileceği en iyi kurum Gençlik Spor Genel Müdürlükleri ve ona bağlı teşkilatlar idi.”

**B7:** “...inisiyatif alabilmek için bu işin mutfağını bilmeniz lazım... Bizim en iyi noktamız da bu. Bu işin mutfağını biliyoruz, eğitimini aldık. Neyin ne olması veya ne olmaması gerektiğini çok iyi biliyoruz.”



**B9:** “Bir işte iyi bir şey yapan insanın, her işte iyi bir şeyler yapabileceğini düşünüyorum, ama bunun eğitimini alması gerektiğini düşünüyorum.”

**B10:** “Aldığım eğitimlerin spor yöneticisi olmamda çok etkili olduğunu düşünüyorum. Çünkü, ben hem alaylı hem mektepli denen sınıftan geliyorum. Mektepli olarak öğrendiklerimi, alaylı olarak pekiştirdim. Eğitimimin bunda katkısı büyük...”

“Tecrübe yetkinliği” alt kategorisine ilişkin görüşleri:

**B1:** “Yöneticiliği kimliğimde, üniversitede aldığım eğitimden ziyade federasyonlarda aldığım görevlerden gelen tecrübelerimin daha etkili olduğunu düşünüyorum.”

**B4:** “...mevcut başkanın olumsuzluklar nedeniyle istifa etmesi sonucunda, buraya layık olabilecek bir federasyon başkanı portföyü çizildi. Bunun için de camianın içerisinde olup burada çalışan ve belli bir çizginin üzerinde olan kişiler arasından aday gösterildik.”

**B5:** “...artı olarak sporda yaşadığımız olumsuzluklar, dezavantajlar, haksızlıklar, bütün olumsuz tecrübeler insanı yöneticiliğe sevk ediyor...”

**B5:** “Yunus’un dediği gibi, ‘Hamdım, yandım, piştim’ durumu sporda da var. Sporculuğumuzda veya eski yönetimlerde gözlemlediğimiz, deneyimlediğimiz tüm olumsuzluklar iyi bir yönetici olmam noktasında bana yol gösterdi.”

**B5:** “Bir şey teorik olarak bilebilirsiniz ama bunu sahada uygulayamazsanız pekiştiremezseniz öğrenmiş sayılmazsınız.”

**B7:** “...bunun için de tek başınıza aldığınız eğitimden ziyade örgüt içinde aldığınız eğitim çok önemli.”

**B7:** “Benim amacım, yıllardır yapmış olduğum sporculuğumda edindiğim tecrübeleri yeni nesle de aktarmaktı. Bunu 12 yıl boyunca öğretmenlik hayatımda başardım. Şimdi federasyonda da bunu uygulamaya gayret gösteriyorum.”

**B9:** “Benim için İl Müdürlüğü’ne geçişim, hayatımda bir dönüm noktasıdır. İl Müdürlüğü sürecim beni şu anki federasyon başkanlığı görevime taşıdığını düşünüyorum. Çünkü orada edindiğim tecrübeler benim federasyon başkanlığına daha kanalize olmamı sağladı ve camianın bana olan bakışını değiştirdi.”

**B10:** “...ayrıca sporla ilgili birçok projenin içinde yer alarak sporun nasıl yönetilmesi gerektiğini, sorunları, hedeflere nasıl ulaşılması gerektiğini, projelerin nasıl oluşturulması gerektiğini, ilgili alanlarda aldığım aktif görevler ve deneyimlerim sayesinde yöneticilik hayatımda daha etkili olmama katkıları oldu.”

“Uzmanlık yetkinliği” ikincil temasına ilişkin görüşleri:

**B1:** " Benim kafamda hep sporun içerisinde olmak vardı(futbolcu). Sporda yönetici ya da antrenör olmak, hep aklımın bir köşesindeydi. Mezun olduktan sonra, akademik hayata başladığım süreçte antrenörlükten ziyade spor yöneticisi olma gibi bir düşüncem oluşmaya başlamıştı zaten açıkçası."

**B2:** "2001 yılında federasyon özerk olduğunda, yöneticilerin hiçbiri sporun içinden gelen insanlar değildi. Ve biz bir iki yıl bunun sıkıntısını yaşadık sporcular olarak.."

**B2:** "..2003 yılında bir yarışta, biz sporcular olarak kendi aramızda tartıştık ve dedik ki 'bizi anlayacak anlatabilecek hiçbir yöneticimiz yok, bizler bu işin öncüleriyiz, ilk sporcularıyız, bizlerden birinin bu işin içine girmesi lazım..'"

**B2:** "Önceleri, iş adamı olanlar, paralı olanlar bu işi yapabilir, parası olmayan kişi federasyon başkanlığı yapamaz düşüncesi vardı. Bunu da kırabileceğimi düşündüm. Sporun içinden gelen eski sporcuların aday olabileceğini, bundan sonraki seçimlerde onlara bir kapı açtığımı düşünüyorum."

**B3:** "Üniversite yıllarından beri, şu an federasyon başkanlığını yaptığım branş başta olmak üzere yoğun olarak sporun içinde yer aldım. Bu sporu hem yapan bir sporcu olarak hem de yöneticisi olarak, kulüp başkanlıkları, eğitimlikler, sporculuk bütün safhalarda aşamalarında buldum. Sporculuk zamanımda edindiğim tecrübeler ile federasyonu daha iyiye götürebilmek adına yönetici olmak istedim."

**B5:** "Biz spordan geldiğimiz için başka bir meslek söz konusu olamazdı. Spora faydamız olması için de bu yönü tercih ettik."

**B5:** "Şu anda federasyon başkanlığını yaptığım branş benim dönüm noktam.. Neden? Çünkü üniversitede sadece derse girip çıkıyorsun, akademik kariyer yapıyorsun ama tecrübelerini sahaya yansıtma noktasında bir alan lazımdı. Bu alanda bizim için bu branş oldu."

**B8:** "...eğitimim yöneticiliğimde etkili değil. Asıl etkili olan sporculuğum.."

**B8:** "Eğer ki bu işin içinden geliyor ve kendi branşınızı iyi biliyorsanız, yaptığınız her şey bu camiaya faydalı olacaktır."

**B9:** "...İyi bir şey yapıyorsanız o sizin peşinizi hiç bırakmıyor zaten. Hep şunu söylüyorum ben, bir şeyi iyi yapamayabilirsiniz ama benim iyi bir sporculuk geçmişim oldu. Sporculuk kariyerim benim hayatımı şekillendirdi. Bazen ben istemesem bile

şekillendirdi, toplum sizi o pozisyona getiriyor bir şekilde, yönlendiriyor. Her zaman sıfatım branşımdan ötürü geldi.”

**B10:** “...spor durağan bir iş değil, sporcu olarak giriyorsunuz ama sporun en alt kademesinden başlıyorsunuz.. Önce o sporu öğrenmeye çalışıyorsunuz öğrendikten sonra derece hedefleri.. Sporculukta istediğiniz hedefe ulaşınca bir doyumluk dönemi başlıyor. Ondan sonra da işin öbür tarafına geçmek, yani antrenörlük idarecilik vs. gibi ben o çağa çok erken atıldım. 14 yıl sporculuktan sonra, bıraktıktan sonra direkt idarecilikle başladım.”

**B10:** “başkan olmadan önce ben zaten mutfakta çalışıyordum. Teknik kurullara, eğitim kurullarına ben mutfak gözüyle bakıyorum. Orda çünkü bir şeyler olgunlaştırılıp müşteriye sunulur. Sunan kişiler de yöneticilerdir. Daha sonra biz sunum kısmına geçtik. Aslında çok farklı bir şey olmadı, mutfaktan sunum kısmına geçmiş olduk..

#### 4.6. Genel Yönetmel Yeterlilik temasına ilişkin bulgular

Şekil 3’te Schein’in kariyer çapalarından biri olan “Genel Yönetmel Yeterlilik” teması altında oluşturulan 3 adet alt kategori gösterilmektedir.



#### Şekil 3. Genel Yönetmel Yeterlilik teması ve alt kategoriler

Şekil 3’te Schein’in kariyer çapalarından biri olan “Genel Yönetmel Yeterlilik” teması altında oluşturulan 3 adet alt kategori gösterilmektedir. Bunlar; örgütsel başarı yönü, yönetmel yön ve yükselme yönü olarak adlandırılmıştır.

Katılımcılara yönetmel yeterliliklerinin kariyerlerinde etkili olup olmadığını belirlemek için sorulan sorulara verdikleri yanıtlar şu şekildedir:

“Örgütsel Başarı yönü” alt kategorisine ilişkin görüşleri:

**B1:** “Federasyonu 12 yıllık emeği olan, çok değerli bir hocamızdan devraldık. Bizim amacımız, emeğinin daha fazlasını yapabilmek... Biz şu an ondan aldığımız bayrağı daha iyi nasıl yukarı taşıyoruz, onun derdi ve gayesi içerisindeyiz.”

**B1:** “...Hedefimiz 2020 yılında olimpiyatlara katılabilmek ve Türk sporcularının Avrupa’da başarılı olabilmesini sağlayabilmek. Bunun için de ne kadar çok fazla sporcu, antrenör yetiştirebiliriz, bunun derdindeyiz...”

**B1:** “Ben sporcularım madalya alınca çok mutlu oluyorum. Onların başarısından zevk alıyorum. Kariyerim boyunca da zevk almadığım tek şey başarısızlık oldu zaten...”

**B10:** “...O günlerde benim aktif spor hayatım devam ediyordu zaten. Spor hayatım içerisinde uluslararası dereceler elde etmek, Türkiye’de en iyi olmak, yapılabilecek en üst derecelere ulaşmak gibi hedeflerim vardı. Bunların hepsini birleştirdiğinizde, sportif olarak başarılı olabilecek bir kariyer oluşturmak için çaba sarf ediyorsunuz sonuçta. Benimki de öyle oldu...”

**B2:** “..Kariyerime şöyle bir dönüp baktığımda, zevk aldığım anlarım deyince gözümün önüne antrenörlük yaptığım zamanlardaki başarılarım geliyor. Benim yetiştirdiğim sporcuların dereceler aldıkları zamanlar, benim kariyerimin en haz duyduğum zamanları idi...”

**B4:** “Bir işi yaparken bir eksiklik veya noksanlık olduğunu hissedersen ve bu işin başarılı olması, sonuçlanması benim elimde değilse bu durum beni rahatsız ediyor. Yani mesela, sporcularla yarışa gittiğimde eğer onlardan beklediğim performansı gösteremezlerse, bir an önce bitsin de gidelim diye gözlerinin içine bakıyorum...”

**B5:** “Başkanlığını yaptığım federasyonun branşını bir yere götürme noktasında çaba sarf ediyoruz. İyi bir yönetim örneği sergileyerek hem teorik hem pratikte öğrendiklerimizi sahada uygulamaya çalışıyoruz.”

“Yönetimsel yön” alt kategorisine ilişkin görüşleri:

**B1:** “Mezun olduktan sonraki süreçte aslında hep sporu yönetme gibi bir düşüncem olmuştu. Bu hedefim doğrultusunda, ilk önce çeşitli federasyonların alt kurullarında, yönetim kurullarında görevler yapmaya başladım. Daha sonra da bu sayede federasyon başkanlığına kadar taşındım...”

**B1:** “Bağlı bulunduğumuz kurumda (federasyondan bahsediyor) üstümüzde bir genel müdür ve bakan var. Biz onlara bağlıyız, onlara karşı sorumluluğumuz var. Kendi altımızda çalışan, federasyon bünyesinde 12 personel ve onların dışında da antrenörler ve sporcular var. Hepsine karşı bir sorumluluğumuz mevcut. Yani yönetimin gerekliliklerindeki gibi; altınızdakileri iyi yönettiğiniz ve üstünüzdakiler ile de iyi iletişim içerisinde bulunduğunuz takdirde başarılı olursunuz...”

**B10:** “Sporculukta istediğiniz hedefe ulaşınca bir doygunluk dönemi başlıyor. Ondan sonra da işin öbür tarafına geçmek istiyorsunuz. Yani antrenörlük, idarecilik gibi.. Ben o çağa çok erken atıldım. 14 yıllık sporculuk hayatımı bıraktıktan sonra direkt idarecilikle başladım...”

**B10:** “Federasyon yönetimi derken, bir sporun sorumlusu olan bölümün yönetiminden bahsediyoruz. Onun yönetiminden bahsederken aslında çok başlı bir yönetim. Siz orda hem eğitim yapacaksınız hem sporcu bulacaksınız hem organizasyonlar kuracaksınız. Bir tarafından alım kısmı olacak derken şirket yönetimi gibi birçok alanda olmak zorundasınız. Ama şirket derken de şirketlerin tek çizgisi olabilir mesela bazı şirketler eğitim üzerine kurulmuştur, orada eğitim konuşulur... Ama sizinki öyle değil, siz burada insan üretmeye, sporcu üretmeye çalışıyorsunuz. Onu her yönüyle tatmin etmek, iyi yetiştirmek veya dediğim gibi tesisini oluşturmak, malzemesini sağlamak, eğiticisini koymak... Ona pratik yapabileceği ortamın içerisinde hedefler koymak, planlama yapmak yıllık, olimpiyata yönelik, uzun-kısa vadede planlar yaparak çalıştırmak... Aslında sorumluluğu çok fazla olan bir yönetimden bahsediyoruz açıkçası(gülüyor)...”

**B10:** “Tek başınıza düşündüğünüz her şeyin doğru olmadığına inanıyorum ben. Ben bu işin çok içinden geliyorum ama ben aldığım hiçbir kararı kendim almıyorum. Ben çok demokratik bir ortam kurmaya çalışıyorum. Zaten benim sporculuk hayatımdan da özendiğim istediğim şey, böyle bir yönetimdi. Ben sivri bir sporcuydum, böyle şeyleri konuşurdum...”

**B2:** “...bir şeyi yapmak istiyorsanız söz sahibi olmanız lazım, farklılık yaratabilmek istiyorsanız, o farklılığı yaratabilmek için etkin bir rol almanız lazım...”

**B2:** “...bir şeyi değiştirmek istiyorsanız, köklü değişiklikler yapmak istiyorsanız-ki bizim federasyonda köklü değişikliklere ihtiyaç vardı- o işin tepesinde olmanız gerekiyor.”

**B2:** “biz yıllardır antrenörlük yaparken spor yöneticiliği de yaptık. Bir antrenör benim gözümde aynı zamanda spor yöneticisi potansiyeli taşıyan insan...”

**B2:** “Federasyon başkanlığı, sporda gelebileceğiniz en üst nokta ve değişim yapabileceğiniz, katkı sağlayabileceğiniz en üst nokta... Bir yerin en tepesinde olmak, karar mercii olmak, eğer bir şeyleri de değiştirebileceğinize ve katkı sağlayabileceğinize inanıyorsanız gerçekten çok önemli.”

**B3:** “Liderlik vasfım, yöneticilik vasfım her zaman var, bunu biliyorum. Bununla ilgili olarak, federasyon başkanlığından önce kulüp başkanlıkları gibi farklı yönetim pozisyonlarında bulunma süreçlerim de oldu.”

**B3:** “Federasyon başkanlığı demek, tüm Türkiye’de bir sistemin yönetimi demek. Sporun yönetimi demek...”

**B3:**” kendi kişilik yapım, liderlik vasıflarım ve yöneticilik vasfımın seviyesini biliyorum ve onu görebiliyorum. Federasyon başkanlığına aday olmamın sebeplerinden biri de bu vasıflarımla mevcut eksiklikleri değiştirebileceğime olan inancımdandı.”

**B4:** “Daha önceden de federasyonun alt kurullarında bulundum. Ama orda yönetim grubunun içinde olmak vardı burada direkt yönetebilmek yetkisine sahip olmak var.”

**B5:** “Federasyon başkanı rolündeki kişide kesinlikle adalet duygusu hâkim olmalı. Ayrıca uluslararası ilişkiler de önemli.. Yönetici dediğimiz kişi bazı şeyleri iyi görmeli, bazılarını göz ardı etmeli, kriz yönetimi olmalı.. Bu kişiler bazen yönetici bazen lider olmalı. Yönetebilmek farklı özelliklere sahip olmayı gerektirir...”

**B7:** “Spor toto teşkilatından istifa etmem benim dönüm noktam. Çok büyük hayalimdi orası benim çünkü... Alanımda maaşı en iyi olan yer orasıydı bizim dönemimizde. Çok kaliteli eleman alıyordu. Ben çok severek isteyerek girdiğim işte, ki oradan bir iş arkadaşım ile evlendim, istifa etmek zorunda kaldım. O da yine yöneticiliğin vermiş olduğu bir atarla istifa ettim. “

**B7:** “Federasyon başkanı olmam sadece bir inisiyatifti. Çünkü önceden federasyon başkanlarının iş yaptıklarını düşünmüyordum Sonra baktım ki bir şeyleri değiştirmek için orada olmanız lazım.. Makale yazmak, toplantılarda önermek vs. yetmiyor. Ki federasyon başkanı olarak söylüyorum, bazen o bile yetmiyor.”

**B7:** “Ben bir yönetici olarak zaman yönetimimi ayarlayabiliyorum. Gerekli yerlerde yetki devri yaparak bunu gerçekleştiriyorum...”

**B9:** “Dünya federasyonunda konsey üyesiyim şu anda. Benim hedefim, 2020’de Türkiye’de yapılacak olan seçimlerde, dünya yönetim kurulu üyeliğine seçilen 7 kişiden biri olmak...”

“Yükselme yönü” alt kategorisine ilişkin görüşleri:

**B4:** “baştan beri hedef olarak spor içerisinde yükselebilmeyi, spor yöneticiliği ve spor alanında yukarıya gidebilmeyi belirledim kendime...”

**B4:** “En son geçen ay branşımın Avrupa federasyon yönetim kuruluna seçildim. Şu anda da bununla ilgili dil eğitimlerini güçlendirip, orda ülkemizi temsil anlamında en üst makam neyse oraya kadar tırmanabilmek için gayret içerisinde olacağım..”

**B7:** “Mezun olup ilk işe başladığım yer benim hayalimdeki kurumdu. Alanımızda en seçkin olanlardan... Maalesef spor örgütü olmasına rağmen spor yöneticisine bir o kadar yabancı bir kurumdu. Çünkü orada herkes işletme, hukuk, iktisat mezunu arıyor ve istiyordu. Ama biz lisans eğitimimizde aldığımız kabiliyetlerle aslında İİBF öğrencisinin sahip olduğu yeterliliklere sahip olduğumuzu kanıtladık. Orada da kısa zamanda yükselmeye başladık zaten...”

**B9:** “...Benim hayalim branşımın dünya federasyonu içerisinde güçlü pozisyon elde etmek. Dünyada söz sahibi olmak, yönetim bakımından yükselebilmek. Benim hayalim o tarafta...”

#### 4.7. Girişimci-Yaratıcılık temasına ilişkin bulgular

Şekil 4’te Schein’in kariyer çapalarından biri olan “Girişimcilik-Yaratıcılık” teması altında oluşturulan 3 adet alt kategori gösterilmektedir.

<b>GİRİŞİMCİLİK- YARATICILIK</b>	Farklılık yaratmak
	Önderlik etmek
	Yenilik getirmek

#### Şekil 4. Girişimcilik-Yaratıcılık teması ve alt kategoriler

Şekil 4’te Schein’in kariyer çapalarından biri olan “Girişimcilik-Yaratıcılık” teması altında oluşturulan 3 adet alt kategori gösterilmektedir. Bunlar; farklılık yaratmak, önderlik etmek ve yenilik getirmek olarak adlandırılmıştır.

Katılımcılara girişimci veya yaratıcı özelliklerinin olup olmadığını ve kariyerlerinde etkili olup olmadığını belirlemek için sorulan sorulara verdikleri yanıtlar şu şekildedir:

“Farklılık yaratmak” alt kategorisine ilişkin görüşleri:

**B10:** “Federasyon başkanlığında daha önce yapılmamış şeyleri yapmaya çalışıyorum..”

**B2:** “...bir şeyi yapmak istiyorsanız söz sahibi olmanız lazım, farklılık yaratabilmek istiyorsanız, o farklılığı yaratabilmek için etkin bir rol almanız lazım...”

**B2:** “Kariyerime ilk başladığımda kendime dedim ki: ‘bir şeyi en iyi şekilde yapacağım ve farklılık yaratacağım.’”

**B2:** “antrenörlükte yaptığım şeyi (farklılık yaratmak), federasyonda da yapmak istiyorum. Federasyonumuz şu anda Avrupa'da baktığımızda en sonuncu sıralarda. ‘6-8 yıl içerisinde federasyonu çok iyi noktalara getirmek istiyorum.’”

**B2:** “Bana başka bir şehirden ilk iş teklifi geldiğinde, ‘oraya gideceğim ve farklılık yaratacağım’ dedim ve dediğimi de yaptım...”

“Önderlik etmek” alt kategorisine ilişkin görüşleri:

**B2:** “‘iş adamı olanlar, paralı olanlar bu işi yapabilir, parası olmayan kişi federasyon başkanlığı yapamaz düşüncesi vardı. Ben bunu kırabileceğimi düşündüm. Sporun içinden gelen eskiden bu branşta yarışmış olan sporcuların da başkanlığa aday olabileceğini, bundan sonraki seçimlerde onlara bir kapı açtığımı düşünüyorum.”

**B5:** “Federasyon başkanlığı süreci zorlu bir süreç. Benim bu süreçteki motivasyon kaynağım federasyonun ilk olması, taze bir camia olmasıydı. Amacım bu branşı Türkiye’de belirgin hale getirmektir.”

**B5:** “ben şu an federasyon başkanlığını yürüttüğüm branşı üniversitede ilk olarak ders olarak gösteren kişiyim.”

“Yenilik getirmek” alt kategorisine ilişkin görüşleri:

**B10:** “‘üretmeyi seviyorum. Yeni bir şey ortaya çıkartırken, yeni bir proje oluştururken çok heyecanlanıyorum. Rutin bir şeyin yönetimini yapmak, değil. Üretim basamağında çok heyecanlanıyorum.”

**B10:** “örneğin, TOHM projesi bizim çocuğumuz. Bu proje, bakanlıkta birkaç tane spor yöneticisinin düşünerek oluşturduğu bir projeydi, içinde ben de vardım. O projenin üretiminde bulunanlardandım. Biz o çocuk doğana kadar çok heyecanlandık.. Sonra yürüyecek mi diye heyecanlandık, şimdi büyüdü okula başlayacak, iyi gidiyor...”

**B10:** “başlangıcında bulunduğum veya yürüttüğüm yeni bir proje başarılı olduğu zaman çok mutlu oluyorum. “

**B10:** “rutin işleri yapmaktan keyif almıyorum. Yeni bir şeyler üretmek, başarılı sporcu, antrenör yetiştirmek için çaba sarfetmek... Bunlar heyecan veriyor.”

**B10:** “rutin bir iş yani basit bir yarışma programı bana çok da keyif vermiyor. Zaten rutin yapıyor, başlıyor, bitiyor..”



**B2:** “Federasyondaki durumumuzu şans olarak görüyorum çünkü çok dipte bir federasyon devraldım, yaptığım her şey çok ciddi mükemmel şeyler yapıyormuşum gibi gözüküyor (burada gülüyor). O yüzden de şanslıyım şu anda çok iyi şeyler yapıyorum, yeni şeyler koyuyoruz ortaya, daha önceden yapılmamış şeyler... Aslında olması gerekeni yapıyoruz ve ben o yüzden de çok kısa sürede çok hızlı ilerleyeceğimize inanıyorum.”

**B5:** “Federasyon olarak ayrı bir özelliğimiz var bizim. Diğer federasyonlarda bulunmayan bir programımız var.”

#### 4.8. Hayat Tarzı temasına ilişkin bulgular

Şekil 5’te Schein’in kariyer çapalarından biri olan “Hayat Tarzı” teması altında oluşturulan 3 adet alt kategori gösterilmektedir.



**Şekil 5.** Hayat Tarzı teması ve alt kategoriler

Şekil 5’te Schein’in kariyer çapalarından biri olan “Hayat Tarzı” teması altında oluşturulan 3 adet alt kategori gösterilmektedir. Bunlar; ailevi ihtiyaçlar, kişisel ihtiyaçlar ve diğer meslek olarak adlandırılmıştır.

Katılımcılara kişisel veya ailevi ihtiyaçlarının kariyerlerinde etkili olup olmadığını belirlemek için sorulan sorulara verdikleri yanıtlar şu şekildedir:

“Ailevi ihtiyaçlar” alt kategorisine ilişkin görüşleri:

**B1:** “Bakanlıkta özel kalem müdürlüğü, bakan danışmanlığı görevleri teklif edildi ama reddettim.. İlk sebebi eşimden ötürü, ailevi sebeplerden ötürü diyebiliriz...”

**B1:** “Eşimin anlayışı sayesinde federasyon başkanıyım. Onun da desteğiyle yapıyorum görevimi...”

**B10:** “Federasyon başkanlığından önce de çok yoğun çalışıyordum. Projelerde görev aldığım zamanlarda da akşamları telefonum hiç kapanmıyordu. Sürekli bir seyahat programı, sürekli takip gereken bir işim vardı.. Ben çocuğumun büyüdüğünü pek görmedim... Eşimin desteğini asla göz ardı edemem...”

**B2:** “Çok büyük kulüplerden, çok büyük yerlerden de iş teklifleri geldi bu süreç içerisinde. Mesela şu anda bile birçok üniversiteden öğretim elemanlığı teklifi geliyor. Fakat şu anda değerlendirmeyi düşünmüyorum açıkçası. Bu tarz şeylerde artık evlenince tek başınıza karar veremiyorsunuz. Belki bekar olsanız tek başınıza karar verebiliyorsunuz ama...”

**B2:** “Federasyon başkanlığına adaylık kararını eşimle birlikte verdik. Çocuğumuzla o ilgileniyor, haftanın 3-4 günü... Ben de olabildiğince, her fırsatta yanlarına gelmeye, gelemediğimde de onları yanıma almaya gayret ediyorum.”

**B5:** “...gelen iş tekliflerini ailevi nedenlerden ve yürüttüğüm federasyon başkanlığı görevimden ötürü reddettim.”

**B9:** “Hangi meslekte olursanız olun, özel hayatınız ile iş hayatınızın dengesini iyi ayarlamamız gerekiyor. Çünkü evinizde huzur olmazsa, işinizde de olmuyor...”

“Kişisel ihtiyaçlar” alt kategorisine ilişkin görüşleri:

**B2:** “bence azami 8-10 yıl yöneticilik yapılmalı, antrenörlükteki gibi... Çünkü performans antrenörlüğü çok zordur. Ailenden ödün verirsin, çocuğundan ödün verirsin, tatil yapamazsın, bayramın yoktur.. Bu zor dönem ancak 1-2 olimpik sporcuyla devam edebilir. Şimdi, belki 2024, en fazla 2028 benim başkanlık sürecim olur diye düşünüyorum. Ondan sonra farklı bir vizyonun, bakış açısının branşımıza belki daha ciddi katkılar sağlayabileceğine inanıyorum.”

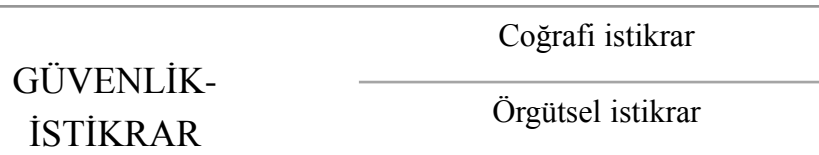
**B5:** “benim meslekte en keyif aldığım zamanlar, iş dolayısıyla edindiğim dostlarımla veya iş arkadaşlarımla sosyalleştiğim zamanlar. İletişim, güzel vakit geçirme.. Bunlar insan ilişkilerinde önemli noktalar...”

“Diğer meslek” alt kategorisine ilişkin görüşleri:

**B3:** “Federasyon başkanlığı çok emek ve zaman isteyen bir görev. Mesleki diğer yaşantımızı da akademik yaşantımızı da belirli bir oranda sınırlandırıyor açıkçası. Bunu net olarak görebiliyorum.”

#### 4.9. Güvenlik- İstikrar temasına ilişkin bulgular

Şekil 6’da Schein’in kariyer çapalarından biri olan “Güvenlik-İstikrar” teması altında oluşturulan 2 adet alt kategori gösterilmektedir.



**Şekil 6.** Güvenlik-İstikrar teması ve alt kategoriler

Şekil 6’da Schein’in kariyer çapalarından biri olan “Güvenlik-İstikrar” teması altında oluşturulan 2 adet alt kategori gösterilmektedir. Bunlar; coğrafi istikrar ve örgütsel istikrar olarak adlandırılmıştır.

Katılımcılara buldukları coğrafyanın veya çalıştıkları kurumların kariyerler tercihlerinde etkili olup olmadığını belirlemek için sorulan sorulara verdikleri yanıtlar şu şekildedir:

“Coğrafi istikrar” alt kategorisine ilişkin görüşleri:

**B1:** “başka bir belediyede spor daire başkanlığı gibi bir teklif vardı. Ben Ankara dışında olduğu için tercih etmedim...”

**B7:** “çok fazla iş tekliflerini reddettim. Sebebi Ankara'nın bendeki anlaşılabilir çekim alanı..”

**B7:** “Açıkçası İstanbul'dan sürekli özel iş teklifleri alıyoruz. Maaşları da çok iyi ama reddetme nedenim Ankara'nın anlaşılabilir vahşi cazibesi diyebilirim...”

“Örgütsel istikrar” alt kategorisine ilişkin görüşleri:

**B2:** “İş teklifleri alıyoruz tabii ki. Burada verdiğimiz bir emek vardı, o emeği yarım bırakıp kimseyi yarı yolda bırakıp gitmek istemedik, o yüzden teklifi kabul etmedim. ”

**B6:** “...Federasyondan ötürü yurt dışında yapabileceğimiz işleri reddettiğimiz oldu...”

#### 4.10. Özerklik-Bağımsızlık temasına ilişkin bulgular

Schein’in kariyer çapalarından biri olan “Özerklik-Bağımsızlık” teması altında herhangi bir alt kategori oluşturulmamıştır. Katılımcılara bağımsız olma isteklerinin kariyerlerinde etkili olup olmadığını belirlemek için sorulan sorulara verdikleri yanıtlar şu şekildedir:

**B10:** “kariyerimin her aşamasında, aklıma yatmayan şeyleri yapmamaya özen gösterdim. Zaten aklıma yatmayan hiçbir şeyi yapmaktan da keyif almıyorum...”

**B7:** “...yıllarca hayalini kurduğum, hedef belirlediğim işyerimden istifa etmem benim dönüm noktam. Kuruma bir gün geldim, yerimin değiştiğini söylediler. Kurumun yetkilisine gidip yer değişiminin sebebini sordum. O da hiç ilgilenmedi.. Ben de o zaman istifa ediyorum dedim, ayrıldım...”

**B7:** “Herhangi bir makamın önünde kendi kurumumu temsil edemeyeceksem, özgürce hayalimi anlatamayacaksam federasyon başkanı olmamalıyım diye düşünüyorum...”

**B7:** “Benim görev ve yetki alanımda olmadığı halde, zorunluluklardan ötürü tabii tutulduğum talimatlara uymaktan keyif almıyorum.”

#### 4.11. Saf Meydan Okuma temasına ilişkin bulgular

Schein’in kariyer çapalarından biri olan “Saf Meydan Okuma” temasına ait bulguya ulaşılamamıştır.

#### 4.12. Spora özgü alt kategorilere ilişkin bulgular

Tablo 6.’da Spora özgü ortaya çıkan alt kategoriler gösterilmektedir.

**Tablo 6.** Çalışmada çıkan spora özgün alt kategoriler

Tema	Alt Kategori	Kodlanma Sayısı
<b>Hizmet ve Kendini Adama</b>	Spora hizmet	13
	Ülkeye Hizmet	6
<b>Teknik Fonksiyonel Yetkinlik</b>	Uzmanlık yetkinliği	41
<b>Hayat Tarzı</b>	Diğer meslek	1

Hizmet ve Kendini Adama teması kapsamında oluşturulan “spora hizmet(13)” ve “ülkeye hizmet(6)” alt kategorileri ile Teknik Fonksiyonel Yetkinlik teması altında oluşturulan “uzmanlık yetkinliği(41)” alt kategorisi spora özgü özelliklerden ötürü ortaya çıkan alt kategorilerdir. Hayat Tarzı teması altında oluşturulan “diğer meslek(1)” alt kategorisi ise, federasyon başkanlarının asli mesleklerinin başkanlık olmaması ve başkanlık görevlerinin fahri olmasından ötürü ortaya çıkmıştır.

## TARTIŞMA VE SONUÇ

Katılımcılara, Schein (1978) Kariyer Çapaları kuramı kapsamında sorular sorulmuş, alınan cevaplar doğrultusunda 8 ana tema altında, toplamda 15 alt kategori oluşturulmuştur. Schein'in kariyer çapaları kuramı temel alınarak oluşturulan ana temalar ve onların altında oluşturulan alt kategoriler şu şekildedir:

Hizmet ve Kendini Adama teması altında; başkalarına yarar sağlamak için hizmet, eksiklik giderme ve değişiklik için hizmet, spora hizmet, ülkeye hizmet, emek karşılığını almak kendini adama alt kategorileri oluşturulmuştur.

Teknik Fonksiyonel Yetkinlik teması altında “Eğitim yetkinliği”, “tecrübe yetkinliği” ve “uzmanlık yetkinliği” alt kategorileri oluşturulmuştur.

Genel Yönetmel Yeterlilik teması altında “örgütsel başarı yönü”, “yönetmel yön”, “yükselme yönü” alt kategorileri oluşturulmuştur.

Girişimcilik-Yaratıcılık teması altında “farklılık yaratmak”, “önderlik etmek” ve “yenilik getirmek” ikincil temaları oluşturulmuştur.

Güvenlik-İstikrar teması altında “coğrafi istikrar” ve “örgütsel istikrar” alt kategorileri oluşturulmuştur.

Hayat Tarzı ana teması altında “ailevi ihtiyaçlar”, “kişisel ihtiyaçlar” ve “diğer meslek” alt kategorileri oluşturulmuştur.

Özerklik ve Bağımsızlık teması altında herhangi bir alt kategori oluşturulmamıştır.

Ayrıca Saf Meydan Okuma teması altında herhangi bir bulguya rastlanmamıştır.

Araştırma sorularının ilki olan “Schein'in kariyer çapalarından hangileri spor yöneticilerinde baskın olarak bulunmaktadır?” sorusuna cevaben katılımcılar yüksek oranda “Hizmet ve Kendini Adama” çapasından bahsetmiş, çıkarılan bu sonuca göre federasyon başkanlarının baskın çapasının “Hizmet ve Kendini Adama” olduğu tespit edilmiştir. Türkiye’de federasyon başkanlarının görevleri fahri görevler olduğu için, başkanların kendini hizmet etmeye adanmaları oldukça önemli bir sonuçtur. Herhangi bir maddi karşılık beklemeden; federasyonun, branşın ve ülkenin geleceğine hizmet etmek; daha iyiye gidebilmek adına kendilerini federasyonun amaçlarına adanmaları ülkemiz açısından önemlidir. Çünkü, hizmet çapasına sahip bireyler için sahip oldukları değerler çok önemlidir. Onların değerleri doğrultusunda hizmet etmek, o değerleri gerçekleştirmek adına kendilerini görevlerine adanmaları daha verimli işler başarmaları ve hep işlerini daha ileriye götürerek toplumun faydasına hareket etmelerini sağlar. Bu

sayede, fahri görevleri kapsamında işlerini yürüten başkanlar gerek branşlarını gerekse ülkenin spor kültürünü fazlasıyla ilerleteceklerdir.

Schein (1980, 1996), “Hizmet ve Kendini Adama” çapasının bireyin değerleri ile ilişkili olduğunu belirtmiştir. Birey, değerleri ile ne tür bir şirkette, nasıl bir çalışma ortamında veya hangi türden ürün veya hizmetle ilişkili olmak istediğini açığa çıkarır. Federasyon başkanlarının bu çapaya sahip olmaları; topluma değer katmak, manevi tatmin sağlamak ve hizmet etmenin onlar için önemli olduğunu göstermektedir. Ayrıca, Saf Meydan Okuma çapası da bireyin değerlerine ilişkin bir çapa olmasına rağmen, verilerden bu çapaya ait hiçbir bulguya ulaşılamamıştır.

Katılımcılar, “Hizmet ve Kendini Adama” teması kapsamında ağırlıklı olarak “eksiklik giderme ve değişiklik için hizmet” ile “başkalarına yarar sağlamak için hizmet” alt kategorilerinde görüş bildirmişlerdir. Katılımcıların çoğu, başkanlığını yaptıkları federasyonun eski sporcularından oluşmaktadır. Sporculuk hayatlarında edindikleri tecrübeler ve gördükleri eksikleri düzeltmeyi kendilerine hedef olarak belirleyip, zaman içerisinde elde ettikleri federasyon başkanlığı görevleri ile bu eksikliklerin önüne geçmeye çalıştıklarını ve kendi yaşadıkları olumsuzlukları, yeni nesil sporcuların yaşamamasını adına bir mücadele verdikleri yönünde görüş bildirmişlerdir.

Araştırmanın ikinci sorusu olan “Schein’in kariyer çapaları dışında spor yöneticilerine etki eden farklı kariyer çapaları bulunmakta mıdır?” sorusuna yanıt olarak ek bir çapa bulunamamıştır. Fakat Schein’in kuramı çerçevesinde oluşturulan 8 temanın altında ikincil temaları oluşturulurken, spora özgü özellikler kapsamında elde edilen 3 adet alt kategori bulunmaktadır. Bunlar; “Teknik Fonksiyonel Yetkinlik” teması kapsamında oluşturulan “uzmanlık yetkinliği” ve “Hizmet ve Kendini Adama” teması kapsamında oluşturulan “spora hizmet” ve “ülkeye hizmet” alt kategorileridir.

Katılımcıların çoğunluğu, şu an başkanlığını yaptıkları branşın eski sporcularından oluşmaktadır. Katılımcılar, görüşme esnasında eskiden uzman oldukları branşta sporcu olmalarının onlara kattığı olumlu kariyer yönelimlerinden bahsetmişlerdir. Bu kapsamda, Schein’in 8 çapasına ek olmasa da, ana çapalardan biri olan “Teknik Fonksiyonel Yetkinlik” çapasının altına eklenen “uzmanlık yetkinliği”, başkanların spordan gelmelerinden ötürü bir farklılık olarak ortaya çıkmıştır.

“Hayat Tarzı” temasının altında bulunan “diğer meslek” ikincil teması ise, fahri görev olarak nitelendirilen federasyon başkanlığının yanı sıra sahip oldukları ana gelir

kaynakları olan mesleklerinden ileri gelmektedir. Federasyon başkanlığı görevlerinde herhangi bir maddi gelir elde etmedikleri için, her birinin gelir kaynağı olarak görülen bir meslekleri bulunmaktadır. Bu bireyler, gönüllü olarak yürüttükleri başkanlık görevlerinin yanında, diğer mesleklerine de vakit ayırmaya çalıştıklarını, federasyon görevlerinin yoğunluğu sebebiyle çoğu zaman diğer mesleklerini aksatmak durumunda kaldıklarını dile getirmişlerdir.

Başkanların baskın çapası olarak tespit edilen “Hizmet ve Kendini Adama” çapası kapsamında oluşturulan “spora hizmet” ve “ülkeye hizmet” alt kategorilerin ortaya çıkışı ise yine spora özgü özelliklerden olduğu söylenebilir. Katılımcılar başkanlık görevleri boyunca spora ve spor kültürüne hizmet edeceklerini vurgulamışlar, sporculuk dönemlerindeki hedefleri gibi, olimpiyatlara katılmak, bayrağı göndere çekmek vs. hedeflerinin başkanlık kariyerlerinde de devam edeceğini çoğu kez vurgulamışlardır.

Çalışmanın bir diğer sonucu ise “Saf Meydan Okuma” çapasında herhangi bir görüşün bulunmamasıdır. Sporun doğası gereği bulunan rekabet, yarışma ve kazanma isteklerinin federasyon başkanlarında görülmemiş olması, çalışmadan elde edilen önemli sonuçlar arasında bulunmaktadır.

Alan yazında daha önce fahri görev yapan kişilere uygulanan kariyer çapaları kuramı ile gerçekleştirilmiş, herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Ancak Hizmet ve Kendini Adama çapasını birincil kariyer çapası olarak bulan çalışmalar mevcuttur. Örneğin, Van Rensburg vd. (2003), 56 kişilik eczacılar üzerine belirlediği örnekleme uyguladığı Kariyer Çapaları ölçeği ile, baskın kariyer çapalarının Hizmet ve Kendini Adama olduğunu bulmuşlardır. Erdoğan (2004), idari kademelerde görev alan 138 kişilik örneklem üzerine uyguladığı Kariyer Çapaları ölçeği aracılığıyla baskın kariyer çapalarının Hizmet ve Kendini Adama çapası olduğunu tespit etmiştir. Coetzee ve Schreuder (2009), hizmet sektöründe çalışan ve ağırlıklı olarak yönetim ve denetim kademelerinde bulunan 2978 kişilik örnekleme uyguladığı Kariyer Çapaları ölçeği ile, birincil kariyer çapalarının Hizmet ve Kendini Adama olduğunu tespit etmişlerdir.

Alan yazında Schein’in kariyer çapaları kuramı çerçevesinde gerçekleştirilmiş 4 adet nitel çalışmaya rastlanmıştır. Suutari ve Taka (2004), 22 Finli küresel liderden oluşan örneklem üzerinde nitel araştırma yöntemlerinden, yarı-yapılandırılmış görüşme yöntemini kullanmıştır. Bu görüşmelerden elde ettiği veriler doğrultusunda “uluslararasılık” çapasının, Schein’in 8 çapasına ek olarak yeni bir çapa olduğunu savunmuşlardır. Bunun dışında Schein’in orijinal kariyer çapaları kuramındaki “genel

yönetmel yeterlilik” ve “saf meydan okuma” çapalarının, küresel liderlerin çapaları olarak bulunduğunu belirtmişlerdir.

Ituma ve Simpson (2006), Nijerya’da çalışan Bilgi Teknolojisi çalışanları ile (n=30) yarı-yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirmiş, Schein’in kuramından yola çıkarak oluşturduğu sorular ile, 6 farklı kariyer çapasına ulaşmıştır. Bunlardan 5 tanesi Schein’in kuramındaki ile eşdeğer olan; istikrarlı olma, rekabetçi olma, özgür olma, dengeli olma, yönetmedir. Bunların dışında, kuramdan farklı olarak “pazarlanabilir olma” çapasını bulmuşlar ve katılımcılar arasında en baskınının yeni buldukları çapa olan “pazarlanabilir olma” çapası olduğunu savunmuşlardır.

Chang vd. (2012), Tayvan’daki Bilgi Teknolojileri sektöründe yöneticilik yapan 10 kişi ile gerçekleştirdikleri yarı-yapılandırılmış görüşmeler sonucunda “Saf meydan okuma” çapasını baskın çapa olarak bulmuşlardır.

Kubo vd. (2017), Japon iş sağlığı hemşireleri üzerine uyguladıkları nitel araştırma ile, onların sahip oldukları kariyer çapalarının özelliklerini incelemeyi amaçlamış, gerçekleştirdikleri yarı-yapılandırılmış 16 görüşme sonucunda Girişimcilik-Yaratıcılık çapasının unsurlarının hemşirelerde bulunmadığını ve Teknik/Fonksiyonel Yetkinlik çapasının hemşireler tarafından en baskın çapa olarak belirtildiğini bulmuştur.

Kariyer çapaları kuramı ile daha önce hiç çalışılmamış bir alan olan sporda, sporun en üst yönetimlerinden olan federasyon başkanları ile gerçekleştirilmesinden ötürü çalışmanın önemli olduğu düşünülmektedir. Marshall ve Bonner (2003), kurumlara esnek ve farklı bir işgücü sağladığı için, kuruluşların farklı kariyer çapalarına sahip insanlara ihtiyaç duyduklarını iddia etmektedir. Federasyonlar, başkanlık makamında Hizmet ve Kendini Adama çapasında bireyler ile daha etkili ve amaca uygun yönetilebilecek iken, başkan sekreterinin bir başka çapaya sahip olması, kurum özelinde daha sağlam adımlar atılmasına faydalı olabilir. Bu bağlamda, kariyer çapaları kuramı, kuruluşların çalışanlarının kariyer yönelimlerine uygun fırsatlar sunmalarına yardımcı olmak için değerli bir çerçeve sunmaktadır.

Çalışmanın bir başka önemi olarak, çalışanlar yöneticilerinin kariyer çapalarını bilmesinin, örgütsel hedeflere ulaşma konusunda daha verimli bir ilerleme sağlayacağıdır. Schein (1978:127), çalışmasında, yöneticilerin yanı sıra diğer çalışanların da bu çapaları bilmelerinin çok önemli olduğunu, böylece kariyerdeki bireyin ihtiyaç ve beklentilerini doğru bir şekilde yansıtan psikolojik sözleşmeler geliştirilerek daha etkin bir iş ortamının oluşturulabileceğini söylemiştir. Örneğin,



Teknik fonksiyonel yetkinlik çapasına sahip bir yöneticinin muhasebe departmanında çalışan bir kişi, örgütün faydalarına yönelik temin edeceği malzemeler için çıkaracağı ödenekte, daha üst sınırları zorlayacaktır.

Bireylerin kendilerine özgü kariyer ihtiyaçları, motivasyonları ve hedefleri hakkında farkındalık ve bilgiye sahip olmaları gerekirken, bunları organizasyonun ihtiyaçları ile nasıl eşleştirebileceklerini bulmaya çalışmaları, çalışanlara daha yüksek verimlilik için ilham verecek, motive edecek ve uygun şekilde ödüllendirecek bir yol bulmalıdır.

### ÖNERİLER

- Araştırma grubu, yöneticilere ek olarak çalışanlardan oluşan yeni bir çalışma ile genişletilerek, alan yazına bir başka özgün çalışma eklenebilir.
- Daha geniş örneklem gruplarında çalışma gerçekleştirilebilir.
- Çalışma, nicel yöntem veya karma yöntemle de gerçekleştirilebilir.
- Görüşmeler daha kapsamlı gerçekleştirilerek, “Spora Özgü Kariyer Çapaları Ölçeği” geliştirilebilir.
- Görüşme süreleri ve soruları azaltılıp, mümkün olduğunca fazla federasyon başkanı ile görüşülerek daha farklı sonuçlar elde edilebilir.
- Profesyonel spor yöneticileri ile gerçekleştirilecek görüşmeler sonrasında fahri yöneticiler ile aralarında fark olup olmadığına ilişkin bir çalışma gerçekleştirilebilir.
- Hem ulusal hem uluslararası alanda seçilecek aynı yönetici-çalışan gruplarına uygulanacak bir çalışma ile kültürel farklılıklar ortaya konulabilir.
- Federasyon başkanları ile gerçekleştirilen bu çalışma ve daha sonrasında gerçekleştirilecek olan çalışmalar ışığında, başkanlara ve çalışanlarına “Kariyer Çapaları Kuramı”nın çalışma hayatındaki önemini belirten bir eğitimle onları bilinçlendirecek bir hizmet içi eğitim verilerek hem bireysel hem de örgütsel verimlilik artırılabilir.

## KAYNAKLAR

- Ağaoğlu, Y. S., Eker, E., Ağaoğlu, S. (2013). Beden eğitimi ve spor yüksekokulu öğrencilerinin kariyer algılamalarının değerlendirilmesi, *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(22), 283-296.
- Aldemir, C. Ataoğlu, A., Budak, G. (2001). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İzmir: Barış Yayınları.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., Yıldırım, E. (2006). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Anafarta, N. (2001). Orta düzey yöneticilerin kariyer planlamasına bireysel perspektif. *Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 1 (2), 1-17.
- Arthur, M. B. (1984). *The career concept; challenge and opportunity for its further application*. In M. B. Arthur, L. Bailyn, D. J. Levinson, and H. A. Shepard, *Working with Careers*. New York: Graduate School of Business, Columbia University, 3-24.
- Arthur, M.B., Hall, D.T., Lawrence, B.S. (1989). *Generating new directions in career theory: the case for a transdisciplinary approach*. Arthur et al. (Ed.) *Handbook of Career Theory*. Cambridge University Press.
- Aydoğmuş, C. (2018). Millennials' Career Attitudes: The roles of Career Anchors and Psychological Empowerment. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(6), 1–23.
- Aytaç, S. (1997). *Çalışma Yaşamında Kariyer*, Epsilon Yayıncılık, İstanbul.
- Bakan, İ. (2011). *Çağdaş Yönetim Yaklaşımları*, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Barth, T. J. (1993). Career anchor theory. *Review of Public Personnel Administration*, 13, 27–42.
- Başol, O., Duyan, E. C., Eteci, H. (2015). Vakıf ve devlet meslek yüksekokulu öğrencilerinin kariyer değerlerinin karşılaştırılması. *Electronic Journal of Vocational Colleges*, 5(1), 62-71.

- Bayraktaroğlu, S. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Sakarya Kitabevi, Sakarya.
- Beck, J., Lopa, J. M. L. (2001). An exploratory application of Schein's career anchors inventory to hotel executive operating committee members. *International Journal of Hospitality Management*, 20(1), 15-28.
- Berberoğlu, G. N. (1991). İşletmelerde Organizasyon-Birey Bütünleşmesini Sağlayan Etkili Bir Uygulama: Kariyer Yönetimi, *Amme İdaresi Dergisi*, 24(1), 135-153.
- Bernard, H.R. (2000). *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*. Thousand Oaks: Sage Publishing.
- Bingöl, H. (2011). *Yükseköğretim Kurumlarında Spor Eğitimi Veren Kadın Akademisyenlerin Kariyer Engellerinin İncelenmesi*, (Basılmamış Doktora Tezi), İnönü Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Malatya.
- Can, H., Akgün, A. , Kavuncubaşı, Ş. (1995). *Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi*, Ankara:Siyasal Kitapevi.
- Cankalp M. (2002). *Sporda Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Cerdin, J., Le Pargneux, M. (2010). Career anchors: A comparison between organization-assigned and self-initiated expatriates. *Thunderbird International Business Review*, 52(4), 287-299.
- Chang, I. Hwang, H., Liu, C., Siang, S. (2007). A study of career anchors and job characteristic preferences of IS students. *Journal of Computer Information Systems*, 47(3) 24-33.
- Chang, C. L., Jiang, J. J., Klein, G., Chen, H.G. (2012). Career anchors and disturbances in job turnover decisions -A case study of IT professionals in Taiwan. *Information & Management*, 49, 309-319.
- Chapman, J.R. (2015). *APA Handbook of Career Intervention*. Hartung, P. J., Savickas, M.L., Walsh, W.B. (Ed.) APA.
- Coetzee, M., Schreuder, D. (2009). Using the career orientations inventory (COI) for measuring internal career orientations in the South African organisational

context. *SA Journal of Industrial Psychology/ SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde*, 35(1), 99-111.

Creswell, J. W. (2013). *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches* (4.baskı). Thousand Oaks, CA: Sage Publishing.

Cunningham, G. B., Bruening, J., Sartore, M. L., Sagas, M., Fink, J. S. (2005). The application of social cognitive career theory to sport and leisure career choices. *Journal of Career Development*, 32, 122–138.

Çarıkcı, İ. H., Morçin, S. E. (2014). Ön lisans turizm öğrencilerinin kariyer değerleri: Sarıkamış örneği. *Elektronik Mesleki Gelişim ve Araştırmalar Dergisi*. 2(2), 67-81.

Danziger, N., Valency, R. (2006). Career anchors: distribution and impact on job satisfaction, the Israeli case, *Career Development International*, 11(4), 293-303.

Danziger, N., Rachman-Moore, D., Valency, R. (2007). The construct validity of Schein's career anchors orientation inventory. *Career Development International*, 13(1), 7-19.

Dawson, A., Phillips, P. (2013). Coach career development: Who is responsible?, *Sport Management Review*, 16, 477–487.

DeLong, T. J. (1982). Re-examining the career anchor model. *Personnel*, 59, 50–61.

Dereus, D. L., (2012). *The correlation between career anchors and satisfaction - a comparative analysis of multiple affiliations under a single organizational structure* (Unpublished Dissertation) School of Business and Technology, Capella University.

Derr, C. B. (1980). More about career anchors. C. B. Derr (Ed.), *Work, family, and the career: New frontiers in theory and research*. New York, NY: Praeger.

Donuk, B. (2005). *Spor Yöneticiliği ve İstihdam Alanları*, İstanbul: Ötüken Neşriyat.

Dries, N. (2013). Career stages and anchors. E. Kessler (Ed.), *Encyclopedia of management theory*. Thousand Oaks,: SAGE Publications.

- Du Toit, D., Coetzee, M. (2012). Exploring the perceived career success of staff in a South African science and engineering company. *Journal of Psychology in Africa*, 22(1), 96-105.
- Ekmekçi, R. (2016). Spor Yönetimine Giriş: Temel Konular. N. Basım, M. Argan (Ed.) *Spor Yönetimi*. Ankara: Detay.
- Ellison, J. A., Schreuder, A. M. G. (2000). The relation between career anchors, occupational types and job satisfaction of midcareer employees. *SA Journal of Industrial Psychology*, 26(2), 1-6.
- Erdoğan, N. (2004). Career Orientations of Salaried Professionals: The Case of Turkey, *Career Development International*, 9(2), 153-175.
- Evans, C. (1996). A review of career anchors in use. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 609-615.
- Feldman, D. C., Bolino, M. C. (1996). Careers within careers: Reconceptualizing the nature of career anchors and their consequences. *Human Resource Management Review*, 6, 89-112.
- Fişek, K. (1998). *Devlet Politikası ve Toplumsal Yapıyla İlişkileri Açısından Dünya'da ve Türkiye'de Spor Yönetimi*. Ankara: Bağırhan Yayınevi.
- Geurin-Eagleman, A.N., McNary, E. (2014). The Changing Climates of the Sport Management Academic Job Market and Doctoral Students' Career Expectations, *Sport Management Education Journal*, 8(1), 1-13
- Gezen, T., Köroğlu, Ö. (2014). Turizm Eğitimi Alan Öğrencilerin Kariyer Seçimine Etki Eden Kariyer Çapalarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 16(2), 213-234.
- Gök, Y., Sunay, H. (2010). Türkiye ve Fransa'da uygulanan spor yönetiminin kamu yönetimi açısından karşılaştırılması. *Sportre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 8(1) 7-16.

- Gürbüz, S., Sıgri, Ü. (2012). Kariyer çapalarının, temel benlik değerlendirmesi ve kültürel değerler ile ilişkisi: Türkiye ve ABD karşılaştırması, 20. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 24-26 Mayıs 2012, İzmir.
- Hekimoğlu, İ. (2017). *Lise ve Üniversite Evresindeki Öğrencilerin Kariyer Çapaları ve Sosyal İhtiyaçlarının Değişimi ve İlişkisinin İncelenmesi*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi.
- Hsu, M. K., Jiang, J. J., Klein, G., Tang, Z. (2003). Perceived career incentives and intent to leave. *Information & Management*, 40, 361-369.
- Hughes, E. C. (1958). *Men and their Work*. Glencoe, IL: Free Press.
- Igbaria, M., Greenhaus, J.H., Parasuraman, S. (1991). Career orientations of MIS employees: an empirical analysis, *MIS Quarterly*, 15(2), 151-69.
- Igbaria, M., Kassicieh, S. K., Silver, M. (1999). Career orientations and career success among research, and development and engineering professionals. *Journal of Engineering and Technology Management*, 16, 29– 54.
- Ituma, A., Simpson, R. (2007). Moving beyond Schein's typology: Individual career anchors in the context of Nigeria. *Personnel Review*, 36(6), 978-995.
- İbicioğlu, H., Adıgüzel, O. ve Öztürk, U. C. (2011). Kariyer danışmanlığını bir sonraki adıma taşımak: Süreç danışmanlığı perspektifinde kariyer çapaları kullanımı ve bir uygulama. *Uluslararası Yükseköğretim Kongresi: Yeni Yönelişler ve Sorunlar*, 27-29 Mayıs 2011, İstanbul.
- İmamoğlu, A.F., Çimen, Z. (1999). Türkiye'de spor federasyonlarında örgütsel değişme ihtiyacı ve bazı uygulamalar üzerine düşünceler. *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 4(2), 59-76.
- İmamoğlu, A.F. (2011). Türkiye'de Sporun Yönetimsel Yapısı İçinde Spor Federasyonları. *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 16(2), 3-10.
- Karakaya, Y.E., Karataş, Ö., Özdenk, Ç., Karataş, F. (2013). Üniversiteli Sporcu Öğrencilerin Kariyer Değerleri Algısı, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 14(1), 86-94.

- Kjeldsen, E.K.M. (1990). Sport Management Careers: A Descriptive Analysis. *Journal of Sport Management*, 4(2), 121-132.
- Kula, Ö., Adıgüzel, O. (2015). Lisansüstü öğrencilerinin kariyer planlamalarına etki eden faktörler: süleyman demirel üniversitesi sosyal bilimler enstitüsü öğrencileri üzerine bir araştırma. *Suleyman Demirel University Journal of Faculty of Economics & Administrative Sciences*, 20(1), 291-315.
- Kubo, Y., Hatono, Y., Kubo, T., Shimamoto, S., Nakatani, J., Burgel, B.J. (2017). Exploring career anchors among occupational health nurses in Japan: A qualitative study. *Japan Journal of Nursing Science*, 14, 61–75.
- Lumpkin, A., Franco, D., Multon, K., Achen, R. M. (2017). Sport management career decision-making self-efficacy. *College Student Journal*, 51(4), 539- 549.
- Marshall, V., Bonner, D. (2003). Career anchors and the effects of downsizing: implications for generations and cultures at work. A preliminary investigation. *Journal of European Industrial Training*, 27(6): 281–291.
- Mathner, R., Martin, C. (2012). Sport management graduate and undergraduate students perceptions of career expectations in sport management. *Sport Management Education Journal*, 6, 21–31.
- Messarra, L., Mourad, M., Al Harake, N. (2009). The linkage between professionals goal orientation and career anchors. *International Journal of Business Research*, 9(1), 50-56.
- Nieuwenhuizen, C., Groenewald, D. (2006). Level of creativity and risk among successful entrepreneurs. *Southern African Business Review*, 10(1), 70-90.
- Nowak, M. J., Bonner, D. (2013). Juggling work and family demands: Lifestyle career anchors for female healthcare professionals. *International Journal of Healthcare Management*, 6, 3–11.
- Olçay, A., Düzgün, M. (2015). Turizm Eğitimi Gören Öğrencilerin Meslek Seçimlerinin Kariyer Çapaları ile Uygunluğunun Değerlendirilmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*. 24(3), 773-794.

- Pala, A. (2016). Öğrencilerin kariyer değerlerini etkileyen faktörler: Spor bilimleri fakültesi örneği. *International Journal of Human Sciences*. 13(1), 1897-1905.
- Palabıyık, N., Yücel, İ. (2018). Bir iş yerinde beyaz ve mavi yakalı çalışanların kariyer çıpaları ile proaktif iş davranışları arasındaki ilişkinin karşılaştırılması. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 17. UİK Özel Sayısı, 41-56.
- Patton, M. Q. (2018). *Nitel araştırma ve değerlendirme yöntemleri*. (M. Bütün & S. B. Demir, Çev.). Ankara: A Pegem Akademi.
- Pedersen, P., Thibault, L. (2014). *Contemporary Sport Management* (5th ed.). Champaign, IL: Human Kinetics.
- Petroni, A. (2000). Strategic career development for R&D staff: a field research. *Team Performance Management: An International Journal*, 6(3/4), 1-12.
- Pitts, B.G., Stotlar, D.K. (2007). *Fundamentals of sport marketing* (3rd ed.). Morgantown, WV: Fitness Information Technology.
- Rodrigues, C.L.M., Bouzada, V.C.P., Kilimnik, Z.M. (2007). Estilo de vida e segurança: Seriam essas as âncoras dos futuros detentores de carreiras proteanas ou sem fronteiras? Um estudo comparativo entre alunos de graduação e de mestrado em Administração. *Proceedings of the Congresso, Virtual Brasileiro de Administração (Convibra)*, Brazil, 3.
- Sakal, O., Yıldız, S. (2015). Bireycilik ve Toplulukçuluk Değerleri, Kariyer Çapaları ve Kariyer Tatmini İlişkisi. *Journal of Yaşar University*. 10(40), 6612- 6623.
- Schein, E. (1978). *Career Dynamics: Matching Individual and Organisational Needs*, Addison-Wesley, Reading, MA.
- Schein, E. (1980). *Developing your career: Know your career anchors and develop your options*. Sloan Working Papers. Sloan Working Papers. Sloan School of Management, MIT. Retrieved from <http://dspace.mit.edu/handle/1721.1/1968>
- Schein, E. (1990). *Career anchors and job/role planning: The links between career pathing and career development*. Sloan Working Papers. Sloan School of Management, MIT. Retrieved from <http://dspace.mit.edu/handle/1721.1/2315>



- Schein, E. (1996). Career Anchors Revisited: Implications for Career Development in the 21st Century. *The Academy of Management Executive*, 10(4), 80-88.
- Schein, E., Van Maanen, J. (2013). *Career Anchors : The Changing Nature of Careers Participant Workbook*, New York, United States:John Wiley & Sons Inc.
- Singh, M.K., Bhattacharjee, V., Kodwani, A.D. (2009). Mapping career anchors in a large engineering company: A study. *Paradigm*, 13(2), 50-56.
- Suutari, V., Taka, M. (2004). Career anchors of managers with global careers, *Journal of Management Development*, 23(9), 833-847.
- Tan, H., Quek, B. (2001). An exploratory study on the career anchors of educators in Singapore. *The Journal of Psychology*, 135(5), 527-545.
- Temür, S. (2009). *Algılanan kariyer özendiricilerin iş tutumu ve iş davranışları üzerindeki etkisi*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi) Kırıkkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Kırıkkale.
- Türkmen, M. (2010). Bireysel Kariyer Yönetiminde Kişilik Faktörü: Manisa Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü Çalışanları Üzerine Bir Uygulama, *Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 5(2), 38-45.
- Uslu, M. (2006). *Sınıf Öğretmenlerinin Kariyer Değerlerinin Belirlenmesi (Sarıyer İlçesi Örneği)*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ana Bilim Dalı, İstanbul.
- Ünal, B., Gizir, S. (2014). Öğretim Elemanlarının Baskın Kariyer Çapalarının İncelenmesi: Mersin Üniversitesi Örneği. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 14(5), 1746.
- Van Rensburg, S., Rothmann, J.C., Rothmann, S. (2003). Management Dynamics:Journal of the Southern African Institute for Management Scientists-The relationship between personality characteristics and career anchors of pharmacists, *Management Dynamics : Journal of the Southern African Institute for Management Scientists*, 12(3), 24 – 33.

- Van Vuuren, L.J., Fourie, C. (2000). Career anchors and career resilience: supplementary constructs?, *South African Journal of Industrial Psychology*, 26(3), 15–20.
- Weber, K., Ladkin, A. (2009). Career anchors of convention and exhibition industry professionals in Asia. *Journal of Convention & Event Tourism*, 10, 243-255.
- Yarnall, J. (1998). Career anchors: results of an organisational study in the UK, *Career Development International*, 3(2), 56-61.
- Yıldırım, A.(1999). Nitel Araştırma Yöntemlerinin Temel Özellikleri ve Eğitim Araştırmalarındaki Yeri ve Önemi. *Eğitim ve Bilim*, 23(1). 7-17
- Yıldırım, A., Şimşek, H. (2005). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara:Seçkin Yayınevi.
- Yıldırım, A., Şimşek, H. (2016). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri* 10.Baskı, Ankara:Seçkin Yayınevi.
- Yıldız, O. (2016). *Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlükleri'ndeki insan kaynaklarının etkin ve verimli kullanım düzeylerinin araştırılması (Sakarya ili örneği)*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Düzce Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Düzce.
- Yıldız, S.M., Tüfekçioğlu, E. (2008). Beden Eğitimi Ve Spor Yüksekokullarında eğitim destekleri, kariyer gelişim olanakları ve eğitim sonrasında istihdam durumunun öğretim elemanları ve öğrencilerin görüşlerine göre karşılaştırmalı olarak incelenmesi. *Niğde Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 2(2), 89-97.
- Yiğit, (2010). *Yerel yönetimlerin spor hizmetlerinde insan kaynaklarının etkin ve verimli kullanım düzeyinin araştırılması (İ.B.B. SPOR A.Ş. örneği)*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Dumlupınar Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Kütahya.
- Gençlik ve Spor Bakanlığı (2018). <http://www.gsb.gov.tr>. (01.12.2018)

## EKLER

### Ek-1. Katılımcı Yarı-Yapılandırılmış Görüşme Soruları

1. Kısaca kendinizden bahseder misiniz?

Yaş

Medeni hal

Çocuk

Eğitim durumu

Lisans –neden bu bölüm?

Lisansüstü eğitim-varsa/yoksa neden?

2. Almış olduğunuz eğitimlerin spor yöneticisi olmanızda etkisi olduğunu düşünüyor musunuz?

3. Şu anki yöneticilik göreviniz dışında hangi iş-meslek ile uğraşıyorsunuz?

4. Kariyerinize ilk başladığınızda (mezun olduğunuzda-resmi olarak işe ilk başladığınızda) amaçlarınız neydi? Uzun vadeli hedefleriniz nelerdi?

5. Şimdi geriye dönüp baktığınızda bu hedeflerde değişiklik görüyor musunuz? Değişim ne zaman olmuş, sizce sebebi nedir?

6. İş tecrübeleriniz hakkında bilgi verir misiniz?

İlk işiniz neydi? Bu işe başlarken beklentileriniz neydi?

Bugüne gelene kadar kaç iş değiştirdiniz?

Hiçbir iş teklifini veya terfiyi reddettiğiniz oldu mu? Olduysa neden?

7. Dönüm noktası olarak addedebileceğiniz bir değişim oldu mu iş hayatınızda?

8. Peki, neden federasyon başkanlığı? Nasıl Federasyon başkanı oldunuz, süreci anlatır mısınız?

Hedefleriniz arasında var mıydı? Başkanlık sürecinde amacınız, motivasyon kaynağınız neydi?

İşinizi başkalarına tarif etmeniz gerekse nasıl tanımlarsınız?

9. Federasyon ile ilgili yapmayı planladığınız projeleriniz var mı?

Hayalleriniz, hedefleriniz neler? Bunları yerine getirebiliyor musunuz?

Size engel olan herhangi bir durum söz konusu mu?

10. Bir sonraki kariyer hedefiniz nedir? Federasyon başkanlığı son nokta mı?

11. Kariyerinize şu ana kadar baktığınızda, özellikle zevk aldığınız ve onları eğlenceli kılan zamanlarınız var mıydı? Bu tarz bir anınız varsa paylaşabilir misiniz?

İş yaşantınızda en çok hangi görev ve sorumluluk sizi mutlu ediyor?

12. Kariyerinizde zevk almadığınız, bir an önce bitse diye düşündüğünüz zamanlarınız oldu mu?

İş yaşantınızda yapmaktan keyif almadığınız şeyler neler?

13. İş hayatınızın özel hayatınızı etkilediğini düşünüyor musunuz?
14. Kariyerinizle ilgili bir karar vermek zorunda kaldığınızda vazgeçmeyeceğiniz en önemli kariyer ihtiyacı nedir?



## Ek-2. Gönüllü Onam Formu



### *Sayın Katılımcı,*

“Spor Yöneticilerinin Baskın Kariyer Çapalarının Belirlenmesi” başlıklı tez çalışması kapsamında bir araştırma yürütülmektedir. Araştırmada öncelik, sizin kişisel bilgilerinizi saklı tutmaktır. Kişisel bilgilerinizin diğer şahıslar ile paylaşılmayacağından emin olabilirsiniz. Sorulara dürüstlük ile cevap vermeniz önemlidir. Görüşmeler esnasında ses kaydı yapılacaktır ve görüşme tahmini 30 ile 60 dk. arasında sürebilir. Görüşme esnasında istemediğiniz soruyu cevaplamama veya görüşmeyi terk etme hakkına sahipsiniz. Buna ek olarak ses kayıtları da diğer şahıslar ile paylaşılmayacaktır.

Dr. Öğr. Üyesi Ömür Duğan  
Pamukkale Üniversitesi  
Spor Bilimleri Fakültesi  
Spor Yöneticiliği Bölümü

Arş. Gör. Esra Çetin  
Pamukkale Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Spor Yöneticiliği Anabilim Dalı

### **NİTEL ARAŞTIRMA ONAM FORMU:**

<b>Lütfen aşağıdaki maddeleri okuyunuz ve kutucukları parafalayınız.</b>		
Araştırmanın amacı ve içeriği şahsıma detaylı olarak anlatılmıştır.	<input type="checkbox"/>	
Araştırmanın gönüllü katılım içerdiğini ve istediğim her safhada sebepsiz ayrılabileceğimi biliyorum.	<input type="checkbox"/>	
Mülakatların ses kaydı yapılacağını, ardından yazılı ortama aktarılacağını ve güvenli bir şekilde muhafaza edileceğini biliyorum ve onaylıyorum.	<input type="checkbox"/>	
Söylediğim her şeyin saygıyla ve anlayışla karşılanacağından şüphem yoktur.	<input type="checkbox"/>	
“SPOR YÖNETİCİLERİNİN BASKIN KARIYER ÇAPALARININ BELİRLENMESİ” İsimli çalışmada yer almayı kabul ediyorum.	<input type="checkbox"/>	
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Katılımcı İsmi	Tarih	İmza
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Araştırmacı İsmi	Tarih	İmza

**1 nüsha katılımcıya verilecek, 1 nüsha araştırmacıda kalacaktır.**

## ÖZ GEÇMİŞ

**Ad-Soyad:** Esra ÇETİN

**Doğum Yeri ve Tarihi:** Konak- 11.04.1992

### İletişim

**Telefon(iş):** 0 258 296 14 50

**E-mail:** cetinesra@yahoo.com

**Adres:** Pamukkale Üniversitesi Spor Bilimler Fakültesi Kınıklı Kampüsü,  
2000,Denizli

### Eğitim:

**Yüksek Lisans:** Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Spor Yöneticiliği Anabilim Dalı, Spor Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı (2017-Halen)

**Lisans:** Pamukkale Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi, Spor Yöneticiliği (2011-2015)

**Deneyim:** Pamukkale Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesi, Spor Yöneticiliği Bölümü, Araştırma Görevlisi (2018-Halen)

### Sınavlar

ALES: 86,52 (2017-İlkbahar)

YDS: 71,25 (2017-İlkbahar)

YÖKDİL: 73,75 (05.03.2017)

### Sertifikalar:

Artistik Cimnastik 1.Kademe Antrenörlük - 2015

Cimnastik Aday Hakem - 2014

Atletizm İl Hakemliği – 2011