

T.C
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**SPOR YÖNETİMİNDE GÖREV ALAN YÖNETİCİLERDE KRİZ
YÖNETİMİ, KARAR VERME VE ÖZGÜVEN BECERİ
DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ**

Davut ATILGAN

DOKTORA TEZİ

SPOR YÖNETİCİLİĞİ ANABİLİM DALI

Danışman
Prof. Dr. Turgut KAPLAN

KONYA-2018

T.C
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**SPOR YÖNETİMİNDE GÖREV ALAN YÖNETİCİLERDE KRİZ
YÖNETİMİ, KARAR VERME VE ÖZGÜVEN BECERİ
DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ**

Davut ATILGAN

DOKTORA TEZİ

SPOR YÖNETİCİLİĞİ ANABİLİM DALI

Danışman
Prof. Dr. Turgut KAPLAN

KONYA-2018

ONAY SAYFASI

S.Ü. Sağlık Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü'ne

Davut ATILGAN tarafından savunulan bu çalışma, jürimiz tarafından Spor Yöneticiliği Anabilim Dalında Doktora Tezi olarak oy birliği / ~~oy çokluğu~~ ile kabul edilmiştir.

Jüri Başkanı: Prof. Dr. Erkan Faruk ŞİRİN
Selçuk Üniversitesi

İmza

Danışman: Prof. Dr. Turgut KAPLAN
Selçuk Üniversitesi

İmza

Üye: Doç. Dr. Hayri DEMİR
Selçuk Üniversitesi

İmza

Üye: Doç. Dr. Özer YILDIZ
Necmettin Erbakan Üniversitesi

İmza

Üye: Doç. Dr. Mehmet DEMİREL
Necmettin Erbakan Üniversitesi

İmza

ONAY:

Bu tez, Selçuk Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin ilgili maddeleri uyarınca yukarıdaki jüri üyeleri tarafından uygun görülmüş ve Enstitü Yönetim Kurulu tarih ve sayılı kararıyla kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Ender ERDOĞAN
Enstitü Müdürü

ÖNSÖZ

“Spor Yönetiminde Görev Alan Yöneticilerde Kriz Yönetimi, Karar Verme ve Özgüven Beceri Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” konulu doktora tezimin hazırlanmasında ve ders döneminde çalışmalarım süresince akademik beceri kazanmamda bilgi ve tecrübeleriyle liderlik gösteren hocaların hocası danışman hocam Sayın Prof. Dr. Turgut KAPLAN hocama, tez hazırlama sürecinde desteklerini esirgemeyen ‘Tez İzleme Komitesi’ üyeleri Prof. Dr. Erkan Faruk ŞİRİN ve Doç. Dr. Hayri DEMİR hocalarıma, Prof. Dr. Halil TAŞKIN ve Prof. Dr. Hakan Salim ÇAĞLAYAN hocalarıma, yeri geldiğinde yardımlarını esirgemeyen Selçuk Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesindeki Öğretim Üyesi Hocalarıma, ölçeklerin uygulanmasında önemli desteği olan Gençlik ve Spor Bakanlığı Rehberlik ve Denetim Başkanlığı personellerinden Ayşe Bilgehan KUŞKAYA’ya, verilerin analizinde birlikte çalıştığım, istatistik alanında kendisini yetiştiren Eğitimci Mehmet UZUN hocama, Doktora dönem arkadaşım Yalçın TÜKEL’e, yine tez çalışmam sürecinde yardımlarını esirgemeyen, tez sürecinin başından sonuna kadar desteğini hissettiğim eşime, bana çalışma şevki-enerjisi veren ve evde sinerji oluşturan oğlum Mehmet Kutay ile kızım Ayşe Azra’ya teşekkürlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER

SİMGELER ve KISALTMALAR	x
ÖZET.....	xi
SUMMARY	xii
1. GİRİŞ	1
1.1. Kriz Yönetimi.....	3
1.1.1. Yönetim Kavramı	3
1.1.2. Yönetici Kavramı.....	4
1.1.3. Spor Yönetimi ve Sporda Kriz Yönetimi Tanımı.....	4
1.1.4. Spor Yönetimi'nin Önemi	5
1.1.5. Spor Yöneticisi	6
1.2. Yöneticinin Roller ve Özellikleri	9
1.3. Yöneticilerin Yönetme Becerileri.....	11
1.4. Kriz Kavramı	14
1.4.1. Krizin Belli Başlı Özellikleri	15
1.5. Kriz Yönetimi Kavramı	16
1.5.1. Kriz Yönetiminin Özellikleri	17
1.6. Spor Organizasyonlarında Kriz Yönetimi	19
1.6.1. Sporda Risk Yönetimi.....	20
1.6.2. Spor Organizasyonlarında Kriz Alanları / Örnekler	22
1.7. Kriz Yönetim Süreci.....	23
1.8. Kriz Sürecini Etkin Yönetmeye Katkı Sunan Yönetim Fonksiyonları	24
1.9. Krize Neden Olan ve Kriz Sürecini Etkileyen Faktörler.....	27
1.10. Yönetimde Krizi Tetikleyen Sorunlar	35
1.10.1. Bölgesel ve Politik Gelişmeler	35
1.10.2. Yolsuzluk ve Yoksulluk	37

1.10.3. Esneklik ve Şeffaflık Yoksunluğu	38
1.10.4. Siyasallaşma.....	38
1.10.5. Yasal Sınırlılıklar	40
1.11. Krizin Evreleri	40
1.11.1. Kriz Öncesi Dönem	41
1.11.2. Kriz Anı	42
1.11.3. Kriz Sonrası Dönem.....	43
1.12. Kriz Yönetimi Yaklaşımları	44
1.12.1. Kararlarda Merkezileşme Yaklaşımı	45
1.12.2. Kıyaslama (Benchmarking) Yaklaşımı.....	45
1.12.3. Stratejik Düşünme Yaklaşımı	45
1.12.4. Reaktif (Tepkici) Yaklaşım	47
1.12.5. Proaktif (Etkici) Yaklaşım	48
1.12.6. Beyin Fırtınası Yöntemi Yaklaşımı	49
1.12.7. Krizden Kaçma Yaklaşımı.....	49
1.12.8. Sürekli Gelişme (Kaizen) Yaklaşımı	49
1.13. Krizi Önleme ve Çözme Yaklaşımları / Yöntemleri	50
1.13.1. Krizi Öğrenme ve Hasarın Yayılmasını Önleme	51
1.13.2. Onarma ve Toparlanma	52
1.13.3. Krizi Çözmede Liderlik	52
1.13.4. Kriz Yönetimi Ekibi Oluşturulması	53
1.13.5. Denetim ve İdari Yaptırımlar.....	54
1.13.6. Hukuki Düzenlemeler	54
1.13.7. İç ve Dış Çevre Analizi.....	55
1.13.8. Senaryo Analizi.....	55
1.13.9. Kriz ve Zaman Yönetimi	55

1.14. Kriz Dönemlerinde Halkla İlişkiler, İletişim ve Medya.....	56
1.14.1. Sporda Kriz Yönetiminin Halkla İlişkiler Boyutu.....	58
1.15. Karar Verme Kavramı	60
1.16. Sporda Karar Verme.....	60
1.17. Karar Vermede Yöneticilerin Fonksiyonları.....	63
1.18. Karar Vermede Kişilik Özellikleri	65
1.18.1. Kişiliğin Boyutları ve Çeşitleri	65
1.18.2. İnanırcılık Özelliğine Sahip Kişilik.....	66
1.18.3. Makyavellenist Kişilik.....	66
1.18.4. Otoriter Kişilik.....	66
1.18.5. Narsist Kişilik	66
1.19. Yöneticilerin Karar Verme Becerileri	67
1.20. Karar Verme Süreci.....	68
1.20.1. Karar Verme Sürecinin Özellikleri	69
1.21. Karar Verme Sürecini Etkileyen Faktörler.....	70
1.21.1. Kararların Nitelikli Olması Faktörü.....	71
1.21.2. Karar Sürecinde Psikolojik Faktör.....	71
1.21.3. Karar Verme Sürecinde Kurumsal Bilgi Faktörü	71
1.21.4. Karar Vermede Yönetim Bilgi Sistemi Faktörü	72
1.21.5. Karar Verme Sürecinde Bürokrasi Faktörü	72
1.22. Karar Verme Süreci Dönemleri.....	72
1.22.1. Karar Öncesi Dönem	72
1.22.2. Karar Dönemi	73
1.22.3. Karar Sonrası Dönem.....	73
1.23. Karar Vermede Belirsizlik ve Dereceleri	73
1.24. Karar Verme Modelleri	74

1.24.1. Klasik Karar Modeli	74
1.24.2. Yönetmel Karar Modeli.....	75
1.25. Hiyerarşik Düzeylere Göre Karar Türleri.....	76
1.25.1. Kurumsal Kararlar	76
1.25.2. Stratejik Kararlar.....	77
1.25.3. Yönetmel Kararlar	77
1.25.4. Operasyonel Kararlar	77
1.26. Karar Vermede Grup Yaklaşımaları	78
1.26.1. Vroom – Jago Modeli	78
1.26.2. Altı Sigma Yaklaşımı.....	78
1.26.3. Grup Danışma Yöntemlerinden Biri Olan Delphi Tekniğı.....	79
1.27. Karar Verme Etkinliğini İyileştirme Yöntemleri	79
1.27.1. Bir Şeytanın Avukatını Tayin Etme.....	79
1.27.2. Birden Fazla Şeytanın Avukatını Tayin Etme	79
1.27.3. Stratejik Düşünme Yöntemi.....	80
1.27.4. Senaryo Analizi.....	80
1.27.5. Beyin Fırtınası (Brainstorming) Yöntemi.....	80
1.27.6. Philips 66 Tekniğı	80
1.27.7. Rasyonel Karar Verme Tekniğı	81
1.27.8. Gordon Tekniğı.....	81
1.27.9. Benchmarking	81
1.27.10. Politik Yöntem.....	81
1.27.11. Sinektik Yöntem	81
1.28. Karar Verme Stilleri	82
1.29. Özgüven Kavramı	85
1.30. Özgüveni Etkileyen Unsurlar	87

1.31. Sporda Özgüven	89
1.32. Öz-Güvenin Temel Bileşenleri.....	93
1.32.1. Öz-duyarlık	93
1.32.2. Benlik.....	94
1.32.3. İdeal (Ülküsel) Benlik.....	95
1.32.4. Özsaygı (Benlik Saygısı)	96
1.32.5. Öz-Anlayış	97
1.32.6. Öz Yeterlilik	98
1.33. Özgüven Gelişimi; Yaş, Cinsiyet	99
1.34. Özgüven Oluşumunu ve Gelişimini Etkileyen Faktörler	100
1.34.1. Anne Baba Tutumları.....	100
1.34.2. Akademik Başarı.....	101
1.34.3. Kendini Değerlendirme ve Çevrenin Etkisi.....	101
1.34.4. Sorumluluk.....	101
1.34.5. Kişisel Gelişim ve İnisiyatif Alma	101
1.34.6. Fiziksel Görünüm	102
1.35. Özgüven Düzeylerine Göre Bireylerin Göstermiş Olduğu Tutumlar.....	103
1.35.1. Yüksek Özgüven Sahibi Bireyler	103
1.35.2. Düşük Özgüven Sahibi Bireyler	103
2. GEREÇ VE YÖNTEM.....	105
2.1. Araştırma Modeli	105
2.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	105
2.3. Veri Toplama Araçları.....	107
2.3.1. Kriz Yönetimi Ölçeği.....	107
2.3.2. Melbourne Karar Verme Ölçeği	109
2.3.3. Öz-güven Ölçeği	112

2.4. Verilerin Toplanması.....	113
2.5. Verilerin Analizi.....	114
3. BULGULAR.....	116
3.1. Spor Yönetiminde Görev Alan Yöneticilerin Kriz Yönetimi Beceri Düzeylerine İlişkin Bulgular	116
3.2. Spor Yönetiminde Görev Alan Yöneticilerin Karar Vermede Öz-saygı Düzeyleri ve Karar Verme Stillere İlişkin Bulgular.....	117
3.3. Spor Yönetiminde Görev Alan Yöneticilerin Öz-güven Düzeylerine İlişkin Bulgular	117
3.4. Spor Yönetiminde Görev Alan Yöneticilerin Kriz Yönetimi Beceri Düzeylerinin Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırılmasına Yönelik Bulgular	118
3.5. Spor Yönetiminde Görev Alan Yöneticilerin Karar Vermede Öz-saygı Düzeylerinin ve Karar Verme Stillere İlişkin Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırılmasına Yönelik Bulgular	130
3.6. Spor Yönetiminde Görev Alan Yöneticilerin Öz-güven Düzeylerinin Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırılmasına Yönelik Bulgular.....	146
3.7. Spor Yönetiminde Görev Alan Yöneticilerin Kriz Yönetimi Beceri Düzeyleri, Karar Vermede Öz-saygı Düzeyleri, Karar Verme Stilleri ve Öz-güven Düzeylerinin Birbirleri ile İlişkinine Yönelik Bulgular.....	154
3.8. Araştırma Değişkenlerinin Birbirlerini Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi Bulguları	158
4. TARTIŞMA	162
5. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	176
6. KAYNAKLAR	180
7. EKLER.....	196
EK-A: Etik Kurul Kararı	197
EK B: Spor Genel Müdürlüğü'nün Resmi Anket İzni	199
EK-C: Kişisel Bilgi Formu	200

EK-D: Kriz Yönetimi Ölçeği	201
EK-E: Melbourne Karar Verme Ölçeği.....	202
EK-F: Özgüven Ölçeği	203
EK-G: Ölçeklerin Kullanım İzinleri.....	204
8. ÖZGEÇMİŞ.....	207



SİMGELER ve KISALTMALAR

BESYO	: Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu
BTGM	: Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
GSGM	: Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü
GSMH	: Gayri Safi Milli Hasıla
GZFT	: Güçlü yönler, Zayıf yönler, Fırsatlar ve Tehditler
KSÖ	: Karar Stratejileri Ölçeği
KYÖ	: Kriz Yönetim Ölçeği
MKVÖ	: Melbourne Karar Verme Ölçeği
TESEV	: Türkiye Ekonomik ve Sosyal Etüdler Vakfı
TİCİ	: Türkiye İdman Cemiyeti İttifakı
TKY	: Toplam Kalite Yönetimi
TSK	: Türk Spor Kurumu
TÜSİAD	: Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği

ÖZET

T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

Spor Yönetiminde Görev Alan Yöneticilerde Kriz Yönetimi, Karar Verme ve Özgüven Beceri Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Davut ATILGAN
Spor Yöneticiliği Anabilim Dalı

DOKTORA TEZİ / KONYA-2018

Bu araştırmada spor yöneticilerinin kriz yönetimi beceri düzeyleri, karar vermede öz-saygı düzeyleri, karar verme stilleri ve öz-güven düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi amaçlanmıştır. Bu değişkenlerin yöneticilerin bazı demografik özelliklerine göre farklılaşma durumları ortaya konulmuştur. Ayrıca yöneticilerin kriz yönetimi beceri düzeyleri, karar vermede öz-saygı düzeyleri, karar verme stilleri ve özgüven düzeyleri arasındaki ilişki ve öz-güvenin, yöneticilerin karar vermede öz-saygı ve karar verme stillerini yordama durumu incelenmiştir.

Araştırmanın örneklemini, Spor Genel Müdürlüğü'nün merkez teşkilatında Daire Başkanı ve Şube Müdürü statüsünde görev yapan spor yöneticileri ile taşra teşkilatlarında görev yapan Gençlik Spor İl Müdürleri ve kadrolu Şube Müdürlerinden oluşan toplam 226 yönetici oluşturmaktadır. Spor yöneticilerinin kriz yönetimi beceri düzeylerini ölçmek için "Kriz Yönetimi Ölçeği", karar vermede öz-saygı ve karar verme stillerini ölçmek için "Melbourne Karar Verme Ölçeği I-II" ve öz-güven düzeylerini ölçmek için ise "Öz-güven Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçeklerin uygulanmasına 2017 Kasım ayında başlanmış olup 2018 Nisan ayında uygulama tamamlanmıştır. Araştırmanın verileri SPSS for Windows 22.0 paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Ölçeklerin faktörlü yapılarını doğrulamak amacıyla mPlus 7.4 paket programı kullanılarak Doğrulamalı Faktör Analizleri yapılmıştır.

Araştırma sonucunda; spor yönetiminde görev alan yöneticilerin kriz yönetimi ölçeğinin alt boyutları olan hasarın yayılmasını önleme boyutuna ilişkin görüşlerinin çok olumlu düzeyde olduğu, erken uyarı sinyali toplama, öğrenme, hazırlık ve önleme boyutlarına ilişkin görüşlerinin olumlu düzeyde olduğu, kriz anı ile onarma ve toparlanma boyutlarına ilişkin görüşlerinin ise orta düzeyde olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır. Spor yöneticilerinin karar vermede öz-saygı düzeylerinin yüksek olduğu, bunun yanı sıra dikkatli karar verme stillerinin yüksek; kaçınan, erteleyici ve panik karar verme stillerinin ise düşük olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Spor yöneticilerin öz-güven ölçeğinin geneli ile alt boyutları olan iç-özgüven ve dış-özgüven düzeylerinin ise yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Spor yöneticilerinin iç-özgüven ve dış-özgüven düzeyleri ile kriz yönetimi beceri düzeyleri arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Spor yöneticilerinin karar vermede öz-saygı düzeyleri ile kriz yönetiminin öğrenme alt boyutu arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin bulunduğu, diğer boyutlarla ise anlamlı bir ilişkinin bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Spor yöneticilerinin iç-özgüven ve dış-özgüven düzeyleri ile karar vermede öz-saygı ve karar verme stilleri arasında anlamlı ilişkilerin bulunduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca iç-özgüvenin erteleyici karar verme stili üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Sözcükler: Beceri; karar verme; kriz yönetimi; özgüven; spor yönetimi.

SUMMARY

REPUBLIC of TURKEY
SELÇUK UNIVERSITY
HEALTH SCIENCES INSTITUTE

Investigation of the Relationship Among Crisis Management, Decision Making and Self-Confidence Skill Levels of Managers in Sports Management

Davut ATILGAN
Department of Sports Management

PhD THESIS / KONYA-2018

This study aims to investigate the relationship between sports managers' crisis management skill levels, self-esteem levels, decision making styles and self-confidence levels in decision making. According to some demographic characteristics of the managers, the differentiation status of these variables has been revealed. Furthermore, it is aimed to investigate the relationship between the managers' crisis management skill levels, self-esteem levels in decision making, decision making styles and self-confidence levels; and, also, is aimed to examine whether the self-confidence levels of the managers predicts their level of crisis management skills, their self-esteem in decision making and their decision making styles.

The sample of the study consists of 226 managers who work as either the head manager or the department manager at the General Directorate of Sports Headquarters; and the managers who work as either the Provincial manager or the department Manager at Provincial Directors of Youth Sports in Provinces. "Crisis management scale" was used to measure the level of crisis management skills of sports managers; "Melbourne decision making scale I-II" was used to measure the self-esteem in decision making and the decision-making styles, and "self-confidence scale" was used to measure the levels of self-confidence. The implementation of the scales started in November 2017 and completed in April 2018. Data were analyzed by using SPSS for Windows 22.0 package program. Confirmatory Factor Analysis was performed by using mPlus 7.4 package program to verify the factor structure of the scales.

As a result of the study, it has been concluded that the managers in sports management have highly positive views about the prevention of damage sub-dimension; have positive views about the early warning signal collection, learning, preparation and prevention sub-dimensions; and have moderately positive views about the crisis time and repair and recovery sub-dimensions which are the sub-dimensions of the crisis management scale. At the end of the research, it was found that the self-esteem levels of the sports managers in decision making were high. In addition, it was found that careful decision-making styles are high; whereas, avoidant, delaying and panic decision-making styles were low. It is concluded that sports managers have high level of self-confidence in both the self-confidence scale as a whole and its sub-dimensions which are external self-confidence, and internal self-confidence.

It has been concluded that there is no meaningful relationship between the internal and external self-confidence levels of sports managers and crisis management skill levels. It was concluded that there is a positive and meaningful relationship between the self-esteem levels of decision makers in decision-making and the learning sub-dimension of the crisis management and there is no significant relationship with other dimensions. It has been concluded that there are significant relationships between the internal and external self-confidence levels of sports managers and self-esteem and decision-making styles in decision making. In addition, it was concluded that internal self-reliance was a significant predictor of deferring decision-making style.

Key Words: Crisis management; decision making; self-confidence; skill; sports management.

1. GİRİŞ

Ülkelerin ve toplumların etkileşim halinde olduğu; ekonomik, sosyal, sportif ve kültürel etkileşim durumunun kaçınılmaz olduğu günümüz dünyasında mal ve hizmet veren kurum ve kuruluşların yapısında zamanla karmaşıklıklar ortaya çıkmaktadır.

Teknolojinin hızla gelişmesi nedeniyle yeni ihtiyaçlar ortaya çıkmakta ve bu yüzden yeni talepler doğmaktadır. Maddi talep; mal, çeşitli ürünler, araç gereçler gibi ihtiyaçların yanında daha iyi şartlarda yaşamak için yaşam standartlarının arttırılması, çalışanların özlük haklarının iyileştirilmesi gibi talepler gittikçe artan taleplerdir. Bu talepleri karşılamak için ilgili sektörlerdeki kamu veya özel kurum ve kuruluşlar rekabeti de göz önüne alarak çeşitli stratejiler geliştirmek zorundadır. Geliştirilecek stratejiler iyi analiz edilmeli ve karşılaşılan kriz durumlarında süreçler iyi yönetilmelidir. Doğru zamanda ve yerinde karar verme becerisine sahip, özgüven düzeyi yüksek yöneticiler yetiştirilmeli ve aynı zamanda bu şekilde yeteneklere sahip yöneticilere yönetme, sevk ve idare etme fırsatları verilmelidir.

Kamu ve özel sektör kuruluşlarının ikisini de ilgilendiren spor sektöründeki gelişmelerle birlikte Yetim (2000)'e göre; sportif faaliyetler, spor organizasyonları yöneticileri vasıtası ile toplum içindeki kültür etkileşimini teşvike yönlendirmede, davranışsal ilişkilerin istenilen seviyeye getirilmesinde, bireylerin arta kalan zamanını değerlendirmesinde, spor olgusunun topluma yaygınlaştırılmasında, çeşitli yönlerden verimli jenerasyonların yetiştirilmesinde bir araç gibi görülmektedir (Yetim 2000). Gelişmiş toplumlarda bir olgu haline gelen spor, genel olarak içinde yaşanılan toplumla iç içe giren bir sistem halini almıştır. Spor son yüzyıl içinde bilimsel, küresel, siyasal, profesyonel, endüstri, ticari, örgütsel, kitlesel, estetik gibi çeşitli yönleriyle sosyoloji bilimi açısından incelenmekte, yeni ve orijinal yönüyle ortaya çıktığı görülmektedir (İkizler 2000).

Dünyanın her hangi bir yerinde meydana gelen doğal afetler, ekonomik çöküntüler ve benzeri krizler bilişim ve etkileşim bağlamında bütün sosyal, kültürel ve spor alanlarını etkilemektedir. Karşılaşılan krizlerin yönetiminde; sürecin en az kayıpla geçilmesi, süreçten çıkarımların ve geleceğe yönelik planlamaların yapılması, kriz yönetiminde önem taşımaktadır. Spor günümüzde gelişmişlik ve statü ölçütü konumundadır. Spor yönetiminde yaşanan krizler spor örgütlerinde her şeyden önce saygınlık ve değer kaybına yol açmaktadır. Spor yöneticileri, geçmişte

yaşananları iyi analiz etmeli, stratejik değerlendirmelerle doğru karar verme mekanizması oluşturmalıdır (Atılğan ve Kaplan 2018).

Bu araştırmada Spor Genel Müdürlüğü'nün merkez ve taşra teşkilatlarında çalışan spor yöneticilerinin kriz yönetimi, karar verme ve özgüven beceri düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi ve alt boyutları ile ortaya konulması amaçlanmıştır. Çalışmada konunun kapsamı içine giren yayınlanmış kitap, makale, internet kaynaklarına ve tezlere yer verilmiştir. Kriz yönetimi, karar verme ve özgüven hakkında literatür çalışmasında genel-geçer ilke ve kuramlar kavramsal çerçeve ile ele alınmış ve spor olgusu, spor yönetimi-yöneticileri ile ilişkilendirilmiştir.

Spor Genel Müdürlüğünde yönetici statüsünde çalışan Daire Başkanları, Şube Müdürleri, Gençlik ve Spor İl Müdürleri, İl Müdürlüğünde görev yapan kadrolu Şube Müdürlerine yönelik Kriz Yönetimi Ölçeği, Melbourne Karar Verme Ölçeği I-II ve Özgüven Ölçeği uygulanmıştır. Spor yönetiminde görev alan yöneticilerde kriz yönetimi, karar verme ve özgüven beceri düzeyleri arasındaki ilişkinin bazı değişkenler açısından incelenmesi; literatür taraması yoluyla ve uygulanan anket - ölçeklerin ise SPSS 22 paket programı ile analizi yapılarak değerlendirilmiştir. Ölçeklerin faktörlü yapılarını doğrulamak amacıyla mPlus 7.4 paket programı kullanılarak Doğrulayıcı Faktör Analizleri de (DFA) yapılmıştır.

1.1. Kriz Yönetimi

Kriz yönetimi kavramını anlayıp irdeleyebilmek için öncelikle yönetim, yönetici, spor yöneticisi, spor yönetimi, yöneticinin rolleri ve özellikleri, yöneticilerin yönetme becerileri gibi kavramlar üzerinde bilgi sahibi olmak büyük önem arz etmektedir. Bu kavramlar üzerinde durulduktan sonra kriz ve kriz yönetimi kavramlarını ilgilendiren konulara değinmekte fayda görülmektedir.

1.1.1. Yönetim Kavramı

Yönetim, geçmişten günümüze kadar kavramsal olarak fikir bazında ve uygulamalarda, dikkat çekici ve mukayese edilen konu olarak ele alınmıştır (Özalp 2012). Örgütsel kaynağın etkili ve verimli bir şekilde planlamasının yapılması, organize edilmesi, yöneltme, koordinasyon ve denetleme vasıtası ile kurumun amacına ulaşmasının sağlanması yönetim olarak tanımlanır (Özalp ve ark 2002). Yönetimin bir başka tanımı da belirlenmiş hedeflere varabilmek için öncelikle insan unsurunu dikkate almak kaydıyla maddi kaynak, donanım malzemeleri, hammadde, diğer destek araçları ile zamanın da entegreli bir şekilde etkili ve istenilen düzeyde kullanılmasıyla karar verme ve uygulama süreçleri toplamı olarak ifade edilir (Eren 2011).

Günümüzde insanlar giderek daha organize bir toplum olarak yaşamaktadır. Bu nedenle başkaları ile işbirliği yapma zorunluluğu kendiliğinden ortaya çıktığından insan, ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla çevresindeki organizasyonlara yönelecektir. İnsanların ihtiyaçları sonsuz olduğu için, bu ihtiyaçları karşılayacak profesyonel birimlerin, organizasyonların doğması kaçınılmaz olmuştur. Çevremize bakıldığında toplumun önemli sorumlulukları olduğu görülmektedir. Evrensellik niteliği yönetim kavramının belirli kalıpların içerisine sıkışmasını engellemektedir. Üretimin en ufak birimi olan evlerden tutun eğlence yerleri, dernekler, dini kuruluşlar, okullar ve spor kulüpleri bütün bunların hepsi yönetimin etkinlikleri içerisindedir. Kurum ve kuruluşların yönetim faaliyeti çeşitli türlerde olsa da yönetim faaliyetlerinin yapılmasındaki safhalar, her zaman birbirine benzemektedir. Bundan dolayı bu durum yönetimin evrenselliği ile ilgili boyutudur (Koparal 1996).

1.1.2. Yönetici Kavramı

Yönetici, kaynakları etkili ve verimli biçimde planlanma, organize etme, yöneltme ve denetleme vasıtasıyla örgütün hedeflerine varmasına önderlik eden kişi olarak ifade edilir (Koparal 1996).

Yöneticiler için kurumun başarılı olmasını sağlama önemli bir görev olarak görülür. Örneğin herhangi bir spor kulübünün yöneticisi, takımının başarı sağlamasını, puanlamada üst sıralarda yer almasını ister ya da takımın bulunduğu seviyeden daha aşağıda performans sergilemesinden dolayı kendisinin sorumlukları olduğunu bilmektedir (Özalp 2012).

Gelişmiş dünyanın risklerinin artması ve çevre etkenlerinin yapısının değişmesi yönetici etkisini önemli oranda arttırmaya başlamıştır. Yöneticiler rutin işlerin yönetiminden ziyade olağandışı durumlarda gösterdikleri performansları ve başarıları ile ön plana çıkmaktadırlar. Kriz durumlarında yöneticilerin kararları ve davranışları çalışanların moral değerleri üzerinde etkili olmaktadır (Asunakutlu ve ark 2003).

1.1.3. Spor Yönetimi ve Sporda Kriz Yönetimi Tanımı

Spor yönetiminin kendine has özellikleri olmasının yanında en çok benimsenen yaygın görüşe göre; yönetimin süreç içerisinde değişik alanlarda genel geçer kabul edilen planlama, örgütleme, yürütme, koordine etme ve denetim gibi farklı işlevsel yönü ve bunlarla ilgili ilkeler ve yöntemlerin spor faaliyetlerinde de geçerli olmasıdır. Bundan dolayı bu yaklaşıma göre spor yönetimi; genel yönetim kavramının ilke, yöntem ve kaidelerinin spor alanında da uygulanması olarak ifade edilmektedir (İmamoğlu 1992).

Yönetim biliminde çok önemli bir yer tutan kriz yönetimi olgusunu; spor örgütlerinde de uygulama hususunda gerçekten gerekli bulgulara ve önemli bilgilere ulaşılabilir. Spor örgütlerinde beklenilmeyen koşullarla karşılaşılması halinde kriz yönetiminin uygulanabilirliği ile spor örgütlerindeki yönetimlerin etkin, istenilen düzeyde ve çabuk tepkilerin geliştirilmesinde elde olan bilgi ve bulgular değerlendirilmeli ve geliştirilmelidir (Devecioğlu 2003). Spor organizasyon yönetimlerinin kararlar alması, çözümler üretebilmesi açısından elde olan bilgi ve dökümanlar önemlidir.

Kriz durumunun ortaya çıkması ile birlikte krizin etkilerini hafifletecek, en az zararlar atlatabilecek ve tedbirler alacak bir organizasyona yani krizi yönetmeye ihtiyaç vardır. Bu yönetme işi her alanda olduğu gibi sporda kriz yönetimi için de gerekli ve zorunlu bir ihtiyaçtır. Spor, bireyin ötesinde toplumların hatta ulusların ilgilendiği temel bir kavram olması nedeniyle birçok sektörle iç içe girmiştir. Diğer sektörlerde olduğu gibi spor sektöründe de krizlerle karşı karşıya kalınmaktadır. Spor organizasyonlarında krizlerle karşı karşıya kalmamak için önceden alınması gereken stratejik tedbirleri almak, krizlerle karşı karşıya kalınması halinde ise sürecin iyi yönetilmesi için geliştirilen stratejiler “sporda kriz yönetimi” olarak adlandırılabilir (Atılgan ve Kaplan 2018).

1.1.4. Spor Yönetimi'nin Önemi

Sporun geçmişten günümüze geçirdiği safhalar ve günümüzde elde ettiği önemli değerler, öncelikle bu kapsamdaki yönetim olgusunu değerli hale getirmektedir. Fakat, spor yönetimi amaçlarına ulaşmada, sporda istenilen hedeflerin gerçekleştirilmesi için yönetim bilimi kuralları, ilkeleri ve yöntemlerinin doğru uygulanması koşulu önemli bir faktör olarak görülür (İmamoğlu 1992).

Spor yönetiminde öncelikle hedeflerin belirlenmesi gereklidir. Karşılaşılabilecek sorunlarda olası çözümlerin en uygun olanını tespit etmek, teşkilat ya da örgüt çalışanlarının dinamik yapısını ortaya koymak gerekmektedir. Bunun yanında yönetim ile örgüt birimlerinin birbirleriyle iletişim halinde olmalarını, bir bütün olarak hareket etmelerini sağlamak ve gerçekleştirilmek istenen amacın, ne ölçüde ya da ne kadar iyi gerçekleştirileceğini saptamaktır. Bu tespitlerin yapılması ve spor yönetiminin bu ölçütler içerisinde sevk ve idare edilmesi, sporda başarıya ulaşmak açısından önemlidir (Eroğlu 2012).

Diğer bilimlerdeki bazı şartları sağlayan kuralların olduğu gibi sporda da bütünlüğü sağlamaya yönelik farklı dallar mevcuttur. Spor yönetimi, spor alanında sevk ve idare etmeyi en iyi bir biçimde oluşturmanın koşullarını sağlayan yönetimdir. Spor yönetimindeki başarının sağlanması için bütünlüğü oluşturan faktörlerin birleştirilmesi ve fonksiyonların birlikte ele alınması önemlidir (Devecioğlu 2002).

Spor kurumu ve örgütlerinin etkin ve istenilen seviyede çalışması çoğunlukla yönetimlerin özelliğine bağlıdır. En küçüğünden en büyüğüne kadar spor örgütlerinde

başarı için çağdaş yönetimin ilkeleri ve fonksiyonlarının yetenekli bir şekilde spor yönetimi alanına uygulanması yoluyla verim elde edilir (Eskicioğlu 2003). Buda spor yönetimi ile ilgili faktörlerin etkili bir biçimde kullanılabilmesinin yöntemlerini bulmaya bağlıdır. Daha az insan kaynağı, daha az maddiyat, daha az malzeme, daha az zaman, kullanmayla daha fazla verime ulaşılabilir. Burada amaç kaynak israfına fırsat vermemek ve en iyi olanı yapmaya çalışmaktır (Tanır 2007).

1.1.5. Spor Yöneticisi

Spor yönetimi genel yönetim ilkelerinin önemli bir boyutunda ele alınır. Başka bir deyişle genel yönetim içinde kullanılan kavramlar ve yöntemlerin spor yönetiminde de kullanılmasıdır. Buradan yola çıkılırsa genel kültürü olan, spor alanında bilgi sahibi, spor meslek bilgisi konularında yetkin, çağdaş yönetimin unsurlarını bilip uygulayan, spor hakkında gerekli ve yeterli donanıma sahip olan, spor organizasyonları ile toplumun duyarlılıklarını bilim yoluyla inceleyen çözümler üretebilen kişi spor yöneticisi olarak nitelendirilmektedir (Yetim ve Şenel 2001).

Üniversitelerde Beden Eğitimi ve Spor Yüksek Okulları ve Spor Bilimleri Fakültelerinde faaliyet gösteren Spor Yöneticiliği Bölümünün amacı ise; spor sektöründe faaliyet gösteren endüstriler ve spor hizmetleri sunan organizasyonlara, kamu kurum ve kuruluşları ile özel sektör içindeki spor bağı olan kurum, okul ve üniversitelerin ihtiyacı olan personelleri yetiştirmektir. Üniversitelerde görevli; Dekan, Dekan Yardımcısı, Müdür, Müdür Yardımcısı, Bölüm Başkanları, Öğretim Üyelerinin yanı sıra Gençlik ve Spor Bakanlığı Yöneticileri; Genel Müdür, Daire Başkanı, Şube Müdürü, Gençlik Spor İl Müdürlüğü, İl Müdürlüklerine bağlı Şube Müdürleri, Tesis Müdürleri, Gençlik Spor İlçe Müdürleri, Gençlik Merkezi Müdürleri, Federasyon Yöneticileri, Kulüp Yöneticileri gibi statülerde görev yapanlar spor yöneticisi olarak değerlendirilmektedir. Spor yöneticileri kamu kurum ve kuruluşlarının yanı sıra özel teşebbüslerde de görev almaktadırlar.

Spor yöneticileri sporla ilgili politikalarının ulusal ve uluslararası seviyede uygulanmasında ve yürütülmesinde önemli görevleri yerine getirirler. Spor yöneticisi, örgütün hedeflerinin yerine getirilmesinde bütün fonksiyonları harekete geçiren kurum içi ve kurum dışı insan ilişkisinin düzen içinde yürütülmesini sağlayan, çalışanlara önderlik ve kılavuzluk yapan ve onları etkileyebilen kişi olarak tanımlanır (Yetim 1996).

Gençlik ve Spor Bakanlığı'nın kuruluşu; "Bakanlığın Teşkilat ve Görevleri Hakkında KHK'nın 08 Haziran 2011 tarihli 27958 nolu resmi gazete 'de yayımlanması ile Bakanlık kurulmuştur. Gençlik ve Spor Bakanlığı ile Spor Genel Müdürlüğü teşkilat yapıları aşağıda belirtilmiştir.

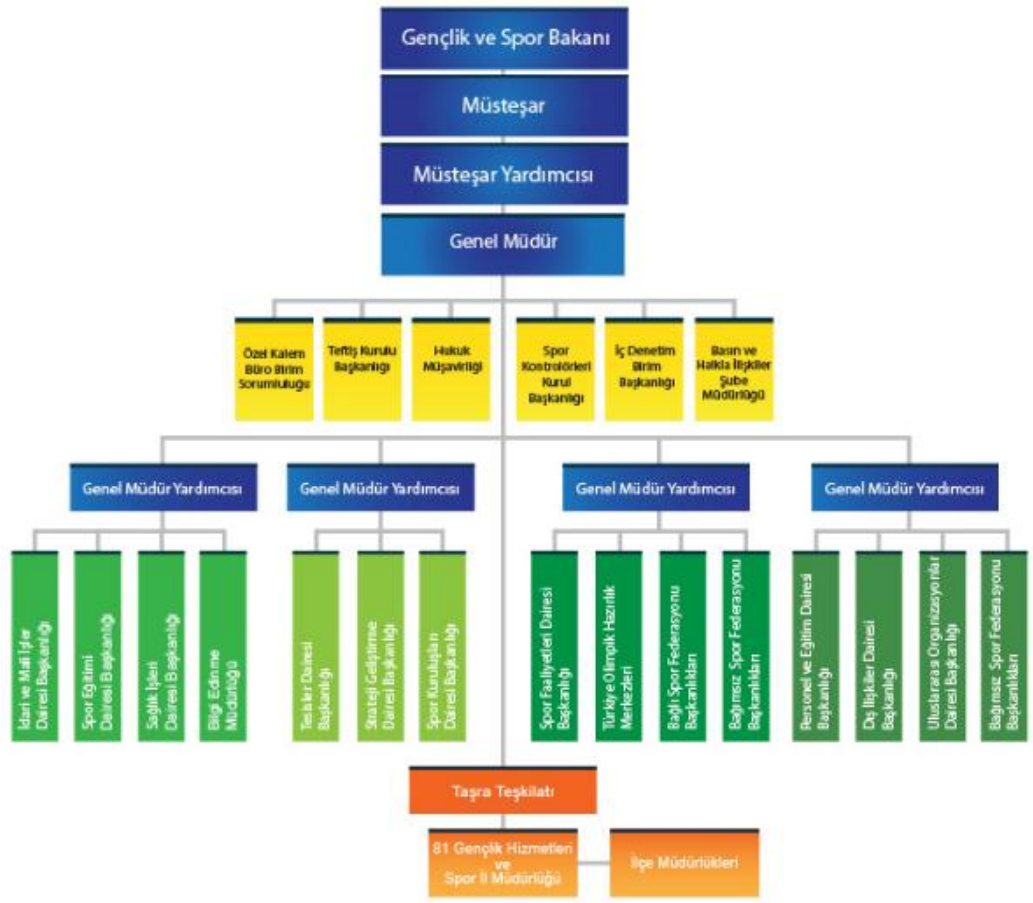


Şekil 1.1. Gençlik ve Spor Bakanlığı Teşkilat Yapısı

Erişim tarihi: 27.07.2018 <http://www.gsb.gov.tr> <http://www.gsb.gov.tr>

Cumhurbaşkanlığı 1 ve 4 numaralı kararnamele çerçevesinde T.C. Gençlik ve Spor Bakanlığı teşkilat yapısı çalışmalarının devam etmekte olduğu kurumun web sayfasında belirtilmiştir. Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı Hakkında 1 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesinin Yayımlandığı Resmî Gazetenin 10/7/2018 tarih ve 30474 sayısı ile Gençlik ve Spor Bakanlığı'nın Madde 184'de görev ve yetkileri belirlenmiştir. Buna göre Madde 186'da Bakanlığın hizmet birimlerinden birisi olan

Spor Hizmetleri Genel Müdürlüğü c) bendinde belirtilmiştir. Madde 189’da ise Spor Hizmetleri Genel Müdürlüğünün görev ve yetkileri belirlenmiştir. Taşra teşkilatı ise Madde 202: Bakanlık taşra teşkilatı kurmaya yetkilidir. Taşra teşkilatı “Gençlik ve Spor İl Müdürlükleri ile Gençlik ve Spor İlçe Müdürlüklerinden oluşur.” şeklinde ifade edilmiştir. Bu dönüşümün aşamalı olarak uygulandığı, 1 Ocak 2019 tarihinden itibaren teşkilat yapısının Cumhurbaşkanlığı Kararnamesine göre şekil alacağı bilgisi Gençlik ve Spor Bakanlığı çalışanlarınca ifade edilmiştir.



Şekil 1.2. Spor Genel Müdürlüğü Teşkilat Yapısı

Kaynak: Gençlik ve Spor Bakanlığı ve Spor Genel Müdürlüğü web sayfaları.

Erişim tarihi: 27.07.2018 <http://sgm.gsb.gov.tr/>

Spor yöneticisi, spor örgütlerini, sağlık kurumları ve iş dünyasının spor endüstrisi ile birbirinin bağımlı ve tüm etkinlikleri koordine eden kişidir. Spor yöneticisi ihtiyacı olan organizasyonlar; hizmet endüstrisi, dinlenme yerleri, sağlık kulübü, spor tipi klinikler, spor malzemeleri imalat sektörü, spor yönetim uzmanlığı

alanlarını ilgilendiren pazarlama şirketleri, spor organizasyon şirketleri ve benzeri sayabiliriz (Kathleen 1994).

Çağdaş dünyada ekonomi, teknik ve kültür alanlarında önemli değişiklikler olmaktadır. Günümüzde bilgiyi en kısa sürede elde etmek ve bu bilgiyi sisteme entegre edebilmek becerisine sahip yöneticilere gereksinim olmaktadır. Bu ihtiyaç spor alanında da önemli bir yer tutmaktadır (Gündoğdu ve Sunay 2006). Spor yöneticiliğinde, uzmanlaşma, alana özgü değişik fonksiyon ve sorumlulukla birlikte uygulamaları gerçekleştirecek donanım ve beceriye sahip olmak gereklidir (Güçlü ve ark 1996).

Bilimsel ve teknolojik ilerlemeler nedeniyle spor yönetiminde meydana gelen ihtiyaçların karşılanması için, spor organizasyonlarının insanı merkeze alması, demokratik ilkelerin benimsenmesi, katılıma önem verilmesi, statik olmayan, yeniliklere açık, verimli olmayı önemli sayan, hizmette kaliteli olmayı önemseyen bir spor yönetimi yaklaşımı benimsenmesi gerekli görülmüştür (Bilir 2005).

1.2. Yöneticinin Roller ve Özellikleri

Mintzberg'e göre, yöneticilerin kişilerarası, bilgi rolü ve karar verme şeklinde üç çeşit rolü bulunmaktadır. Kişilerarası rol, kurumda görev yapanlarla başka örgütlerde çalışanlar arasında olan ilişkileri düzenleme rolleridir. Bu rolde normlar, yasalar ya da yaptırımlar uygulanmaz. Bilgi rolü; yöneticinin örgütte ki işleyişle alakalı yeter düzeyde bilgilere haiz olma durumudur. Sahip olunan bilgi vasıtası ile kurumun hedeflerine ulaşmaya ya da kurumda meydana gelen problemlere çözüm üretmeye çalışılır. Karar verme rolü; kurumun ileriki zamanlarda nereye varacağı, kimlerin göreve kabul edileceği, ne kadar araç-gerece ihtiyacın olduğu, problemlerin türü ve bu problemlere çözüm yöntemlerinin araştırılması gibi durumlar hakkında kararların verilmesi işidir. Yöneticinin asıl işi karar vermedir (Akt: Lewis ve ark 1994).

Yöneticiler psikolojik davranış olarak ve ruh sağlığı yönünden problemlili olmamalı, iletişime açık ve çevresi ile uyumlu olmalıdırlar. Hatemi'ye göre; ruh sağlığı, kişinin yaşamdan sevinç duyması, kendisi ve çevresi ile barışık olarak uyum içinde yaşaması olarak tanımlanır (Hatemi 2005). Ruhsal yönden sağlıklı kişiler her hareketlerinde tutarlı ve farklı görüşlere karşı hoşgörülüdürler (Şavlı 2010). Bilim ve teknoloji alanında ilerlemelerin yanında bireyin sağlığını ilgilendiren problemlerde

ani bir değişme gözlemlenmektedir. Bundan dolayı ruh sağlığını etkileyen bazı faktörler ortaya çıkmaktadır. Yoğun insan ilişkileri, düzensiz kentleşme, ekonomik ve kültürel yetersizlikler sonucu ön plana çıkan stres, ruhsal sorunların artmasına neden olmuştur. Kişisel, çevresel etkenlerin yanında doğal afetler de ruh sağlığına neden olan önemli etkenlerdir (Berker 2009). Ruh sağlığını olumsuz etkileyen faktörlere karşı direnç gösteremeyen yöneticilerde kendisine, çevresine ve kurumuna karşı verimsizlikler gözlemlenmektedir. Çevresinde gelişen olaylara karşı direnç gösteren özgüven sahibi yöneticiler daha kararlı olmakta ve verimli sonuçlara daha kolay ulaşmaktadır.

Paşaoğlu (2013)'nin ifade ettiğine göre; kurumlarda yöneticilerin yerine getirdiği önemli görev ve sorumluluk durumları vardır. Yöneticilerin sorumluluklarını yerine getirebilmesi için bazı niteliklere sahip olmaları gereklidir. Bu özellikler üç başlıkta incelenirse; yöneticilerin entelektüel özellikleri, sosyal özelliği ve yöneticinin karakterine ilişkin özelliklerdir. Bu özellikler;

Yöneticinin entelektüel özellikleri: Yöneticiler yalnızca bireyleri yönlendirmez, aynı zamanda plan yapma, öngörüde bulunma, karar verme özelliklerine de haiz olmalıdır. **Entelektüel özellikler şunlardır;**

- Yönetici çoğu alanda uzman olmalıdır. Çünkü kurumda yalnızca belirli konularda problem yaşanmaz. Birçok konuda karar verme durumuyla karşılaşılabılır.
- Yönetici, kurumda yaşanmış iyi ya da kötü halleri objektif bir şekilde ve ayrıntılı biçimde sebepleriyle değerlendirebilmelidir.
- Yönetici ulaştığı bilgiler hakkında ayrıntıya inebilmeli ya da bilgiler büyük bir yelpazede ise bilgilerin kısıtlanmasını, daraltılmasını sağlayarak değerlendirebilmelidir.
- Yönetici, fikirlerinde şeffaf olmalı ve dürüstlüğü elden bırakmamalıdır.
- Yönetici, kurum içi ya da kurum dışı meydana gelen fırsatları ve tehditleri, öngörebilmeli ve bu doğrultuda hareket etmelidir.
- Yönetici, kurumda yaşanan hadiselerde adaletli davranmalıdır. Haklı olanın hakkını koruyabilmelidir.

Yöneticinin karakteriyle ilgili özellikler:

- Kurumda görev yapanlarda değişik kültürel özellikler ve eğitim tarzları farklılığı vardır. Bu farklılıklardan kaynaklanan tutum ve davranışları uyumlaştırma ve yönetme niteliklerine haiz olabilmelidir.
- Yönetici mantık ve duygu özelliğinde dengeyi sağlamalıdır. Çalışanların problemlerini çözmede doğru ve yerinde hareket edebilmelidir.
- Yöneticilerin alacağı karar bütün kurumu etkileme özelliği nedeniyle kararlar alınırken dikkat edilmeli ve risk durumu hesaplanmalıdır.
- Kurum içinde ve dışında çevreyle bağlantıları yönetici iyi takip etmelidir. Bundan dolayı da gözlem gücü ve hafıza yeteneği iyi olmalıdır.
- Yönetici, kurumu ilgilendiren malzemelerin, ürünlerin iş ve işlemleriyle ilgili bütün evrakların dosyalanmasını sağlamalıdır.
- Karşılaşılan problemleri belirli bir düzen içinde çözmeye çalışmalıdır. Problemler acil olma durumu önceliğine göre sıralanmalıdır.

Yöneticinin sosyal özellikleri: Kurumda bütün görev yapanlara karşı yöneticinin kendisini benimsetmesine yönelik nitelikleridir. Yönetici tüm kademelerdeki insanlarla iyi iletişim kurabilme niteliklerine sahip olmalıdır. Davranış olarak dış görünümüne de önem gösteren, bulunulan ambiyansa göre aykırı hareketlerde bulunmayan, ikna edebilme kapasitesine haiz olabilen yönetici nitelikleri sosyal özelliklerde ön plana çıkmaktadır (Paşaoğlu 2013).

1.3. Yöneticilerin Yönetme Becerileri

Yönetim olası krizle birlikte riskleri de olan gayret ve girişimlerdir. Yöneticilerin yönetme becerileri, kriz döneminde farklı bir öneme sahip olur. İşlerin rutin bir şekilde işlediği durumda yönetimin özelliği belirginliğini pek göstermez. Krizlerle etkin bir şekilde baş edebilmenin yöntemi, krizlere hazırlıklı olabilmek ve kriz meydana geldiğinde ise iyi bir yönetim sergilemektir. Krizleri yönetme becerilerine haiz olamayan kuruluşların varlığını sürdürmeleri güç olmaktadır (Demirtaş 2000). Yöneticilerin çok değişken olan çevreye uyum sağlamalarının yolu titiz çalışmaların yanında önemli becerilere sahip olmalarını da gerektirir. Bilgileri derleme ve yorumlama sistemlerinin kurulması önemlidir. Yöneticiler kriz süresince vereceği kararları ölçüp tartarken kriz sonrasını da düşünmelidir (Titiz 2003).

Yönetme becerileri, kurumda bulunan tüm düzeydeki yöneticileri içermektedir. Yöneticiler belirli derecelerde birtakım becerilere sahip olmalıdır. Bu beceriler aşağıda belirtilmiştir.

Teknik beceri: Ast kademedede bulunan yönetici grubunda olması gerekli becerilerdir. Bunun nedeni kurumda görev yapanlarla yakın çalışma içerisinde bulunan ve çalışanlara desteği sağlayan ast yönetici grubudur. Ast yönetim kademesindeki yöneticiler, bir alanda teknik bilgilere sahip olmaktadır (Paşaoğlu 2013). Yaşanılan çağ birçok dalda ani değişimler ve ilerlemelerin varlığını hissettirdiği bir zamandır. Bilhassa bilimsel ve teknolojik ilerlemeler sosyal yaşamı etkilemekte ve insanları bu gelişme ve değişim çağa ayak uydurmaya zorlamaktadır (Koçak 1999). Çevrede oluşacak ihtimal dahilindeki değişim ve ilerlemelere karşı kurumu hazır hale getirmek ve yaşanılan değişim sürecini iyi yönetebilmek genelde kurumlardaki yöneticilere önemli sorumluluklar yüklemektedir (Özalp 2012).

İletişim becerisi: Günümüz dünyasında iletişimin önemi gittikçe artmaktadır. Kurumda görev yapanlarla yöneticilerin iyi bir iletişim sağlaması motivasyonunun artmasını sağlayacaktır. Bu durum çalışanların kuruma bağlılıklarını artıracaktır. İyi bir iletişim kurulamayan kurumda çatışmanın yaşanması kaçınılmaz olacaktır. Bunun yanında başarısızlıklar ortaya çıkacaktır (Paşaoğlu 2013). Kriz, kurumu ve yöneticileri zorda bırakan, sağlıklı iletişim sağlanamaması nedeniyle doğru ve güncel verinin toplanamaması, haberleşmenin sağlanamaması, yönetim faaliyetlerinin gerektiği gibi oluşmaması durumudur (Tutar 2000). Bu yüzden yöneticinin iletişim becerisi önemli ve gerekli bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır.

İyi bir iletişimin sağlanmasıyla kriz yönetiminin başarılı sürdürülmesi de sağlanır. Kriz döneminde iletişim stratejileri oluşturulmalı, bilgiye en çabuk ve doğru şekilde ulaşılmalı ve bilgi ilgili yerlere aktarılmalıdır. Bunun için iletişimde amaçlar belirlenmeli planda, krizle ilgili hangi yönetim kademesinin bilgileri açıklayacağı ve iletilecek mesajların özellikleri önemlidir (Okay 2002).

Beşeri ilişkiler becerisi: Yöneticilerden alt ve orta seviyedeki kesimi daha çok ilgilendirmesi nedeniyle bu kesimin beşeri ilişkiler yeteneğinin iyi olması kurum yararına gelişmelere katkı sunacaktır. Yönetim işlerinde çalışanlarla ve çevreyle ilişkilerin düzeyi önemlidir. Kurum istediği maksatlara ulaşmak için ilişkileri iyi tutmalı ve çalışanların motivasyonunu sağlamalıdır. İstenilen amaçları

gerçekleştirmek için uygun adımlar atmak isteyen yöneticiler insan ilişkilerinde becerikli olmalıdır (Paşaoğlu 2013). Kriz, sosyal bilimlerde, sıkıntılı ve bunalımlı süreçleri ifade eder. Bu açıdan kriz, ani bir şekilde sosyal, ekonomi ve psikoloji alanında meydana gelen problemlerde beşeri ilişkinin bozulması nedeniyle sorunların çözülmesi sürecinde yetersiz kalma durumları olarak ifade edilir (Aktan ve Şen 2001). Böyle sosyal ve psikolojik durumlarda sürecin iyi yönetilmesi için beşeri ilişkiler boyutunda yöneticilerin iletişim becerileri devreye girmeli ve çözümler üretmelidirler.

Analitik beceri: Kurumun stratejisini, amaçlarını, planlarını hazır hale getirmek ve tüm olabilecekleri öngörebilmek analitik beceri olarak adlandırılır. Genelde tepe yönetim kademelerindeki yöneticilerde bulunması gerekli niteliklerdir. Çünkü tepe yöneticileri kurum için yaşamsal önemi olan işlerde kararlar verir. Ast ve orta seviyedeki yöneticiler ise daha önce belirlenen planlarla ilgili etkinliklerle ilgilenirler. Belirsiz ve karışık durumlarda üst yöneticiler teknik boyutta çözümler üretebilmelidir (Paşaoğlu 2013).

Karar verme becerisi: Kurumun belirlenmiş hedeflerine varabilmesi için ya da kurumda oluşan problemleri çözebilmek için tespit edilen seçeneklerden uygun olanını tercih etmektir. Karar verme eyleminde kurumun tüm seviyelerinde ki görevliler katılım sağlamalıdır (Paşaoğlu 2013). Örgütsel bir yapı olan devlet, toplumda birçok etkinliğe yön veren, tüm kurumların üstünde yeri olan ve kurumları etkisi altında bırakan en üst örgütsel yapıdır. Tüm kurumlarda olduğu gibi devlet dediğimiz yapının çalışması da yöneticiler vasıtasıyla gerçekleştirilmektedir. Yöneticilerin beceri düzeyi liderlik vasfı taşımaları ile yakından alakalıdır. Beceri düzeyinin yüksek olması ile daha iyi bir yönetim, beceri düzeyinin düşük olması ile ise daha kötü bir yönetim ortaya çıkar (Demirtaş 2000). Her yönetici liderlik vasfı taşımayabilir. Liderlik kapasitesine sahip yöneticilerin karar verme becerilerinin daha üst seviyelerde olduğu bilinmektedir.

Kavramsal beceri: Bu beceri türü gerçekte karar verme kavramıyla yakından ilgilidir. Yöneticiler yalnızca kurum içinde gelişen olayları değil kurum dışı gelişmeleri de izler. Yöneticiler dış çevreden kaynaklanabilecek olayları öngörür ve bu durumun kurumu etkileme düzeyini tespit ederek kararlar almaya çabalar. Çalışanlar kurumdaki gelişmelerden haberdar edilir. Bütünlük gösteren kurumda çevrede bulunan paydaşlarla ilişkide uyumlu kararlar verilir (Paşaoğlu 2013). Kriz

durumlarının öngörülememesi krizi önleme mekanizmasının yetersizliğine sebep olur. Meydana gelen sorunları çözmeye ve olayı kavramada yeterli zamanın olmaması da karar vericilerde gerilimli bir sürece neden olur (Çetinalp 2014). Her kurum krizle, riskle karşılaşabileceğinden dolayı yöneticiler bu durumlara karşı hazırlık yapmalıdır. Yöneticilerin becerilerinden biri de risk alabilmeleridir. Normalde işlerin yolunda olduğu zamanlarda yönetimin belirginliği yoktur (Demirtaş 2000). Krizlerin yaşandığı zamanlarda ve riskli durumlarda yöneticilerin kavramsal becerilere sahip olmaları kurumda işlerin yolunda gitmesine önemli katkılar sunacaktır.

1.4. Kriz Kavramı

Kriz kelimesi köken olarak “karar vermek”, “aniden oluşan kötüye gitme yönünde gelişme”, “önemli sıkıntı”, “bunalım” ve benzeri kelimelerin eşanlamlısı olarak kabul edilmektedir. Kelime kökeninde “karar vermek” anlamı olan kriz, geçmişle ve gelecekle ilgili yeni karar ve sorgulamayı da zorunlu hale getirmektedir (Keyder 1981).

Yunanca ’da “karar” anlamında kullanılan “kriz” olgusu bir kurumun tüm yapısını etkileyen herhangi bir olay” olarak tanımlanır (Dinçer 1988). Kriz, sistemin bozulduğu, işlerin düzgün gitmediği, reformların yapılmasını zorunlu kılan, istikrarın olmadığı bir durum olarak görülür (Tüz 2001). Geçmişten günümüze bu kavramla ilgili iktisat, işletme, psikoloji ve politika gibi çeşitli bilimlerde değişik tanımlar olmuştur. Kriz kavramının birbirinden ayrı tanımlarının yapılma sebebi ise, ilgili araştırmacıların ayrı uğraş alanlarından olmalarıdır (Polat 2012).

Kriz beklenmedik, istenmeyen, hesap edilemeyen durumlarda veya bazen sinyaller vererek beklendi durumlarda ortaya çıkmaktadır. Kriz deyince farklı farklı kavramlar akla gelmektedir. Kalp krizi, doğal afetlerden kaynaklı krizler, ekonomik krizler, siyasi-politika ile ilgili krizler ve benzeri krizler insanların öncelikle aklına gelen kriz tipleridir. Kısacası hayatın olağan akışını etkileyen, duraklatan, tersine çeviren her şeyi kriz olarak değerlendirebiliriz.

Günümüzde dünyada herhangi bir yerde gelişen olaylar tüm dünyayı kısa sürede içine alan bir kriz olgusuna dönüştürebilmektedir. Bu aşırı etkileşimli dünyada günün koşullarına göre hareket edebilmek en önemli gereksinim haline dönüşmüş durumdadır (Çetinalp 2014). Kriz hallerinde günün koşullarına göre

hareket edebilmek için uygun stratejiler belirlenmelidir. Bu stratejiler vasıtası ile krizler kolaylıkla ya da en az zararlarla atlatılabilir ve ayrıca krizler fırsata dönüştürülebilir (Benligiray 2013).

Kriz, kurumun aldığı önlemleri etkilemekte ve uyum mekanizmasına zarar vermektedir. Kurumun halihazırdaki değerlerini, amaçlarını ve hipotezlerini tehdit eden beklenilmeyen ya da sezilemeyen gerilimli durumlar kriz olarak adlandırılır (Şen 2011). Krizin kurumun işleyiş kurallarını tehdit etmesi nedeniyle beklenilmeden hemen cevap verilmesi gereklidir (Dinçer 1991).

Krizi bütünüyle engellemek her zaman imkan dahilinde değildir. Fakat daha önce önlemler alınıp düzgün yönetilirse krizler fırsatlara dönüşebilir. Kriz evreleri süresinde toplum ve yöneticilerin üstünde büyük şok etkisi ve stresler yaşanmaktadır (Filiz 2007). Genelde aniden meydana gelen krizler bazı zamanlarda kriz öncesinde belirtileri ile birlikte değişik biçimlerde görülür. Karışık süreçlerde görülmesinin yanında birden çok sebeplerden kaynaklanmaktadır (Erten 2011). Ekonomik sistem, teknoloji, kültür yapısı ile ilgili etkenler, hukuksal ve politik etkenler, uluslararası etkenler gibi durumlar örgütleri krizlere karşı savunmasız bırakabilen etkenlerdir (Aksu 2008).

1.4.1. Krizin Belli Başlı Özellikleri

Kamuda ve özel sektördeki kuruluşlar bazı dönemlerde olağandışılıklar yaşamaktadır. Kurumların sistemini bozan ya da sistemdeki yetersizlikler nedeniyle oluşan krizler; doğal afet, ülkenin ekonomik durumu, teknoloji ve kültür değişimleri nedeniyle de oluşmaktadır. Kriz kaynakları, yönetim sorunları, yolsuzluk, politik değişiklikler gibi etkenlerin yanında birçok nedene dayanmaktadır (Tüz 2013).

Krizlerin kendine has bazı özellikleri vardır. Bunlardan bazıları aşağıda sıralanmıştır:

- Kriz, daha öncesinde sezgi ile anlaşılabilen hızlı değişikliklerdir.
- Krizlere hızlı cevap vermek gereklidir. Yöneticilerin standart karar verme mekanizması yoluyla krizlere cevap vermede yetersiz kalınır (Tağraf ve Arslan 2003).
- Krizler, ayrı yer ve zamanda gerçekleşen birbiriyle ilintili birçok olaydan kaynaklanmaktadır. Olaylar zincirleme etkisi nedeniyle krizleri çoğaltmaktadır.

- Krizler kurumların algı becerilerini bozduğu gibi, kurumları sorunlar karşısında pasif kalmaya veya uygun olmayan davranışlara yönlendirmektedir.
- Olağanüstü bir durum olan krizlerde kurumda yönetim değişikliğine gitme durumu oluşabilir. Bu durum kuruma yeni bir bakış açısı kazandırabilir.
- Krizler bazı durumlarda tahmin edilemezken, birçok zaman da öngörülebilmektedir. Krizlerin tahminlerinde tepe yönetiminin sorumluluğu çok fazladır. Krizler tipik olarak meydana gelmeden önce kurumlara doğrudan ve dolaylı işaretler gönderirler.
- Krizin merkezinde yer alan dört nitelik tehlike boyutunu anlatmaktadır. Bu özellikler: Belirsiz durumu, karmaşık durum, menfi çatışma ve duygu boyutu alınacak kararları etkilemektedir.
- Krizler büyük hastalıklara benzer. Çözmek için önemli çabalar gereklidir.
- Kurumların amaçlarını gerçekleştirmede tehditlerle karşılaşmaktadır. Bu nedenle kriz aşamalarında öncelik kurumun sürekliliğinin sağlanmasında hedefler belirlenerek hareket edilmelidir.
- Krizler çaba gerektiren kurumsal durumlardır. Kriz anlarında kurumlarda baskının, stresin, güvensizliğin ve paniklemenin yoğunlaştığı görülür.
- Krizlerin meydana gelip etki hissettirme zamanlarında farklılık olmaktadır. Bazen krizler uzun süreleri kapsarken, bazen ise ani bir şekilde olmaktadır. Ani bir şekilde oluşan krizlerin etkisi diğer krizlere göre daha fazla olmaktadır.
- Krizler kurumların oluşturduğu iyi imajı zedeleyebilmekte, kuruma, yönetenlere, paydaşlara ve devlete önemli boyutta zarar vermektedir (Haşit 2013).

1.5. Kriz Yönetimi Kavramı

Kriz yönetimi, birdenbire gelişen ve rutin işleyişin bozulduğu, risk, bunalım, stres, gerilim ve çatışmanın arttığı ve zamanın kısıtlı olduğu, bunlardan dolayı yöneticilerin karar almakta zorlandığı olağan dışı durumların en iyi şekilde atlatılması için geliştirilmiş bir yönetim modelidir (Tekin 2015).

Kriz yönetimi; kriz hallerine karşı sinyalleri alma, yorum getirme, güç yetirilirse krizlerin önlenmesi, kriz oluşmuşsa bireysel ve kurumsal olarak hatta ülke seviyesinde amaçların ve yararların korunması yoluyla krizin atlatılması; sonraki aşamadaysa durumdan ders çıkartılması, rehabilite etmek amacıyla gerekli planların hayata geçirilmesi kontrol ve denetimin sağlanması gibi nitelikleri kapsayan, olağandışı durumları anlatan yönetim modelidir (Filiz 2007). Burada

önemli olan bu sürecin bütün boyutlarının bilinçli ve etkin bir şekilde yönetilmesi durumudur.

Kriz yönetimine kurumsal olarak bakılacak olursa kurumun paydaşlarının da kriz yönetimi sürecinde yer alması gerekir. Bu tanımlamaya göre; Kurumsal kriz yönetimi, üyelerin dış paydaşları işin içine katarak hep beraber krizleri engellemek veya oluşan krizleri etkin bir biçimde yönetmek için çaba gösterilen sistematik girişimlerdir (Pearson ve Clair 1998).

Krizler, kurumu ve kurum yöneticilerini sıkıntıya sokar. Doğru ve güncel olan bilgilerin toplanması engeli, iletişimde sorunlar olması gibi yönetsel ve kurumsal etkinliklerin istenilen seviyede olmaması durumuna neden olur (Tutar 2007). Kriz bütün sistemsel süreci etkilemekte ve önemli kayıplara sebep olmaktadır. Bunun yanında yönetimin temel hipotezlerini de ortadan kaldıracak sonuçlara neden olmaktadır. Kurum krizlere hazırlığı olmadan karşılaşırsa yönetim kontrolü zayıflar ve yönetimde zaafın ortaya çıkması kaçınılmaz olur (Aksu 2008). Kriz reformların yapılmasını gerektirir. Yöneticileri yakından ilgilendiren kriz, yalnızca süren etkinlikleri değil kuruluşun hayatını da tehdit ederek verimi düşürmektedir (Vergiliel 1996). Kriz durumu, kurumun kısa ve uzun dönemli amaçlarına zarar verme riski olan, hızlı tepkiler geliştirilmesi gereken, karar verme sürecini zorlayan, karar vericileri şaşırta ve kararsız olmaya iten bir süreçtir (Irvine 1987).

Kriz yönetimi insan odaklı yönetimdir. Kriz nereden nasıl kaynaklanırsa kaynaklansın insan unsuru etkindir. Beşeri varlıkların gücü dışında kaynaklanan deprem, sel, toprak kayması, hastalıklar ve benzeri durumlardan kaynaklı felaketler neticesinde oluşan krizler de bile insanlar önceden tedbir alabilir ve böylece sonuçlar daha fazla istendik yönde oluşur. Burada yetenekli yöneticiler devreye girmelidir. Benligiray (2013)'ın belirttiğine göre; küresel bazda 2009 yılında meydana gelen büyük ekonomik krizde köklü ve kurumsallaşmış önemli sermayeye sahip örgütler bile büyük sarsıntı geçirmiş hatta iflas etmişlerdir. Bu kriz sürecinde ayakta kalan ve gücünü devam ettiren örgütlere bakıldığında yetenek yönetimine sahip en temel unsurun insan değerleri olduğu görülmüştür.

1.5.1. Kriz Yönetiminin Özellikleri

Kriz yönetiminin özelliklerinden bir kısmı aşağıda sıralanmıştır:

- Kriz yönetimi farklı çeşitlerde ortaya çıkmaktadır. Kriz türleri kendine göre belirtileri ve çözümleri olduğundan, kriz yönetimi de çeşitleri doğrultusunda şekil almaktadır.
- Krizler stratejik amaçları da tehdit olarak gördüğünde stratejik yönetim çerçevesinde yer alır.
- Kriz yönetimi birtakım becerileri ve bazı bir esneklikleri göstermeyi gerektirir.
- Kriz yöneten ekip fiziki ve ruhsal yönden eğitime alınmalıdır.
- Krizi yönetmede başarı sağlayabilmek, yöneticilerde kendine güven ve moralin yükselmesini sağlar (Haşit 2000).
- Yöneticilerin algılama kapasitelerinin krizi yönetmede önemli bir yeri vardır. Krizi önlemede başarı, yöneticinin krizi algılama şekline bağlıdır.
- Kriz yönetiminde asıl amaç krizleri öngörebilmek ve kriz çeşitlerini tanıyabilmektir. Önlem almak, yenilikleri öğrenmek ve en hızlı bir biçimde toparlanmak kurumlar için çok önemlidir.
- Her kriz belirli sinyaller verir ve bu sinyaller vasıtası ile krizin çözümleri bulunabilir. Krizleri önlemede farklı stratejiler uygulanır.
- Kriz yönetimi süreklilik arz eder, başı ve sonu belirsizlik gösterir. Daha önce öngörülen krizle ilgili hazırlanmış planlar sürekli bir şekilde denenmeli ve gözden geçirilmelidir.
- Kriz yönetiminde başarı sağlandığında ödül de büyük olmaktadır. Başarı gösteren yöneticilerin özgüvenleri güçlenmekte, görevlerine devam sağlamada ve kariyerlerinin artmasında önemli bir safha kaydetmektedir.
- Kriz yönetimi önemi, gerekliliği, gücü ve karışıklığı olan bir süreçtir. Krizlerin çözümünde önemli zaman harcanmaktadır. Krizleri çözmeye esneklik, objektiflik, ataklık, cesaretli olma, grup çalışmalarına ve yeniliğe önem verme ve istekli olma özelliklerine sahip olmayı gerektirir. Ayrıca fedakarlıklar yapmayı da zorunlu hale getirebilmektedir.
- İletişim, düzen, kontroller, mali boyut, kültürel durumların planlanması, sistemin karışıklığı gibi etkenlerin kriz yönetimindeki önemi büyüktür. Bu etkenlerin tamamı kurumun krizlerde kullanacağı reçeteyi oluşturur (Smith ve Sipika 1992: Smith 1992, akt: Haşit 2013).
- Kriz yönetimi birtakım becerileri ve belli bir esneklik göstermeyi gerektirir.
- Krizlerin stratejik hedefleri etkilemesi nedeniyle kriz yönetimi stratejik yönetimin alanı ile ilgilidir.

- Kriz yönetim ekipleri fiziki ve psikoloji alanlarında eğitimlere alınmalıdır. Fizik ve ruh sağlığı, kriz yönetiminde başarı sağlamada gerekli bir özelliktir.
- Kriz kurumun tamamını etki altında bırakan bir yangına benzetilebilir. Burada ilk hedef yangını söndürmedir. Birinci tehdidin uzaklaştırılması ile yeniden yapılanma gerçekleştirilir. Kısa vadede krizin kontrolü ve uzun vadede sorunun kökten çözülmesi (Haşit 2013) kriz yönetiminin özelliklerindedir.

1.6. Spor Organizasyonlarında Kriz Yönetimi

Toplumun yapısında görülen sosyal, siyasi, kültür, ekonomi ve çevre değişimleri ve gelişmeleri istenilen veya istenilmeyen düzeylerde sporla ilgili kurumları ve örgütleri etki altında bırakmaktadır. Nitekim spor olgusu tarihi gelişiminde irdelendiğinde; milletler arası savaşlar, siyasi propagandalar, sporcuların ekonomik hakları ve sosyal statüleri nedeniyle örgütler kurmaları, (grev, lokavt) çevre etkenleri (iklim özelliği, deprem, sel, yangın vb.) endemik ve pandemik hastalıklar, terör saldırıları, iletişimde görülen sorunlar, ulaşımda ve konaklamada yaşanan aksaklıklar, finansal problemler gibi çoğu nedenlerden dolayı spor kurum ve organizasyonları etkilenmektedir. Bunun yanında bazen sporun kendisi de birtakım olumsuz olayların yaşanmasına sebep olmaktadır (Devecioğlu 2003).

Dünyadaki ekonomi ve teknoloji alanındaki gelişmelere bir nevi eşlik eden spor organizasyonları teknik olarak oldukça karışık ve beğenilmesi güç hale gelmiştir. Bundan dolayı iyi bir uzmanlaşma, iş paylaşımı ve koordinenin oluşturulması gerekmektedir. Spor organizasyonlarında bazı zamanlarda kanlı çatışmaların olduğu görülmektedir. Bu çatışmaların sebebi bazen bir gol, bazen tezahüratlar, maç sonucu gergin durumlar olabilmektedir. Uluslararası çekişme, dinsel, mezhepsel farklılık ve bölgesel sorunlar da çatışmalara neden olmaktadır. Şiddet dışında da tribünün çökmesi ve benzeri bazı kazaların olması ölümlere sebebiyet vermektedir. Bazı zamanlarda müsabakayla bağlantılı kalp krizleri ve intihar olayları da gündemde yerini almaktadır (Erkal ve ark 1998).

Spor organizasyonları farklı kurallar ve kaideler içermektedir. Sürekli benzer organizasyonların yapılmasına rağmen zamanlama, tesislerin durumu, sorumlular ve yarışmaya katılanlar, iklim şartları ve benzeri durumlar planlamayı etkilemekte daha fazla çabanın ve uzmanlığın olmasını zorunlu hale gerektirmektedir. Bundan dolayı ayrıntılı plan yapılması gerekliliği doğmaktadır. İşlerin planlama doğrultusunda

yürütülmesi her zaman yeterli olmaz. Çünkü organizasyon planında yöneticinin sorumluluğunu yerine getirmemesi, planlamada olağanüstü çeşitli engellerle karşılaşılması durumu yaşanabilmektedir. Spor organizasyonları planlanırken şartlar mevcut duruma göre düzenlenmektedir. Ancak oluşabilecek aksamalara göre planlama gözden geçirilmelidir. Tüm spor kurumları ve örgütleri meydana gelebilecek krizleri engellemeye yönelik donanımlı hale getirilmelidir (Balcı 1999).

Spor organizasyonlarının etkileneceği birçok çevre unsurları vardır. Organizasyonlarda plan ve projelerin iyi yapılması oluşabilecek aksaklıkları önleyecektir. Organizasyonlarda ani gelişen olayların kriz yönetimi uygulamalarıyla çözülmesi spor organizasyonlarının toleranslı, kalite ve verim odaklı olmasını sağlar. Böylece spor organizasyonlarının geniş kitlelerce tercih edilmesi de sağlanabilir (Devecioğlu 2003).

Spor organizasyonlarında her şeyin eksiksiz bir şekilde planlanarak uygulanması için birtakım unsurların göz önüne alınması gereklidir. Bu unsurlarda eksiklikler olursa ve yetersizlikler yaşanırsa aksaklıklar kaçınılmaz olacaktır. Bu unsurlar; kullanılan tesisler, iletişim, ulaştırma, güvenlik tedbiri, gıdaların durumu, dinlenme ve konaklama, sağlık olanakları, sosyal tesisler, malzemeler, maddi kaynaklar ve uzmanlaşmış insan kaynakları bu temel unsurlardandır (İnal 2000).

Spor organizasyonları belirlenmiş bir şehirde, bölgede sadece o şehir ya da bölgeyi kapsayarak gerçekleşirse küçük ölçekli ya da orta ölçeklidir. Ulusal ya da uluslararası düzeyde gerçekleşirse büyük ölçekli olarak sınıflandırılabilir. Türkiye’de 2011 yılına kadar il lig heyetleri, ilçe lig heyetleri o ildeki okullar arası spor organizasyonlarını yerine getirmekteydi. 2011 yılından itibaren ise Gençlik Hizmetleri Spor İl Müdürlükleri ve İlçe Müdürlükleri bu organizasyonları devralarak yürütmeye başlamıştı. Ancak Resmî Gazetenin 10/7/2018 tarih ve 30474 sayısı ile “Taşra teşkilatı Gençlik ve Spor İl Müdürlükleri ile Gençlik ve Spor İlçe Müdürlüklerinden oluşur.” şeklinde ifade edilmiştir.

1.6.1. Sporda Risk Yönetimi

Risk, herhangi bir işin-eylemin başlangıcında, ortasında ya da sonunda kazanmak-kaybetmek, kar veya zarar etmek faktörleri bulunan bir olgudur. Riske girmek kavramı da kaybetmenin veya zarar görmeyenin yaşanma ihtimaline rağmen bir işi başaracağına inanarak hareket etme anlamında kullanılmaktadır. Örneğin futbol

oynayanlar ayak kırılma vakası veya diğer organlarının zarar görmesi yani sakatlanma ihtimaline rağmen riske girmektedirler. Dağcılık, boks, yamaç paraşütü gibi diğer sporlardan da benzer örnekler verilebilir. Organizasyonlarda ya da müsabakalarda tehlike yaşanma olasılıkları göz önüne alınmalı, harekete geçmeden önce ölçüp-tartıp değerlendirme yapılmalıdır.

Risk, kişi ve kurumların olaylardan etkilenme olasılığı nedeniyle genelde olumsuz bir durum olarak algılanmaktadır. Risklerin olumsuz yönleri ve kötü sonuçları arttıkça krizlere dönüşmektedir. Örneğin olimpiyatların ya da önemli bir kupa maçı gibi bir organizasyonun kendi şehirlerinde yapılması için müracaat eden bir ülke gerekli standartları (şehrin ulaşım olanakları, insan kaynakları, tesislerin uygunluğu, saha, zemin, aydınlatma sistemi vb.) sağlamada eksiği olursa, riskleri ortadan kaldıramazsa yetkili kuruluşların-federasyonların incelemesi ve denetimleri sonucunda ilgili ülkenin organizasyonu düzenlemesine onay verilmez. Bu olumsuz sonuçlardan başta spor yöneticileri olmak üzere ülkeyi yönetenler sorumlu tutulur. Böyle durumlar o ülkede başta uluslararası imaj krizi olmak üzere ekonomik, politik, sosyo-kültürel ve benzeri çeşitli krizlerin yaşanmasına neden olur.

Spor kulüplerinin ve organizasyonlarının karşı karşıya kaldıkları riskleri iyi bir şekilde yönetmeleri için uygun bir süreç oluşturmaları gereklidir. Karşı karşıya kalınan risklerle baş edebilmek için veya risklerle karşı karşıya kalınma ihtimalini yok etmek başarılı bir risk yönetimi ile sağlanabilir. Spor riskli bir iş özelliğine sahip olduğundan dolayı “sporda risk yönetimi” gereklidir. Sporda sakatlanma istatistiğine bakıldığında; büyüklerde %30 sakatlanma oranının spor etkinlikleri gerçekleştirilirken meydana geldiği tespit edilmiştir. 15–24 yaşları arasında sakatlanma oranı ise %40'lara ulaşmıştır. Sakatlanmaları engellemeyle birlikte spor hizmetleri alanında riskleri yönetmenin diğer sebepleri de bulunmaktadır. Sayı, yaş, tercih ve sosyo-ekonomik koşullara bağlı olarak spor organizasyonlarına katılma sürekli olarak artmaktadır. Örnek verilecek olursa; çoğu yaşlı insanın spor etkinliklerinde daha çok yer almaya başladığı görülmektedir. Bu risk grupları ise risk yönetiminde yeni uğraşlar sunmaktadır (Çobanoğlu 2008).

Spor alanlarının yeterli olmaması, aydınlatma, temizlik ve güvenilir alan sorunu, spor etkinliklerinde kullanılan malzemelerin bakımında ihmallerin olması gibi durumlar risk kaynağı örneklerindedir. Sporcu, antrenör, idareci, ve taraftarların zaman zaman hata yapmaları da risk kaynaklarındandır. Bu durum ise

sorunlara neden olmaktadır. Spor organizasyonlarının genel ve özel hedeflerinde program ve planların istenilen seviyeye ulaşabilmesinde teknik boyut, mali boyut ve zaman risklerinin yönetilememe durumunda da risklerin oluşması kaçınılmaz olur. Sporda risk yönetimi stratejik açıdan, planlama gerektirdiğinden yönetsel bir yaklaşım olmanın yanında kayıpları karşılama ve olaylar neticesindeki sorumluluğu yok etme ile ilgilidir. Sporda risk yönetimi, spor kulüpleri ve organizasyonları ile sporcular, antrenörler ve yöneticilerin, kurumun gelirlerini ve imajını korumaya yöneliktir (Çobanoğlu ve Sevil 2013)

1.6.2. Spor Organizasyonlarında Kriz Alanları / Örnekler

Spor endüstrisi tıpkı diğer büyük işletmelerde olduğu gibi geniş kapsamlı bir iştir (Brand 2001). Bu iş alanına özgü yaşanan bazı krizler; ceza davaları, iş anlaşmazlığı, arena/stadyum sorunları, politik olarak yanlış ifadeler veya eylemler, kazara ölümler, işyeri şiddeti gibi ve benzeri durumların yanı sıra (Delatte 2003) uygun olmayan saha olaylarına veya saha dışı olaylara karışan sporcularla giderek daha fazla ilişkili hale gelmiştir ve çoğu zaman da yasadışı olaylardır (Coombs 2002).

Bir spor kulübünün kriz durumuyla karşı karşıya kalması halinde hangi refleksleri vereceği, hangi iletişim tekniğinden fayda sağlayacağı, taraftarlar ve tüketicilerle ilişkilerde ne yapacağı, hangi çözümlere yöneleceği ve bu çözümlerin getirdiği sonuçların analizi spor yönetimi bağlamında ele alınmalıdır. Spor kulüpleri, pazarlamada, iletişimde ve iyi bir imajda uzmanlaşmış çözümler üretebilen, "kurumsallaşmış organizasyonlar" olarak fonksiyonlarını sürdürmelidir (Yücel 2014).

Amerika'da bazı spor organizasyonlarında çeşitli krizlerle karşı karşıya kalınmıştır. Los Angeles Times, 1995 yılında, 220 üniversiteli sporcunun cezai suçlamaların odağı olduğunu aktarmıştır. Bir alan araştırmasında; 345 profesyonel ve üniversite düzeyinde kitleye uygulanan anket sonucuna göre; 1997'de Spor organizasyonlarının % 70'inin kriz yaşadığı bildirilmiştir (Delatte 2003).

Bir kriz durumu örneği ise; ülkemizde 3 Temmuz 2011 tarihinden itibaren Fenerbahçe Kulüp Başkanı Aziz Yıldırım, Beşiktaş ve Trabzonspor kulüplerinden idareci, görevliler ve sporculara gözaltı yapılması ile başlamış bir süreçtir. Kamuyunun "3 Temmuz Süreci" olarak bildiği, şike ve teşvik primiyle ilgili

iddiaların olduğu bir süreçtir. Şimdiye kadarki spor tarihimizde gördüğümüz kapsam alanı geniş olan bir krizdir. Spor kulüplerinin her biri, bir organizasyon olarak değişik hedefleri olan başka organizasyonlarda olduğu gibi birtakım planlara sahiptir. Planlar iç veya dış tehditleri kapsayıp birlikte değerlendirilmekle beraber, örgüt tarafından bakıldığında senaryonun sürekli iyi bir biçimde gerçekleşmeyeceği gerçeği kabul edilmelidir. Spor organizasyonları özellikle futbolun endüstrileşmesi sürecinde iç ve dış tehditler karşısında kendilerini yenileyen yapılara ve bu doğrultuda duyarlı bir organizasyona dönüşmüştür. Fenerbahçe ve diğer kulüplerin aktörleri 3 Temmuz sürecinde bazı stratejileri ve uygulamaları gerçekleştirme gayretinde olmuşlardır. Bu çabaların kriz yönetimi faktörleri olarak dikkate alınması gereklidir (Yücel 2014).

Sporcuların sporculuk hayatlarını parasal bir karşılığa dönüştürme, geçimlerini sağlamanın da ötesinde maddi birikime sahip olma düşüncesi nedeniyle doping, şike gibi yasal olmayan ve spor etiğiyle bağdaşmayan hareketlere girişmeleri hem kendileri açısından, hem de mensubu oldukları spor kulüpleri açısından büyük problemler oluşturmaktadır. Bu tür eylemlerinin tespiti neticesinde aldıkları sportif cezalar sadece kendilerini değil, spor kulüplerini de maddi ve manevi olarak zor durumda bırakmaktadır. Kulüplerde profesyonel bir kriz yönetiminin de uygulanamaması neticesinde kamuoyu önünde kulübün imajı bozulmakta, borsadaki hisse fiyatları düşmekte, gelirleri olumsuz etkilenmekte, prestij kaybına uğramakta, hatta küme düşme cezası dahi alabilmektedirler (İmamoğlu ve ark 2007).

1.7. Kriz Yönetim Süreci

Görev yapılan birimde ve gelecekte olabilecek sorun ve tehlikelerin belirlenmesine yönelik farklı tepkilerin ve mücadelelerin uygunluğunun kararlaştırılmasını, kurumun krizlerle mücadele edecek tedbirleri alabilmesini ve tepkilerin irdelemesini kapsayan bir süreci “kriz yönetim süreci” olarak tanımlayabiliriz (Demirtaş 2000).

Kriz ve kriz yönetiminin süreç olarak değerlendirilmesi kuruma bir sistematik yönetim biçimi kazandırır. Krizlerin ne şekilde değerlendirileceği yaşamsal önem taşıyan yönetim sürecinin aşamalarında belirtilir (Güleryüz 2015). Süreçte başarılı olmak için herhangi bir aşamanın savsaklanmaması, gerekli ilginin olması, kriz yönetim sürecinde kurum yöneticilerinin ve diğer paydaşların uyum içinde, bilinçli

ve sağduyulu davranması gerekli şartlardandır. Gerekli şartlar gerçekleştiğinde nedenleri ne olursa olsun var olan krizlerin en doğru biçimde yönetilmesinde herhangi bir sebep kalmayacaktır (Akdağ ve Arklan 2011).

Augustine (2000) Aşağıda belirtilen kriz yönetim süreçlerini 6 safhada açıklamıştır.

1. Aşama krizden kaçınmak; bu safha, krizlerin engellenmesi safhasıdır. Herhangi bir krizin kontrolünün sağlanmasında en az maliyetin ve en kolay yolun birinci aşama olmasına rağmen gerekli tedbirler ihmal edilmektedir.

2. Aşama krizi yönetmeye hazırlanmak; yöneticilerin çoğu, geleceğe yönelik kriznleme planı yapmak için gerekli zamanı ayırmamaktadır. Krizi yönetiminin diğer aşaması, engelleme çabası işe yaramazsa oluşacak şartlara karşı hazırlıklı olmak gereklidir.

3. Aşama krizi saptamak; aslında bir kriz meydana geldiğini kabul edebilmek zor bir iştir. Krizi saptamak için gerçekle yüzleşmek ve krizi kabullenmek krizi ynetmedenemli faydalar sağlamaktadır.

4. Aşama krizi dondurmak; bu aşamadannceliğin tespit edilmesi, kan kaybı olmasını durduracaktır. G kararlar, hızlı bir biçimde alınmalıdır. Burada, kararlı olmak kritikneme sahiptir ve sorunlar çoğunlukla nelerin bilinmediğinin bilinmemesidir.

5. Aşama krizi çözmek; bu safhada abukluknemlidir. Kriz kesin olarak beklemez. Doğru şeritte bulsanız da bulunduğunuz yerde bekleme yaparsanız ezilirsiniz. abuk ve kararlılık girişimleri ile krizler çözülebilir.

6. Aşama krizden yarar sağlamak; herhangi bir kurum, kriz yönetim srecininnnceri safhalarını hata yapmadan geçmişe altıncı safhada, birtakım kayıpların kısmi olarak giderilmesine ve zararın rehabilite edilmesine olanak sağlar.

1.8. Kriz Sürecini Etkin Yönetmeye Katkı Sunan Yönetim Fonksiyonları

Herhangi bir kurumda oluşabilecek krizlerinncedennncleme, meydana gelen krizleri en az zararla atlatma veya zarar görmemek için atılması gereken adımlara katkı sunan yönetim fonksiyonları iyi bir yönetim sergilemeye katkı sunacaktır.

Karar verme: Plan yapabilmek için birçok karar gereklidir. Bu yüzden karar verme de yönetim fonksiyonlarından biridir. Kararların yanlış alınmasının kuruma belli

oranda bedeli olmaktadır (Özalp 2012). Kriz kurumun çalışma sisteminde birçok etkiye sahiptir. Krizden başarılı bir şekilde çıkmak için liderlik niteliklerine sahip, çabuk kararlar alabilen, kriz işaretlerini öngörebilen, tedbirler alan, çalışanlarını ortak hedefte buluşturan, krizi fırsata dönüştürebilecek potansiyele sahip kurum yöneticileri olmalıdır (Durmuş 2013).

Planlama: Belirli bir hedef doğrultusunda neyin, nerede, hangi zamanda, ne şekilde, hangi imkanları kullanarak ve kimin kanalıyla yapılacağının tespit edilmesi süreci planlama olarak tanımlanır (Benligiray 2013). Planlama, kurumun ileride varmak istediği ya da gerçekleştirmeyi arzuladığı belirlenmiş noktalara ulaşmak için hazırladığı bir harita olarak ifade edilebilir. Kurum planlamaya karar verirken, seçeneklerden en iyisini ve en doğru olanı seçmek için çaba sarf eder (Genç 2007).

Kriz planı önemli bir dokümandır, hazırlandıktan sonra rafa konulup unutulmamalıdır. Grup üyelerince devamlı bir şekilde gözden geçirilmeli, simülasyonlar vasıtası ile kriz provaları yapılmalıdır. Kriz yönetim ekipleri belirli aralarla değişiklikleri bu plana göre tartışıp görüşmelidir (Murphy 2003).

Planlama kurumda bütün düzeylerde lüzumlu olan bir yönetim fonksiyonudur. Planlama yapılışında karar verme fonksiyonu da yerine getirilir (Özalp 2012). Doğru karar verme işlevi sağlanmadığı ve iyi bir planlama yapılmadığı takdirde kurumun amaçlarına ulaşmasında ortaya çıkacak engeller, küçük veya büyük çapta krizlerle karşılaşmak kaçınılmaz olacaktır.

Örgütlenme: Örgütlenmede başarılı olmak planlamanın iyi olmasına bağlıdır. Planlamanın başarısız olması durumunda örgütlenme işlevinin başarısı beklenemez. Örgütlenmeyle alakalı ilkeler belirlenerek planlamanın oluşması sağlanmaktadır (Özalp 2012). Örgütlenme, planda belirlenen kurumun amacına varmak için insanların, araç-gereçlerin ve başka imkanların olması, verimli bir çalışmayla yerine getirilecek şekilde düzenlenmesi, yapılacakların gruplar halinde bölümlendirilmesi, yetkilerin ve sorumlulukların netleştirilmesidir (Paşaoğlu 2013).

Yönelme: Bazı kaynaklarda yönelme yerine emir-komuta, yürütme gibi terimler kullanılır. Yönelme, planlama ve örgütlenmede alınan kararların kurum amaçları doğrultusunda yerine getirilmesi için tüm kurumun o amaçları gerçekleştirmeye yönlendirilmesidir. Yönelme fonksiyonun gerçek konusu insandır. Yönelme, insanların planlamalara uygun iş yapma gayretleridir. Kurumda verilen kararlar

doğrultusunda yapılacak çalışmaların uygulanması için yöneticilerin liderlik özelliğine sahip olması, motivasyon, iletişim gibi konuların yöneltme fonksiyonunda önemli bir yeri vardır (Paşaoğlu 2013).

Denetim: Farklı alanları ilgilendiren denetim kavramının farklı tanımlamaları mevcuttur. Erdoğan (2012)'ın denetim tanımı: Ekonomik etkinlikler ve olaylarla ilgili tezleri kabul edilen ölçütlerin arasında uygunluk derecesinin araştırılması ve sonuçların ilgili kullanıcılara aktarılması amacıyla nesnel bir şekilde delil toplanması ve değerlendirilmesini kapsayan sistematik bir süreçtir.

Kurum ve kuruluşların başarısını ölçmek için birtakım standartlar vardır. Bu standartlara uygun hareket edilip edilmediğini tespit etmek için aşamalı bir denetim söz konusu olmaktadır. Çalışanların performansı birinci aşamayı, departmanların performansı ikinci aşamayı, kurumun bütünü denetimi ise üçüncü aşamayı oluşturmaktadır (Özalp 2012). Denetimi uygulama işi genelde tepe yönetimince atanan denetmenler, süpervizörler, yöneticiler ve uzman danışmanlarca gerçekleştirilir. Denetimin sonuçları raporlanarak tepe yönetime sunulmaktadır. Karar verme ve planlamada bu raporlar girdi özelliği taşımaktadır (Paşaoğlu 2013).

Bilgi yönetimi ve erken uyarı sistemi: Erken uyarı sistemi, kurumların hazırladığı planların uygulanmasında planları engelleyecek etkenlerin, çevresel değişikliklerin zamanında fark edilmesini sağlar. Yalnızca çevreden kaynaklı tehlikelerin değil bunun yanında fırsatların da belirlendiğinden dolayı stratejik bir radar gibi değerlendirilir. Erken uyarı sistemi, planlamanın aralıklarla gözden geçirilmesini ve bu doğrultuda stratejilerin oluşturulmasına ve planlamada geçerliliğin kaybolması halinde bunun farkına varılmasını sağlar. Ayrıca planlama işlevine tamamlayıcı katkı sunar (Ataman 2001).

İletişim: İletişim iki yönlü bir işlemdir. İletişim vasıtasıyla, bireyler daha fazla başarı sağlayarak görev yaparlar. Çalışanların teknik bilgiler, araçlar ve gerekli haberler hakkında bilgi sahibi olmaları yöneticilere görevlerini daha iyi yapmaları konusunda önemli katkılar sunar (Özalp 2012). Krizin sürekliliği aşamasına buna “kronik kriz aşaması” da denilir. Bu safhada durumun analiz edilmesi önceden hazırlanmış kriz planlarının uygulanmaya, kriz ekiplerinin ise görevlerine başlaması, tüm iletişim kanallarının kullanılması, etkili bir yönetim uygulaması ile harcamaların kontrolünün

sağlanması ve yeniden yapılanma gibi önlemlerin alınmasında etkin bir iletişim önemlidir (Drummond ve Chell 1994).

1.9. Krize Neden Olan ve Kriz Sürecini Etkileyen Faktörler

Krizler bütüncül bir etkiye neden olabilir. İnsan kaynakları, basın-yayın ve haberleşme sistemi, güvenlik tedbirleri, ulaştırma hizmetleri, sağlık hizmetleri, sosyal tesislerin durumu, malzeme durumu, mali kaynak ve tesislerin durumu gibi müteselsilen etkilere neden olabilir. Bu yüzden karşılaşılabilecek bir kriz ihtimali için çok yönlü ve kapsamlı acil durum planına sahip olmak elzemdir.

Günümüz dünyasında kurumlar, daha fazla etkili, daha çabuk hareket edebilme ve daha rekabetçi olabilme konusunda aşırı baskı altındadırlar. Baskı temelini oluşturan faktörleri, onun gelişim aşamasında etkin olan sebepleri ve arka planındaki gelişmeleri fark edebilmek önemli yararlar sağlayacaktır (Dessler 2000). Bu durum spor sektöründe de kendisini göstermektedir.

Geniş kitlelerin tutku ile takip ettiği ve bu tutku uğruna para harcamaktan çekinmediği spor sektöründe son yıllarda ürün satışları, sponsorluk anlaşmaları, yayın gelirleri ve reklam anlaşmaları ile gelirini çığ gibi artıran spor dünyasının şirketleri, bu paranın daha fazlasını kazanarak daha fazla kitleye ulaşabilmek ve daha başarılı olabilmek adına pervasızca harcamalar yapmışlardır. Yapılan bu harcamaların ise plansız bir şekilde, eski usul yöneticilikle, çevresinden bağımsız düşünerek yapılması maalesef bazı şirketlerin iflasına bazılarının ise UEFA tarafından yaptırımlar uygulanmasına sebep olmuştur. Aynı zamanda dünyada meydana gelen ekonomik krizler ve sonucunda oluşan kur değişimleri ile çok zor bir duruma düşen spor şirketlerini çalışanlarının parasını dahi ödeyemez hale gelmişlerdir (Çetinalp 2014). Bu bağlamda krize neden olan ve kriz sürecini etkileyen bazı faktörler aşağıda belirtilmiştir.

Küreselleşme: Dünyada herhangi bir yerde görülen değişimlerin, hızlı bir şekilde dünyanın başka bölgelerini etkisi altına alması, yayılması sürecini küreselleşme olarak ifade etmekteyiz. Bundan dolayı dünyada bir bölgede ekonomi, kültür veya sosyo-politik değişimlerden doğan krizlerin etkisi kolayca ve kısa bir zamanda geniş bir alana yayılabilmektedir. Çernobil nükleer santralinde 1986 yılında bir kaza olmuş ve kazanın meydana getirdiği kriz, 1990 yılındaki ‘Körfez Krizi’, 1996 yılında başta İngiltere olmak üzere Avrupa ülkelerinde görülen ‘Deli Dana Krizi’, 1998’de uzak

doğu uluslarında ve Rusya’da görölen ekonomik krizler öncelikle akla gelen uluslararası düzeydeki krizlerdendir. Bütün bu krizler globalleşmenin etkisiyle neredeyse dünyanın tamamını etkileme boyutlarına ulaşmıştır (Meydan 2005).

Dünya kupalarında yolsuzluk yapıldığı gerekçesiyle FIFA’ya soruşturma açılması dünyada spor otoritelerince tartışılmıştı. Uluslararası Futbol Federasyonunun 2018 Rusya ve 2022 Katar’a dünya kupası ev sahipliğini vermesindeki süreçte yolsuzluk iddiaları nedeniyle Ulusal Mali Suçlar Savcılığı’nın soruşturma başlatması olayı spor dünyasında yaşanan geniş ölçekli krizlerdendir. Ulusal ve uluslararası medya da bu olayın yankısı geniş bir şekilde yer almıştı. Bu boyutu ile küresel krizlere örnek olarak gösterilebilir.

Küresel ekonomik krizlerden biri olarak bilinen 2008 yılından sonra ABD ve Avrupa devletlerinde ekonomik etkinliklerde yavaşlama olması Türkiye’nin bu ülkelere yapılan ihracatını büyük miktarda düşürmüştür. Buda Türk ihracatçılarını alternatif yeni pazarlar bulmaya itmiştir (Göçer ve Çınar 2015). Dünya ekonomisinin küreselleşmesiyle birlikte, hızlı değişimler ve bu değişimlerin sonucunda ekonomi alanında yeni çabaların olması ‘kaos’ denilen belirsiz ortamlar sebebiyet vermektedir (Tutar 2011). Küresel kavramı, örgütün ürünlerini ve hizmetlerini pazarlamada her yerle ticaret, her yere hizmet götürme eğilimleri olarak ifade edilmektedir. Bundan dolayı küresel rekabet de büyük oranda artmaktadır (Öğüt ve ark 2004). Bundan dolayı rekabet ortamı çeşitli krizlere neden olmaktadır. Eren (1990)’e göre; Büyük ve güçlü rakipler kişilerin iş hayatında olabileceği gibi kurumların da yaşamlarında olmaktadır. Bu rekabet ortamında oluşabilecek krizler, olumlu ya da olumsuz sonuçlanabilmektedir.

Büyük kuruluşlar için uluslararası koşullar oldukça önemlidir. Uluslararası piyasalarda dalgalanma, savaş ve benzeri olayların arz-talep dengesini etkilemesi kriz ortamları oluşturmaktadır. Hızlı bir şekilde küreselleşme yaşanması dünyadaki değişimleri takip etmede dikkatli olmayı gerektirmektedir (Doğan 2010).

Doğal felaketler: Kurum yönetiminde sezilmesi ve fark edilmesi güç olan yangınlar, seller, kuraklıklar ve benzeri doğal olaylar krizlerin en önemli nedenlerindendir. Beklenilmeyen felaketlerin ve doğal çevrenin oluşturduğu çoğu etkenler örgütleri krizlere yönelmektedir (Haşit 2013). Örneğin spor organizasyonları planlaması yapılırken organizasyonun düzenleneceği yerdeki iklim koşulları, mevsim şartları,

ulaşım olanakları gibi durumlar göz önüne alınmalıdır. Bir kayak yarışması için seçilen bölgede yarışma sırasında çığ felaketi olup olmayacağı, zeminin meyil durumu ve benzeri durumlar uzman ekipler tarafından önceden ölçüm yapılarak tespit edilmelidir. Ülkelerin ve bölgelerin iklim özelliklerinin yanında doğa koşulları, arazi yapısı, deprem kuşağında yer alıp almama durumu gibi doğal faktörler organizasyonlar planlanırken spor yöneticileri tarafından göz önüne alınmalıdır.

Türkiye'nin deprem bölgesinde yer alması depremler nedeniyle büyük zararlara sebebiyet vermektedir. Afetlerin yönetilmesi için organizasyonlara ve tesislere ihtiyaç artmaktadır (Atalı ve Sertbaş 2014). Doğal felaketlerden biri olan 1999 Marmara Depreminde 15.000 insan yaşamını kaybetmiş, 30.000'den fazla yaralanma olayı olmuştur. Kocaeli ilinde birçok bina hasar görmüştür. Deprem sonrası İzmit'te 19 adet çadır kente 4555 çadır kurulmuştur (Öztekin ve Demiraslan 2003, akt: Atalı ve Sertbaş 2014). Bir kriz türü olan afetlerin oluşmasında kriz işaretlerinin erken farkına varılması, algılama mekanizmasına sahip olunması, hazırlığın olması afetlerde yönetimin başarılı olmasına önemli etki yapacaktır (Comfort 2007).

Türkiye'de yaşanan bu tür afetlerden sonra bazı ihtiyaçların ortaya çıktığı açık bir şekilde görülmüştür. Marmara depreminden sonra olimpik buz sporları tesislerinde 512 ceset toplanmıştır. Kocaeli olimpik buz sporları tesisi depremden sonra morg olarak kullanılmıştır. Bu durum spor tesislerinin afetlerden sonra kullanımına çarpıcı bir örnektir. İyi bir planlamayla tesislerin afetlerde önemli problemleri önlemede büyük rolünün olacağını gösterir. Futbol sahaları ise çadır kent olarak kullanılabilir. Spor tesislerinin vatandaşlarca biliniyor olması afet sonrasında lojistik üst ve çadır kent olarak kullanılmaları birçok yönden kolaylıklar sağlayacaktır (Atalı ve Sertbaş 2014).

Teknolojik gelişmeler: Teknoloji alanındaki gelişmeler, kurumları daha çok rekabetçi yapmakta ve kurumların rekabet üstünlüğü kazanmalarına fırsat sunmaktadır. Teknoloji, uygulamalarda gidişatı etkilemektedir. Kurumların rekabetçi yönünü sürdürebilmesinde yapının ve sürecin tekrar tasarlanması, işlerin yeniden tanımlanması, yeni eğitimlerin ve değerlendirmelerin yapılması ile programlar oluşturulması gereklidir (Öğüt ve ark 2004). Kurumlar teknoloji alanındaki değişimlere uyumda, yaşamını sürdürmede gelişim göstermek zorundadır.

Kurumların ar-ge çalışmaları teknolojik değişimlerin hızına yetişmede ve uyum sürecinde önemli bir yer tutar (Haşit 2000).

Teknoloji kurumun çevresel değişim öğesidir. Teknolojik ilerlemeler örgütler için önemli fırsatlar sunmakta bunun yanında, belirsiz durumlar ve risk de görülmektedir. Kurumların krizlerle karşılaşmaları yaşamlarını tehlikeli hale getirmektedir (Quinn ve ark 1988). Küresel olarak verilerin takip edilmesi ve bilhassa krizlerde olumsuz verilere tüm ülke piyasalarınca hızlı negatif tepkilerin verilmesi kolaylaşacaktır. Krizlerin etkisi başka ülkelerin piyasasında da hissedilmekte ve yayılma artmaktadır (Evlimoğlu ve Yenipazarlı 2015).

Deregölasyon: Hızlı olma, etkin olma ve daha rekabetçi olma önemli bir faktördür. Birçok endüstri sektöründe devletin kural düzenlemeleri sebebiyle oluşan kısıtlamalar kaldırılmakta ve mevzuat gevşetilmektedir. Bu durumun en önemli olumlu sonucunda ise yeni olanaklar artmaktadır (Öğüt ve ark 2004). Bu olanakların yanında mevzuatın gevşetilmesi nedeniyle yeni krizlerle baş başa kalmak da kaçınılmaz olmaktadır.

Yöneticilerin yetersizliği: Kurumların krizlerle karşı karşıya kalmalarının en önemli sebebi, kurum tepe yöneticilerinin çevredeki değişimleri izlemesi, değişimleri ilgilendiren verilerin toplanması, yorumlanması ve değerlendirilmesi konularında deneyimsiz ve yetersiz olmalarıdır (Demirtaş 2000). Yetersizlikler krizlerde önemli faktörlerdendir. Bu yetersizlikler; Mesleki bilgi, tecrübe ve geleceği öngörme becerisine sahip olunmaması, mevcut durumu sürdürme eğiliminde olunması, yeniliklere kapalı olunması (Çetinalp 2014) şeklinde sayılabilir.

Kurumlardaki yöneticilerin yetersizliğinin sebepleri şunlardır (Dinçer 1998):

- Liyakat,
- Yöneticinin öngörme ve sezgilerinin zayıflığı,
- Yeni sorunların farkını kavramada zorlanma ve eski çözüm yollarını denemeye meyil etme,
- Ani çevresel değişikliklerde hızlı olmama ve
- Yöneticinin önünde bulunan problemi kriz olarak algılama becerisinin olmamasıdır.

Kurum tepe yönetiminin becerisi krizlerin meydana gelmesinde önemli rol oynar. Etkili yönetimler oluşacak krizleri önleyebilirken, yetersiz yönetimler ise kurumu bir krizle karşı karşıya bırakmaktadır (Haşit 2013).

Kurum yönetimi, krizleri yönetme becerisine sahip olmalıdır. Yöneticilerin becerilerine en çok kriz zamanlarında ihtiyaç duyulur (Durmuş 2013). Örgütlerin krize düşmelerinde en önemli faktör örgüt yöneticilerinin, iç ve dış çevredeki değişimleri takip etme, veri toplama, verileri yorumlama ve verileri değerlendirip sonuçlandırma konularındaki deneyimsizlikler ve yetersizliklerdir (Asunakutlu ve ark 2003). Yöneticilerin karakterleri, krizi yönetme ve karar vermelerinde etkilidir. Doğru karaktere sahip olmak için eğitim programları düzenlenmeli ve bu programlara yöneticiler iştirak etmelidir (DeRoche ve Williams 2001).

Yanlış eylem ve motivasyon eksikliği: Çevrede meydana gelen değişikliklerin ve iç sorunların yorumlanması sürecinde belirsizlik olması halinde yönetimden beklenen davranış konularında yöneticiler arasında mutabık bir görüş olmaz. Geleceğin belirsiz ve riskli olması seçenekleri çoğaltmaktadır. Bireysel yorum ve sezgiler nedeniyle yöneticilerin arasında fikir birliğinin oluşması zorlaşır (Dinçer 2003). Fikir birliği sağlanamayan durumlarda ise yanlış eyleme girişme olasılığı artmaktadır.

Motivasyon iş görenleri kurumsal stratejilerin başarılmasında dinamizm kazandırmada dönüşümsel süreç oluşturan harekete geçirici bir güçtür (Öğüt ve ark 2004). Motivasyon eksikliği yeteneklerin üretime-verime dönüşmesini engelleyen önemli bir faktördür. Örneğin motivasyon bir sporcu için harekete geçme ve başarıma gücüdür. Spor yöneticileri motivasyon faktörünün önemini çok iyi bilmektedir. Ancak motivasyonun nasıl sağlanacağı konusunda önemli eksiklikler görülebilmektedir.

İşgücü çeşitliliği: Cinsiyet özelliği, bireylerin yaşı, ırkları, değerleri ve kültür standartları gibi etkenler işgücünün çeşitliliğini etki altında bırakmaktadır. Çeşitliliğin artmasıyla kriz sürecini etkin yönetmek için bütün faktörlerin yanında insan kaynaklarının da değerlendirilme gerekliliği ortaya çıkmıştır (Dessler 2000). İşgücü çeşitliliğini yönetmek için çeşitliliğin kategorize edilmesi ve işe uygun adam seçme eyleminin de yerine getirilmesi önemli bir faktördür.

Ekonomik şartlar: İstikrarsız durum, kısa vadeli olduğunda etkisi sınırlı olabilir. Bunun yanında derin ve uzun vadeli istikrarsızlık, krizlere yol açmaktadır. Kurumda

istikrarsız ve belirsiz durumlarla ilgili etkenler kurumun işlerini doğrudan ve dolaylı olarak etkileyebilmektedir (Dinçer 2003).

Pazarlama etkenleri, ülkenin parasal durumu, mali ve iş şartlarındaki değişimleri, GSMH ve kullanılabilen bireysel gelir, arz ve taleplerdeki önemli değişiklikler ve yabancı rekabet koşulları kurumları yakından etkilemektedir (Tüz 1996). Devletin birtakım konularda ekonomiye ve kurumlara müdahalede bulunarak yeni yasal düzenlemeler yapması krizler yaratabilmektedir (Avgan 2010).

Dünyada farklı bölgelerde belirli periyotlarda meydana gelen ekonomik krizler son otuz yılın ekonomi konularının öncülerindedir. Örneklere bakılacak olursa; Amerikan piyasasındaki gelişmelerden biri olan 2008 yılındaki Mortgage krizinden kaynaklı verileri yakından takip eden diğer ülke yatırımcıları olumsuz gelişmeler karşısında olumsuz tepkilerle krizlerin finans boyutunda başka ülkelere yayılmasını etkilemiştir (Evlimoğlu ve Yenipazarlı 2015). ‘Büyük Bunalım Krizi’ (1929 Krizi) ; hacim genişliği, etkilediği alan ve süreç olarak modern dünyada ağır bir ekonomik buhran olarak bilinmektedir. 1920 yıllarında ekonomik gidişat iyi durumdaydı. ABD 1. dünya savaşı sonrası ekonomik yapılanmayı canlandırmıştı. Harikulade teknolojik gelişme ve seri üretimde önemli artışlar meydana gelmişti. Her sektörde yeni bir buluş gerçekleşiyordu. 1920 yılları ABD’lilerin hayat şeklini değiştirmiş onlar için “Kükreyen 20’ler” olarak anılmıştı (Alkan 2009). 1929 büyük buhranın nedeni; üretim ve tüketim dengesizliği oluşması, tüketimden çok daha fazla üretim olduğu için bu büyük kriz yaşanmıştır.

Dünya ekonomisinde sürekli aralıklarla ekonomik istikrarsızlıklar görülmektedir. 2008 yılında tüm dünya çapında yaşanan ekonomik kriz Türkiye’yi de etkisi altına almıştı. Uluslararası bankacılık sisteminden kaynaklı kredilerin işlevsiz olması ve sermayenin giriş durumu, dış talebin azalması gibi koşulların yansımaları olmuştur. Bütün sektörlerde istihdamda azalma ve önemli oranda küçülme durumları yaşanmıştır. Türkiye 2008’de reel ekonomik krizin, istihdam krizine dönüşmesiyle karşı karşıya kalmıştır (Darıcan 2013).

Sosyo-kültürel ve psikolojik faktörler: Milletlerin din, ahlak ve etik yönünden geleneksel değerleri ve yorumlamaları hızlı bir şekilde değişmekte, bazen duruma göre kaybolmaktadır. Kültürel değişimlerin zorunlu olması halinde bireylerin, toplumun ve kurumun davranışlarında en görünür sonuç, dengesiz olma ve

kararsızlıktır. Başka bir deyişle kriz halidir. Sosyo-kültürel değişimlerden organizasyon yönetimleri farklı biçimlerde etkilenmektedir. Toplumda insan ilişkilerinde değer yargısının değişim göstermesi, kültürel ve toplumsal boyuttaki problemler kurumları krize sevk etmektedir (Işık 2012).

Geçiş terminolojisi olarak adlandırılan kavram zincirleme zorlukları anlatmak için kullanılır. Geçiş terminolojisinde jübile yapma, aktif sporu bırakma sonrasında, sporcularda bazı psikolojik zorlukların olması nedeniyle küçük veya büyük çapta krizler görülür. Kimlik krizi yaşama, kendini değerli hissetme duygusunda azalma, sportif hedeflerin bazılarının tamlayamadığını düşünme gibi zorluklar psikolojik zorluklardandır (Taylor ve Ogilvie 2001, akt: Bayrak ve Tunçkol 2012). Ayrıca kariyer geçiş periyodunda yaşanan kriz deneyiminde sporcuya, zihin, duygu, davranış ve sosyal bakımdan zıt yönde etkiler görülebilmektedir (Bayrak ve Tunçkol 2012).

Örgütsel çatışma: Örgütlerdeki çatışmaları, çeşitli şekillerde sınıflandırmak mümkündür. Bu sınıflamada en çok kullanılan çatışma türü, örgütün amaçlarını gerçekleştirmesine yarayacak ve çalışanların enerjilerini açığa çıkaran çatışma olan fonksiyonel çatışma ve kurumu amaçlarından uzaklaştıran, onun kaynaklarının israf edilmesine neden olan fonksiyonel olmayan çatışmalar. Diğer bir sınıflama türü de, potansiyel çatışma, algılanan çatışma, hissedilen çatışma ve açık çatışmadır (Tutar 2011). Bu tür örgütsel çatışmalar çalışma barışını, huzurunu ve çalışanların motivasyonunu bozar. Böylece çalışma verimi düşer. Ayrıca örgütsel çatışmalar krizleri tetikleyici nitelik kazandırmakla birlikte meydana gelen krizlerle baş edebilmeyi de zorlaştırır.

Çatışmalar uygun şekilde yönetilmezse, krizlerde kötü sonuçlara yol açabilir. Yönetimde her türlü çatışmalar olduğundan çatışmanın iyi yönetimi ve en önemlisi çatışmanın özel durum, yapı ve koşullara göre yönetilmesidir. Ayrıca belli kurumlar değil her kurum farklı krizlere (sosyal, ekonomik, kültürel vb.) maruz kalmaktadır. Bu önemli meseleyi görmezden gelerek olası krizlerle başa çıkmayı planlamamak ve uygunsuz kriz yönetimi olumsuz sonuçlara yol açabilir (Karuyagh ve Janani 2014).

Çatışmalar, tüm organizasyonlarda belirli bir derece ölçüsünde olur ve sosyal ilişkilerin tabii yönüdür. Bir kurumda önemli düzeyde kritik olan kriz periyotlarında, yöneticilerin üst hedefleri belirlemesi, çalışanları bu hedeflere motive

etmesi, ihtimal dahilindeki çatışmaların meydana gelmesini engellemesi gereklidir (Durmuş 2013).

İç çevre faktörleri: Kurum dışındaki faktörler, kontrolünün zor olması yanında dikkatli iç ve dış çevre analizleri vasıtası ile öngörülebilir değişkenler olarak nitelendirilir. Ancak kurumların krizler yaşamalarında makro etkenlerden çok kurum içi faktörlerin daha etkin olduğu görüşü bilinmektedir (Dinçer 1998). Geçmişte yaşanan krizlerin başarılmasındaki çözümlerden tecrübe elde edilmesi, oluşabilecek krizlerin çözümünde önemli ipuçlarından faydalanılır. Bu ipuçları değerlendirilerek mevcut çevreye uyum gösteren ve yeniliklere açık olan çözüm yolları bulmak önemlidir. Alınacak bu tedbirler mevcut çevreye ve kurum kültürüne uyum göstermelidir (Öztürk 2010).

Dış çevre faktörleri: Örgütlerin çevrelerindeki değişiklikler nedeniyle denetleme yapması zor olabilir. Krizlerin sebeplerinden biri olan kurum dışındaki faktörler, kurumun kontrolünün dışında gelişen ya da kurumun kontrolünde olsa bile zorluklar yaşanan etkenlerdir. Çevrede koşulların ani değişim göstermesi, örgütlerin bu değişimlere çabuk uyumlar sağlamasını gerektirmektedir. Uyumda sorunlar yaşanması krizlere sebebiyet verebilmektedir (Tüz 2008). Hukuki ve siyasi etkenler de diğer dış çevre faktörlerindedir. Bu alanlarda oluşan çeşitli değişiklikler kurumların varlığını, çalışma alanlarını, iş görme şekillerini, hiyerarşik yapısını yakından ilgilendirmektedir. Bu durum ise kurumları olumlu ya da olumsuz manada etkileme gücüne sahiptir (Pira ve Sohodol 2004).

Atalet: Çevrede meydana gelen değişiklikler ve gelişmelerin kuruma etkilerini ve sonuçlarını göz ardı eden tepe yönetimi krizlere karşı da gereken önlemleri almamaktadır (Can 1994). Bu safhada iç ve dış çevre etkenlerinden kaynaklı oluşan ve kurumu tehdit eden işaretleri yöneticilerin teşhis etmekte ve anlamlandırmadaki yetersizlikleri görülmektedir (Yeniçeri 1993). Kurumun yöneticileri ve kurumun çalışanlarının gaflet hali, umursamazlık, iletişim ve koordinasyon eksikliği gibi haller kriz sinyallerini almamaya iten sebeplerdir. Bunun neticesinde krizler kaçınılmaz olmaktadır.

Risk yönetimi: Risk yönetimi, belirsizliklerin negatif yönlerini hafifletmek pozitif yönlerini arttırmak için çalışmaktır. İleriki süreçte ihtimal dahilinde olabilecek olumsuzluklar meydana gelmeden önce stratejiler geliştirme, fırsatları maksimize

etme gibi gerekli önlemleri almayı öngörebilmek risk yönetiminde önemli bir faktördür. Risk yönetimi, zincirleme eylemler içeren, bazı girdi ve çıktısı olan süreğen bir sistemdir. Risk yönetim sisteminde, risklerin tespiti, analiz edilmesi, değerlendirilmesi ve önlem alınması gibi safhalar bulunmaktadır (Yanturalı 2015).

Sanayi devriminden bu yana, mekanizasyon, teknoloji ve üretimde artış sosyal dönüşüm hızıyla birlikte giderek büyüdü. Sanayi devrimi ile birlikte mesleki sağlık ve güvenlik ile ilgili büyük krizler iyi bir risk yönetimi ile sonlandırılmıştır (Şener 2009). Endüstri ve hizmet sektörü faaliyetlerinin gerçekleştiği işlerde iş görenlerin sağlık ve güven ortamına kavuşmaları için ilk başta gerekli olan riskli kaynakların iyi bir şekilde yönetilmesidir (Ergüt 2015).

1.10. Yönetimde Krizi Tetikleyen Sorunlar

Ani değişimlerin sıklaştığı ve belirsizliklerin oldukça çoğaldığı dünyamızda bilhassa Türkiye gibi gelişen ülkelerde politik, ekonomi, ve yasal belirsizliklerin daha fazla yoğunlukta yaşandığı görülmektedir. Türkiye gibi krizlerin çok olduğu ülkelerde, yöneticilerin devamlı kriz yönetimi uygulamalarında daha akılcı (Murat ve Mısırlı 2005) çözümler ve beceriler geliştirmeleri gereklidir. Aksi takdirde yaşanan gelişmeler tüm sektörleri etkileyerek yeni krizleri tetikleyecektir. Ulusal veya uluslararası olumsuz gelişmeler diğer sektörleri etkilediği gibi spor sektörünü de muhakkak etkilemektedir. Bu yüzden birçok spor organizasyonları ertelenmekte hatta yapılamamaktadır.

Krizi tetikleyen sorunlardan bazılarını aşağıda değinilmiş olup, birtakım örneklerle ilişkilendirilerek irdelenmiştir.

1.10.1. Bölgesel ve Politik Gelişmeler

Herhangi bir ülkenin komşu ve çevre ülkelerinde meydana gelen politik gelişmeler, ayaklanmalar, protesto eylemleri, terör olayları ve benzeri olaylar müteselsilen diğer ülkeleri de etkilemektedir. Bu etkilerin boyutları sadece ilgili ülke ile sınırlı kalmamakta çoğu zaman küresel boyutlarda da kendisini göstermektedir. Bu etkiler; ülke yönetimlerinde üst kademelerden alt kademelere kadar çeşitli kademelerde yönetimlerin el değiştirmesinde, ekonomik istikrarı bozmada, üretimde, sanayide, bacasız sanayi olan turizmde, spor sektöründeki organizasyonlarda, ithalat ve ihracat gibi alanlarda ülkelerin yönetim yapısını ve işleyiş sistemini farklı

boyutlarda etkileyerek çeşitli krizlere sebebiyet vermektedir. Çeşitli boyutlarda krizlere sebebiyet veren olaylardan bazı örnekler aşağıda belirtilmiştir.

ABD konsolosluğu çalışanı Metin Topuz 15 Temmuz darbe girişiminden sorumlu tutulan PDY/Fetö terör örgütü ile bağlantılı olduğu gerekçesiyle 2017 yılında Türkiye’de tutuklanmıştır. Bu durum nedeniyle Amerika Birleşik Devletleri vizeleri askıya alarak krize neden olmuştur. Türkiye’de ABD’lilere karşı vizeleri geçici olarak durdurmuştur. Bu durum ise iki ülke arasında diplomatik kriz olarak ortaya çıkmıştır.

Akdeniz’in uluslararası hava sahasında Suriye güçlerinin 2012 yılı haziran ayında Türk jetini düşürmesi sonucu 2 pilot hayatını kaybetmiş. 2013 yılında Reyhanlı’da patlamalar 52 vatandaşın hayatını yitirmesine sebep olmuştu. Suriye tarafından Türkiye’ye mülteciler bu yıllarda akın akın gelmeye başlamış ve 2014 yılı temmuz ayında bir milyondan fazla mülteci Türkiye’ye sığınmıştır. Mültecilerin ihtiyaçları için devlet 3 milyar dolar harcamıştır. Gelişmelerin ardından, Türkiye ile Suriye hükümetleri arasında diplomatik ve ekonomik ilişkiler oldukça olumsuz etkilenmiştir (Göçer ve Çınar 2015).

Eski Rus casus Sergey Skripal ve kızı Yulia'ya 4 Mart 2018 tarihinde İngiltere'nin Salisbury kentinde sinir sistemini etkileyen bir kimyasal kullanarak zehirlenmesine neden olan saldırı düzenlendi. Saldırıda kullanılan kimyasal madde, Porton Down'daki savunma ve bilim laboratuvarında uzmanlar tarafından incelendi. İngiltere Başbakanı Theresa May, saldırıda kullanılan zehirli kimyasal maddenin “Noviçok” olarak bilinen sinir gazı olduğunu söyledi (www.bbc.com. 2018). Bu olay büyüterek dünya çapında bir kriz etkisi oluşturdu. Bu etki Rusya’da yapılan 2018 FIFA Dünya Kupasını boykota varacak kadar büyüdü.

İngiltere’de Sergey Skripal ve kızının zehirlenmesinin ardından başlayan kriz büyüdü. Olaydan Rusya'yı, sorumlu tutan İngiltere'nin 23 Rus diplomatı sınır dışı etmesiyle başlayan tepki, dünya genelinde yankı buldu. Zehirlenmenin arkasında Rusya olduğuna kesin gözüyle bakan ülkeler, tepkilerini Rus diplomatları sınır dışı ederek gösterdi. Dünya genelinde 27 ülke 139 Rus diplomatı sınır dışı ettiğini açıklamasının ardından İzlanda, haziran ayında Rusya’da yapılan 2018 FIFA Dünya Kupası’nı boykot edeceğini bildirmişti. Ardından Polonya da İzlanda gibi şampiyonayı boykot edeceğini duyurdu. Avustralya, Danimarka, İsveç ve Japonya

ise boykot konusunu istişare ettiklerini açıkladı. Öte yandan ajan krizine NATO da dahil oldu. NATO müttefik ülkelerinin başkentleri arasındaki yoğun danışmaların ardından 7 Rus diplomatın akreditasyonunu iptal ederken, 3 akreditasyon başvurusunu da bloke etti (www.hurriyet.com.tr. 2018).

1.10.2. Yolsuzluk ve Yoksulluk

Yönetimde yozlaşmanın en önemli biçimlerinden biri olan yolsuzluk, çıkar sağlama, rüşvet, zimmeti geçirme gibi hukuk ve ahlak dışı davranışların tümü olarak ifade edilir (Aydın 2013). Yolsuzluk olayları veya yolsuzluk iddiaları bazen kurumlara, kuruluşlara hatta devletlerin yapısına, ülkeler arası ilişkilere bile etki etmektedir. Geçtiğimiz 2013 yılından beri gündemde yer alan Reza Zarrab adındaki vatandaş kamuoyunun tanıdığı bir kişidir. Türkiye’de özellikle birkaç yıldan beri ülke içinde yoğun gündem olmuştur. Son bir yıl içerisinde ise Amerika Birleşik Devletleri’nde Reza Zarrab adındaki vatandaş yolsuzluk iddiası ile tutuklanmış ve bu durum iki ülke arasında krize neden olmuştur. Türkiye tarafından Amerika Birleşik Devletlerine nota verilmiştir.

Yolsuzluk ve yoksulluk odaklı sorunların meydana gelmesinde; gelir adaletsizliği, yönetime katılım dengesizliği, halkın yönetimde yeterince söz sahibi olmaması, ekonomik gelişmişlik düzeyinin zayıf olması gibi bazı sebepler nedeniyle ulusal ve uluslararası düzeyde krizleri tetikleyecek durumlar ortaya çıkmaktadır. Bölgede zengin olan bazı ülkelerde ise yönetime yakın kesimlerin pastadan payı almaları diğer kesimlerin ise bu paydan yoksun kalmaları gelir adaletsizliğine neden olmuştur. Örneğin Tunus’ta 2010 yılında işsizlik yüzünden bir vatandaşın kendisini yakmasıyla başlayan protesto yürüyüşleri ve ayaklanmalar başka ülkeleri de etkileyerek dünya kamuoyunda yerini almıştır. Diğer bölge ülkelerinde de başlayan eylemler nedeniyle bu durum “Arap Baharı” olarak adlandırılmıştır.

Tunus ve bazı bölge ülkeleri doğal kaynaklara göre zengin olmayan ülkelerdendir. 2008 yılındaki global ekonomik kriz bu ülkeyi de etkilemiş oldukça büyük gelir kayıpları yaşanmıştır. 2010’da gıda ve enerji alanında fiyatlar artmış, bu durum ise huzursuzluklara neden olmuştur (Öztürkler 2012). Tunus’ta 2010 yılında başlayan “Arap Baharı” kısa sürede bölge ülkelerini etkisi altına almıştır. Bu ülkelerde protesto ve yürüyüşler başlamıştır. Arap baharı sürecinin nedenleri arasında ekonomide yaşanan sıkıntılar, demokratik talepler, gelir adaletsizliği,

fakirliğin yaygınlaşması, yolsuzluk ve yozlaşma gösteren yönetim sistemleri (Kılıç ve ark 2012) gibi sebeplerin olduğu dile getirilmiştir. Arap baharının etkisi sonucu bazı ülkelerde yönetim el değiştirmiştir. Suriye’de ise iç savaş başlamıştır.

1.10.3. Esneklik ve Şeffaflık Yoksunluğu

Esnek olmamak yönetimin olumsuz yönlerinden biridir. Katı bir şekilde örgütlenmiş yönetim, radikal değişimlere uyum sağlamaz. Oysa yönetim değişikliklere çabuk uyum sağlamalı ve esneklik göstermelidir. Şeffaflık ise kamu yönetiminin etkinlikleri ile eylem ve işlemlerinin toplum tarafından izlenebilir hale gelmesi ve hesap verebilir olması gerektiğidir. Esnek olmama, gizlilik ve dışa kapalılık beraberinde sorunlara yol açar (Aydın 2013). Bu durumlarda gizli kapaklı hareket etmek krizleri beraberinde getirmektedir.

1.10.4. Siyasallaşma

Yönetimin siyasallaşması, her iktidarın farklı bir personel politikası izlemesi ve liyakate bakmadan personel atamalarını kendi siyasal tercihlerine göre yapmasıdır (Aydın 2015). Liyakat ilkesine bakmadan atama ve görevlendirmeler kurumların, dolayısı ile devletin sistemine önemli zararlar vermektedir. Sistemin işlevselliğinin zayıflaması, görevlerin tam ve zamanında yapılmaması yeni krizlere sürüklenmeye neden olmaktadır.

Askeri darbe, anarşist eylemler, terör saldırıları ve siyaset tıkanlıkları gibi durumlar siyasi krizlerin sebepleridir. Az gelişmiş bazı ülkelerde 1970 yıllarında görülen ödeme sorunları krizi, kaynak dağılımındaki kayıplar, siyasal yozlaşma, antidemokratik sistemler bu problemlerin başta gelenlerindedir (Öğüt 2002). Sosyal, politik, ekonomik ve idari sorunlar; sık sık meydana gelen krizler toplumsal ve ekonomik birçok soruna kamu otoritesinin çözüm üretmede yetersiz kalması, kaynakların verimsiz kullanılması ve yaygın yolsuzluklar bu zafiyetlerin bir göstergesidir. Zafiyetlerin çeşitli boyutlarda gündeme gelmesinin olumlu yönü, reform sürecinde sürekliliğe katkı sunacak olmasıdır (TÜSİAD-TESEV 2000).

Güven ve huzurun sağlanması, piyasa beklentilerine zamanında tepki verilmesi siyaset kurumunun görevidir. Bu yüzden siyaset kurumlarındaki ihtilaflar ekonomik krizlerin harekete geçmesine sebep olmaktadır. Demokratik sistemi bozuk olan ülkelerde ekonomik krizler ve diğer krizlerin yaşanılması kaçınılmaz olmuştur (Eroğlu ve Albeni 2002). Diğer krizlerden biri de spor sektöründe olan krizlerdir.

İnsanlık tarihi ile birlikte başlayan spor hareketleri, tarih boyunca çok çeşitli amaçlar uğruna yapılmıştır. İlk başlarda doğal gereksinimlerin karşılanması amacı ile yapılan spor, daha sonraki zamanlarda beden eğitimi ve sosyal bir boyut kazanarak başlı başına sosyolojik bir olgu haline gelmiştir. Bu sosyolojik olguyu siyaset kurumunun keşfetmesi çok fazla zaman almamıştır. Yine ilkçağlardan itibaren siyasetçiler sporun toplum üzerindeki gücünü ve etkisini görmüşler ve tüm toplumsal ve siyasal ilişkilerinde bu olgunun gücünü kullanmak istemişlerdir. Sporun siyasal olarak kullanımı modern zamanlarda daha da fonksiyonelleşmiş ve pek çok modern devlet bu gücü hem uluslararası ilişkilerinde, hem de ülkenin içine yönelik olarak toplumsal ilişkilerinde kullanmaktan geri durmamışlardır. Yani, tarih boyunca spor siyasetin ve ideolojinin bir aracı olarak görülmüştür (Şahin ve İmamoğlu 2011).

Siyasal yapının veya siyasallaşmanın spora olumsuz etkisi belirli dönemlerde zaman zaman gözlemlenmiştir. Bir örnek verilecek olursa; 1936 yılında kurulan Türk Spor Kurumunun Cumhuriyet Halk Partisi bünyesinde hizmet vermesi bazı problemleri de beraberinde getirmiştir. Öğüt (2010) 'ün belirttiğine göre TİCİ'nin, 1922 yılından itibaren geçen 13 yıllık zaman içerisinde sporda ortaya çıkan gelişmelere ayak uyduramaması gerekçesi ile 18 Şubat 1936 tarihindeki son kurultayında lağvedilmesinin hemen ardından yapılandırılan Türk Spor Kurumu kurulmuştur. Ancak TSK: CHP bünyesinde hizmet vermenin getirdiği siyasal çekişmeler, sportif başarısızlıkların partiye mal edilmesi ve şahsi bir örgütün yönetsel-örgütsel sorunlarının tekrarlanması gibi hususlardan dolayı yerini sporu doğrudan doğruya yönetecek bir devlet kurumuna bırakmak zorunda kalmıştır (Öğüt 2010). Spor çalışmalarının devlet gözetimine ve denetimine geçmesi için Atatürk 29 Haziran 1938'te 3530 sayılı Beden Terbiyesi Kanunu'nun hazırlanması talimatını vermiştir. Böylece TSK'nın tüm malı, hak ve görevleri Başbakanlığa bağlı BTGM'ye devredilmiştir (GSGM 2001).

“Spor-Siyaset İlişkisi” konusunda bir araştırma yapılmış, bu araştırmada; Şahin ve İmamoğlu (2011) tarafından 86 akademisyen ve 83 milletvekili örneklem grubu olarak seçilmiştir. Bu araştırma sonucunda: Akademisyenler “Sporda siyasetin rolünü”; %25,6'sı siyasetin bir rolü vardır ve olması gerekir, %67,4'ü ise siyasetin bir rolü vardır, fakat olmaması gerekir seçenekleriyle değerlendirmiştir. Araştırma kapsamına alınan Milletvekillerinin ise %21,7'sinin sporda siyasetin bir rolü vardır ve olması gerekir, %48,2'sinin ise siyasetin bir rolü vardır, fakat olmaması gerekir,

görüşünü ifade etmişlerdir. Sonuç olarak spora yönelik siyasetin etkisine vurgu yapmışlardır (Şahin ve İmamoğlu 2011).

1.10.5. Yasal Sınırlılıklar

Sporla ilgili çeşitli yasalar, yönetmelikler ve uygulamaya dönük düzenlemeler hükümetler, spor bakanlığı ve bağlı kuruluşlar, sporu yöneticisi federasyon yetkilileri, kulüp üst organları gibi erkler tarafından görüş alışverişi ile olgunlaştırılıp hazırlanmaktadır. Ancak bazen bu görüş alışverişlerinin göz ardı edilmesi ya da yeterli olgunlaşma süreci sağlanmaması nedeniyle ileriki zamanlarda uygulamaya dönük yasal engellerle karşılaşılmasının kaçınılmaz olduğuna şahit olunmaktadır.

Hukuki sınırlılıklardan dolayı mali kaynaklarını güçlendiremeyen spor kulüplerinin yaygınlaşmıştır. Bu sorun yasal sınırlılıklar nedeniyle bir kısır döngü halini almıştır. Bununla birlikte, doksanlı yıllarda çeşitli çevreler tarafından altı çizilen kulüpleşmenin önemi fark edildikten sonra devlet organları tarafından kulüpleşmenin önünü açacak adımlar atılmıştır. Örneğin, Gençlik ve Spor İl Müdürlükleri bünyesinde spor kulübü kurma talimatı verilmiş, okul kulüpleri kurulması desteklenmiş ve kulüp sayıları arttırılmaya çalışılmıştır. Ancak; yine çeşitli sebeplerden dolayı, zamanla kamu kurum/kuruluşlarının spor kulüpleriyle çeşitli yönlerden bağlarının kesilmesi ve kaynak aktarımının sona erdirilmesine ilişkin tedbirler de getirilmiştir. Alınan bu tedbirler bazı branşlarda uluslararası alanda başarı yakalamış spor kulüplerinin bile kapanmasına; zor durumlara düşmesine kadar çeşitli krizlere sebebiyet vermiştir (Öğüt 2010).

1.11. Krizin Evreleri

Krizlerin aniden meydana geldiği söyleniyor olsa da depremler, seller, yangınlar gibi doğal felaketler nedeniyle ortaya çıkan krizler hariç krizlerin tümünün gelişim süreçlerinde birtakım sinyaller gönderdiği bilinmektedir. Ancak işaretler dikkate alınmazsa krizle karşılaşmak kaçınılmaz olur (Tağraf ve Arslan 2003).

Kurumlarda şiddeti yüksek krizler kısa bir süre içinde gelişmez, zamanla safhalar halinde ortaya çıkar (Haşit 2013). Kriz yönetimi süreci; ilgili alan ve ileriye yönelik ihtimal dahilindeki problemlerin tespit edilmesini, uygun tepkilerin saptama yapılmasını, kurumun krizlerle baş edebilecek tedbirlerini uygulamasını ve değerlendirme yapılmasını içeren süreçtir (Şen 2011). Krizler büyük ölçekli kültürel, ekonomik ve sosyal ve sonuçlar doğurmaktadır (Örnek ve Aydın 2008). Kriz

evrelerinin takibi ve iyi gözlemlenmesi atılacak doğru adımları hesaplamak için katkı sunacaktır.

Kriz yönetiminde krizlerden kaçma veya krizi çözmek yerine, krizleri engelleme ve başarıyı yakalayabilmek daha önemlidir. Krizlere karşı zamanı geçirmeden yönetsel engellemeleri yapmak ve başarılı uygulamalar kriz yönetiminde çok önemlidir. Kurumlarda yöneticilerin liderliğine, bilgisine ve becerisine en fazla kriz dönemlerinde ihtiyaç duyulur (Haşit 2013).

Krizler beklenilmeyen biçimde meydana gelse de gerçekte bir süreci kapsar. Bu süreçteki evrelerin tespit edilmesi krizlerin etkili biçimde yönetilmesi için oldukça önemlidir. Kriz sürecinde ortak anlaşılmış bir ayrım yoktur. Süreç farklı biçimlere ayrılrsa da toplumsal ve kurumsal olaylarda izlenen duruma göre kriz süreci; kriz öncesi dönem, kriz anı ve kriz sonrası dönem olmak üzere üç dönemde incelenecektir (Erten 2011). Kriz öncesi dönemi; kriz durumundan önce, sinyallerin basamak basamak ağırlaştığı evredir. İpuçları bu evrede gelişim göstermektedir. Kriz anı döneminde; kurumsal belirsizliğin üst seviyede olduğu dönemdir. Kriz öncesinde yaklaşan kriz işaretleri alınmaz, değerlendirilmezse ve yerinde tepkiler geliştirilmezse, kurumun kriz anı evresine girmesi kaçınılmaz olabilir. Kriz sonrası dönem ise yeniden yapılanma aşamasıdır. Bu evrede yönetim adapte olma, değişimin olması ve tekraren yapılanma yoluyla yeni bir döneme geçmek istemektedir (Pira ve Sohodol 2004).

1.11.1. Kriz Öncesi Dönem

Kriz sinyallerinin meydana gelmeye başlaması krizin “potansiyel veya gizli kriz” olarak anlamlandırıldığı evredir. Kriz öncesi dönemde işaretleri algılamak, verileri toplamak, yorumlamak ve tepkiler vermek işlevlerini gerçekleştirilmeyen kurumlar için krizlerin olması kaçınılmaz olmaktadır (Yavaş 2001). Krizin oluşma süreci denilen bu evrede körlüğün, ataletin ve yanlış kararların ve etkinliklerin safhalarından oluşur. Bu safhaların sonu ise krizlerle noktalanmaktadır (Erten 2011).

Kriz, karar verici konumunda olan yöneticilerin dikkatini çekmektedir. Eğer kurum erken uyarıları, işaretleri fark ederse, korunmaya geçer ve kriz planlarını harekete geçirir. Ancak bazen bütün koşullar gerçekleştirilse de krizlerden kurtulma imkanı olmayabilir. Böyle durumlarda, kriz yönetim ekibi krizin seyrini devamlı takip etmeli ve gereken tedbirleri almalıdır (www.krizyonetimi.com.tr 2017).

Krizlerin ortaya çıkma sebepleri arasında sayılabilecek her türlü ölçü, gösterge, belirti, olay ve gelişmeye kriz sinyali adı verilmektedir (Akgemci 2008). Örgütün varlığını tehdit edebilecek durumlarla ilgili bu sinyallerin bu dönemde ortaya çıkması nedeniyle yöneticilerin sinyalleri zamanında fark etmesi ve çözüme yönelik olarak ilgili yerlere iletmesi gereklidir.

Bu dönemde, kurumun amaçlarını ve varlığını tehdit eden işaretler görülür. Kurumda ve çevresinde problemler ortaya çıkmaya başlar (Demirtaş 2000). Krizlere hazırlık ve krizleri engelleme gibi çalışmalar yürütülmezse örgütlerde krizlerle karşılaşmak kaçınılmaz olur. Bazı kurumlar krizlerden korunma ve krizleri engellemek için dinamik bir plan, çevre analizi, elastik örgüt yapısı, erken uyarı sisteminin kurulması gibi çalışmalarını yapmasına karşılık bu çalışmalardan her zaman başarılı sonuçlar alınmayabilir. Kriz öncesinde sinyalleri almak, düzgün bir şekilde okumak, yorumlamak ve değerlendirmek işlevinden yoksun olan kurumlar krizlere etkin bir şekilde cevap veremezler (İpçioğlu 2013).

1.11.2. Kriz Anı

Kriz anı, krizin meydana gelmeye başladığı ilk safha veya diğer bir deyişle akut dönemdir. Bu dönem, kriz işaretlerinde sona gelindiğinin ve bu sinyallerin sonucunun en etkili biçimde meydana geldiği ve algılandığı dönemdir (Yavaş 2001).

Bu evrede, kriz etkisi nedeniyle, yöneticiler ve etki altında kalan herkeste bir gerilim görülmektedir. Kurumda bir inançsızlık ortamı hakim olur. Yöneticilerde zaman baskısı sebebiyle aşırı stres ve panik havası olmaktadır (Özalp ve ark 2006). Bu dönemde birtakım etkenler nedeniyle kriz, zararlı bir gerçeğe dönüşmektedir. Bu dönem diğer safhalara göre daha kısadır. Ancak yöneticiler ve çalışanların üzerinde fiziksel ve psikolojik etkilerin uzun süre devam ettiği söylenebilir. Yapılan hatalardan biri krizlerde bir suçlu ya da suçlular bulup cezalandırmak için çaba sarf edilmesidir. Çoğunlukla gerçek suçlular göz ardı edilebilmektedir (Okumuş 2003). Kriz anlarında insanlar güçlü liderlere ihtiyaç duymaktadır. Çünkü krizlerde olağan koşulların dışında yönetim usullerine ihtiyaç duyulmaktadır. Koşulların dışında yönetim usullerinin uygulanmasında karizmatik liderlerin tespit edilmesi kolaylaşır (Güleryüz 2015).

Kriz anında kurumda kızgınlıklar ve telaşa durumları gözlenir. Krizin etkisi çoğaldıkça, kurumsal yapıda bozulma meydana gelmektedir. Yöneticiler kurumun

hedeflerini ikinci plana atarak kendi menfaatleri için uygulamalara yönelmektedir. Başarı ümitlerinin azalması, başarısızlığı daha fazla artırmakta, moral seviyesinde büyük oranda düşüşler gözlemlenmektedir. Bu aşamada kurum, çalışan personellerle, kurumla bağlantılı başka kişi ve gruplarla ilişkilerini sınırlama veya gevşetme yoluna başvuracaktır (Haşit 2013).

Bu süreçte bilgi toplamak için kullanılan haberleşme kanal sayısı, karar vericilerle diğer birimler arasında bilgi iletişimi azalır. Bundan dolayı bu süreçten önce iletişim kanalları güçlendirilmeli düzgün bilgi akışı sağlanmalıdır. Bu şekilde bilgi eksiği ya da anlaşmazlıklardan kaynaklanan kriz oluşum sürecinin önüne geçilebilir. Bunun yanında karar vericilerin doğru karar almaları da sağlanmış olur (Tağraf ve Arslan 2003).

1.11.3. Kriz Sonrası Dönem

Krizin şiddetini azalttığı fakat neden olduğu sonuçlarla etkilerinin sürdüğü zaman periyodu kriz sonrası dönem olarak ifade edilir. Krizin kontrolü sağlanmış ve sonraki süreçler için rehabilite etme çalışmaları başlamıştır. Bu çalışmalar ileriki zamanda benzer krizlerin tekrar yaşanıp yaşanmayacağını da belirler (Erten 2011).

Kurumun toparlandığı, zayıf yönlerini teşhis ettiği, başarı ve başarısızlıktan dersler aldığı dönemdir. Kriz sonrası dönem kriz çözüm aşamasını da içine almaktadır. Organizasyon normal seyrini sürdürmeye başlar ve fonksiyonlar tekrar kazanılır (Örnek ve Aydın 2008). Kriz döneminde, başarılı çözümler üretilemezse, kurumun varlığı tehlikeye girer çevresel ilişkiler bozulur. Kurumda artan işgücü devri ve devamsızlığı, şikayetler, stres ve panik ortamı çözümlere neden olur (Özer 2008). Kriz sürecinde ve sonucunda aşağıdaki sonuçların görüldüğü saptanmıştır.

- Kriz sürecinde yetki ve kontrolde merkezileşme artar. Karar verme zorlaşır.
- Olumsuz tutumlara sebep olan etkiler meydana gelir ve gerilim artar.
- Tepe yönetici ve çalışan devri artar. İşten tatmin olma seviyesi düşer.
- Yöneticiler kayıplarla ilgilenir, kısa süreli çözümler üretir, sade mantıkla hareket ederler ve panik yaşarlar.
- Krizler bireysel amaçları tehdit ederken verimsizlik, gerginlik ve endişeli olma durumları ile kriz yönetim ekibinde bedensel ve zihinsel yorgunluklar görülür (Kuklan 1998).

Kriz dönemlerinde hiç bir şey alışlagelmiş yöntem ve uygulamalara bağlı kalınarak yapılamaz. İvedi ve hızlı çözümler üretme zorunluluğu olduğu için zaman baskısı yaşanır. Stresin ve zaman baskısının olduğu yerde verilen kararlar kaliteli olmaz (Baltaş 2000).

Genel anlamda kriz sürecinin aşamalarına bakıldığında kriz dönemleri, örgüt ve çalışanlar için birtakım olumsuz sonuçları olduğu gibi olumlu sonuçları da ortaya çıkarabilmektedir. Tehlikeleri fırsata dönüştürebilmek ve olumsuz sonuçları ortadan kaldırmak gibi örgütün devamlılığını sağlayabilecek tüm talepler başarılı bir örgütsel değişim sayesinde gerçekleştirilebilir (Polat 2012). Kriz sonrası dönemde iyi bir değerlendirme yapılmalıdır. Böylece sistemdeki açığı daha iyi görmek mümkün olurken krizlere karşı hazırlanacak planların da yol haritası çizilmiş olmaktadır (Güleryüz 2015).

Kriz sonrasında yeni oluşum aşamasında yöneticilerin dikkat etmesi gerekli bazı hususlar vardır. Bunlar;

Olumlu bir ortam: Düşüncenin ve inançların olumlu olması çalışanların yeni oluşuma uyumlarını kolaylaştırır. Yöneticilerin adaletli olması, iyi bir iletişim sağlaması ve güven vermesi önemlidir.

Gelişim odaklılığını vurgulayın: Bireylerin kendilerini ve yaptıkları işleri geliştirme konusunda istekliliği, yeni oluşum aşamasında daha fazla uyum davranışı sergilemelerini sağlar.

Duygusal davranmayın: Yapılan en çok hatalardan biri, sinirlenme, sabırsızlanma gibi olumsuz duyguları kontrol edememektir. Duygusal olmanın değil, duygusal zekanın hakim olabileceği yaklaşımın olması, çözüm üretecek bir tutumun sergilenmesi gereklidir.

Akılcı adımlar atın: Kriz dönemlerinde çalışan kesim, yönetime katkı sunan bir öge olduklarını, kurumun nasıl bir değişime girdiğini ve değişikliklere ayak uydurmaları gerektiğini anlamalı ve bu doğrultuda akılcı adımlar atmalıdır (www.krizyonetimi.com.tr 2017).

1.12. Kriz Yönetimi Yaklaşımları

Krizler ortaya çıkmadan bazı işaretler verir. Bu işaretleri değerlendirme, kriz planlarını yapma, krizlerin arkasından yapılandırma, planlama, krizlere karşı tepkiler

ve benzeri faktörler kriz yönetimi yaklaşımları bağlamında değişiklik göstermektedir (Erten 2011).

1.12.1. Kararlarda Merkezileşme Yaklaşımı

Kriz dönemlerinde kurum yönetimi verdiği kararlar ve denetim sağlama konusunda daha merkezci yaklaşım sergilemektedir. Yöneticiler karar vermeyi merkezileştirerek daha hızlı ve etkin karar verebileceklerine inanırlar. Merkezileşmeye yönelme karar vermeyi hızlandırırken birtakım olumsuzlukları da beraberinde getirebilmektedir. Kriz dönemlerinde karar ekiplerinin gücü elinde bulunduran liderlerce yönetilen homojen bir yapıya dönüşmesi ve tüm kararları vermesi, kurumda farklı fikirlerin çıkmasını önlemekte, kararların niteliğini zayıflatmaktadır (Haşit 2013).

1.12.2. Kıyaslama (Benchmarking) Yaklaşımı

Kıyaslama kurumun en iyi performansı yakalaması için uygulamaların en iyisini belirlemesi, aldığı örneği kendi kurumunda da uygulama çabasıdır. Kıyaslama diğer kurumlarla karşılaştırma imkanı sunan bir yaklaşımdır. Bu sayede kurumlar çevrelerindeki örnekleri irdeleme fırsatına sahip olur. Bundan dolayı bu yaklaşımla kurum kendi gelişimine önemli bir katkı sunar. Krizlere sebep olan kurumsal körlüğün engellenmesini sağlar. Kıyaslama ile kurumlar gerçekleri daha iyi görmekte ve objektif değerlendirmeler yapmak mümkün olmaktadır (Budak ve Budak 2004). Benchmarking kavramı bazı kaynaklarda genel olarak kıyaslama olarak tanımlansa da kıyaslama yoluyla en iyi uygulamaların adaptasyonu olarak tanımlanması daha doğru olacaktır. En iyi uygulamalara inceleme, gözlemleme ve kıyaslama yöntemiyle ulaşılmaktadır. Bu yöntem vasıtası ile krize karşı direnç ve mücadele yeteneği artacaktır.

1.12.3. Stratejik Düşünme Yaklaşımı

Stratejik düşünme yaklaşımı örgütleri ve örgütlerin rekabetçi çevrelerini, meydana gelebilecek olumlu olumsuz durumları içeren büyük resmi görme, onların uyumlu bir şekilde nasıl bir araya getirileceğini keşfetmek ve uzun süreli bir perspektife sahip olmaları anlamına gelir. Her aşamada gerekli olan bu yetenek verileri analiz etmek, varsayımları sorgulamak ve yeni fikirler geliştirmek açısından önemlidir (Tokgöz 2012). Stratejik düşünme yaklaşımı kriz sinyallerinin algılanmasına ve tedbirler alınmasına yardımcı olacak önemli bir yaklaşımdır.

Stratejik düşünme, kriz koşullarında alınan kararların birinci safhasında grupların tecrübeleri ve sezgilerinin yanında araştırmacılardan elde edilen somut veriler bir araya getirilerek ortak bir vizyon oluşturulur. İkinci safhasında bu vizyon kapsamında kurumun kriz şartlarındaki temel stratejisi soyut biçimde belirlenir. Son safhada bu strateji aşamalı bir şekilde somutlaştırılır ve uygulamaya konulur. Stratejik düşünme yönteminin kullanımı, daha az zaman almakta, daha esnek ve kolay uygulanabilir (Güleryüz 2015). Stratejik düşünme ve stratejik yönetim savaşlarda önemli olduğu gibi günümüz dünyasında küreselleşme ve ezici rekabetlerin arttığı ortamlarda da büyük önem taşımaktadır (Aktan 2008).

Kurumların genel amaçları hayatlarını sürdürme niyetiyle geliştirdiği ve hiçbir krizin işareti olmasa da uygulanan planların tamamı krizlerin engellenmesine yönelik geliştirilen stratejiler olarak değerlendirilir (Tüz 2013).

Çevrede oluşan belirsizliğin ve değişikliğin kurumları devamlı bir şekilde, hem beklenilmedik tehlikeye soktuğu hem de fırsatlar sunduğu görülür. Kurumların hayatlarını devam ettirmeleri, bu tehlikelerden korunmalarını ve fırsatları değerlendirmelerini gerektirir (Devecioğlu 2003). Müdahale edilmesi gereken beklenmedik tehlike ve kriz durumlarında stratejik düşünebilen birçok kurum ve kuruluş gerekli tedbirleri zamanında alarak kurumun zarara uğramasını engellemektedir.

Stratejik düşünme yaklaşımı kapsamında kurumlar kendi varlıklarını sürdürmek, yenilenmek, örgütün güncelliğini sağlamak ve yeni hedefler belirlemek için stratejik planlamalar yaparlar. Stratejik planlamalar hazırlanırken kuruluşun güçlü yönleri ve fırsatların yanı sıra, zayıf yönleri ve tehdit varlığı gösteren, gösterebilecek durumlarda ele alınıp, analiz edilerek değerlendirilir.

Kurumun stratejik hedefleri doğrultusunda hazırlanan SWOT analizi kurumların iç ve dış durumlarının kapsamlı bir şekilde irdelenip değerlendirilmesi ile oluşturulan bir analiz uygulamasıdır (Patan 2009). Krizler birçok sektörü ilgilendirdiğinden örgüt yöneticilerinin geliştirebileceği çok geniş kapsamlı analiz yöntemleri olabilir. Birçok kurumun, stratejik düşünmenin yazıya dökülmesi, yazılı hale getirilmesi için stratejik planlamaları yaparken kullandığı genel analiz yöntemlerinden SWOT analizi;

Strength: Örgütlerin-kurumların olumlu ve güçlü olan özellikleri.

Weakness: Örgütlerin-kurumların olumsuz veya zayıf olan özellikleri.

Opportunity: Örgütlerin-kurumların içeride ve dışarıda elinde olan fırsatlar.

Threat: Örgütlerin-kurumların çevresindeki ihtimal dahilindeki tehlikeler, riskler ve iç-dış çevre tehditleridir.

Türkçe olarak karşılığı ise GZFT (Güçlü yönler, Zayıf yönler, Fırsatlar ve Tehditler) analizi olarak genel bir analiz yöntemidir. Bu analiz yöntemleri tüm örgütlerde göz önünde bulundurularak yeni analiz yöntemlerinin geliştirilmesi ve çözüm yolları üretilerek yol haritalarının belirlenmesi açısından önem arz etmektedir. Hükümetler, kurum ve kuruluşlar stratejik planlamalar yaparken bu analiz yöntemlerini göz önüne alarak kısa-orta veya uzun vadede stratejik planlar hazırlamaktadırlar.

Spor Genel Müdürlüğü de diğer kurum ve kuruluşlar gibi stratejik planlar hazırlayıp uygulamaktadırlar. “Sporda Kriz Yönetimi” konusunda literatür taraması yapıldığında yerel kaynaklar bakımından yeterli düzeyde çalışma olmadığı tespit edilmiştir. Bazı kurumlar stratejik planlamalarında kriz kavramına ya hiç değinmemiş ya da çok az değinmiştir. Örneğin; Spor Genel Müdürlüğü’nün 2010-2014 Stratejik Planı incelendiğinde içerisinde sadece iki maddede kriz kavramına yer verilmiştir. Güçlü Yanlar alt başlığında ‘Fiziksel ve Teknolojik Alt Yapı’ kısmı 4. Maddesinde Tesislerin kriz planları içerisinde yer alabilmesi göze çarpmaktadır. Zayıf Yönler bölümünde ise ‘Ekonomik Tehditler’ kısmında globalleşmenin ekonomik krizler yaratmasına 3. Maddede değinilmiştir (Atılgan ve Kaplan 2018).

Etkili bir kriz yönetimi için farklı disiplinler örgütleştirilmiş olmalı, stratejik analizi yapılmış bir bakış açısı olmalı, bilgi aktarımı ve iletişime gereken önem verilmeli, gerekli acil durumlara odaklanılmalı, engellemeleri ve oluşabilecek zararları en az seviyeye düşürmeyi sağlayacak özellikte olmalıdır (Gülyüz 2015).

1.12.4. Reaktif (Tepkici) Yaklaşım

Krizin fiili olarak meydana geldiği ve krizin kuruma etkisini en az düzeye düşürmeye çalışılması yöntemi reaktif bir yaklaşımdır. Savunma niteliği ön planda olan reaktif yaklaşımda yöneticiler, krizi yok etmeyi, kontrolü sağlamayı ve kuruma yönelik olumsuzlukları gidermeyi, en az kayıpla krizi atlattırmayı hedeflemektedirler (İpçioğlu 2013).

Tepkici kriz yönetiminde kriz işaretleri dikkate alınmayarak, krizi engellemek için kriz anı beklenir (Narbay 2006). Bu yaklaşımda yönetim, imkanlar dahilinde krizleri önlemeli, engellenemezse tesirlerini hafifletmeli ve en çabuk bir biçimde krizden önceki haline dönülmesini sağlamalıdır (Demir 2008). Kriz yönetim aşamalarının parçası durumundaki engelleme, hasar azaltma ve rehabilite edip geliştirme reaktif yaklaşım kapsamına girmektedir (Soysal ve ark 2009). Reaktif (Tepkici) Yaklaşım “pasif yöntem” olarak da adlandırılmaktadır.

Pasif yöntem; binlerce yıl uygulanmış olan, tabii afetlere yönelik destek unsurları, tedarik edilmiş düzeyde hastane yataklarının sağlanması ve nüfus yoğunluğunun oluşabilecek risklerden uzak alanlarda konumlandırılması ve benzeri eylemleri içermektedir. Pasif yöntemde esas amaç, kurumu kriz vurduğu zaman şiddeti minimize etmektir (Ren 2000).

1.12.5. Proaktif (Etkici) Yaklaşım

İç ve dış etkenler sebebiyle krizler meydana gelmeden önce örgütlere farklı ve hissedilebilen önemli sinyaller gelmektedir. Kriz sinyalleri algılanmadan ve yorumlanmadan krizin açıkça ve net bir şekilde meydana gelmediği evrelerde yapılan kriz yönetimi ve kriz çalışmaları proaktif kriz yönetimi yaklaşımı olarak ifade edilir (İpçioğlu 2013).

Proaktif kriz yönetimi krizden önceki evrede işaretleri göz önüne alarak krize daha hassas bir şekilde yaklaşılmasını öngörür (Narbay 2006) Kriz sinyalleri ve hazırlık safhaları bu yaklaşımda oldukça önemlidir (Soysal ve ark 2009). Kurumlar, çevredeki değişimleri izlerken iki çeşit tutum geliştirir, bunlar; tepkisel (reaktif) ve önlemsel (proaktif) tutumlardır. Reaktif bir tutum geliştirmek kriz belirtilerini yok etmeyebilir. Ancak proaktif bir tutum geliştirerek problemlerin kaynağına inilebilir ve bu problemlerin bir krize dönüşmesi engellenebilir (Güleryüz 2015). Proaktif yaklaşımla örgütlerin krizlere yakalanması engellenebildiği gibi, kontrolü sağlanamayan dış çevre kaynaklı krizlerin atlatılmasında da önemli avantajlar elde edilecektir (Tağraf ve Arslan 2003).

Proaktif yaklaşım endüstri çağından bilgi çağına geçişte önemli fırsatlar yakalanmasını sağlar. Bu yaklaşımın uygulanma aşamaları aşağıda belirtilmiştir (Ren 2000):

- Acil bir şekilde kriz tespit edilmeli ve tanımlama yapılmalıdır.

- Şayet hazırsa engelleyici etkinliklerden faydalanılmalıdır.
- Krizlerin etkisi sınırlandırılmalıdır.
- İmkanlar elverirse krizin etkisi sıfırlanmalıdır.
- Kriz etkisizleştirildiğinde veya kendi kendine sonuçlandığında, hemen uygun görülen kurtarma planı devreye sokulmalıdır.

1.12.6. Beyin Fırtınası Yöntemi Yaklaşımı

Belli sayıda bireylerin toplanarak sorunları, sorunların mümkün olan çözümlerini ve toplantıya iştirak eden kişilerin yaratıcı fikirlerini meydana çıkarmak için kullanılan bir tekniktir. Bir sınırlamanın olmadığı problemlerle alakalı imkan dahilinde çözümler üreten bir grup çalışması yaklaşımıdır. Krizlerden kurtulmak için belli kurallar çerçevesinde yapılan beyin fırtınası faydalı, kolay ve çabuk olan bir yöntemdir (İpçioğlu 2013). Birçok dalda kullanılan beyin fırtınası bir problemin beyinde fırtınalama biçiminde farklı fikirler oluşturularak yapılan bir sorun çözme yöntemidir. Kriz koşullarında yönetici, çalışanlarca bu yöntem uygulanabilir (Güleryüz 2015).

1.12.7. Krizden Kaçma Yaklaşımı

Bu yaklaşım, kriz ortamının etkilerinden korunma ve mümkünse krize hiç girmemeyi amaçlayan bir yaklaşımdır. Örgütlerin kriz durumuna girmelerinde etkili olan faktörleri tanımlamak ve örgüt yönetiminin bu faktörlerin etkisini ortadan kaldırmak üzere kabul ettiği hedef ve düşünceleri anlamak bu yaklaşımın özünü oluşturur (Tekin ve Zerenler 2008).

Krizden kaçma yaklaşımı kriz yönetimi aşamalarında kriz işaretlerinin alınmasını, hazırlıklı olmayı ve korunma dönemlerinde yapılması gerekli etkinlikleri kapsar (Erten 2011). Bu yaklaşımda arzu edilmeyen durumları pasifleştirme veya kaçma stratejisi uygulanır. Kurumun gelecekteki konumu, yönetimin genel bilgi ve değerleriyle yönetim felsefesi gibi faktörler bu yaklaşımda çok önemlidir (Aksu 2008). Krizden kaçma yaklaşımı sergileyen yöneticiler oluşabilecek yeni krizlerin önüne geçmek yerine krizlerin kendiliğinden çözülmesini öngörmekte ve zamana yayarak çözüm olacağını kanıksamaktadır.

1.12.8. Sürekli Gelişme (Kaizen) Yaklaşımı

Kaizen yaklaşımı TKY'nin ana felsefelerinden biridir ve devamlı bir şekilde gelişme ve iyileştirme çabaları olarak ifade edilir. Bir önceki günden daha iyi bir

yerde olmak gerektiği için gelişmede devamlılık temel alınmaktadır. Mevcut durumun ve standartların korunması yerine bu yaklaşımda, gelişme işi-eylemi devamlı bir şekilde ve küçük aralıklarla yapılmaktadır. Kurumun toplamında başarı sağlamak için gelişme devamlılığı ayrı ayrı her birimde olmalıdır. Bu durumdaki gelişmeler başarıda büyük etki oluşturacaktır (İpçioğlu 2013). Sürekli gelişme (kaizen) yaklaşımını krizden kaçma yaklaşımının panzehri olarak görebiliriz. Çünkü gelişme aralıklarla ve sürekli olarak yapıldığı için kurumlar güncelleme yoluyla sinyallerin farkına vararak tedbirlerini almış olacaktır. Böylece yöneticiler krizden kaçma yaklaşımı davranışını sergilemeyeceklerdir.

1.13. Krizi Önleme ve Çözme Yaklaşımları / Yöntemleri

Krizi çözme aşamasında kurum, değişime uygun çözümler üreterek krizi ortadan kaldıracaktır ve böylece etkinliklerine yeni bir canlılık kazandırır. Bu dönemin süreci içerisinde harekete geçmeler, karşı hareketler, yasal değişiklikler, medyada yer alma ve benzeri bazı durumlar bulunmaktadır (Haşit 1999).

Bu yaklaşımda krizi iyi bir şekilde yönetmek için bilgi toplama sisteminin oluşturulması, kriz işaretlerinin öncelikle tespit edilmesi, zaman baskısının ortadan kaldırılması, plan yapılması ve erken uyarı sistemlerinin kurulması gereklidir (Aksu 2008). Olabilecek krizleri önlemek için kriz kaynakları doğru teşhis edilmelidir. Kurumlar açık sistemler olduğundan diğer toplumsal sistemlerden etkilenmektedirler. Kurumlar çevredeki sosyal yapı, kültürel yapı ve ekonomik beklentilere katkı sunarlarken çevrede gelişen değişimlerden de etkilenmektedirler (Suher 2013).

Dünya genelinde 1990'lardan beri kriz yönetimine verilen önem artarak devam etmiştir. Hastalığın iyileştirilmesi ve kurumsal devamlılık, kamu kesim ile birlikte özel sektördeki yöneticilerin de ilgi alanlarına girmiştir. Krizlerin büyüklüğü veya küçüklüğü fark etmez bütün örgütler kuruluşları ile beraber karşılaşılması ihtimal dahilinde olan her çeşit riskin analizini yapmalı ve bu doğrultuda tedbirler almalıdır (Tüz 2013).

Örgütün varlığını tehdit eden krizi, önleme ve çözme faaliyetleri belirli bir süreçtir. Krizi çözüme yapılacak birinci görev kurumu krize sürükleyen nedenlerin tespitinin yapılmasıdır. Kriz tüm yönleriyle ele alınmalı, krizin etkileri değerlendirilmeli, planlamalar ve yapılanlar düzenli bir şekilde gözden geçirilmelidir (Baltaş 2002).

Kurumların krizleri engelleme, çözüme kavuşturma ya da faydaya dönüştürme bağlamında kullanabileceği yöntemler aşağıda belirtilmiştir;

- Erken uyarıların ve kriz işaretlerinin alınması, devamlı çevre analizi yapılması,
- Sıfır tabanlı bütçe yöntemi ile harcamaların kontrolü, ekonomik gelişmenin sağlanması,
- Dinamik ve ileriye yönelik plan. Etkili karar verilmesi ve stratejik politikaların hazırlanması,
- Kurumun geliştirilmesi, elastik ve bozulmayacak bir kurum yapısı oluşturulması,
- Zamanın baskı etkisinin kaldırılması, zamanın iyi kullanılması, Riskin iyi yönetilmesi ve problemleri ortadan kaldıracak yönetimin oluşturulması,
- Stresli ve gerilimli ortamın iyi yönetilmesi (Şimşek 1998) biçiminde yöntemlerin kullanılması tavsiye edilmektedir.

Etkin bir kriz yönetimi, krizlerin küçük çaplı kazalarda ya da acil durumlarda farkını ortaya koyabilen bir bakış açısını yansıtmalıdır. Kriz yönetiminin tüm aşamalarına (zarar azaltma, önceden hazırlık, acil mücadele, iyileştirme ve yeniden yapılandırma) bir bütün olarak yer vermelidir. Birikmiş bilgileri ve verileri göz önünde bulundurmalı ve buna göre bir planlama yapmalı; yönetimin her düzeyinde (yerel, bölgesel, ulusal ve uluslararası) öncelikli olarak ele alınmalıdır. Açık, anlaşılır, kapsayıcı ve çoğulcu olmalı; ulusal, bölgesel ve yerel koşullara uygun yapılandırılmalıdır. Yasal dayanağa sahip olmalı ve siyasi iradeyle desteklenmeli; esnek ve yeni koşullara uyarlanabilir olmalı; gerekli maddi olanaklarla desteklenmeli ve sürdürülebilir olmalı; öncelikler ve ihtiyaçlar göz önüne alınmalı; uygulamalardan etkilenebilecek tüm çevre dikkate alınmalıdır (Güteryüz 2015).

1.13.1. Krizi Öğrenme ve Hasarın Yayılmasını Önleme

Yöneticiler kurumda her zaman her konu hakkında yeterli bilgi sahibi olmayabilir. Bu yüzden danışmalı bir sistemin kurulması faydalı olacaktır. İşlerin daha hızlı ve düzen içinde yürümesi için yöneticilere yardım ve bilgiler sağlayacak yardımcıları bulunur. Burada yöneticiler ayrıntıda boğulmamalı, uzun vadeli faaliyetlerle ilgilenmelidir (Paşaoğlu 2013). Yönetici ne yapılması gerektiği konusunda yönetici yardımcıları da dahil tüm çalışanlarla tam bir iletişim halinde olmalı, bunun yanında, süreklilik arz eden bir eğitim programı sağlamalı ve tatbikatlar yaptırmalıdır. Krizi çözmek, her şeyden önce, örgütü krize sokan

nedenlerin tespit edilmesiyle başlar. Kriz sebeplerinin tüm boyutlarıyla tespitinin ve teşhisinin yapılması, krizin yok edilmesi ile kurum, hasarın yayılmasını önleyerek yeniden istikrar durumuna kavuşur (Çetinalp 2014).

Krizde başarı sağlayacak çözümler geliştirilmediği takdirde kurumun çevresi ile olan ilişkileri bozulur ve kurum ortadan kalkabilir (Özer 2008). Kuruluşlar bazı sinyalleri kriz aşamasından önce öğrenir. Eğer bu işaretler doğru değerlendirilip gereken tedbirler alınırsa kurum ister kriz yaşasın isterse krizin başlangıç aşamasında olsun durumdan avantajlı bir biçimde çıkacak ve hasarın yayılması önlenecektir (Tağraf ve Arslan 2003).

1.13.2. Onarma ve Toparlanma

Krizlerin negatif etkilerini pozitif yöne çevirerek, sıfırlama veya minimum seviyeye düşürerek etkin bir yönetim sergilenmelidir. Krizlerin etkin yönetilmesindeki son amaç, ilgili hedef kitlelerin gözünde zarar gören veya kaybolan güvenin tekrar kazanılması, kurumsal imajın onarılması, ilgili kitlelerin kuruma olan desteğinin yeniden sağlanmasıdır. Kriz ortamının etkisinden uzaklaşmak bu şekilde sağlanabilir. Burada kurumsal sosyal sorumluluk önemli bir görev ve uygulama alanı şeklinde görülmektedir. Bahse konu kurumsal sosyal sorumluluğun kriz yönetiminde ayrı ve özel bir konuma taşınması, sürece etki ve katkı açısından değişik açılardan sorgulamayı lüzumlu ve önemli hale getirdiği görülür (Akdağ ve Arslan 2011).

1.13.3. Krizi Çözmede Liderlik

Kurumlarda, yöneticilerin liderlik özelliğine, bilgisi, becerisi ve deneyimine ihtiyaç olunan evre kriz dönemleridir. Çünkü kurumda bir krizi veya sorunu engellemek veya başarılı bir şekilde çözmek yöneticilerin en önemli görevi ve sorumluluğudur (Peker ve Aytürk 2000).

Liderlik özelliklerinde çeşitli lider tiplerinden bahsedilmektedir. Bu tiplerden biri olan karizmatik liderlerin özgüveni oldukça yüksektir. Karizmatik liderler duyarlı, öngörü sahibi, vizyonunun ifade eden, radikal değişikliklerde harekete geçebilme becerisine haiz, çevresini etkileyecek güce sahip kişilerdir. Bu niteliklere sahip yöneticiler genelde, geçiş veya kriz dönemlerinde keşfedilmektedir (Saruhan ve Yıldız 2009). Krizlerin kurumlara etkisinde negatif sonuçların olup olmaması veya olumsuzlukların ortaya çıkmaması, yöneticinin liderlik özelliğine sahip olup

olmamasına ve etkili kararlar alıp almamasına bağlıdır. Burada liderin başarı ölçüsü, verdiği kararların düzgün ve isabetli olup olmamasında yatmaktadır (İpçioğlu 2013).

Kriz işaretlerinin alınması konusunda mantıklı olmak, bir perspektif oluşturmak, hazırlıklı olma ve engellemede problemi kavrama ve çeviklik liderlik becerilerindedir. Baskı ortamlarında cesur kararlar verme, etkin iletişim sağlama ve riskler almak, kurumsal elastikiyeti desteklemek, öğrenme odaklı olmak, eylemlerinde dürüst olmak liderlik becerilerindedir (Wooten ve James 2008).

Krizler aslında yöneticilere liderlik özelliğine sahip olup olmadıklarını göstermek için fırsat vermektedir. Olağan koşullarda geleceğe yönelik kararlar vermek kolaydır. Ancak olağanüstü şartlardaki başarı ve etkili kararlar verebilme daha çok etkilidir. Lider yöneticiler; proaktif davranarak krizden korumayı ve krizi önlemeyi başarırlar. Krizden kurtulma ve amaçları gerçekleştirmek için çalışanlarla birlikte hareket ederler (Akıncı 2010). Yöneticilerin olağan koşullarda sergiledikleri liderlik becerilerinden daha farklı liderlik yetenekleri sergilemeleri ve bu yeteneklere de sahip olmaları çözüm üretme ve geri dönüşüm kazanmada fayda sağlamaktadır.

1.13.4. Kriz Yönetimi Ekibi Oluşturulması

Gerçek bir problemle karşılaşmadan önce bir kriz yönetimi ekibi oluşturmak, herhangi bir krize karşı hazırlıklı olmak için atılmış önemli bir adımdır (Luecke 2009). Kriz yönetimi ekibi farklı uzmanlık alanlarında becerikli, bilgisi ve deneyimi olan bireylerden olmalıdır. Kriz yönetimi ekibi, ekip lideri ile ekip üyelerinden oluşmaktadır. Kriz yönetim ekibi bir kurumda, aşağıdaki fonksiyonları yerine getirmektedir (Haşit 2000):

- Kurumun etkilenebileceği krizleri öngörebilmek ve kriz yönetimi planlarının hazırlanmasına katkı sunmak.
- Krizli ilgili plan ve programların uygulanmasını denetlemek.
- Kriz olasılıkları dahilinde hazırlanan planları devamlı bir şekilde tartışmak ve güncelliğini sağlamak.
- Bir kriz durumunda çalışmalarla ilgili bütün faaliyetleri yürütmek.
- Kriz sonunda yapılacak hataları engellemek, kurumun daha çabuk toparlanmasını sağlamak.

Krizin etkin yönetimi için; kurum felsefesinde birtakım önemli görülen değişiklikler, vizyona göre stratejik planlama, yönetimin birlikte hareket edeceği

görevliler, uygun fikir haritaları oluşturma ve görevlilere yeni yetenekler kazandırmak için eğitim, çalışanların iş birliğinin sağlanması önemli stratejik durumlardandır (Tutar 2011).

1.13.5. Denetim ve İdari Yaptırımlar

Günümüzde sanayileşmenin ve teknolojik gelişmelerin doğrultusunda genellikle işyerlerinde üretim faktörlerine katkı sunan çalışanların sağlık ve güvenliklerine yönelik bazı problemler görülmeye başlamıştır. İlk başlarda çok önem verilmeyen bu problemler iş verimini ve kuruluşu tehlikeye sokarak krizlere neden olması nedeniyle üzerinde düşünülmesi gerekliliği doğmuştur (Yanturalı 2015). Bu sorunların birçoğunu aşabilmek için denetimler ve idari yaptırımlar önem arz etmektedir. Denetim ve idari yaptırımların sadece kağıt form üzerinde değil, etkili bir şekilde yapılması bu sorunların aşılmasına önemli katkı sunacaktır. Denetimler sıkı tutulmalı ve bu denetimler sonucu farkına varılan ihlallere sebep olanlara ağır yaptırımlar uygulanmalıdır.

Kriz süreci, krizin düşünce ve davranışlarla ilgili bir olgu olduğunu göstermektedir. Krizi denetimde tutmak için, yöneticiler ve çalışanlar, kurum olarak ve kişisel olarak üç tutum veya davranışı benimseme ve uygulama noktasında işbirliği yapmaları gerekmektedir. Bunlar;

- Mevcut düzenin sürdürülmesi,
- Zamanın, değerlerin ve maddi kayıpların hesaba katılması,
- Krizde değer ve fırsat oluşturulmasının sağlanmasıdır (Baltaş 2002).

1.13.6. Hukuki Düzenlemeler

Hukukun düzenleme işlevine spor alanında da mutlaka gereksinim duyulmaktadır. Sporun her alanına eşit olarak ve sporun ruhuna aykırı olmayacak spor hukuk sistemi oluşturulmalı geliştirilmesi gereklidir. Türkiye’de kulüpleri ilgilendiren mevzuatlarda güncelliğe ve uluslararası spor mevzuatına göre değişiklik yapılmasına rağmen eksiklikler olduğu görülmektedir. Sorunlar yalnızca yasalar değil, kulüplerdeki tercihler ve uygulamalar da birçok problemlere neden olmaktadır. Konu ile ilgili araştırmaların artması ve bütün spor faktörleri değerlendirilerek günün koşullarına göre hukuki düzenlemelerin yerine getirilmesi gerekmektedir (İmamoğlu ve ark 2007).

1.13.7. İç ve Dış Çevre Analizi

Krizler çevre faktörlerinden kaynaklandığı için iç ve dış çevre analizi kurumlar bakımından yaşamsal öneme sahiptir. Kurumlar üstün ve zayıf yönleri ile fırsat ve tehlikeleri belirlemelidir. Kurumlar şartları ve imkanları bütünleştirme yoluyla en uygun stratejileri geliştirebilirler. Örneğin: Kurumun kaynakları istenilen düzeyde ancak dış çevreden kaynaklı tehlikeye maruz kalıyorsa halihazırdaki durumun korunmasına yönelik stratejiler geliştirilir. Dış çevre kaynaklı fırsatları değerlendirecek güçlü kaynakların olmaması halinde ise kısıtlılıklar yaşanır. Kurumlar bu kombinasyonlara göre davranış sergileyerek krizlerin oluşmasını engellerler (İpçioğlu 2013).

1.13.8. Senaryo Analizi

Senaryolar daha önce belirlenen nihai bir duruma sebep olabilecek olayların sonucunun ayrıntılı bir şekilde değerlendirilmesi ya da bugünkü tercihleri inceleme girişimleridir. Senaryo sebep-sonuç sürecine ve kararlara dikkat çekmede tasarlanan olayların varsayım serisidir. Senaryo analizi gerçekleşebilecek olayların ve durumların sebeplerini ve süreçlerini engellemede, kolay hale getirmede kurumun uygulamaya sokabileceği seçenekler ve çözümlerle ilgili düşünmeyi gerektirmektedir (Doğan 2010). Tahayyül edilerek bir senaryo oluşturulması sezgi yeteneğini geliştirebilir. Kriz dönemlerinde bu sezgiler sayesinde tahminler yapılarak kararların stratejik ve etkin olması sağlanır.

1.13.9. Kriz ve Zaman Yönetimi

Zaman yönetimi gerçekte kişinin zamanı yönetmesi değil, işlerin daha etkili ve verimli bir şekilde yapılmasında belirlenmiş bir zaman diliminde kendisini yönetmesiyle alakalıdır. Kriz zamanlarında yöneticilerin aciliyet gerektiren karar verme zorunluluğu doğduğundan zaman kavramının değeri çok önem arz etmektedir. Yöneticiler sezgilerini ve öngörülerini iyi kullanmalı krizlerden en az zamanda kurtulmanın yöntemlerini bulmalıdır. Kurumun geleceğine yönelik tehditleri, krizleri atlatabilmek ve stratejileri belirleyebilmek için fazla zaman yoktur. Bundan dolayı kriz zamanlarında zaman yönetimi kavramının önemi gittikçe artmaktadır (Sabuncuoğlu ve Paşa 2002).

1.14. Kriz Dönemlerinde Halkla İlişkiler, İletişim ve Medya

Günümüz dünyasında kriz yönetimi genel halkla ilişkilerle bağlantılı bir durumdadır. Krizlerin, afetlerin, skandalların ve acil durumların haber hikayeleri olduğu aşikardır. Krizle ilgili halkla ilişkiler yalnızca kitle iletişim araçlarındaki iletişim mesajlarıyla ilgilenmez. Kriz halkla ilişkileri, stratejik bir yönetim metoduyla kurumun yapılandırılmasını ve uygulamaların hayata geçirilmesini sağlar (Suher 2013).

Kriz dönemlerinde kurumların davranışı, uyguladıkları iletişim stratejileri ilgili kitlenin gözlemleri altındadır. İlgili hedef kitlenin krizleri nasıl algıladığı önemlidir. Kurumun yanlış bir uygulamayı yaptığı düşünülüyorsa kurumun imajı risk altında demektir. Kurumun iletişimlerinde kullandığı dil hedef kitleye etki etmektedir. Bu yüzden negatif imajın oluşmasına sebep olacak, güveni zedeleyecek davranışlardan ve düşüncelerden kaçınılmalıdır (Lukaszewski 2007).

Kurumlarda çalışanlar kendilerini ifade etmek için farklı iletişim faktörlerinden yararlanmaktadır. İyi bir iletişime sahip kurumlar, halkın isteği ve ihtiyaçları doğrultusunda işlerini yapmakta, aynı zamanda adından söz ettirerek iletişimi sağlamaktadır. Bundan dolayı hedef kitle ile iletişimler güçlü olmalı, onlara kurumu tanıtabilecek yaklaşımlar sergilenmelidir. Kriz dönemlerinde böyle iletişim sergilenirse kuruma artı olarak geri döner (Akdağ ve Arklan 2011).

Halkla ilişkilerde görev alan kalifiye bir yöneticiler kesinlikle kriz yönetim ekibinde aktif olarak çalışmalıdır. Hem kurum içi hem de kurum dışı hedef kitlelerde iletişim başarılı bir şekilde yönlendirilmelidir. Halkla ilişkiler alanında eğitim görmüş, iletişimi iyi, kamuoyunu yönlendirmede teknik tecrübesi olan, medyayla ilişkide başarılı olan bir halkla ilişkiler uzmanı, krizi yönetmek bakımından çok önemlidir (Işık 2012).

Bireysel ve toplumsal bilgilendirmenin yoğun ve yaygın bir şekilde gerçekleştiği günümüzde kitle iletişim araçları ve sosyal medya ortamlarının önemi giderek artmaktadır. Dolayısı ile toplumları etkileme ve hatta yönlendirme konusunda o kadar büyük bir güçten söz edebiliriz ki kitle hareketlerinin başlatılması noktasında da medyanın gücü yadsınamaz. Zaman zaman görsel ve yazılı medyada spor da kullanılan dil farklılaşmakta ve şiddet ve saldırganlık algısı oluşturan ifadeler kullanılmaktadır (Yücel ve ark 2015). Tiraj kaygısı ile futbol yazarları köşe

yazılarında ve futbolla ilgili manşetlerde tamamıyla fanatizm psikolojisinde bulunmaktadır. Bireylerin tuttuğu takımların aleyhine, rakip takımları destekleme özelliğinde, hakem, futbolcu, teknik direktör ve kulüplerin yöneticilerinin aleyhine, bu insanların ruh hallerini negatif etkileyebilecek yazılar yazdıklarında bu insanlar olumsuz etkilenmekte ve fanatizme yönelmektedir (Çolakoğlu 2000).

Kriz iletişimi alanını gittikçe daha önemli hale getiren spor endüstrisinde genel olarak futbol dalı yükselen kriz sayısını beliriyor. Hem gündelik koşuşturmada hem de futbolun uzun vadede yaşayabilmesi nedeniyle spor endüstrisi kriz iletişimi alanını giderek daha da önemli bir konu haline getirmiştir (Manoli 2016). Krizler her sektörde her zaman ortaya çıkabilir. Ancak hiçbir sektör, medya ilgisinin spordan daha fazla pay aldığını görmüyor. Spor organizasyonları ve yüksek ücretli sporcuların yaşamlarına Amerikan halkı büyük ilgi göstermektedir. Amerikan halkının artan ilgisi nedeniyle sosyal medya, sporcu skandalları ile ilgili bilgileri hızla dağıtan ve tartışmasını genişleten bir ortam yarattı. Bu ilgi odağında dikkat çekici nokta göz önüne alındığında, takımların ve oyuncuların kendi adlarını olumsuz baskıdan uzak tutma konusunda uzmanlaşmış kriz yönetimi personelinin istihdam edilmesini gerekli hale getirmiştir. Bu durum kriz öncesi planlama ve kriz sonrası cevaplara olan ihtiyacı da arttırdı. İnternet ve sosyal medyanın büyümesi kriz yönetimi ekiplerinin işlerini her zamankinden daha zor hale getirmektedir. Olaylar iç ve dış kaynaklar aracılığı ile Facebook ve Twitter gibi siteler üzerinden birkaç dakika içinde yayılabilmektedir. Bu durum ise kamuoyunu etkileme yeteneğine sahip olma özelliğini sürdürmektedir (Bernstein 2012). Konu ile ilgili Türkiye’de sporda yaşanan gelişmelerden bir örnek aşağıda bahse konu olmuştur.

Günümüzde iletişim teknolojilerinin yaygınlaşmasıyla sosyal medya mecralarının önem kazandığı bir dünyada dijital krizler doğal olarak spor kurumlarını da etkilemiştir. Türkiye’de sporda yaşanan gelişmelerden olan ve Türk futbolunu etkileyen Arda Turan-Fatih Terim krizi yakın bir tarihte yaşanmıştır. Milli Takım kadrosunun açıklandığı 30 Eylül 2016 ile Ukrayna Maçının oynandığı 9 Ekim 2016 tarihleri arası yaşanan olaylar bir araştırmaya dahil edilmiştir. Araştırma bulgularına göre belirtilen tarihler arasında “fatihterim” etiketli 898 tweet atılmıştır. Yapılan analiz sonuçlarına göre bu tweetlerin yüzde 81’i suçlayıcı mesajlar, yüzde 13 nötr, yüzde 3 olumlu, yüzde 2 öneride bulunan, yüzde 1 de yol gösterici mesaj olarak tespit edilmiştir. Günümüz iletişim teknolojisinin sağladığı yeni kamusal

alanlar; Facebook, Twitter, LinkedIn, Instagram gibi sosyal ağlardır. Bu ağlarda her gün, her saat milyonlarca kullanıcı yaşanan toplumsal, siyasi, sportif ve sosyal gelişmeler ile ilgili fikirlerini dile getirmektedir. Sosyal ağların gücüne inanan milyonlarca kullanıcı, kamuoyu oluşturmak, lobi yapmak ve yaşanan olayları yorumlamak için sosyal ağları kullanmaktadır. Türkiye Milli Takım'ında, özellikle Arda Turan ile Türkiye Futbol Direktörü Fatih Terim arasında yaşanan tartışma ve kriz, Milli Takımı ve Futbol Federasyonu'nu uzun bir süre meşgul etmiş ve başarısız seyreden milli takım maçlarının sonuçları, yaşanan bu kriz nedeniyle kadroya alınmayan Arda Turan ve diğer futbolculara bağlanmıştır. Bu durum, milli takımı daha fazla krize sürüklemiştir. Konuyla ilgili hem yazılı, hem görsel basında oldukça fazla haber, eleştiri ve köşe yazısı yayımlanmıştır (Yıldırım 2017).

Kriz zamanlarında iletişimle ilgili planların yapılması, bilgi akışı oluşturulması, imaj ve itibarın zarar görmesi gibi durumlarda halkla ilişkilere önemli görev düşmektedir. Kriz dönemlerinin birinci safhasında; kriz varlığı kabul edilmeli, krizlerle alakalı bilgiler toplanmalı ve kriz yönetimi ekibi harekete geçirilmelidir. İkinci safhasında; Kurum çevresini krizle ilgili bilgilendirmelidir. Çalışan kesim, hedef kitle ve medya bilgilendirilmesi gerekenlerdir (Akdağ 2005).

Günümüzde spor iletişimde meydana gelen krizler sporcuların veya yöneticilerin medyayı yanlış kullanmasından kaynaklanmaktadır. Geleneksel medya içerisinde televizyon ve gazetelere verdikleri röportaj ve demeçlerde düşünmeden söylenen birçok söz, organizasyonu ve yönetimi olumsuz durumlarla baş başa bırakabilmektedir. Özellikle sosyal medya kullanımının artmasıyla sporcuların zaman zaman paylaştığı gönderiler de hem kendilerini hem de kulüplerini krizlere maruz bırakabilmektedir. Bu yüzden sporculara ve üst yönetime yeni medya mecralarını da içerecek biçimde eğitim verilmelidir (Yıldırım 2017).

1.14.1. Sporda Kriz Yönetiminin Halkla İlişkiler Boyutu

Her yönetimin kendine has bir özelliği olduğu gibi spor yönetimi alanının da birçok faaliyetleri içeren karmaşık bir yapısı vardır. Günümüzde spor toplum içinde artarak önem kazanması sebebiyle sosyal bir kuruma dönüşmüştür. Başka pek çok toplumsal organizasyonlara nazaran spor organizasyonları ile alakalı kurumlar halkla daha yoğun ilişkide içinde olmaktadır. Çünkü spor, okullarda eğitim-öğretim müfredatında yer almakta, çeşitli spor organizasyonları vasıtası ile toplumda farklı

kesimleri değişik şekillerde etkilemektedir. Bundan dolayı spor yönetimi, sporun niteliklerini önemseyerek, ilgili kurumların etkin ve verimli bir şekilde yönetilmesinde gereken bilgilerin sağlanması, bu bilgilerin ışığı vasıtasıyla ilkeler ve metotlar geliştirilmesiyle uygulamalar yapmak durumundadır (Demir 2006).

Sporda kriz yönetiminin halkla ilişkiler boyutunun olması kaçınılmaz bir gerçektir. Herhangi bir spor dalında sporcu olanlarda spor organizasyonunu yönetenler de halkın içinden bireylerdir. Diğer taraftan düzenlenen spor organizasyonlarını izleyenler, takip edenler, etkin olarak katılıp taraftar olanlar, sponsorluk faaliyetlerinde bulunanlar, spor organizasyonlarından faydalanıp reklam yapanlar, dahası pazarlama faaliyetlerini yerine getirenler, bütün bu kesimler halkın büyük bir kitlesini oluşturmaktadır. Bu yüzden olası olan veya meydana gelen kriz durumlarında kriz yönetiminin halkla ilişkiler boyutunun göz önüne alınarak sürecin iyi yönetilmesi önemlidir. Ayrıca halkın büyük bir kitlesini oluşturan bu kesimin olumlu ya da olumsuz algı oluşturmada etkin olan medya faktörünün de sporda kriz yönetiminde dikkate alınması gerektiği göz ardı edilmemelidir (Atılgan ve Kaplan 2018).

Sporda kriz yönetimi halkla ilişkiler ile ilişkilidir. Bu yüzden akademisyenler üniversitelerde bu kavramın dünyasından uzak durmamalıdır. Meseleleri akademik çerçeveler içinde ele alarak belirsiz durumlar olsa bile topluluğa sorunlarıyla birlikte yardımcı olmak için gerekli bilgiyi ve desteği sağlamalıdır (Delatte 2003).

1.15. Karar Verme Kavramı

Karar verme, istenilen amaçlara ulaşmak için farklı araç ve olanaklar kullanarak tercih yapmaktır. Yöneticiler sevk ve idare ettikleri kurumların hedeflerine ulaştıracak vasıta ve olanakların ne olduğunu bilerek hareket etmeli ve en uygun seçimi yapmalıdır. Ancak bu seçim bazen mükemmel bir seçim olmayabilir (Eren 2008). Kurumsal başarı ya da başarısızlığın sebebi doğru karar verme eyleminin ne derece tutarlı veya tutarsız olduğu ile yakından ilgilidir.

İnsanın hareketleri ve eylemleri gerçekte karar vermeyle başlar. Daha önce tasarlanmış, hayal edilmiş bir plana dayanır. Belirli alternatifleri ölçüp, tartıp, kıyaslama yapma ve çaba sarf etme sonucu eylemin ortaya çıkması gerçekleşir. Bunun sonucunda ise en iyi kararı verme eylemi gerçekleşebilir. Kişinin başarısı doğru karar verip vermediği ile ölçülür (Öneren ve Çiftçi 2013).

Globalleşen dünyada ani ve stratejik karar verme yönetime önemli misyonlar ve sorumluluklar yüklemektedir (Öğüt ve ark 2004). İnsanlar hayatı boyunca, devamlı bir şekilde çeşitli karar verme zorunluluğu gerektiren durumlarla karşı karşıya gelirler. Kararların kalitesi ve niceliği, çevresel değişkenlere ya da koşulların özelliği ölçüsünde değişebilmektedir (Avşaroğlu 2007).

Bireyin kişisel özellikleri karar verme davranışını etkileyen önemli bir faktördür. Seçeneklerin fazla olması karar verme sürecinde güç durumlarla karşılaşmaya sebebiyet vermektedir. Böyle bir durumdan olumsuz etkilenen bireyde stres yaşanması kaçınılmaz olmaktadır (Deniz 2004).

1.16. Sporda Karar Verme

Bireylerin ruhsal, zihinsel, fiziksel ve sosyal olarak gelişmesini sağlayan, bilgi, beceri ve anlayış kazandıran, kişisel gelişim sürecinde etkili olan spor, bir ülkenin ilerlemesi ve gelişmesi yönünde en önemli unsurlar arasında yer almaktadır. Sporla ilgili politikalar oluşturmak, projeler geliştirmek, uygulamak, desteklemek, sevk ve idare etmek ancak Gençlik ve Spor Bakanlığı yöneticilerinin alacağı kararlara bağlıdır. Bu nedenle spor teşkilatlarında görev yapan spor yöneticilerinin yönetim sürecinde verdikleri her karar önemlidir (Aktaş 2014).

Karar vermenin; politika, sosyal yaşam, okul ve benzeri hayatın içinde ve birçok alanında yer alması nedeniyle karar verme spor alanında da önemsenmektedir. Son zamanlarda yarışmalar daha hızlı, daha fazla teknik ve taktik boyutlu bir hale

gelmiştir. Müsabaka sırasında oyun sistemi içinde oyun dinamikliklerinin farklılaşması, beklenmedik değişimler olması sebebi ile sporcuların müsabaka içinde düşünmesi ve doğru karar vermeyi gerçekleştirmesi gerekmektedir (Tekin ve ark 2009).

Sportif başarı için karar verme becerisi önemli bir boyut olarak karşımıza çıkmaktadır. Aslında spor yarışmalarında bireylerin nasıl düşündüğü, halihazırda durum analizini nasıl yaptıkları ve hangi kanıda buldukları, laboratuvar ortamlarında incelenip değerlendirilecek çalışma konularındandır (Bar-Eli ve Raab 2006). Bilimsel ve teknolojik ilerlemeler ile birlikte spor yönetimi de kendi sektöründe ortaya çıkan ihtiyaçları karşılamalı, spor yönetimlerine katkı veren bireylere yaklaşım tarzı; katılım odaklı, yeniliklere açık, verim elde etmek için çaba sarf eden, fikirleri önemseyen, hizmet sunmada kaliteyi devam ettiren spor yönetiminin sergilenmesi gerekli olmuştur (Bilir ve Ay 2007).

Sürekli değişim gerçekleşmesi sebebiyle çabuk kararlar verme, değişimlere hazır olma spor yöneticiliğinin önceliklerindedir. Spor yöneticisinin perspektifi geniş olmalı ve toplumda gerçekleşen olayları doğru değerlendirmelidir. Sağlıklı bir vücut, kondisyon ve konsantrasyon seviyesinin iyi düzeyde olması, zorluklarla mücadelede sağlam bir kişilik yapısına sahip bulunması gereken hakem ve sporcuların sorumluluğu üst düzeydedir. Hakem, sporcu, antrenör ve karar verici spor yöneticileri, davranışlarında örnek bir karaktere sahip olma, toplumun değerlerini tanıma, topluma faydalı olmak arzusunda olma konusunda lider bir birey olmak zorundadırlar (Evans ve Bellion 2000). Bütün bu sorumlulukları taşıyanların aynı değerlerle yoğrulmuş, taraftar ve yöneticilerle birlikte topluma yapacağı katkı büyüktür (Gacar 2011).

Spor yönetimine katkı sunan antrenörler ve hakemler verdikleri kararlar ile spora yön veren etkin bir konumda bulunmaktadır. Uzunoğlu (2008)'na göre; hakemler bağlı bulunduğu federasyonun belirlediği kurallar çerçevesinde müsabakayı yönetirler. Bazı istisnai pozisyonlarda ise hakem kendi kanaati ve yaratıcılığı çerçevesinde en doğru kararı verir (Uzunoğlu 2008). Sporda antrenör ve hakemlerin yanı sıra sporcuların karar vermesi de önemsenmelidir. Müsabaka yapılırken, antrenörlerin verdiği taktik ve hakemlerin kararı müsabakanın yönünü veya skor sonucunu etkilemektedir. Bu açıdan değerlendirildiğinde sporcuların kritik anlarda, pres altındayken ve son dakikalarda verecekleri kararlar oldukça değerlidir

(Kelecek ve ark 2013). Spor ortamları sürekli olarak değişim geçirmekte ve çevre şartlarından etkilenilmektedir. Bu nedenle spor ortamında verilen kararların çoğu dinamik yapıdadır. Bu dinamizmden dolayı sporcu bilgi elde etme becerisini gerekli görür. Sporcunun yarışma içerisinde karşılaştığı aktif durumlar karmaşasında sporcu bazen ihtiyacı olmayan bilgilere yönelebilir ya da farklı engellemeler karşısında sporcu kendisine lazım olan bilgileri kullanmak yerine alakasız başka bilgileri kullanabilmektedir. Sportif etkinliklerde verilen kararlar bazen zaman baskısı altında verilmekte ve sporcuların yaptığı çoğu davranış, yarışma sırasında aleni bir biçimde ortaya konulmaktadır (Johnson 2006).

Karar verme kavramı üzerine 70-80 yıldır çeşitli bilim dallarında araştırmalar, farklı yaklaşımlar süregelmektedir. Hiç şüphesiz sporda karar verme kavramı da üzerinde düşünülmesi, kafa yorulması ve bazı sonuçlara ulaşılması açısından önemlidir. Çeşitli spor dallarında sporcular, spor yöneticileri, antrenörler ve teknik direktörler verdikleri kararlarla iyi sonuçlara ulaşabildikleri gibi ağır hasarlı, istenilmeyen zarar verici sonuçlarla da karşılaşabilmektedirler. Ayrıca spor sektörünü ve ilgili branşları denetleyen Spor Bakanlığı, Federasyonlar, TFF, PFDK gibi kurum ve kuruluşlar da verdikleri kararlarla sporun yönünü ve gidişatını önemli ölçüde etkilemektedir. Örneğin yakın bir zamanda Fenerbahçe-Beşiktaş arasında 19 Nisan 2018 tarihinde Ziraat Türkiye Kupası karşılaşmasında yaşanan hadiselerle ilgili TFF, PFDK bazı kararlar vermiştir.

Fenerbahçe-Beşiktaş futbol karşılaşması olaylar sebebiyle maçın 57'inci dakikasında tatil edilmiştir. Olaylar sırasında Teknik Direktör Şenol Güneş'in başına bir cisim değmiş ve hastanede başına 5 dikiş atılmıştır. Bu olaylar nedeniyle TFF, Fenerbahçe ve Beşiktaş'ı PFDK'na sevk etmiştir (www.bbc.com 2018). TFF Yönetim Kurulu, 57. dakikada hakem Mete Kalkavan tarafından tatil edilen Fenerbahçe-Beşiktaş müsabakası ile ilgili olarak Futbol Müsabaka Talimatınının 20. maddesinin 1. fıkrası uyarınca, müsabakanın yarıda kaldığı andaki şartlarla tedbiren seyircisiz olarak tamamlanmasına oy birliği ile karar verdi (www.ntv.com.tr 2018). Bunların dışında başka yaptırım kararları da alınmıştır. Bu kararlar bazı kesimleri kısmen tatmin etse de bazı kesimleri memnun etmemiştir. Takımların ve taraftarların gündemleri bu olaylar nedeniyle günlerce meşgul olmuştur.

Bazı spor dallarının insanların farklı yeteneklerini geliştirmede önemli fonksiyonlara sahip olduğu çeşitli araştırmalarla ortaya konulmuştur. Bu tür

araştırma sonuçları çeşitli mecralarda zaman zaman konuşulmaktadır. Örneğin masa tenisi oynamanın faydaları arasında reflekslerin kuvvetlenmesine olanak sağlaması ve denge kontrolü sağlamasından bahsedilmektedir. Reflekslerin kuvvetli olmasının trafik kazası riskinde ani ve doğru karar vermede fayda sağladığı da belirtilmektedir. Masa tenisi sporu yapan bireylerde hamle yapma ve çabuk karar verme davranışlarının önemli oranda geliştiği sonucuna ulaşılmıştır. Bunun nedeni oyun içinde toptaki spiti algılayarak, topun yönünü algılayarak ve analiz edebilme yeteneğinin gelişmesidir. Bireylerin yaşantısında zihinsel yetilerinin, davranış ve tutumlarının bu durumdan olumlu yönde etkilendikleri de söylenebilir.

Ani karar verme yeteneği spor olgusunda önemli bir yer tutar. Çünkü herhangi bir spor branşında beklenmedik bir centilmenlik davranışı fair play ödülü ile sonuçlanabilmektedir. Bunun yanında ani karar verme sporcunun ya da takımının zafere ulaşmasını sağlamakta veya yenilgiye sebebiyet verebilmektedir. Sporcuların karar vermeleri üzerinde fiziksel performansın yanı sıra bireysel gelişim, bilişsel ve duygusal gelişim, psikolojik durum, olaya odaklanma düzeyi gibi kavramların önemli ölçüde etkisi bulunmaktadır.

1.17. Karar Vermede Yöneticilerin Fonksiyonları

Karar verme şüphesiz bütün mesleklerde önemli bir yer tutar fakat yöneticileri daha fazla ilgilendirmektedir. Yönetim fonksiyonları farklı boyutlarda karar verme işlemi içermektedir. Kuruluşun gidiş yönünü belirlemede yöneticilerin önemli fonksiyonları vardır. Yöneticilerin karar verme eylemleri kritik ve riskli bir süreç içerir. Yöneticinin verdiği kararın sadece kendisini ilgilendirmediği kurum-kuruluşta görev yapan her kesimi ilgilendirmesi kararların riskli olmasının nedenidir (Öneren ve Çiftçi 2013).

Karar vermek şüphesiz yöneticiliğin özünde vardır ve yöneticilik bir karar verme işidir. Özellikle birçok sınırlılığın üst üste geldiği dönemlerde hızlı karar vermek önemlidir. Olayların yönüne göre kararların nitelikli ve geçerli olması ve geri beslemenin de sağlanması gerekir (Drucker 1994).

Yöneticilik dışarıdan görüldüğü gibi öyle kolayca ve zevkle yapılan bir görev olarak görülmemelidir. Yöneticilik günümüz dünyasında çok karışık ve güç kararlar alma gerektirdiğinden ve ayrıca çevresel baskı sebebiyle en stresli görevlerden biridir. Karşılaşılan sorunlar çok yönlü ve karmaşık özelliktedir (Özkalp 2013).

Türkiye’de Spor Genel Müdürlüğünün yakın ve uzak hedefleri göz önünde tutularak, Spor Federasyonlarının sporcu, antrenör ve hakem yetiştirme, sürecinde bireylerin akademik gelişimlerini, sosyal gelişimlerini ve kişilik gelişimlerini dikkatle izleyerek geleceğin sağlıklı sporcuları, antrenörleri ve hakemlerini oluşturmanın çabaları verilmelidir. Bu çabalar ne kadar profesyonel yapılırsa yaşamın her alanında, sporcuların kendilerini algılama ve tanımlama biçimleri, gelişmeleri kabul etme ve çevrelerine uyum düzeyleri, stresleriyle başa çıkmada başarılı olma ve sağlıklı kararlar verebilme becerileri o kadar istenilir düzeyde olacaktır (Kural 2013).

Liyakat ve eğitim: Büyük Hun İmparatoru Atilla 453 yıllarında “Üstün yetenekli insanların bir gün yerimize gelecek diye önlerini kesmeyin” sözünü söylemiş. Karar verici konumunda bulunan yöneticiler, personellerinin liyakat sahibi bireylerden oluşması için gayret göstermelidir. Liyakat sahibi bireylerin yönetim kademelerinde görev yapmaları bağımsız ve doğru kararlar verebilme oranını arttıracaktır. Yönetim kademelerinde görev yapan personellerin hizmetiçi eğitimlerini almaları yönetimde hizmet kalitesini arttıracaktır. Eğitimler göreve başlama sürecinde verilmeli ve aralıklı olarak güncellenen plan ve programlara göre eğitimlere devam edilmelidir.

Personeli güçlendirme: Yöneticiler personeli güçlendirmek için karar verme yeteneklerini geliştirme yöntemlerini de göz önüne almalıdır. Personellerin birbirleri ile bilgi paylaşımı, dayanışması ve ekip ruhu ile hareket etmelerini sağlamada yöneticiler personellerine fırsatlar sunmalıdır. Ayrıca çalışanların motivasyonu artırılmalı karar vermeye katkı sunmada bazı yetkiler verilmelidir. Bu durum görevlilerin bazı yetenek seviyelerinde iyi düzeylere ulaşmalarını sağlar (Tokgöz 2013).

İrade: İrade bireyden bireye farklılık gösteren ve insanda var olan şuur, bellek gibi bir donanımdır. Bireyler bazı durumlarda düşünerek veya düşünmeden direkt olarak bir karar verme eylemine girişebilmektedir. Karar verme eyleminde irade gücü insanın hayat becerileri ile doğrudan ilgilidir (Yıldız 2015). Bir konuda karar vermek için baskılardan ve yaptırımlardan uzak bir şekilde irade özgürlüğüne sahip olmak karar tercihinin isabet oranını arttırmaktadır (Demir ve Acar 1997).

İradecilik: Karar vermede insanın akıl donanımına göre iradenin daha önde olduğu fikrine dayanılarak psikolojik sınırlandırmalar olmadan ve bazı koşulların

aşılabilirliğini kabullenen düşünce yapısı iradecilik olarak tanımlanmaktadır (Taşcı 2013).

Sorumluluk: Sorumluluk, hayatın akışında sıkça kullanılagelen kavramlardandır. İnsanın kendisine ve çevresine karşı önemli sorumlulukları bulunmaktadır. Bir bireye sorumluluk yüklemek üç önemli koşula bağlıdır. Bunlar; akıl yetisinin olması, özgür irade sahibi ve liyakatlı olmasıdır. Her birey ve yönetici davranışlarından ve oluşabilecek sonuçlardan sorumludur. Fakat gerçekleşmemiş olaylardan sorumlu olmadıkları gibi gerçekleşebilecek olayları önlemede de önemli sorumluluk vazifeleri vardır (Torlak 2012).

Karar verme: Karar verme eylemi, planlanan pek çok kararı ilgilendirdiğinden yönetim fonksiyonu olarak değerlendirilmektedir. Kararların hatalı olması durumunda kuruma oldukça maliyet yüklenmektedir (Özalp ve ark 2012). Neye öncelik verileceğini belirleyecek yetenek eksikliği, verilen önceliklere göre organize etme yeteneğinin ya da isteğinin olmaması, verilen kararları uygulayacak iradenin olmaması (Cüceloğlu 1996) gibi durumlar hasıl olursa karar verme eyleminin boşa çıkmasına, fiyasko ile sonuçlanmasına neden olur.

1.18. Karar Vermede Kişilik Özellikleri

Kişilik, insanın tutarlı, belli, değişim olmayan özellikleri olarak tarif edilir. Olaylar karşısında her bireyin tutum ve davranışları, yaklaşım tarzları birbirinden farklıdır (Özkalp 2013). Kişilik, insanın etrafındaki bireyler tarafından algılanma yönüyle insanın sosyal boyutunu teşkil eder. İnsanların kişiliğinden söz ederken sorumlu, nazik, sosyal, iyimser gibi sıfatlar kullanılır (Hogan 1991).

Kişilik insanın özelliklerinden meydana gelir. Bireyin değerleri, duyguları ve çevreye uyumu insanın özelliklerindedir. İnsanın ölçülebilir gözlenebilir iç ve dış özelliklerinin tümü, kişiliğinin niteliğini belirler. İnsanın kişilik özellikleri, yaşamı boyunca sürekli gelişir (Başaran 1998). Aile hayatı, genler, hayat şartları, beklentiler, sürekli biçimde çevreden gelen uyarıların etkileri gibi birçok faktör kişiliğin oluşmasında önemli role sahiptir (Yaman ve ark 2002).

1.18.1. Kişiliğin Boyutları ve Çeşitleri

İnsanları tanımlamak için kullanılan kişilik tipleri tarih boyunca farklı özelliklerde, çeşitli boyutlarda incelenmiş ve değerlendirilmiştir. Yönetici konumunda olan insanlarda da farklı kişilik tipleri görülmektedir. Sahip olunan

kişilik tipleri, yöneticilerin yönetme becerilerini ve karar vermelerini de farklı boyutlarda etkilemektedir.

1.18.2. İnandırıcılık Özelliğine Sahip Kişilik

İnandırıcı olabilmek için kişinin sahip olması gereken özelliklerden bazıları aşağıda belirtilmiştir;

- Konusunda yetkin olabilme ve bu yetkinliği gösterebilme,
- İşine karşı bir adanmışlık duygusu içerisinde olma,
- Kendi kişisel karakterini yansıtmaktan çekinmeme,
- Olaylar karşısında duruşunu koruyabilme,
- Tutum ve hareketlerinde cesaret sahibi olabilme,
- Arzu edilen sonuçları üretebilme (Kaplan 2016).

1.18.3. Makyavellenist Kişilik

Çevresindeki insanları kullanmak, daha fazla kazanmak davranışını benimseyen ikna kabiliyeti gelişmiş kişilik tipidir. Bu özellikteki bireyler buldukları ortama uygun davranarak karar verirler. Bire bir görüşmelerde başarılıdırlar, eğer bir ödül vaat edilirse daha üretici ve kazançlı olmayı başarırlar (Robbins ve Judge 2011). Kendi bildikleri doğrulardan ödün vermeyen, başkalarını yönlendirme hünerine sahip ve bulunduğu ambiyansa kolaylıkla uyum sağlayan tiplerdir.

1.18.4. Otoriter Kişilik

Kurumda görevli insanlarda hiyerarşik farklılığın olmasını isteyen kişilik tipidir. Yargılayıcı, sert kuralların olmasını isteyen, kendi üstlerine farklı görünmeye çalışan ancak astlarını ezen, değişime direnç gösteren ve güvenilir olmayan kişilik özelliği sergileyen kişilerdir (Özkalp 2013). Gerginlik ortamı oluşturan bu tip yöneticiler belli kalıplar arasına sıkışmakta, çalışma barışına zarar vererek huzursuzluk ortamına sebebiyet vermektedir. Bu yüzden verilen kararlar da sağlıklı olmamaktadır

1.18.5. Narsist Kişilik

Hayallere dalan, kendisi ile ilgilenilmesinden hoşlanan, becerikli olduğunu kabul eden, kendisini seven tip olarak tanımlanır. Diğer insanların beğenilerini kazanmak istemekle birlikte kendilerinin daha üstün olmalarının onaylanmasını da

isterler. Bu yüzden kendilerini tehdit eden kişileri aşagılama eğilimindedirler (Robbins ve Judge 2011). Bu tür yöneticiler yaptığı işe odaklanmak, verim elde etmek yerine iç dünyasında psikolojik tatmin olma durumu ile ilgilenerek zamanını boşa harcar.

Aşagıda kişiliğin beş temel boyutu ele alınmıştır (Özkalp 2013):

Bilinçli ve sorumlu tip: Bu tip kişiler sorumluluk sahibi, disipline önem veren, titizlik gösteren özellikler taşırlar. Aynı zamanda başarıya ulaşmak için istekli olan tiplerdir.

Duyusal tutarlılık ve kararlılık: Güvenli, sakin, endişeli olmayan özellikler içeren kişilik tipleridir.

Deneyime açık olma: Tecrübe edinmek isteyen ve yeniliklere açık tiplerdir. Genel olarak hassas, üretici, esnek, rafine, hayalci ve meraklı özelliklere sahip tiplerdir.

Uyumluluk: Sakin, ılımlı, yardımsever, nazik, sempatik ve bağışlayıcı kişilik tiplerindedir.

Dışa dönüklük: Çevresindeki insanlarla beraber olmayı seven, konuşmayı seven, atılgan ve hareketli kişilik tipidir. İçedönüklük ise utangaç, tek başına olmaktan mutluluk duyan özelliklere sahiptir.

1.19. Yöneticilerin Karar Verme Becerileri

Karar verme, bireyin önemli görev üstlendiği hareketli bir zaman dilimini içermektedir (Çetin 2009). Kurum ve kuruluşlarda işleri sevk ve idare eden ast ve üst yöneticilerin birey olarak bazı becerilere haiz olması gerekmektedir. Aşagıda “Karar Verme Becerisi” ile birlikte belirtilen bu beceriler yöneticilerin karar verme yetenekleri açısından gerekli ve destekleyicidir. Bu beceriler doğru kararlar verme noktasında önemli fonksiyona sahiptir.

Paşaoğlu (2013)’nun belirttiğine göre:

Teknik Beceri: Ast yöneticilerde bulunan beceri türüdür. Bunun nedeni kurumda görev yapanlarla en çok iletişim halinde olan ve birlikte çalışan kesim ast yönetici grubudur. Bu yönetici grubunun gerekli teknik beceri ve bilgi ile donanmış olmaları önemli bir faktördür.

İletişim Becerisi: Günümüz dünyasında anlamak, anlaşabilmek ve anlaşılabilmek için çok gerekli faktörlerden biriside iletişimdir. Kurumda görev yapanların hem birbirleri ile hem de yöneticilerle iyi bir iletişim kurmaları birçok sorun karşısında doğru kararlara ulaşmalarını sağlayacaktır.

Beşeri İlişkiler Becerisi: İnsanların birbirleri ile ilişkilerinde daha fazla hassasiyet göstermeleri gereklidir. Kuruluşun istediği hedeflere ulaşılabilmesi için bu şarttır. İnsanları çalışmaya isteklendirmek, onlara kılavuzluk yapmak ve çözüm odaklı hareket etmek lüzumludur.

Analitik Beceri: Kurumun stratejik amaçlarını, politik planlarını hazır hale getirmek bu çalışmaların nasıl sonuçlanacağını öngörebilmek analitik beceridir. Bu becerinin çoğunlukla tepe yöneticilerde bulunması gereklidir.

Karar Verme Becerisi: Kurumun önceden belirlenmiş hedeflerine varabilmeyi amaç edinmek ve bu doğrultuda kurumda meydana gelen problemleri çözebilmek, mevcut seçeneklerin en uygununu tercih edebilmektir. Kuruluşun yönetim fonksiyonlarının istenilen düzeyde, verimli çalışmasında karar verme yeteneği önemli bir faktördür.

Kavramsal Beceri: Bu becerinin gerçekte karar verme kavramı ile yakın ilişkisi vardır. Yöneticiler yalnızca kurumun iç işleri ile ilgilenmezler dış alanlarda başka örgütleri de yakından izlerler. Çevrelerinde nelerin olabileceğini ve bu durumdan kurumun nasıl etkileneceğini öngörmeye çalışır ve bu doğrultuda kararlarını verirler. Bu beceriye sahip olan yönetici tepe yönetici konumundadır. Kurumunda görev yapanlarla uyumlu çalışır ve onlara gerekli bilgilendirmeleri de yapar.

1.20. Karar Verme Süreci

Karar verme süreci herhangi bir sorunun meydana gelişinden itibaren bir kararın biçimlenmesine kadarki geçen tüm eylemleri kapsar (Aydın 2008). Bir sorunun ortaya çıkması ile başlayan süreç çözüm yollarının aranması ile devam eder. Yöneticilerin süreci iyi yönetmesi seçeneklerden en yararlı olanı seçmesi ise işi kolaylaştıracaktır (Öneren ve Çiftçi 2013).

Karar verme dinamik bir süreç olduğu için yönetici bu sürecin içerisinde önemli görev üstlenir. Yönetici karar verme eyleminde çapraşık bilgileri etraflıca değerlendirmelidir. Ayrıca yönetici elde olan bilgi, belge ve kaynakları verimli bir biçimde kullanmayı bilmelidir (Marco ve ark 2003).

Karar verme sürecinin aşamaları Şen (2011) tarafından aşağıdaki gibi belirtilerek açıklanmıştır.

Problemin Tanımlanması: Bir sorunun çözülmesi için öncelikle sorunun menşei ne, nereden kaynaklandığı, önem derecesi, etkileyeceği kapsam alanı ve sonucunun ne olacağının bilinmesi faydalıdır (Tosun 1989).

Alternatif Çözümleri Geliştirme: Seçenekler arasında çözüm üretme yönteminde, öncelikle yönetici, sorunun kaynağını bilmeli, ileriki safhalarda sorunu çözmek için taktikler geliştirmelidir.

Alternatifleri Değerlendirmek: Karar verme, alternatifler arasından doğru seçeneği belirleyebilmedir. Seçenekler nedeniyle bazı faydalar ve zararlar ile karşılaşılabilir.

En Uygun Alternatifin Seçimi: Yönetici bu safhada doğru kararı verir. Seçenekler içinden doğru olanını seçer. Akla en uygun davranış sadece doğru olanı değil en doğru olanı seçebilmektir (Tosun 1989).

Seçilen Alternatifin Uygulanması ve Devamı: Bu son aşamada ise, yönetici alternatifler arasından belirlediği kararı uygulamaya koymak zorundadır. Kurum yöneticisi uygulanacak kararı geliştirerek devam ettirmelidir (Şen 2011).

1.20.1. Karar Verme Sürecinin Özellikleri

Bu süreçte farklı özelliklerle karşılaşılmaktadır. Deniz (2004)'e göre; bireyler dikkatli karar verme, kaçınan karar verme, erteleyici karar verme ve panik karar verme tarzlarını kullanmaktadır. Kararını vermeden önceki süreçte itina ile gerekli bilgiyi arayan ve seçenekleri dikkatli bir şekilde irdeleyerek tercihini yapan bireylerin tarzı dikkatli karar verme tarzıdır. Kaçınan karar verme tarzını tercih eden tipler; karar vermekten imtina eden, kararları başkalarının üzerine yıkmaya çalışan, sorumluluklarını başka kimselere verme eğiliminde olan kişilerdir. Erteleyici karar verme tarzı; bireyin kararını devamlı bir şekilde önemli bir mazereti olmadan geciktirmeye ve ertelemeye bırakması tarzıdır. Panik karar verme tarzı; önemli bir karar durumunda kararın zamanında verilmesi önemli ve gerekliyse birey kendisini baskılamada hisseder ve bu yüzden panik yapmaya başlar. Bu durumda ise düşünmeden hareket etme ve çözüme en hızlı bir şekilde varma eğilimi artar (Deniz 2004).

Aşağıda bazı karar verme süreçlerinden söz edilmiştir. Eren (2008):

- Karar vermede zor bir süreç oluşması bireyin stres yaşamasına neden olur.
- Karar verme teknik özelliği nedeniyle elde olan bilgilerin yanında yeni bilgilere ulaşmayı gerektirir. Bu bilgileri iyi değerlendirmek, faydalanabilmek ve verim elde edebilmek önemlidir.
- Kararda maliyetin düşük olması ve fedakarlık göstermek amaçlara varmayı kolaylaştırır. Bu da rasyonel olmayı gerektirir.
- Karar vermede öngörülebilir bulunabilmek ve doğru tahminler için bilimsel çalışmalara önem verilmesi gereklidir.
- Karar verme belli ölçüde bağımsız hareket edebilme özgürlüğünü, maddi ve beşeri kaynakları kullanabilme yetkisini gerektirir. Yönetici bazı birimlerde istediği bireyi çalıştırabilmeli, araştırmalara para harcayabilme yetkisine sahip olmalıdır.
- Kararın ne için verildiği belli olmalı ve amacına ulaşmalıdır (Eren 2008).
- Çoğu kişi, karar sürecinde bilişsel kapasitesini sınırlı kullanır ve kolay yolu seçme sürecini takip eder (Kökdemir 2003).

1.21. Karar Verme Sürecini Etkileyen Faktörler

Kurumlarda karar sürecinde yöneticiler, içinde bulunulan koşullar, süreç ve diğer karar vericiler gibi benzeri durumlardan etkilenme nedeniyle (Genç 1994) bu faktörler ayrı bir şekilde değerlendirilmelidir. Çoğu zaman karar verme güç bir iş olmaktadır. Fakat yöneticinin vereceği karar zor bir karar da olsa yönetici, bir problemi çözüme ulaştırması gerektiğini göz ardı etmemelidir (Kuşlu 2008).

Kamu yönetiminde karar verme sürecinde verimli kararların elde edilmesinde birçok engel ve faktör bulunmaktadır. Bu faktörler Aydın (2008)'a göre:

- Bilgiyi elde etme safhası olumlu gelişmezse karar verme süreci güçleşir.
- Sürecin bazen anlaşılacak kadar karışık olma durumu çalışanları etkilemektedir.
- Yasal ve örgütsel kuralların çokluğu ve katılığı süreci etkiler.
- Karar sürecine politik baskıların çeşitli olumsuz etkileri vardır.
- Kurumun dışından başka kuruluşlara bağlılık,
- Yönetimin geçmiş kurallara fazla bağlılığı,
- Çok katı merkeziyetçilik,
- Liyakat yoksunu eleman çalıştırma,

- İletişimin istenilen düzeyde olmaması,
- Uzmanlık bilgisinden yeteri kadar yararlanmama,
- Kamu yöneticilerinin politik atamalarla sık sık değiştirilmesi ve
- Kurum dışı çıkar gruplarının baskısı karar verme sürecini etkileyen faktörlerdendir.

Karar verme sürecini etkileyen diğer faktörler ise başlıkları halinde aşağıda verilmiştir.

1.21.1. Kararların Nitelikli Olması Faktörü

- İyi kararlar almak için ilk başta kurumun hedeflerine önem verilmelidir.
- Kuruluş ve departmanın olanaklarına uygun, gerçekçi olan kararlar iyidir. Aksi takdirde uygulamada sıkıntı çıkar ve hayal ürünü olarak kalır.
- Alınan kararın maliyeti düşük olmalı ve fedakarlık göstererek en verimli sonuç hedeflenmelidir.
- İyi bir karar geciktirilerek fırsatlar kaçırılmamalı aynı zamanda da acele etmeden etraflıca araştırma ve inceleme yapılmalıdır.
- İyi bir karar bekletilmeden uygulanmalı, fırsatlar iyi değerlendirilmeli ve verimli sonuçlara ulaşılmalıdır (Eren 2008).

1.21.2. Karar Sürecinde Psikolojik Faktör

Kişinin algı, motive olma, anlama, davranış ve benzeri psikolojik nitelikleri, başkaları ile iletişim ve etkileşim, başka bir deyişle bireylerin kurumda buldukları ortamdan kaynaklanan özellikleri karar sürecini etkiler (Kuşlu 2008). Bireyin tek başına verdiği karar ile kurumu ilgilendiren ve yönetim kapsamında alması gereken kararlar esnasında beklentiler yönünden farklı psikolojik durumlar görülür.

1.21.3. Karar Verme Sürecinde Kurumsal Bilgi Faktörü

Karar vermek kurumun farklı kademelerinde görev yapan yöneticilerin en gerekli vazifesidir. Bazı teorisyenler karar vermeyi kurumsal aktivitelerinin merkezi olarak görmektedir. En gerekli faktörlerden birisi kurumsal bilginin etkili kullanılmasıdır. Küreselleşme ve bilgi çağında karar olgusunun yönetimdeki önemi gittikçe artmaktadır. Fazla bilgiden ziyade gerekli olan verilerin etkin bir şekilde kullanılması kuruma fayda getirecektir (Aydın 2008).

1.21.4. Karar Vermede Yönetim Bilgi Sistemi Faktörü

Çağımızda yöneticiler hızlı akan zaman diliminde farklı özellikte kararlar vermek zorunda kalmaktadır. Verilen kararın akılcı ve yerinde olması için yöneticiler gerekli bilgilerle donatılmış olmalıdır. Günümüzde bazı zamanlarda yöneticinin ilgililere danışmadan yalnızca kendi başına karar vermesi kurumların zararına neden olmaktadır. Bundan dolayı kurumlar güvenli ve en uygun bilgiyi sağlamak ve kararların kalitesini arttırmak için YBS “Yönetim Bilgi Sistemlerine” ihtiyacı gerekli görmüşlerdir (Kuşlu 2008).

1.21.5. Karar Verme Sürecinde Bürokrasi Faktörü

Kamuda karar vermeye yönelik bazı normların ve yasal düzenlemelerin olduğu bilinir. Bu düzenlemelerin teknik olarak uygulanabilirliği olup olmadığının tespit çalışması yapılır. Kamunun biçimsel karar verme yönü de vardır. Fakat değişmiş şartlar altında zamanla biçimsel yön etkisini yitirmeye başlar. Ayrıca kamu bürokrasisinde taraf tutma ve keyfiyete göre konulmuş kuralların olması da muhtemeldir (Aydın 2008). Bunun nedeni ise kamuda bürokrasinin her zaman akılcı ilkeler çerçevesinde yürüyen mekanizmaya göre hareket etmemesidir (Eryılmaz 1994).

1.22. Karar Verme Süreci Dönemleri

Karar verme gerekliliği hissedildiğinde süreç başlamaktadır. Sonrasında insan kendisine bir amaç tespit ederek bu yönde tercihlerle ilgili bilgileri toplamaya başlar (Avşaroğlu 2007).

Karar kuramını ilgilendiren çalışmaların karar sürecine yönelik olmasının gerekliliğine dikkat çeken Zeleny (1982) karar verme süreci dönemlerini üçe ayırmıştır. Bu dönemlerin birbiri ile ayrı dönemler olduğu ve dönemlerin kendi içlerinde alt kararlarla birlikte değerlendirildiğini belirtmiştir (Ersever 1996). Bilgiye hızlı ve kolay erişimin olması ve yöneticinin iletişim imkanlarının genişlemesi hem süreyi azaltmakta hem de kararın doğruluğunu sağlamaktadır (Tokgöz 2013).

1.22.1. Karar Öncesi Dönem

Karar öncesi dönem ve karar dönemlerini Zeleny (1982) Aşağıda belirtildiği şekilde tanımlamıştır.

İlk başta bir çatışma ortamının olması muhtemeldir. Bu durum kişinin karar vermesinde bir gerginlik yaşamasına neden olur. Böyle durumlarda içinde bulunduğu durumdan kurtulmak isteyen birey uygun tercih arama yoluna başvurur. Bu dönemde yönetici tercihlerini ve oluşacak sonucu geniş açıdan ele alarak değerlendirir. Başlangıçta değerlendirme tarafsız bir şekilde yapılır. Sonrasında ise yönetici ulaştığı bilgileri kendi bakış açısı doğrultusunda değerlendirerek sıralama yapmaktadır (Shiloh ve ark 2001).

1.22.2. Karar Dönemi

Karar evresinde yönetici, karara uyumu sağlamaya çalışır. Sonraki süreçte imkanlar dahilinde olan bütün tercihleri en uygun olanla kıyaslar ve eleme yoluyla işe başlar. En uygun olarak kabul ettiği tercihe yönelir ve kararı uygulamak için harekete geçer (Shiloh ve ark 2001). Karar verecek yönetici ilk başta süreç ile ilgili etkenleri belirleyip bu etkenleri dikkate alarak bu doğrultuda karar vermeye çalışır. Karar vermeyi gerektiren döneme gelindiğinde, tecrübe ve mantıklı düşünme yaşamsal öneme sahip olarak ortaya çıkar (Wirasinghe 2004).

1.22.3. Karar Sonrası Dönem

Karar verici, verdiği kararın uygulanmasının neticesinde meydana gelecek durumu irdeleyerek yorum yapar. Verilen kararların doğru olup olmadığı analiz edilmeli en doğru kararları vermek için rasyonel adımlar atılmalıdır (Ersever 1996). Karar sonrası dönemde doğru olmayan kararlar verilmişse sonradan bu durumu düzeltmek de güçleşir. Yanlış kararlar bazen içinden çıkılmaz sonuçlara sebep olabilir.

1.23. Karar Vermede Belirsizlik ve Dereceleri

Bireylerin özelliklerinin farklı farklı olması, karar vermede hangi davranışı göstereceğini etkilemektedir. Birden fazla tercihli karar verme sürecinde, karar vericiler zaman zaman güç durumlarla karşılaşmaktadırlar. Böyle durumlarda stres yaşanması kaçınılmaz olmaktadır. Ayrıca karmaşık durumlarda da karar verme zorlaşmaktadır (Deniz 2004). Karar vermede riskli durumların olması gelecekte her zaman yüzde yüz bir değişimi sağlamaz. Değişkenlerin çok olması da problemi belirsiz hale getirmektedir (Eren 2008):

Belirlilik; karar vericinin ihtiyacı olan bütün bilgilerin sağlanması ve elde edilen bilgilerin değişime uğrama ve güncel olma özelliğini kaybetme olasılığının en az olduğu durum belirlilik olarak ifade edilir.

Risklilik; herhangi bir kararın net olması ve bunlara ulaşmak için bütün olmasa da yetecek kadar bilgiye ulaşmak imkanının güç olmasını ifade eder. Fakat zaman içinde bu bilgiler değişebileceğinden güncelleştirme ve gözden geçirme yapılmalıdır.

Belirsizlik; yöneticiler hangi amaçlara ulaşmak istediğinin bilincinde olmalıdır. Amaçlara ulaşmak için bilgilere erişmek zor olduğundan, alternatif geliştirmek gerektiğinden tam bilgi elde etmek çoğu zaman mümkün olmamaktadır. Bilgilerin değişme ve güncellik yitirmesi nedeniyle belirsizlik olasılığı yüksektir.

Muğlaklık; çözülecek sorunun ve ulaşılması düşünülen hedeflerin belirsizliği, bundan dolayı alternatifleri oluşturmanın zorluğu, lazım olan bilginin ne olduğu ve bu bilgileri sağlama imkanını olmaması olarak ifade edilir. Kararlarda risklilik ve belirsizlik en sık karşılaşılan durumdur. Kararların belirsiz olma derecesi çoğaldıkça karar süreci uzamakta ve daha çok enerjiye ve maliyete sebebiyet vermektedir (Eren 2008).

1.24. Karar Verme Modelleri

Karar verme, birden çok seçenek arasında birinin seçilmesidir. Karar birden çok seçenek içinden birinin seçilmesi faaliyetleri dizisidir. Eylemi etkileyen her türlü yargı karar niteliği taşır. Bir örgütün yaşaması, alınan kararlara ve bunların doğruluğuna bağlıdır. Karar dışındaki tüm etkinlikler karara yardımcı durumunda bulunan etkinliklerdir. Yöneticinin temel görevlerinden biri karar vermektir. Bir yönetici devamlı bir şekilde ne yapılacağını kim tarafından yapılacağını, zamanını, yerini ve ne şekilde yapılacağını kararını vermek zorundadır. Yöneticinin düzgün ve hedefe uygun karar alabilmesi ise karar verme modeli ve safhaları hakkında bilgi sahibi olmayı gerekli kılar (Balcı ve Aydın 2008). Karar vermede çoğunlukla kullanılan iki model aşağıda açıklanmıştır.

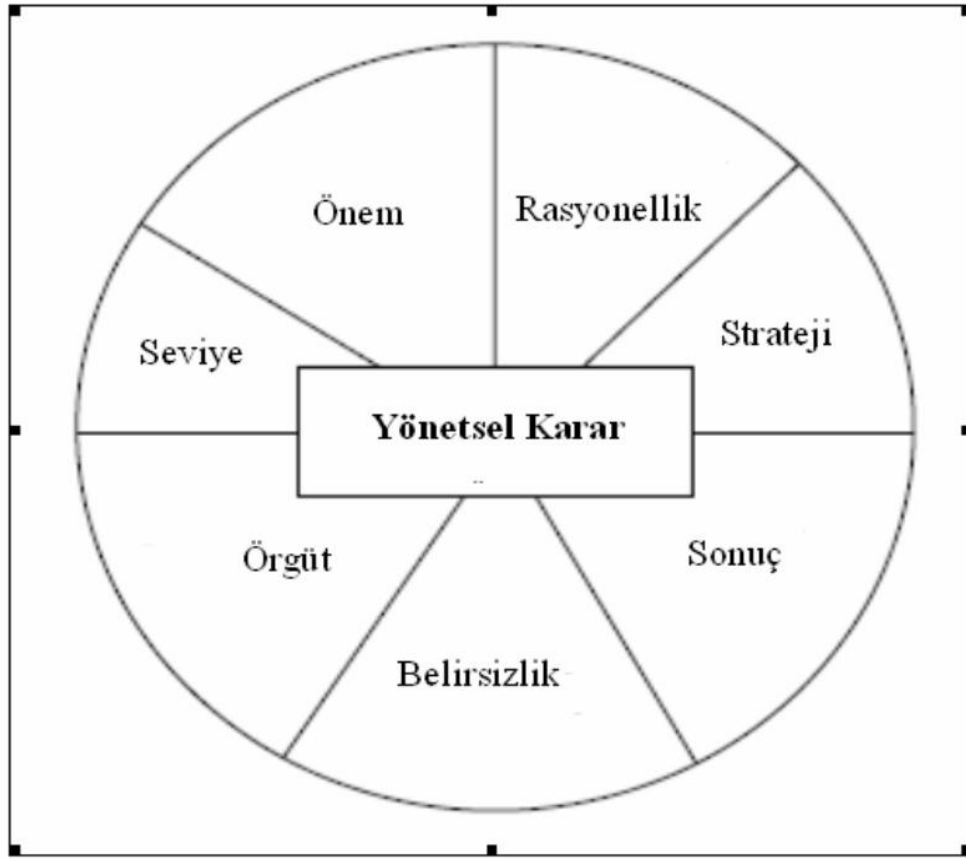
1.24.1. Klasik Karar Modeli

Karar vericilerin daha mantıklı olmalarını sağlayan klasik model, yöneticilere ne şekilde kararlar vermelerini öğreten standartlardır (Daft 2003). Süregelen teknik, çoğunlukla bireyin tarafsız yargısına gölge düşüren sonuçlara vesile olmaktadır. Bu yöntemler süreç içerisinde yalnızca klasik kriteri önemsemektedir. Halbuki karar

süreci çok daha fazla etkenin aynı zamanda değerlendirilmesini gerektiren karmaşık bir aşamadır (Dağdeviren 2010). Ancak klasik karar modeli birçok faktörden ziyade daha sade, hazır ve niceldir.

Bu modelde, ekonomi kuramları önemli görülmektedir. Normatif bir model olan klasik modelde, ekonomik çıkarlar ve takip edilmesi gerekli yöntem önceden belli olmalıdır (Eren 2008). Bu modelde ekonomik ve rasyonel kararlar, optimum kararlar olarak değerlendirilir (Onaran 1971).

1.24.2. Yönetsel Karar Modeli



Şekil 1. 3. Yönetsel Karar Modelinin Boyutu (Harrison ve Pelletier 2000).

Harrison ve Pelletier (2000) tarafından yedi boyut olarak tanımlanan yönetsel karar modelinin boyutları aşağıdaki biçimde ortaya konulmuştur.

Örgüt: Yönetsel kararın verildiği yer formal organizasyonlardır.

Seviye: Kurum içindeki kararlar ayrı ayrı düzeylerdeki yöneticilerce verilir.

Strateji: Tüm kurumun ana stratejisi, verilen yönetsel kararın stratejisinin anahtarıdır.

Önem: Kararlar, kurumlar için hayati öneme sahiptir.

Rasyonellik: Yönetimsel kararlar, kurumun ileriki süreçte var olması için çok önemli görülmektedir, bundan dolayı bu kararlar akılcı bir biçimde verilmiş olmalıdır.

Sonuç: Alınan kararlarda istenilen sonuçlara varabilmek, karar verme sürecinde başarı sağlanmış olması ile bağlantılıdır.

Belirsizlik: Yönetimsel faaliyetlerde sınırlama yapılsa bile belirsizliğin tam olarak yok edilmesi olanaklı olmaz.

Bu model yöneticilerin güç koşullarda karar verme şekillerini açıklamaya çalışmak için oluşturulmuştur. Bu model tasviridir. Kararların çoğu kantitatif verilere dayanır. Bütün bilgilere ulaşmada zorluklar yaşanmaktadır. Bu yüzden yöneticiler sorunu çözecek ilk seçeneği bazen kabul etmektedirler (Eren 2008). Bütün yönetimsel etkinliklerin özü karar vermeye dayanmaktadır. Karar verme süreci çoğunlukla nitel özelliği sebebiyle net bir veriye dayandırılarak değerlendirilemez. Bundan dolayı karmaşık mantığın ve birçok kriterin olduğu karar verme tekniğinin hibrid olarak kullanılabilmesi çok yerinde olmaktadır (Akgemci ve Doğanalp 2015).

1.25. Hiyerarşik Düzeylere Göre Karar Türleri

Kurumda alınan karar, yalnızca kararı alan kişiyi ilgilendirmez. Bunun yanında, kararların alınmasından önce yönetici paydaşları ile özellikle de üst yöneticilerle işbirliğine gitmelidir (Kuşlu 2008).

1.25.1. Kurumsal Kararlar

Kurumsal kararlar herhangi bir kurumun kurulması için harekete geçme ile ilgili karar türüdür. Başlangıç aşamasında genellikle liyakatli yönetici kadrosu oluşmaz. Eğilimler, zevkler, tutkular ve ekonomik göstergelerin yönlendirdiği yatırım ve girişim kararlarıdır. En uygun yatırım alanının belirlenmesi için çok yönlü fizibilite etütleri yaptırılır (Eren 2008). Kurumda görev yapanların ve bütün kurumun gelişmeler karşısında yaptıkları tepkileri, kararları ve ortaya koydukları davranış özellikleri kurumsal davranışı ifade eder (Okay 2005). Bu davranışın niteliği kurumsal kararların doğruluk derecesini etkiler.

1.25.2. Stratejik Kararlar

Stratejik kararlar kuruluşun etkinlik alanını, geliştirme, çeşitlendirme, reformlara girişilmesine ilişkindir. Bunlar örgüt ve çevresi arasındaki ilişkilerin düzenlenmesine katkı sunar. Amaçların açık seçik belirlenmesi, ana amacı destekleyecek alt amaçların belirlenmesi stratejik kararlarla gerçekleşir. Kuruluşun içi ve çevresi ile ilgili çalışmalar imkanlar dahilinde toptan değerlendirilir (Eren 2008). Yöneticilerin çoğu yapacakları iş konusunda karar vermeyi daha kolay görürken, bazı yöneticiler ise rekabetçi ortamlardan dolayı stratejik kararlar almak gerektiğini güç gördüğünden kolay karar verememektedir.

Mantıklı Karar Verme Stratejisi: İnsanın, rasyonelliği dikkate alarak, ihtimal dahilindeki tercihler ile ilgili bilgilere ulaşması ve her tercihin avantajları ve dezavantajlarının sınıflandırılması ve dikkate alınması ile birlikte yapılan değerlendirme sonuçlandığında kendisi için uygun olan seçeneği tercih etmesidir (Alver 2004).

İç Tepkisel Karar Verme Stratejisi: İnsanın, ihtimal dahilindeki tercihler ile ilgili yeteri kadar düşünmemesi, hızlı ve tepkici davranması, karar verme problemini yok etmeye çalışarak bir tercihe yönelmesidir (Alver 2004).

1.25.3. Yönetimsel Kararlar

Kuruluşun yapı özelliğinin ve insan kaynaklarının birlikte planlanması ile ilgili kararlar yönetimsel karar olarak tanımlanır. Kurumu organize etme ve yetki dağıtımını tespit edilir. Bütçe ve kaynak dağılımı şekillenir. Yönetimsel kararlar yardımı ile iletişim kanalları planlanarak uygulanır (Eren 2008). Locke (2002)'ye göre; yönetim, kapsayıcı yaklaşım tarzı sergilemelidir. Yalnızca paydaşlara değil kurumun çalışma sisteminden etkilenen tüm kesimlere karşı sorumlu olduğunu göz ardı etmemelidir. Kurum yöneticileri karar verme sürecinde bu kesimlerin kararlarını da göz önünde bulundurmalıdır (Akt: Bulduklu 2015).

1.25.4. Operasyonel Kararlar

Kuruluşun amaçları ile ilgili gerçekleştirdiği işlevsellik yönü ile ilgili kararlarıdır (Aydın 2008). Belirsizlik azdır ve riskli olmayan bir karar tipidir. Alt yönetici grubuna yönelik işlemlerle ilgili kararlardır. Bu vasıta ile dönüşme işlemleri akılcı bir şekilde yerine getirilir. Elde olan kaynakların olumlu bir şekilde değerlendirilmesi ve istenilen sonuca ulaşılması hedeflenir. Her departman verim

elde etmek için sorumlu olduğu kaynakların en uygun şekilde kullanılması yoluyla kararları yerine getirir. Operasyonel kararlar yöneticilerin zamanının çoğunu alır (Eren 2008). Operasyonel kararların etki alanı hiyerarşinin alt seviyesini ilgilendirdiği için genişleyerek tüm topluma doğru bir ağ oluşturabilir. İsbetli kararlar kurum ve toplum yararına dönüşerek fayda sağlar.

1.26. Karar Vermede Grup Yaklaşımları

Yönetici genelde yalnız kendisi karar verir. Ancak kararlar bazen belirli gruplarca da verilir. Böylece karar verme yetkisi yöneticiden gruplara aktarılır. Belirlenmiş görevleri yerine getirmek için geçici ve sürekli komiteler, yönetim kurulları ve benzeri örgütlenmeler ya da yönetici isteği doğrultusunda oluşturulmuş karar verme mekanizmaları oluşturulur (Eren 2008).

1.26.1. Vroom – Jago Modeli

Yöneticilere yönelik kılavuzluk fonksiyonu sağlayan ve karar verme eyleminde katılımlı bu modeli geliştiren Victor Vroom ve Arthur Jago'dur. Bu modelde yöneticilerin yardımına alt yöneticilerin katılımı ile destek verilir. Yöneticinin bu süreçte davranış şekli ve karar vermeyi analiz etmeyi destekleyen sorularla otokratik yapıdan demokratik yapıya doğru giden bir tercih süreci söz konusudur (Eren 2008). Otokratik lider, alt kademelerden ek bilgiler istemesine rağmen mevcut bilgilerin ışığı doğrultusunda problemi kendi başına çözmeye çalışır. Demokratik lider ise grupları toplar ve kendi fikrini baskıyla değil isteyerek kabul etmelerini ister. Problemi çözmek için demokratik kararlar alır (Zel 2006).

1.26.2. Altı Sigma Yaklaşımı

Yeni bin yılda, yöneticiler artık kendilerine “Nasıl başardık?” sorusu yerine “Nasıl başarılı olmaya devam edeceğiz?” sorusunu sormak durumundadırlar. Altı sigma, başarı için geçmişte önemli düşünce ve deneyimlerini harmanlayarak formüller oluşturmakta, doğru işi rakiplerden daha hızlı, daha iyi ve daha verimli yapma hedefini, kullandığı güçlü istatistiksel araçlarla gerçekleştirmeyi amaçlamaktadır (Pande ve ark 2000). Altı sigma, hataları, maliyetleri azaltmayı, verimliliği ve kaliteyi arttırmayı, dahası israfları yok etmeyi hedefleyen bir felsefedir. Operasyonel mükemmelliği başarmak ve sürdürmek amacıyla süreçleri tanımlama, ölçme, analiz etme, iyileştirme ve kontrol etmek için iyileştirici bir iş stratejisidir. Sonuç olarak altı sigma, sübjektif kararlar yerine, kantitatif (nicel,

ölçülebilir) ve verilere dayanan bir karar verme ve iyileştirme sürecidir (Yazıcı 2012).

1.26.3. Grup Danışma Yöntemlerinden Biri Olan Delphi Tekniği

Delphi tekniği sezgisel düşünce yöntemidir. Senaryo tekniğinden çok farklı değildir. Farklı yönü grup halinde düşünme ve karar verme uygulaması olmasıdır. Senaryo ise bireysel karar yöntemidir. Delphi tekniği grup kararı olarak daha üstün ve onun eksikliklerini tamamlayıcı niteliktedir. Delphi tekniğini etkin biçimde uygulamak için yöntemin özellikleri;

- Tahminleri yapacak uzmanların dikkatli seçimi (bilimsel yetenek, olgunluk, zeka).
- Soru listelerini yazıp, ilgililere dağıtacak, cevapları sistematik olarak analiz edecek, sonuçları ilgililere zamanında bildirecek, harekete geçirici bir merkez kurma.
- Tekrarlayıcı yöntem izlemek; uzmanların vermiş oldukları cevapları gruplandırıp, aksi fikirleri savunan grupların görüşlerini kendilerine bildirerek fikirlerini gözden geçirmelerini istemek, böylece fikirleri odaklaştırmak (Eren 2008) yöntemin özelliklerindedir.

1.27. Karar Verme Etkinliğini İyileştirme Yöntemleri

Karar vermede etkinliği geliştirmek için belirlenmiş birtakım teknikler kullanılmaktadır. Tek başına ya da grupla karar vermelerde karar etkinliğinin iyi düzeylere ulaşmasında bu yöntemler etkilidir.

1.27.1. Bir Şeytanın Avukatını Tayin Etme

Tayin edilen birey grupça alınacak kararlarda karşı çıkma ve sıra dışı seçenekleri tespit etme görevini üzerine alır. Şeytanın avukatı problemin ortadan kalkması için öncelikle grubu birtakım hipotezler üzerine ve oluşabilecekler ile ilgili tekrar düşünme işine zorlamaktadır. Seçeneklerin yanında düşünülemezler ile ilerlemeleri de öngörerek geniş perspektiften değerlendirmeyi sağlar. Böylece karar daha olumlu ve ileriye yönelik olmaktadır (Eren 2008).

1.27.2. Birden Fazla Şeytanın Avukatını Tayin Etme

Bu teknikte de birden fazla bireyin hipotezleri vasıtası ile grup problemleri hakkında daha fazla düşünme eylemi gereklidir. Alınacak kararları zengin hale

getirmek, gelecekte meydana gelebilecek ilerlemelere uyum sağlayabilecek esnekliğe ve perspektife ulaştıracak özellikler kazandırmak hedef olmaktadır (Eren 2008).

1.27.3. Stratejik Düşünme Yöntemi

Kriz koşullarında sezgisel düşünmeye yönelik karar verme yöntemidir. Kriz koşullarında karar vermede stratejik düşünebilme diğer bazı yöntemlere göre daha az zaman almaktadır. Ayrıca daha esnek ve daha kolay uygulanabilmektedir (Güleryüz 2015). Stratejik düşünmek, bu yöntemi daha başarılı uygulamak ve doğru kararlar verebilmek için yöneticinin liderlik yönü büyük önem taşır (Aktan 2008).

1.27.4. Senaryo Analizi

Senaryo ileriki zamanda neler olacağına dair yazılı tabirlerdir. Senaryo analizini 1950 senelerinde Herman Kahn adlı bir araştırmacı geliştirmiştir. Senaryo analizi, ilerleyen süreçte ne olabileceğini öngörmeye faydalanan bir yöntemdir (Patan 2009). Doğru ve etkili karar verme için önemli bir yöntemdir.

1.27.5. Beyin Fırtınası (Brainstorming) Yöntemi

Problemlerin çözülmesinde, yeniliklerin ve düşüncelerin oluşturulmasında faydalanan yaratıcı bir tekniktir. Fikirlerin serbest bir şekilde söylenmesi ve seçenek üretme yöntemi kullanılır. Üretilen fikirlerin kaliteli olması da gereklidir. Grup üye sayısı 4-7 kişi arasındadır. Toplantı süresi 30-45 dakikadır. Konuşmalar raportör vasıtası ile kaydedilir. İlk başta faydalı görülmeyen düşünceler, sonradan daha ilgi çekici ve ilham verici olur. Hiç kimse tek başına fikir üretemeyeceğinden amaç yeni fikirler üretmeyi teşvik etmek, engellemektir (Eren 2008). Önemli durumlarda bu metot, bazen yönetici, bazen bireysel, bazı zamanda grup olarak uygulanır (Güleryüz 2015).

1.27.6. Philips 66 Tekniği

Gruplar, üye sayısı 5-6 kişi civarında olan kümeler bölünür. Grup başkanının öncülüğünde problemler kendi içerisinde incelenip çözüm yolları aranır. Gruplar kararlarını tespit eder ve hep beraber grupların başkanı kendi görüşlerini de söyler. Bu metot beyin fırtınası yönteminin büyük gruplara uygulanmasıdır. Buna arama konferansı ismi de verilir (Eren 2008).

1.27.7. Rasyonel Karar Verme Tekniği

İnsanlar ekonomik tercihlerde bulunurken akılcı hareket ederler. İnsanlar tüketim aşamasında karlarını, üretici olduklarında da yine karlı olmayı üst seviyeye çıkarmaya gayret gösterirler. Bu davranış biçimleri çok yaygın bir şekilde görölmektedir. Tutarlı bir içsel mantık ve mukayeseye göre verilen kararlar rasyonel sınıfta yer alır. Akılcı davranan bireylerin düşünme ve karar safhaları her daim uyumludur. İnsanlar kararlardan önce bütün seçenekleri ve elde olan bilgileri değerlendirip rasyonel olarak en uygun seçimi yaparlar (Yıldız 2015).

1.27.8. Gordon Tekniği

Bu yöntemi William J. Gordon geliştirmiştir. Beyin fırtınası yöntemine benzemektedir. Grup üyeleri 5-7 kişiden oluşur. İncelenen problemin değerlendirmesini grup üyeleri yapmaz. Gerçeklik özelliğini yalnızca grubun lideri bilmektedir. Kısa vadede ve derinlemesine olmayan çözümler istenmez. Karar verme sürecinde metodun başarılı olmasının yolu grubun liderinin teknik bilgisi, sezgisi ve basiretli olmasını gerekli kılar (Eren 2008).

1.27.9. Benchmarking

Bu kavrama Türkçe dilinde tam olarak anlam verilemediğinden bazı araştırmacılar benchmarking'i "kıyaslama" veya "karşılaştırma" şeklinde kullanmışlardır. Ancak benchmarking kavramını "en iyi uygulamaların adaptasyonu" olarak tanımlanabilir (Aktan 2008). Kıyaslama-karşılaştırma yöntemi kullanılarak daha uygun değerlendirme yoluyla stratejik kararlar alınabilir. Bu durumda en iyi uygulamalara ulaşılabilir.

1.27.10. Politik Yöntem

Karar verme modellerinden birisi de politik yöntemdir. Şartlar belirsiz, bilgi sınırlı ve yöneticiler aynı fikirde değilse, çabuk kararlar alınması safhasında bu yöntem kullanılır. Kurumsal kararların alınmasında ve amaçlara varabilmede ayrı birimlerin iletişim halinde olmaları işi kolaylaştırır. Tepe yönetici iletişim yoluyla işbirliğini sağlayarak çoğu yöneticiyi karar süreçlerinin içine çeker (Daft2003).

1.27.11. Sinektik Yöntem

Bu metotta grup, araştırmacı özelliğinde olan 5-7 üyeden oluşmaktadır. Seçimde meslek bilgisi ve kişilik özelliği dikkate alınmaktadır. Seçilen kişilerin bir

yıl süre ile bu amaç için eğitim almaları yöntemin ilkeleri arasındadır. Zor görevleri yerine getirmek için “beyin takımı” oluşturulması gerekmektedir. Grupların toplantısı uzun olmakta bazı zamanlarda haftalarca sürmektedir. Sinektik yönteme göre, problem grup üyelerince tam olarak anlaşılması sağlanana kadarki sürede tüm boyutları ile açıklama yapılır. Problemlerde çoğu zaman biyoloji dalından örneklerle kıyaslama yoluyla yaklaşım sergilenir. Tecrübeli grup üyeleri gerçek problemden uzak durumlarla oyalanırken gerçek problem sürekli düşünce olarak etraflarında bulunmaktadır. Ulaşılan sonuçlar çerçevesinde uygulamada zorluklara ve maliyetin yüksek olmasına karşın bu yöntem bilhassa yeni çözümlere ulaşmada etkin bir vasıta olarak görülür (Eren 2008).

1.28. Karar Verme Stilleri

Karar verme çalışmalarında, genellikle kişinin karar stilleri ve stratejileri baz alınır. Karar süreçlerinde kişisel nitelikler, hızlı karar alma ile elde edilen verilerin yorumlanmasından kaynaklanmaktadır. Kişisel nitelikler ve yüklenme şekilleri, kişinin karar alma stilini etkiler (Avşaroğlu 2007).

Güvenli bağlanma stiline sahip bireylerde kendi iç dünyalarında ve bireyler arasında uyum konusunda verdikleri kararlar daha gerçek ve daha güvenli olmaktadır. Güvensiz bağlanma stiline sahip olan kişilerin ise kendi iç dünyalarında ve bireyler arasında adapte olma hususunda daha gerçek ve daha güvenli karar almada zorlukları bulunmaktadır. Stillerde ayrı bireysel nitelikler, çeşitli düzeylerde ve durumlarda bireyler arası sorunlarla ilgilidir (Erözkan 2011).

Karar verme stilleri konusunda kararsızlık olgusu da karar verme durumunda benimsenen sezgisel, mantıklı bir karar verme durumudur. Kararsızlık stilini kabul eden kişi de kendisine uygun kararı alan fakat verdiği kararlardan memnuniyet duymayan, başka bir deyişle kararından dolayı huzursuz olan, verdiği kararı değiştirmek isteyen bireyler olarak tanımlanmaktadırlar. Kararsızlık stilini benimseyen bireyler karmaşık duygu ve davranış içinde olmaktadır (Bacanlı 2000).

Karar verme stillerini bilişsel olarak inceleyen: (Mann ve ark 1989, Tiryaki 1997) bu stilleri aşağıdaki gibi belirtmişlerdir (akt; Deniz 2002). Bunlar:

1. Seçim: Karar verme yeteneği öncelikle bir şarttır. Kontrol için iç teftiş ve saygı önemlidir. Ergenlerde seçim yapmada teftiş ve sorumluluk geliştirme durumunda, genellikle yaşıt arkadaş grubuna uymaya zorladığından çoğunlukla ötelenmektedir.

2. Anlama: Süreç içinde bilişsel bir şekilde karar verme eylemini kavramaya yöneliktir. İnsanların kendileri ile ilgili bilişsel süreç konusunda bilgileri; okumalarına, anımsamalarına, sorunları irdeleme yeteneklerinin gelişmesinde lüzumlu olmaktadır.

3. Yaratıcı problem çözme: Sorunların tanımı, tercih edilecek seçeneklerin belirlenmesi, başka seçenekleri oluşturmada tercihlerin birleşimi ve hedeflere ulaşmada gerekli adımın atılmasını kapsamaktadır.

4. Uzlaşma: Aile çevresi ya da arkadaş grubuyla herhangi bir uyumsuzlukta, razı olunabilir çözüm yollarında birleşmektedir. Uzlaşma safhasında diğer kişi ya da kişilerin düşüncelerine başvurulması önemsenmelidir.

5. Sonucu değerlendirebilme: Bireyle ilgili ya da başkalarıyla ilgili, tercih edilen faaliyetlerin neticeleri konusunda değerlendirebilme seviyesidir.

6. Doğru seçim: Bilgilerin etkin olması ve mantık boyutunda sağlanmasıyla ilgili şartlardır. Sorunları çözecek olan karar verici kişiler, sorunu çözme aşamasında kullandığı stratejileri elastik bir şekilde kullanır.

7. Güvenirlik: Seçenekler arasından bilgilerin güvenilir olup olmadığını yorumlama yeteneğidir. Güvenirlik, ulaşılan taze bilgiyle ve daha önce elde edilen bilgilerle denetlenerek de yapılır.

8. Kararlılık: Becerikli karar verebilen bireyden beklenen davranış tercihlerinde istikrarın sürekliliğinin olmasıdır. Genç kesim, ergenlikten yetişkinliğe geçiş aşamasında karar vermede daha iyi düzeyde ve süreğenlikte iyi durumdadır.

9. Bağlanma: Verilen kararın bağlayıcı olup olmaması durumuyla yakından alakalıdır. İleriki yaşlarda karar vermede güçlü bir beceriklilik görülmektedir.

Karar verme kavramının stillerini öğrenilmiş alışkan olma davranışı olarak açıklayan Scott ve Bruce (1995) bir kararın verilmesinde alternatiflerin belirlenmesi, süreç içerisinde düşünme oranı stillerinde bir anahtarın var olacağını kabul etmişlerdir. Onların görüşü; karar verme stili, kararı verme aşamasında elde edilen

bilgiler ve kafa yorulan değişik seçeneklerdir (Avşaroğlu 2007). Aşağıda beş çeşit karar verme stiline değinilmiştir. Bu stiller:

1. Akılcı karar verme: Karar verme safhasında, kişilerin karar verme gerektiren şartlarla alakalı incelemeler ve çalışmalarla koşullara en iyi uyacak seçeneği tercih etmesidir. Bu stile uygun davranış gösteren kişiler, daha fazla dikkat gösterme eğiliminde hareket ederler.

2. Sezgisel karar verme: Karar verme aşamasındaki kişilerin i dünyaları ile yani duygu ve sezgi yoluyla karar vermeleridir. Bu stile uygun davranış gösteren kişiler, başkalarına nazaran daha hızlı olmaktadır ve ön sezgilerini de iyi kullanmaktadırlar.

3. Bağımlı karar verme: Kişilerin başka kimselerin öğütleri ve yön göstermeleri doğrultusunda karar vermeleridir. Bu stile uygun davranışta bulunan kişiler, verecekleri kararların sorumluluğunu başkalarına yükleme yönünde hareket etmektedirler.

4. Kaçıngan karar verme: Karar verme aşamasındaki kişilerin kararını vermemeye meyil etmesi ve karardan uzaklaşmaya çalışmasıdır. Bu stile uygun davranışta bulunanlar, karar verme vazifesinden uzak durma yönünde tutum sergilerler.

5. Spontan karar verme: Karar verme safhasındaki kişilerin içinde bulunulan an ve şartlara göre karar vermesi spontan karar verme stili olarak değerlendirilir. Bu stile uygun davranış gösteren kişiler, kendiliklerinden ve normal süreç içerisinde karar verme yönünde tutum sergilerler.

1.29. Özgüven Kavramı

Özgüven, bireyin kendisi ile ilgili kendisini öznel değerlendirmesini; insanın kendisine ait niteliklerinin hangi derecede iyi yönde veya negatif yönde olduğunun yorumudur (Kasatura 1998). Bunun yanında özgüven, bireyin kendisi hakkında belirli bir yorumlamada bulunabilmesini, bu yorumlamalarının neticesinde oluşan duygularının tümünün sonucunda gelişen davranışın ortaya çıkmasını da içerir (Okyay 2012).

Kişiliğe ilişkin olan ya da çok benzer olguların literatürde (self-perception, self-concept, self-confidence, self esteem gibi.) birden çok aynı veya benzer tanımda belirtilmesi kavram karmaşasına sebebiyet vermektedir (Soner 1995). Psikoloji alanında, araştırmalarında kişilikle ilgili konulara yoğunlaşan çalışmacılar farklı akımların etkileriyle bu kavrama açıklık getirmeye çaba harcamışlardır. Tanımlamalara bakıldığında, kişilikle ilgili bütüncül bir tariften ziyade, tanımlama yapanın yakınlığı olan psikolojik ekol ve sübjektif teorilerle yakından ilişkili olduğu görülür (Özgüven 1992).

Özgüvenin lüzumlu bir kişisellik niteliği taşıdığı belirtilir. Hayatla mücadele etmeyi ve problemlerle rasyonel bir biçimde baş etmeyi sağlamakla birlikte güçlüklerle dayanmayı da kolay kılar. Özgüveni kazanmak sürecinde, hayatın belirli güçlüklerle mücadele etme kuvvetine haiz olma, mutluluğu yakalama deneyimine sahip olmak önemlidir. Özgüven bireye kuvvet, ilham ve enerji verir, gayretini arttırır. Başarılarla gurur duymaya ve başarılarından zevk almaya katkı sunar (Kurtuldu 2007).

İnsanın kendisi hakkındaki yargıları küçük yaşlarda oluşmaktadır. Küçük yaşlarda oluşan deneyimler kişinin büyüdüğü zaman kendisine güvenen bir insan olup olmayacağını belirler (Markham 1998). Kendisine güveni olmayan insanın başka kimselere güven sağlamaları güç olmaktadır. Hayatın akışında fikirlerin, duyguların ve davranışların öncelikle bireyin kendisinin benimsemesi gerekir. Sonraki süreçte ise başkaları üstünde etkili olabilir. Kişinin kendisine inanması, özgüveni olan aklın anahtarı olarak görülür. Aklın sakin olması ve kendisinden emin olması halinde en iyi biçimde çalışmaktadır. Güven eksikliği olması gerçekte faydalı bir şeyler üretemeyen negatif düşüncelerin ürünü olmaktadır. Hedeflere ulaşmada gerekli maliyeti ödemeye hevesli olmak lüzumludur. İnsan ancak bu şekilde birçok işi kolayca başarabilmektedir. Hayal ettiklerini kendisinin iradesiyle

gerçekleştirebileceğine inanan bireyde isteklilik, inançlı olma ve yaşamı sevmeye hisleri vardır. Bireyin gelecekle ilgili umutları, insanın mevcut bulunan gücünün kaynağı ile ilgilidir (Özodaşık 2015).

Yaşam, inişi ve çıkışı olan, problemleri ve mücadeleleri barındıran, başarılar ve başarısızlıklarla dolu olan bir süreçtir. Olağan olan bu süreçte olayların peşine düşmek yerine, olayları peşimize yönlendirmeye çalışmak önemlidir. Yaşamın gidişatına göre farklı şekillerde yönlendirmeleri bilmek gereklidir. Bu durum ise özgüven olmasına bağlıdır; özgüven sahibi olanlar böyle durumlarda gerekli müdahaleyi yapma konusunda her zaman yetkindir. Gereken becerilere haiz olduğu halde önceleri hiç yapılmayan bir durumla karşılaşıldığında endişeler yaşanmaktadır. Böyle durumlarda karar verme ve inisiyatif kullanma önemli olmaktadır. Özgüven, bireyin beden ve davranış dünyası üstünde denetim ve egemenliğinin olmasını bilmesidir. Bu durum, bireyin çevresiyle olan ilişkilerinde belirleyici rol oynamaktadır. Bunda bireyin içsel, kendisine yönelik algılaması esas olmaktadır. Bu algılama bilinçli veya bilinçsiz yönü ile insanın davranışlarına yansımaktadır. Hayatın her aşamasında pozitif veya negatif bir biçimde görülmektedir (Kurtuldu 2007).

İnsan her zaman kendisi ile barış içinde değildir. Bazen kendi düşünceleri ve tavırlarıyla üzülür. Özgüven devreye girdiği zaman farklı düşünür farklı perspektiften aynayı görür. Aynada kendisine ait kusurlu bir görüntü olursa özgüven endişelenmeye gerek olmadığını anlamayı sağlar. Sonuçta aynada görüldenden daha büyük ve daha önemli gerçekler vardır. Özgüven, felaketten ziyade sorunları ve fırsatları görmeye yardımcı olur (Johnson 2010). Özgüven insanın kendisi ile ilgili güzel duygular geliştirmesi sonucunda kendisini iyi hissetmesidir. Başka bir deyişle kendisi olmasından hoşnut olma neticesiyle birlikte çevresiyle de barış içinde olmasıdır. İnsanların kendileri ile ilgili güzel duygular geliştirmesi yaşamın ilk yıllarından itibaren hayatlarında var olmuş önemli şahsiyetlerce nasıl değerlendirildikleriyle de ilgilidir (Şahin 2016).

Özgüven sahibi insanlar incelendiğinde çalışmalar doğrultusunda, bu bireylerin genellikle kendilerinden hoşnut olan bireyler olduğu gözlenmiştir. Bu insanlar kendileri ile ilgili yapabileceklerini görmeleri yanında yapamayacaklarını da kabullenmektedirler. Her bireyin güçlü yönleri olduğu gibi güçsüz yönlerinin de

olabileceği farkındalığının yanında bu durumu ilk başta kendileri için benimsemişlerdir (Okyay 2012).

1.30. Özgüveni Etkileyen Unsurlar

Özgüveni, kişinin yaşama tarzı, çocukluktan itibaren aldığı eğitim, doğuştan gelen karakteri, kişilik özellikleri gibi unsurlar etkilemektedir. Bunun yanında stres, fizyolojik ve psikolojik durumlar da bireylerin özgüveni üzerinde etkilidir. Bu unsurlar özgüveni olumlu ya da olumsuz olarak etkilemektedir. Aşağıda özgüveni etkileyen bazı kavramlardan bahsedilmiştir.

Yüklenme: İnsanın sorunu çözmeye yönelik faaliyetleri yapmak için sorumluluğu üzerine almasıdır. Yüklenme, faaliyet planının uygulanmasında ihtimal dahilinde olan tehlikelere karşı savaşım ve hedefe varmada değişkenliği önceden kabullenmedir. Gerçekçi birey başarısızlığa karşı faaliyet planını uygulamada tüm kuvvetiyle fonksiyonu yüklenmelidir (Başaran 2000).

İhmal edilme: İnsanların doğumundan itibaren yerine getirilmesi gerekli birtakım psikolojik gereksinimleri olmaktadır. Başlangıçta bu gereksinimler bireyin doğumundan itibaren aile içerisinde karşılanmaktadır. Temel olan gereksinimlerin sağlanmaması, ihmal edilmeye maruz kalmış bir çocuğun, normal olarak psikolojik gelişimini sürdürmesi güç olur ve öz varlığını özümseyemez (Tosun 2013). Bundan dolayı özgüven gelişiminin olumsuz yöne doğru yöneldiği görülür.

Tükenme: Bir bireyin çok fazla baskı altında olması ve az tatmin duyması halinde ortaya çıkan bitkinlik, bezginlik, isteksizlik duygusudur. Karşı konulmaz taleplerin sorumluluğu altındaki yöneticiler çaresizlik ve yorgunluk hissine kapılırlar. Kaçınılmaz sonuç tükenmedir (Moorhead ve Griffin 2000).

Psikolojik yorgunluk: Dinlenmeye rağmen kesilmeyen yorgunluk türüdür. Fizyolojik yorgunluk dinlenince kesilir fakat psikolojik yorgunluklar kişinin düşüncesinde var olan endişeler, olumsuzluklar ve kuşkulardır. Haddinden fazla stresle zihnin fazla çalışması sonucunda psikolojik yorgunluklar görülür. Bu türden yorgunlukların sinir merkezini etkilemesiyle sinirsel yorgunluğa dönüşme olur. Ayrıca uyku problemleri de görülebilir (Kırel 2013).

Gerçekçilik: Kişinin olayları bilimsellik ışığında akli olarak değerlendirmesidir. Gerçekçilik yönü olmayan birey, kendisini etkileyen faktörlerin gerçekliliğini ret edebilmekte ve gerçeklerden kaçabilmektedir. Bundan dolayı gerçek durumlarla

mücadele etme kuvvetini yitirmektedir (Başaran 2000). Gerçeklik insanı sürekli alternatiflerle karşı karşıya getirdiği için, insanın hedeflerini ve eylemlerini seçmesi gerektiğinden, hayatı ve mutluluğu, onun çizdiği sonuçlarda ve yaptığı seçimlerde haklı olmasını gerektirir. Bilinci otomatik olarak çalışan bir organizma, böyle bir problemle karşılaşmaz ve kendi zihinsel işlemlerinin geçerliliğini sorgulayamaz. Ancak bilinci iradi olan insan için, daha acil bir endişe olamaz (Branden 2001).

Kendine güven: Güven, içsel ve dışsal olmak üzere ikiye ayrılır. İçsel güven, bireyin kendisini tanıması, kendisini sevmesi, net amaçlar ortaya koyması ve olumlu düşünebilmeyi içerir. Dışsal güven ise iletişim, iddialı olma ve duygusal kontrolü içermektedir (Lindenfield 2011).

Kişinin kendisini sevip sevmeme derecesi bireyden bireye farklılık gösterir. Bu özellik kendine güven olarak adlandırılmaktadır. Kendine güven ve saygı başarı beklentisi ile doğrudan ilişkili bir kavramdır. Kendine güveni yüksek olan kişiler daha az şüpheli iken kendine güveni düşük insanlar ise daha fazla şüphelidirler. Kendine güveni düşük insanlar yönlendirmelere açık olduklarından sürekli olarak başkalarından destek beklemektedirler. Yönetici pozisyonunda olup düşük güvene sahip kişiler başkalarını memnun etmekten büyük zevk alırlar, işyerlerinde istenmedik, tepki alacak, kabul görmeyen davranışlarda bulunan tatminsiz kişilerdir. Kendine güveni yüksek olan yöneticiler ise işyerlerinde daha fazla tatmin olan tiplerdir (Özkalp 2013).

Kendini sevmeye: İnsanın kendisine güvenmesi, kendisinin değerli olduğunu hissetmesini ve kendisine değer vermesini gerekli kılar. Ancak kişinin kendisini sevmesinin herhangi bir şartı yoktur. İnsan kendi kusurlarının, sınırlarının, başarısızlıklarının ve olumsuzluklarının olmasına rağmen kendisini sever. Kişinin kendisini sevmesi güçlüklerle dayanmasını ve başarısızlıklarında kendisini toparlamasını sağlar. Zor zamanlarda bireyin acılarını ve kuşkularını engelleyemese de umutsuz olmaktan korur (Mutluer 2006).

Özbenimseme: Bireyin bedenini, devinimselliği, bilişselliği, duygusallığı, cinselliği; toplumun törelerle ilgili davranışlara yönelik gerçekleri benimsemesidir. Bazen birey problemlerini çözemediğinde, başarısızlığında, kendisini yetersiz bulduğunda öz benimsemesi zayıflayabilir. Tabii bir şekilde birey içinden geldiği haliyle davranmayı istemektedir. Ancak çevresi bireyin içinde olduğu gelişme evresindeki

görevine göre davranmasını ister. Bundan dolayı çevresi bireyi baskılamaktadır. Birey ise bu baskıdan dolayı gerçek benliğini arka plana atarak gizleyebilir ve toplum tarafından istenen maskeyi takarak farklı bir kimliğe bürünebilir. Böylece gerçek benliğini bastıran kişi, sağlıksız bir patlamayla kişilik bozukluğuna düşebilir (Başaran 2000).

Uyum: Bireyin ruh sağlığı iki çeşit uyum ürünüdür. İlki bireyin kendi kendisiyle, ikincisi çevresiyle uyumudur (Başaran 2000). İnsanın uyum süreci iç dünyası ve dış çevrenin dengesini sağlaması ile kontrol altında tutulur. Böylece ruhsal huzur sağlanır ve özgüven duygusu gelişme gösterir.

Gerilim: Aşırı kaygılı olan ve öfke kontrolünü sağlayamayan yöneticiler hata yapma, yanlış yapma riskleri ile sürekli karşı karşıya gelirler. Böyle durumların neticesinde kurumda istenmeyen gerilim durumları ortaya çıkar. Bu durum ise yönetici ve çalışanların kendilerine ve kuruma olan güvenlerini zedeleyerek verimi düşürür. Kısacası çalışanların verimli olma ve başarıma özgüvenlerine zarar verilmiş olunur.

Motivasyon: Motivasyon kavramı olarak gerçekte bir kişiyi bazı etkiler altında bırakma ve bireyin bu etkilerden önce göstereceği davranış öncesinde göstereceği davranıştan farklı bir şekilde hareket etmesini sağlamadır. Böyle durumlarda kişinin davranışlarında gözlenebilen bir farklılık olur. Bu farklılığın meydana gelmiş olması güdülenmeyi ifade eder (Eroğlu 2006). Motivasyon özgüven oluşumunu ve gelişimini olumlu yönde destekler.

Liderlik özelliği: Bir liderde olması lüzumlu olan nitelikler; güvenilir olması, özgüveni olması, cesaretli olması (Çetin ve Beceren 2007) dürüst, doğru, motivasyon sağlayıcı, girişken, iletişim yönü iyi ve istikrarlı olma gibi davranışlara sahip olma nitelikleridir (Ergun 2013). Liderler lokomotif güç oldukları için kurumlarda görev yapan lider yöneticiler, çalışanlarına destek vermekte ve kılavuzluk etmektedirler. Bu şekilde kurumda çalışma sinerjisi oluşmaktadır.

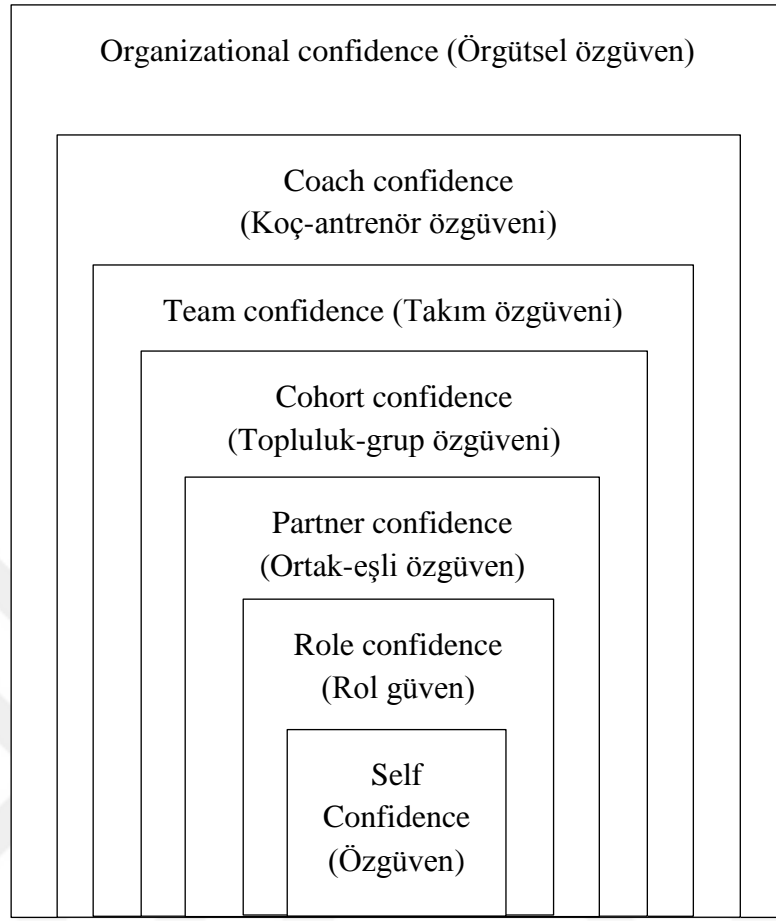
1.31. Sporda Özgüven

Özgüven ile ilgili genel geçer ilke ve kavramlar her alandaki bireyleri ve yöneticileri ilgilendirdiğinden spor yöneticileri aynı zamanda bir birey olduğundan dolayı aynı şeyler spor yöneticileri için de geçerli olmaktadır. Özgüven düzeyi yüksek olan sporcuların daha başarılı olduğu kabul edilmektedir. Aynı şekilde karar

verici konumunda olan spor yöneticilerinin de geçmiş tecrübeleri ve özgüvenleri ile daha verimli oldukları kabul görür. Bu bölümde yalnızca spor yöneticilerinin özgüvenlerinden ziyade spor olgusu ve spor yöneticilerini de içine alan özgüvenle ilgili genel geçer ilke ve kavramlar üzerinde durulacaktır.

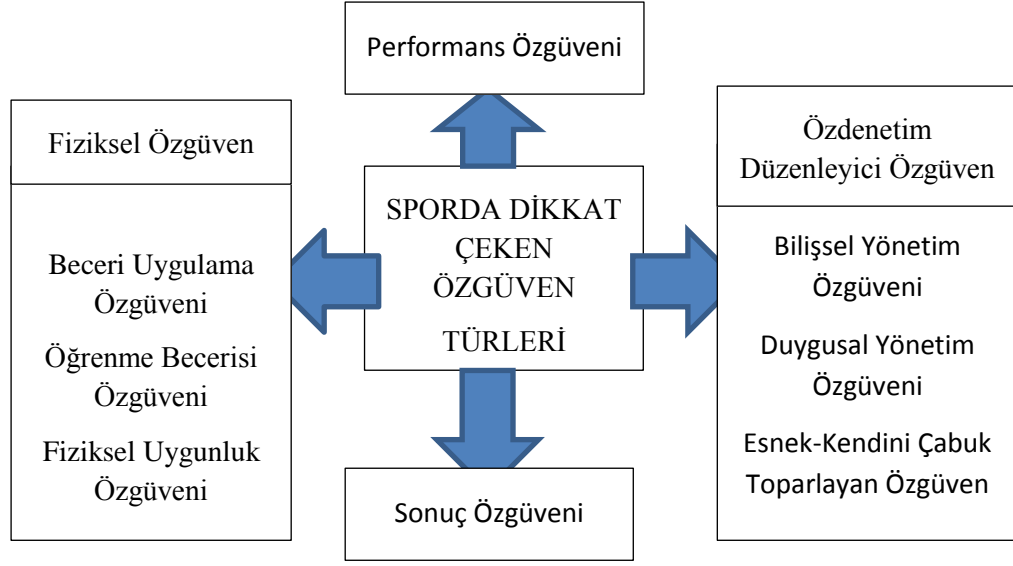
Spor içinde bulunan zamanın çağdaş toplumlarında kültür ve refah seviyelerinin bir göstergesi olmuş ve değer kazanmıştır. Sosyal yaşamın bütününe etki altında bırakan ciddi bir sosyal olgudur (İmamoğlu 1992). Spor etkinlikleri, toplumun kültür kaynaşmasını özendirmedi, davranışların ve ilişkilerin istenilen seviyeye getirilmesinde, bireylerin boş zamanları değerlendirmesinde, sporun topluluklara yaygınlaştırılmasında, beden, ruh ve fizik anlamında sağlıklı kuşakların yetiştirilmesinde bir araç olarak kullanılır (Yetim 2000). Yapılacak olan spor organizasyonların da; emniyetin sağlanması hususu, sağlık tedbirleri, ulaşım olanakları, teknik hizmetlerin, basın, haberleşme ve benzeri temel faktörlerde gerekli tedbirlerin alınması elzemdir (Cankalp 2002). Bu tedbirlerin alınmasında spor yöneticilerinin rolü çok önemli olmaktadır. Spor ambiyansından haberdar olan ve analizleri iyi yapabilen yöneticilerin ilgili yerlerde görev yapmasının, problemlerin çözümü için etkili olacağı düşünülmektedir (Aykın 2013). Bu tip yöneticilerin görev alması desteklenmelidir. Çünkü çevresine güven veren, alanında uzman olan ve yüksek özgüvene sahip olan spor yöneticileri doğru kararlar vererek sorunları çözmektedirler.

Güven, sürekli olarak başarılı seçkin sporcuların sahip olduğu önemli bir beceri olarak ortaya çıkmaktadır ve uluslararası düzeyde elit sporcular, zihinsel dayanıklılığı tanımlayan en kritik zihinsel beceri olarak güveni belirlemiştir. Ayrıca elit sporcular, zihinsel dayanıklılığın anahtarının, engeller ve aksilikler karşısında sağlam, dirençli, “sarsılmaz” özgüven olduğunu da belirtmişlerdir. Güven konusundaki çoğu spor araştırmasında, özgüven ya da başarıya ulaşmak için iç kaynaklara, özellikle de yeteneklere sahip olma inancına odaklanılmıştır. Özgüven, inanç ve beklentilerden kaynaklanır ve çoklu olmasına rağmen özgüven tanımları, bireylerin yeteneklerine ve/veya bu yeteneklere dayanarak başarıya ulaşma konusundaki beklentilerine ilişkin inançlarını ifade eder. Bununla birlikte, sporcuların özgüvenleri giderek daha geniş bir güven katmanları içine oturmuştur (bkz. Şekil 1. 4.) (Vealey 2009).



Şekil 1. 4. Sporda Çoklu Güven Düzeyleri (Vealey 2009).

Şekil 1. 4'de gösterilen birçok güven türü incelenmiş ve bu çok düzeyli güven görüşü sporcular üzerindeki genel etkisi açısından dikkate alınması gereken bir husustur (Vealey 2009). Güçlü spor güveni, rekabetçi sporlarda var olan psikolojik ve çevresel zorluklara karşı direnç ve dayanıklılık gösterme ve bu olumlu inancı sürdürme olarak tanımlanmaktadır (Thomas ve ark 2011). Sporda özgüven, sporda başarılı olabilmek için sporcunun aksilikler ve problemlerin üstesinden gelmesi, kötü performans sonrası çabuk bir şekilde toparlanması, kötü performans sonrası hatalarına odaklanması, kazanamadığında kazanabilmeye odaklanmasına olan inancın derecesi olarak tanımlanır (Vealey 2004).



Şekil 1. 5. Sporcuların İhtiyaç Duyduğu Özgüven Türleri (Vealey 2009).

Özgüven sporcuların spora katılım ve devam etme seçeneklerine de etki etmektedir. Eğer sporcular özgüvenli ve kontrollü olurlarsa devamlılık ve performans artar. Böylece istenen hedefler gerçekleştirilip, kaygı durumu ile başa çıkılabilir (Vealey 2009). Temel soru, özgüven sporcuların performansını nasıl etkiliyor. Özgüven, zihinsel açıdan tamamlayıcı olarak düşünülebilir. Çünkü özgüven sporcuların nasıl hissettiklerini ve mücadele sırasında oluşunlar hakkında düşünmesine yardımcı olabilmektedir. Özgüvenin, sporcuların gayret ve devamlılık özelliklerine olumlu etkisi olduğu tahmin edilmektedir. Elit bir sporcu özgüven hakkında şunları söylemektedir; Rahat olduğumda, her şey yolunda gidiyor, daha zor olanı denemeye gayret etmeme sebep oluyor. Bu da oyunumun kalitesini yükseltip, gayretim yoğunluğunu arttırıyor ve hazırlanma aşama seviyesini yükseltiyor (Hanton ve ark 2004).

Bir araştırma sonucunda, elit sporcular için kolaylaştırıcı bir yorumlama yapan kontrol algıları, bilişsel güven yönetimi stratejilerinden etkilenmiştir. Özellikle, seçkin grup içinde, olumsuz düşüncelerin ve duyguların, rasyonalleşme ve rahatlama gibi düşünceler ve imgeleri engelleyen, onları olumlu olanlarla değiştiren öğrenilmiş stratejileri aktive edeceği gözlemlenmiştir. Bu durum elit sporcunun semptomlarının kendi kontrolünde olacağını ve kolay bir yorumlamaya olanak sağladığına ve bunun sonucunda özgüvenin artacağına dair algıya yol açacağı görülmüştür (Hanton ve Connaughton 2002). Bu bulgulara benzer bir çalışmada ise

zihinsel prova, düşünce durumu ve kaygıyı zayıflatıcı yorumlara karşı koruma mekanizmaları olarak olumlu konuşmayı içeren stratejiler kullanılmıştır. Spesifik olarak, özgüven düzeyleri düşük olduğunda, rekabet kaygısı yoğunluğundaki artışlar, performansın kontrolü bağlamında performansının zayıflaması olarak algılanacaktır. Özgüven düzeyleri yüksek olduğunda ise kaygıdaki artışın kontrol ve kolaylaştırıcı yorumlara yönelik olumlu algılara yol açtığı rapor edilmiştir (Hanton ve ark 2004).

1.32. Öz-Güvenin Temel Bileşenleri

1.32.1. Öz-duyarlık

Öz-duyarlık, insanın acısına ve sıkıntısına sebebiyet veren duyguları karşısında açıklığı, kendisine yönelik özenli ve sevecen tutumlar sergilemesi yaklaşımı, yetersizliğine ve başarısızlığına karşı anlayış içinde olması ve yargılamaması bunun yanında hayatındaki negatif deneyimlerin birey hayatında olağan bir şey olduğunu kabullenmesi şeklinde tanımlanabilir (Neff 2003). Özgüven kavramına bakıldığında pek çok kaynakta öz duyarlık kavramıyla beraber ya da bu kavramların birbirlerinin yerlerine kullanıldığı görülmüştür. Kaynakların pek çoğu bu sentezi doğru olarak ele alırken, pek çoğu da bu yaklaşımın iki farklı kavramı bir araya getirmek olduğunu öne sürmektedirler. Tanımlamalara bakıldığında özduyarlık kavramı, kişinin kendi eksik yönlerine, sınırlılıklarına ve başarısızlıklarına karşı peşin hükümsüz olmasını kapsamaktadır (Okyay 2012). Neff (2003)'in tanımına göre; öz duyarlılığın üç bileşeni özkibarlık, ortak insanlık ve farkındalıktır.

Özduyarlık tanımlamalara bakıldığında kendine güven yani özgüven ile alakalıdır. Olumsuz durum ve istenilmeyen anlarda doğan negatif olaylarda özkibarlık ve ağırbaşlılık sergileyen kişiler kendilerine karşı da olumlu davranmakta, kendilerini sevmektedirler. Fakat özduyarlık ile özgüven yani kendine güven birbirlerine yine de karıştırılmamalıdır. Bazı kaynaklara göre özduyarlık beraberinde katı ve hiçbir şeyi görmez bir duygu durumu getirmediğinden özgüvene kıyasla daha yumuşak bir kavramdır. Özduyarlık, göreceli olarak durağan bir kişilik özelliği olarak kavramsallaştırılabilir, ancak durumlara göre de farklılıklar gösterebilir (Adams ve Leary 2007).

Özduyarlık beraberinde başkalarına duyarlı olmayı getirir. Kişi başkalarının ihtiyaçlarına öncelik vermektedir, fakat bu kendisini ikinci plana attığını da göstermez. Başkalarıyla yardımlaşma gerektiren noktalarda da yani başkalarına

yardım edilmesi gereken noktalarda da özgüveni yüksek birey hem özduyarlık hem de olumlu benlik saygısı taşıyorsa kişisel inisiyatifini alır ve her türlü durum için hazır hale gelebilir (Okyay 2012).

1.32.2. Benlik

Psikoloji alanında benlik kavramı, 1891’de William James’in yazdığı “The Principles of Psychology” isimli kitapla ilk olarak dillendirilmiştir. James genel tanımlamayla “bireyin kendisi olarak adlandırdığı her şeyin toplamını” benlik olarak tanımlamıştır. Benlik olgusu, öğeler, açığa çıkarılan duygular ve sergilenen davranışlar şeklinde üç bölüm halinde incelenmiştir. James (1892)’e göre; belirtilen benlik; materyal, sosyal ve psikolojik şeklinde üçe ayrılır. Materyal benlik; bu benim vücudumdur, benim ailemdir, benim işimdir, gibi maddesel öğelere sahiptir. Sosyal benlik; bireyin etrafında algıladığı benliktir. Psikolojik benlik ise; insanların duygularından ve tutkularından oluşan ve bütün bilinçlilik durumu üstünde etkisi olan bölümdür (Taşgit 2012).

İnsanın davranışı üstünde etkili olan en önemli faktör benliktir. Freud benliği, kişiliğin gerçeklik ilkesini esas alan, iç dürtüleriyle dış çevresi arasında denge kuran, mantık dışı düşünmeyen ve realist yorumlamalar yapan kısım şeklinde tanımlamıştır. Rogers (1951) ise benliği, bireylerin, kendi algılarını düzenlemiş ve bütünleşmiş hali olarak tanımlamıştır. Benlik, bu boyutuyla kişiliğin sübjektif yönünü ifade eder (Eriş ve İkiz 2013).

Benlik imgesi yalnızca etrafın geri bildirimlerinden etkilenme yoluyla biçimlenmez ve gelişmez. Benlik gelişmesinde insan statik değil dinamiktir. Benlik algısında özellikle aile ve çevrenin etkisinin çok önemli olmasının yanında benlik imgesi, kişinin zihin yetisi ve tecrübeleriyle etrafından aldığı bildirimleri kendisine uygun bir şekilde değerlendirebilmesiyle oluşur (Mutluer 2006).

Benliğin, hayatın ilk yıllarında bireyin dünyasından ve onun yaşantılarının izinden oluştuğu görülür. Çocuk büyüyüp, geliştikçe çevresindeki yaşantılardan kendi varlığına ait olan yaşantıları sahiplenir. Kendi varlık bilinci oluştukça, hayatını sürdürdüğü çevrede kendi varlığından ve fonksiyonlarından meydana gelen bir benlik geliştirme gösterir. Bireyin kendinden haberdar olma, kişiliğini değerlendirmesini “benlik” olarak kabul edebiliriz. Benlik gelişimi, hayatının akışını algılaması şekillerine göre ilerleyen aktif bir süreçtir. Yaşantıları algılama şekli,

başkalarınınca pozitif değerlendirilme ve kabullenilme gereksinimlerinden etkilenmekle beraber bilhassa bireyin kendine yakınlığı olan insanların tutumunun önemi büyüktür (Kurtuldu 2007).

Benlik ve kendine saygı, bireyin topluma uyumunda ve bilişsel gelişimi yönünde önemli faktörlerdendir. Bireyin benlik kavramı, kendisine yönelik çok boyutlu gözlemden oluşmaktadır. Genelde kendisini başarısız görenlerin kendilerine yönelik saygıları düşükken, kendilerini başarılı görenlerin ise kendilerine yönelik saygıları yüksek olmaktadır. Kendine saygı yüksek olursa daha fazla mutluluk ve başarı olacağı belirtilir. Çoğu uzman, başarı için bireyin kendisine inanması gerektiğini söylemiştir (Ortakale 2008).

1.32.3. İdeal (Ülküsel) Benlik

Benlik kavramı, insanın var olan veya var olmayan niteliklerinin ve becerilerinin objektif bir şekilde tanımlanması olarak belirtilir. Genel olarak insanın kendisine yönelik duyguları hakiki benlik veya fenomenal benliktir. Bireyin olmak istediği veya nasıl olmasının gerekliliği ise ideal benlik şeklinde tanımlanır (Şekercioğlu ve Güzeller 2012).

İnsanların özgüven seviyeleriyle benlik imgeleri arasındaki ilişkinin önemli olduğu düşünülür. Kişinin kendini becerikli ve toplumun içinde sevilen bir kişi olarak görmesinin yanında beceriksiz, başarısız ve vasat biri olarak görmesi özgüvenini farklı şekilde etkileyecektir (Mutluer 2006).

İdeal (Ülküsel benlik), insanın olmayı istediği veya ulaşmayı arzu ettiği benliktir. Benlik, kişiliğin bilişselliği ile ilgilidir. İdeal benlik ise kişiliğin duygu yönüyle ilgilidir. İnsanın kendini algılaması bazı zaman gerçeğe uygun olarak paralellik gösteriyorken bazı zaman ise gerçekle bağdaşmamaktadır. Benlik ve ideal benliğin alt yapısı arasında fark açıldıkça kişide uyumsuzluk da buna paralel olarak artacaktır (Ayan 2012).

Benlik imgesiyle ideal benliğin arasındaki uyum özgüveni pozitif yönde seyretmektedir. Fakat bunun gerçekleşmesi için kişi benlik imajını kazanmalıdır bunun yanında kişisel özelliklerinin de farkında olmalıdır. Aynı zamanda insanın ne olmak istediği ve ne olduğu hakkında kıyaslama yapabilme becerisine haiz olması gerekir (Mutluer 2006).

1.32.4. Özsaygı (Benlik Saygısı)

Benlik saygısı, kişiliğin gerekli bir yönü, insanın yaşamının bütünü etkileyen, davranışlarını yönlendiren bir olgudur. Kişilik gelişmesinde önemi yadsınmayan ve insan için lüzumlu olan algılar, duygular ve düşüncelerden oluşan benlik saygısı, insanın sosyalleşme seviyesinde önemli bir görev üstlenmektedir (Deniz ve ark 2004).

Özsaygı (Benlik saygısı) psikoloji dalında yapılan çoğu çalışmada özgüven terimi ile anlam olarak yakın ilişki içerisinde. Psikoloji literatüründe ‘Self esteem’ olarak belirtilen öz-saygı kavramı önemle incelenmelidir (Sekmen 2016). Psikoloji biliminde Rosenberg ve Coopersmith’in çalışmaları önemlidir. Benlik saygısının gelişimini kuramsal bir şekilde inceleyen Rosenberg ve Coopersmith’in geliştirdiği benlik saygısı ölçekleri birçok ampirik çalışmalarda ölçme aracı olarak kullanılmıştır (Yıldız ve Çapar 2010).

Bu alandaki öncülerden biri olan Rosenberg (1965), benlik saygısını dile getirmiştir. Benlik saygısı, insanın kendisini genel olarak olumlu değerlendirmesi anlamına gelir. Yüksek benlik saygısı, kendine saygı gösteren ve kendisine değer biçmeyi düşünebilen bireyin özelliğidir. Benlik saygısı, hayatta başarı için önemli bir anahtardır. Sağlıklı benlik saygısının gelişimi, iyi bir kişisel ve sosyal uyum için çok önemlidir (Abdel-Khalek 2016). Benlik saygısının sürdürülmesi ve geliştirilmesi her zaman temel bir insan dürtüsü olarak tanımlanmıştır. Filozoflar, yazarlar, eğitimciler ve elbette psikologların hepsi, öz-imgenin motivasyon, etki ve sosyal etkileşimlerde oynadığı can alıcı rolü vurgulamıştır (Benabou ve Tirole 2002).

Benlik saygısı, kendi güçlü yanlarımızı görme yeteneğimizden gelir (Johnson 2010). Benlik saygısının iki yönü - özgüven ve öz saygı - kavramsal olarak izole edilebilir, ancak bir insanın psikolojisinde ayrılmazdır. İnsan kendi değerlerini yaşamak için kendini yetkin hale getirerek kendini yaşamaya, zihnini neyin doğru ve neyin doğru olduğunu keşfetme görevini ve eylemlerini buna göre yöneterek değerli yapar (Branden 2001).

Beden imajı, benlik imajıyla bağlantı içindedir. Egzersizler vasıtasıyla beden imajı iyi olursa aynı şekilde benlik imajında da bir iyileşme olur. Böyle bir sonucun sürpriz olacağı söylenemez. Görünüş ve kondisyonla birey kendisini daha iyi hisseder. Bu hisler ise bütün benliği daha iyi bir duruma getirir. Böyle olunca beden

imajı iyileşmekte ve bundan dolayı genel olarak benlik kavramı, özel olarak da benlik saygısı iyileşmiş olmaktadır. Dünyanın birçok coğrafyasında yapılmış araştırmalarda, düzenli olarak egzersizlere katılım gösteren bireylerde egzersizin benlik kavramına etkileri araştırılmıştır. Bu tür çalışmalarda benlik kavramında önemli iyileşmeler olduğu rapor edilmiştir. Çalışmalar benlik saygısı ve beden memnuniyetinin egzersizle ilişkisinin olduğunu ortaya koymuştur (Polat 2014).

Benlik saygısının birbiriyle ilişkili iki yönü vardır: kişisel bir etki-yarar ve kişisel bir değer duygusu gerektirir. Öz güven ve öz saygı toplamıdır. Yaşayan ve yaşamaya layık bir kişi olduğu kanaatinde değildir. İnsanın öz saygıya ihtiyacı vardır, çünkü değerlere ulaşmak için hareket etmek zorundadır ve harekete geçmek için hareketinin faydalanıcısına değer vermesi gerekir. Değerlere ulaşmak için, insan kendini zevk almaya layık görmelidir. Mutluluğu için savaşmalı ve kendini mutluluğa layık görmelidir (Branden 2001).

Düşük ve yüksek benlik saygısı; İnsan, kendisinin niteliklerini ve tutumlarını keşfetmek aracılığıyla ve başkalarının da geri bildirimlerde bulunmasıyla kendisine yönelik tanımlamalar yapar. Kişi kendisini pozitif niteliklerle donanmış biri olarak algılırsa benlik saygısı seviyesi yüksektir. Negatif ve karmaşık algılama olursa benlik saygısı seviyesi düşük olur. Bununla birlikte insanın kendisine yönelik değerlendirmeleri ve ulaşmayı arzuladığı standartlara uygunluk durumu algısı, benlik saygısı seviyesinde belirgin rol oynamaktadır. İnsan, başkalarıyla ilişkilerinde kendisine benzeyenleri veya kendisini onaylayan destek verenleri seçmeye meyillidir. Bu durum insanın benlik saygısına fayda vermektedir. Kendisine uygun olanları seçmeye meyilli olan insan, aynı zamanda kendisine uygun koşulları da seçmek ve oluşturmak gayreti içinde olmaktadır. İnsanın sosyal gelişimine katkı sunan ve insanı onurlandıran gayretler, benlik saygısı seviyesini de artıracaktır (Avşaroğlu 2007).

1.32.5. Öz-Anlayış

Öz-anlayış, insanın acıları ve başarısızlığında kendisini eleştirmesinden ziyade kendisine karşı özenli ve anlayış içinde olmayı, insanın hayatındaki negatif deneyimlerin insan hayatının olağan bir yönü olduğunu kabul etmeyi, negatif duyguların ve düşüncelerin üzerinde daha fazla durmak yerine mantık çerçevesinde hareket etmeyi kabul eden bir anlayış olarak tanımlanabilir (Neff 2003).

Yapılan alışmalar öz-anlayışın; psikolojik sağlık, akademik başarı, hayatta rastlanılan negatif duygular, bilişsel tepkimeler, sosyal olaylar içerisinde meydana gelen sıkıntılar, hayallerinde ve besledikleri karmaşık hisler sonucu yaşanmış negatif duygulara yönelik yatıştırma etkisine sahip olduğu ortaya konulmuştur (Leary ve ark 2007).

z-yeterlilik, öz-güven, öz-saygı ve öz anlayış sosyal hayat içinde gelişme göstermekte ve sosyal ilişkilerde anlam ve değer bulmaktadır. Diğer insanların yaşadığı problemlere yönelik hoşgörü gösterme, katılık, esneklik, gerçekçilik, abartılı olma, sabırlı olma, sabırsızlık, duyarlılık gösterme, duyarsızlık, acımasızlık, anlayışlı olma, anlayışsızlık, merhametli olma, merhametsizlik gibi davranışlar sergileyen bir insan; aynı durumlarda, kendisine yönelik olarak buna benzer davranışların sergilenmesi muhtemel olmaktadır (Tatlılıoğlu 2010).

z-anlayışın günlük yaşamdaki olumsuz olaylara karşı duygusal ve bilişsel tepkileri kestiği, rahatsız edici sosyal olayları hayal ederken öz-merhametin insanları olumsuz duygulara karşı koruduğu belirtilmektedir. z-duyarlılık, özellikle benlik saygısı düşük olan katılımcılar için, kararsız geri bildirimler aldıktan sonra olumsuz duyguları ılımlı kılmıştır. Genel olarak, öz-şefkatin, insanların olumsuz olaylara karşı tepkilerini, bazı durumlarda kendinden farklı ve bazı durumlarda benlik saygısından daha faydalı şekillerde olumsuz olaylara karşı tepkilerini zayıflattığı görülmektedir (Leary ve ark 2007).

1.32.6. z Yeterlilik

z yeterlik bireyin zihinsel kapasitesi ile alakalıdır. Bireyin, bir işle karşılaştığında duygu kapasitesinin yeterli olup olmamasıdır (Bandura 1997). z yeterlik bireyin becerilerini değil yeteneklerini esas alır. Yani rnek verilirse; kişi iş hayatında yapıp ettiklerinde oldukça başarılı olabilir, kendisine güvenebilir, bu okul hayatı için ve dersler için de geçerli olabilir. Fakat aynı kişi sosyal ortama girmesi gereken bir durumda bulunduğunda kendisini tükenmiş hissedebilir ve kaygı düzeyi yükselebilir. Bu durumda zgven düzeyi düşük kişilerde uzun süreli konsantre olamama, yapılan çalışmayı, içinde bulunulan durumu çabuk terk etme ve bunlara eşlik eden yüksek düzeyde kaygı ve anksiyete kendini gösterebilir (Okyay 2012).

Bireyin yeterlik algısı, sadece zorlanmayacağı basit ve kolay bir görev olabilir ya da aşırı derece de zorlanacağı görevler de olabilir. Bu durum bireylerin seviyeler

arası farklılığını gösterir. Bireyler genelleme yaparken kendilerini sınırlı bir alanda görebilirler veya geniş bir alanda yararlı olduklarını düşünebilirler. Bu alan belirlemek ise bize öz yeterliğin genelleme boyutunu vermektedir (Ünver 2016).

İskender (2009)'in çalışmasında; korelasyon analizinde, öz-kibarlık ve öz yeterlik arasında pozitif korelasyon tespit edilmiştir. Öğrenme için kontrol inancında; öz-yargı, öz-yeterlilik ile negatif bir korelasyona sahip olduğu, öz-yeterlik ve öğrenme için kontrol inancı ile pozitif korelasyonlara sahip olduğu görülmüştür. Farkındalık ise öz-yeterlik ile pozitif ilişkilidir ve öğrenme inancını kontrol eder (İskender 2009).

1.33. Özgüven Gelişimi; Yaş, Cinsiyet

Yaşamın başlangıç ayları ve yılları itibari ile insanda gelişim gösteren özgüvenin oluşmasına onay veren ve kabullenen bir aile ile çevrenin bulunduğu ortam büyük önem arz eder. Çocuklar güzel şeyler yaptığında anne babalarının gözlerindeki ışıltıyı görmeyi istemektedir. O coşkulu durumu göremediğinde ise hayal kırıklığına uğrarlar. Bundan dolayı çocuklar iyi bir şeyler yaptığında anne babalarının gözlerinde de o ışıltı varsa ve çocuk da bunu görebilirse kendinde yavaş yavaş özgüven oluşmaya başlar (Mutluer 2006).

Çocuklar zamanla bene-dönük durumlarından topluma-dönük durumlara doğru hızlı bir şekilde ilerleme göstermektedir. Çocuk kazandığı güveni ve özerkliği ile birlikte zamanla çevresinde olan biteni keşfeder ve çevresinde bir denetim kuvveti kazanır. Çevrede oluşan ve gelişen her şeye yönelik derin bir sorgulama-soruşturmaya ve öğrenmeye meyil artar. Bu bakımdan gözlemlendiğinde güvene ve ona bağlı öğrenmeye meyil, bebelere sevginin ve ilginin öncelikle gösterilmesi ve bütün genel ihtiyaçlarının annesince zamanında yerine getirilmesiyle doğrudan ilişkilidir (Yavuzer 2012).

Özgüvenin temel bileşenlerinden olan öz yeterlilik yargısının ayırt edici niteliği kız ve erkek çocuklarında farklı olmasıdır. Bu farklılıkların sebebini gelişim bilimciler, kültür faktörü beklentisiyle birlikte çocuğun kendisinin hayatındaki deneyimleri olarak değerlendirmişlerdir. Cinsiyet eksenli bu farklılığı anlayabilmenin yolu, çocukların ayrı ayrı özgüveninin her bir bileşeninin başkalarından farklı yorumlandığını anlamaya bağlıdır. İlk başlarda bu değerler kültürel standartlar ve inançların etkisindedir. Bundan dolayı yaşı küçük erkek

çocuklarının neredeyse tamamı kendisini spor konusunda yeterli görür. Çünkü kültür yapısı gereği sporda erkeklerin daha fazla başarı gösterdiğini bilirler. Ayrıca çocuklar gerçekten başarılı oldukları alanlara giderek daha fazla önem vermeye başlar. Çocuklar büyümeye başladıkça, gerçek başarılar elde etmeyle birlikte kendisini spor konusunda başarılı saymakta, erkek ve kız çocuklarının her ikisi de spor başarılarına çok büyük önem vermeye başlamaktadırlar. Spor konusundaki yeteneklerini kanıtlayamayan hem kız çocuklarında hem de erkek çocuklarında ise spor başarılarına daha az değer verme tutumu başlamaktadır (Bee ve Boyd 2009).

1.34. Özgüven Oluşumunu ve Gelişimini Etkileyen Faktörler

Özgüven, insanın çocukluğundan itibaren duygu gelişimi ve başarılarına destek olunmasıyla gelişmektedir. Bireyin sağlıklı olması ve mutluluğu sağlayacak bir yaşam kazanması açısından büyük önemi olan özgüvenin oluşumu ve gelişimi evrelerinde etkili unsurların irdelenmesinde faydalar sağlanacağı düşünülmektedir (Sekmen 2016).

Özgüvenin psikoloji bilimi bakımından basit bir niteliğe sahip olduğu söylenmesine rağmen, değişkenlik yönü ve diğer farklı özelliklerle bağlantılı bulunmaktadır. Doğumla edinilen bir nitelik değil, küçüklükten itibaren aşama aşama gelişim gösteren merkezi bir niteliktir. Yaşam süresince yaşanan hayal kırıklığı ve ruhi bunalımlar sistematik bir şekilde bireyin özgüvenini zedelemektedir. Kişi hayatı boyunca çok fazla hayal kırıklığı yaşarsa, bireyin özgüven düzeyi de o nispette azalmakta, korkuları ise artmaktadır. Bundan dolayı özgüven kavramının iyimser olma ile karamsar olma arasında yakın bir ilişkisi vardır (Merey 2010). Özgüvenin kişilik yapısı ve çevresel etkenler gibi birçok özellikte bağlantı içinde olması nedeniyle özgüveni etkileyen bazı faktörler aşağıda belirtilmiştir.

1.34.1. Anne Baba Tutumları

Çocuklara yönelik sevgi olgusunun en belirgin göstergesi çocukluğun başlangıç aşamalarında gereksinim olan bütün ihtiyaçlarının giderilmesidir. Bu sevgi ve ilginin sonucunda çocuğun edindiği güven duygusu oluşmaktadır. Tersiy meydana geldiğinde ise güven duymama tutumu gelişir. Güvensizlik duygusu meydana geldiğinde çocukta kişilik gelişimi yetersizliği oluşabilir. Çocuk bu ilgisizliğin nedenini kendisinde arayabilmekte ayrıca başka kimselere de güvensizlik tutumu içerisine girebilmektedir (Umutlu 2010).

1.34.2. Akademik Başarı

Carter ve Good (1973) tarafından akademik başarı; herhangi bir öğretim kuruluşunda, öğretim verilen dersler ile ilgili geliştirilmiş ve öğretim veren görevlilerce takdir edilen notlar ya da her ikisi ile ortaya konmuş beceriler veya kazanılmış bilgiler olarak tanımlanmıştır (Sığı ve Gürbüz 2011). Burada tanım yapılması gerekli diğer bir kavramsa öğrencilerin akademik başarılarını tespit etmede en kuvvetli etkisi olan niteliklerden birisi akademik özgüvendir (Arıcı 2007).

1.34.3. Kendini Değerlendirme ve Çevrenin Etkisi

Hebeis (1976)'e göre; bireyin kendisini değerlendirmesi, başkalarıyla karşılaştırma yoluyla kendisi hakkında verdiği yargıdır (Sarkın 2012). Birey psikolojik gelişme süresince özgüven kazanırken dış çevrenin büyük bir payı vardır. Böyle durumlar bazı zaman pozitif olabiliyorken bazı zaman ise olumsuzluk yönüyle özgüvene yansımaktadır. Bu yansımadaki olumlu olma veya olumsuz olma durumu bireyin etrafındakilerle iletişim özelliğine göre farklılık göstermektedir (Göknar 2014).

1.34.4. Sorumluluk

Sorumluluk kavramı, insanın çocukluk yıllarından itibaren büyüklerinden ve etrafındakilerden gördüğü davranışlar vasıtasıyla şekillenir. İnsanın sorumluluk sahibi olmasında üç faktörün olduğu söylenebilir. Bunlar; aile içerisinde çocukla ilgili tutum, aile içerisi etkileşim ve aile içerisindeki disiplin anlayışıdır. Burada söz edilen disiplin tarzı, çocuk tarafından gerçekleştirilmesi istenen davranışların ve alışkanlıkların kazanılmasını sağlama ve ahlaki gelişimi meydana getirmek (Başoğlu 2007). olan disiplin olmalıdır. Özgüveni engelleyici yönü olan ya da zorba yönlü olan disiplin olmamalıdır.

1.34.5. Kişisel Gelişim ve İnisiyatif Alma

Kişisel gelişim kavramı genelde içsel enerjiyi arttırmak için atılan adım şeklinde algılanıyor olsa da, kavram literatüre yönelik kullanıldığı zaman anlamı değişir. Kişisel gelişim inisiyatif kavramı ise kurumlarda görev yapan yöneticilerin ve çalışanların bağlamında değerlendirildiğinde, doğrudan özgüven ile paralellik göstermektedir. İnisiyatif alma yalnızca gelişme bakımından değerlendirilmemekle birlikte, sorumluluk üstlenme, herhangi bir olayın gidiş yönünü, sürekliliğini ve sonuçlarını etkilemede de önemi vardır (Okyay 2012).

Kişisel gelişim inisiyatifi kavramının kişisel gelişimle bağlantısı belirtilmektedir. Geise (2008) kişisel gelişimi; davranışlarda uyum sağlama, düşünceler ve duygularda yaşanan değişimlerin sübjektif deneyimi şeklinde tanımlamaktadır. Bireysel gelişim; insanın kendisini anlaması, farkındalık kazanması süreci ve sonucunda bu deneyimin insanın duygularında, inançlarında, tutumlarında ve davranışlarında değişme sağlamasıdır (Wright ve ark 2006). Bireysel gelişim, bir amacı olan ya da amaçlı olmayan süreçlerin sonucunda meydana gelen bir durum olarak görülebilir (Robitschek 1999).

Çalışanların ve yöneticilerin buldukları konum ve sahip oldukları iş ile bağlantılı olarak yaşadıkları sorunlar, bu sorunlarla yüzleşmede yaşadıkları duygular ve özgüven sahibi bireylerin kaygıya kapılmaması veya daha az kaygı yaşaması veya özgüveni eksik bireylerin anksiyetenin odağına düşmeleri, risk almak durumunda kalındığında atılacak adımlar, problemin/sorunun ortadan kaldırılabilmesi veya başarısız olunmasında temeli oluşturacaktır (Okuyay 2012). Bütün bunlar kişisel gelişime bağlı olarak inisiyatif alma gücü ile bağlantılıdır.

Gelişmiş dünya ve iş hayatında iş gücü gereksinimi, genelde karşılaşılan olayların sonucunda ve işin en başında olayı/durumu kavrama, çözüm önerisi getirebilme ve sonuçlandırabilme başlıklarında toplanır. İşte bütün bunlarda en büyük rolü kişilerin özellikleri; özgüven sahibi olma, kendini geliştirebilmek adına korkmama ve görev alma üstlenir (Bandura 1997).

1.34.6. Fiziksel Görünüm

Fiziksel görünümün söz olmadan iletişimin sağlanması şeklinde değerlendirildiği; uzuv dilinin, dış görünümün, giysilerin, renklerin, mekanın ve zamanın kullanımı, çevrenin ve aksesuarın kullanılmasına benzer öğeleri kapsadığı söylenmektedir. İnsanların başkaları ile konuşma yapmadan, söz kullanmadan iletişim sağlaması, öğelerden yararlanma yoluyla ekonomik durumlar, eğitim ve kültürel seviyeler, ruh hali, özgüven ve statüleri gibi benzeri durumlar hakkında fikirler edinebilirler. İnsanın çevresince iyi görüldüğünü düşünmesi bireyin mutlu olmasını sağlar, özgüven seviyesini yükseltir, ilişkilerinde gelişme görülür, performans ve başarı kazanmada destek sağlar (Keklik 2012).

1.35. Özgüven Düzeylerine Göre Bireylerin Göstermiş Olduğu Tutumlar

Günümüz dünyasında insanlarda oluşan birçok ruh, duygu ve sosyal yönden meydana gelen sorunların temeli özgüven eksikliğinden kaynaklanır. Özgüvenin oluşmasında aile etkisi büyük önem arz eder. Bunun yanında okulun ve çevrenin de özgüven oluşmasında ve özgüven seviyesinin yükselmesinde veya düşmesinde önemliliği göz ardı edilemez. Yaşanılan ailenin bulunduğu ortam ve çevrenin otoriterlik veya demokratiklik yönü özgüven bakımından çok belirleyici faktörlerdendir. Demokratiklik yönü olan aile ortamındaki bireylerin okul ve çevre yaşantılarındaki durumunun daha fazla güvenli olacağı muhakkaktır. Bunun yanında özgüven sonradan da öğrenilebilmektedir. Bireyin istemesi halinde aile ve çevrenin özgüven seviyesi üstündeki negatif etkiyi azaltabileceği ya da tamamıyla ortadan kaldıracabileceği söylenebilir (Mutluer 2006).

1.35.1. Yüksek Özgüven Sahibi Bireyler

Branden (2002) pozitif özgüven olmadığında psikolojik olarak büyümede durağan olma görüldüğünü belirtir. Branden özgüvenin insanın temel gereksinimlerinden biri olduğunu ve bireyin yaşamında önemli bir değere sahip olduğunu vurgular. İnsanın sahip olduğu pozitif özgüven direnci artırır, güç ve yenilenmede kapasitenin artmasına katkıda bulunur (Ergen ve Bilen 2010).

Yüksek özgüven, bireyin diğer bireylerle ilişkilerinde bağlantı kurmasında kendisini gösterir. Özgüven sahibi olan bireylerin kendilik değerleri, başka kimseleri değerlendirmeye göre şekil almaz, diğer bireylerle ilişkilerinde daha başarılıdırlar. Kendi benliğinden korkanlar genellikle kendisine güveni olmayanlardır. Bu bireyler için benlik karmaşık bulmacalara benzer ve bulmacayı çözebilmek için gereken cesaret yoktur. İnsanların hemen hepsi onay ve takdir edilmek istemektedir fakat engel konulmuş kendisini gösterme arzusu, kendine güvenememe şeklinde görülür. Engele maruz kalma baskı oluşmasına sebep olur ve birey genişleme güdüsünü yerine getiremez (Merey 2010).

1.35.2. Düşük Özgüven Sahibi Bireyler

Özgüven düzeyleri düşük olan insanlar, yaşadıkları başarısızlık sebeplerini hep kendilerinde aramaktadırlar ve değiştiremeyecekleri sabit bir niteliği vurgularlar. Rutin olarak yaşamlarındaki güçlükler ve olumsuzlara karşı, bütün ümitlerini kaybederek, çöküntüye düşerler, kadercı davranış göstererek, çaresizlik içerisine

girerler. Bu insanların yaşamlarını sürdürmede, serbest karar verme mekanizması üstünde kendi fikirlerinin ve görüşlerinin fazlaca bir önemi olmaz. Başka bireylerin fikirleri ve görüşleri doğrultusunda hareket ederler. Yaşamlarında kendilerine ait ilkeleri ve fikirleri olmaması nedeniyle inisiyatifleri olmadan yaşantılarına yön verirler (Göknar 2014).

Özgüveni düşük olan bir birey kendisini geliştiremez. Bunun sebebi kendisine güvenemediğinden dolayı sorumluluk almaması, sorumluluk olsa bile bu sorumluluğu yerine getiremeyeceği düşüncesi hakim olduğu için güzel bir sonuç elde edemeyecektir. Çalışılan ortam sorumluluğu almaya uygun olursa, yöneticiler de çalışanlarına karşı özenli davranırlarsa sonuçta istenilen düzeyde olacaktır. Özgüven düzeyi düşük olan bireylerde ise sonuç istenilmeyen şekilde gelişim gösterecektir. Bireylerin kendilerini bir obje şeklinde görüp, hissetmeleri halinde bireylerde kullanılma ve bitkinlik duygusuna kapılmalar olur (Okyay 2012).

Özgüvenleri düşük olan insanlar, özgüvenleri yüksek olan insanlarla iletişimde olduklarında, kendilerine karşı güvensizlik yaşadıklarının farkını daha fazla görürler. Güvensizliklerini belli etmemek için ya çevrelerinden kaçınırlar veyahut güvenli olma rolüne bürünmeye çalışırlar, ancak kısa bir zaman diliminde gerçek davranışlar fark edilir (Kasatura 1998).

Kendine güvensizlik de yine başka kimselerle ilişkilerde kendisini göstermektedir. Güçlük çekilen bütün birey ilişkileri özgüvene zarar vermektedir. Herhangi bir durumda birey kendini iyi hissetmiyorsa, o birey o durumla ilgili kendisine güvenini yitirmeye başlar. Özgüven düzeyinin düşük ya da yüksek olması yetenekle değil kişilikle alakalıdır. Özgüvenin eksik olduğu zamanlarda hayattan hoşnut olma oldukça güçtür. Özgüvenin eksik olması belli koşullarda ortaya çıkabildiği gibi, yaşamın genel gidişatında da görülebilir; fakat bilhassa bireye güç olan olaylar olduğunda daha da artabilmektedir (Merey 2010).

2. GEREÇ VE YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeline, evren ve örnekleme, veri toplamada kullanılan ölçme araçlarına, araştırma ile ilgili verilerin toplanmasına ve verilerin analizlerine dair bilgilere yer verilmiştir.

2.1. Araştırma Modeli

Araştırma betimsel bir çalışma olup ilişkisel tarama modelinde gerçekleştirilmiştir. Karasar (2014)'a göre; tarama modelleri, geçmişte ya da günümüzde var olan bir durumu olduğu gibi betimlemeyi amaçlamaktadırlar. İlişkisel tarama modelleri ise iki ve daha fazla değişken arasındaki ilişkinin bulunup bulunmadığını, bulunuyorsa ilişkinin derecesi ve düzeyini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelidir.

Bu araştırmada yöneticilerin kriz yönetimi beceri düzeyleri, karar vermede öz-saygı düzeyleri, karar verme stilleri ve öz-güven düzeyleri incelenmiştir. Bu değişkenlerin yöneticilerin bazı demografik özelliklerine göre farklılaşma durumları ortaya konulmuştur. Ayrıca yöneticilerin kriz yönetimi beceri düzeyleri, karar vermede öz-saygı düzeyleri, karar verme stilleri ve özgüven düzeyleri arasındaki ilişki ve yöneticilerin öz-güven düzeylerinin kriz yönetimi beceri düzeylerini, karar vermede öz-saygı düzeylerini ve karar verme stillerini yordama durumu incelenmiştir.

2.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Bu çalışma için Selçuk Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesi Etik Kurulundan 19/12/2017 tarih ve 02 sayılı karar ile izin alınmıştır. Araştırmanın evrenini Spor Genel Müdürlüğü'nün merkez teşkilatında Daire Başkanı ve Şube Müdürü statüsünde görev yapan spor yöneticileri ile taşra teşkilatlarında görev yapan Gençlik Spor İl Müdürleri ve kadrolu Şube Müdürlerinden oluşan toplam 384 yönetici oluşturmaktadır. Bu 384 yönetici araştırma örnekleme dahil edildiği için örneklem seçimine gidilmemiştir. Ölçeklerin uygulanmasına 2017 Kasım ayında başlanmış olup 2018 Nisan ayında uygulama tamamlanmıştır. Ölçek formları çevrimiçi ortamda yöneticilere gönderilmiş ve anket linkinin tıklanarak doldurulması yöntemi, posta yolu ve araştırmacının ulaşabildiği yöneticilere elden doldurtulması ile 235

yöneticiden geri dönüş sağlanmıştır. Posta yolu ile gelen 52 ölçekten 9'nun uygun doldurulmadığı tespit edilmiştir. Eksiksiz ve doğru doldurulan 226 (% 58,85) form ile analizler yapılmıştır. Araştırma örneklemindeki yöneticilerin bazı demografik özelliklerine ilişkin frekans (*f*) ve yüzde (%) dağılımları Çizelge 2. 1'de sunulmuştur.

Çizelge 2. 1. Spor Yöneticilerinin Bazı Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri.

Demografik Özellikler	Gruplar	(<i>f</i>)	(%)
Yaş	40 Yaş ve Altı	75	33,2
	41-50 Yaş	90	39,8
	51 Yaş ve Üstü	61	27
Eğitim Durumu	Ön lisans	27	11,9
	Lisans	161	71,2
	Lisansüstü	38	16,8
Yükseköğrenim Mezuniyet Alanı	Spor	73	32,3
	Diğer	153	67,7
Kıdem	15 Yıl ve Altı	78	34,5
	16-24 Yıl	75	33,2
	25 Yıl ve Üstü	73	32,3
Spor Yöneticiliği Kıdemi	5 Yıl ve Altı	128	56,6
	6-15 yıl	52	23
	16 yıl ve üstü	46	20,4
Spor Yöneticiliğindeki Görevi	Spor Gen. Müd. Yönetici	31	13,7
	Spor İl Müdürü	38	16,8
	Şube Müdürü (Taşra)	157	69,5
Spor Yöneticiliğinden Önceki Görev	Öğretmen/Eğitmen	99	43,8
	Diğer	127	56,2
Sporcu Lisansına Sahip Olma	Yok	87	38,5
	Var	139	61,5
Antrenörlük Belgesine Sahip Olma	Yok	130	57,5
	Var	96	42,5
Hakemlik Belgesine Sahip Olma	Yok	120	53,1
	Var	106	46,9

Araştırma örneklemine dâhil edilen katılımcıların %33,2'si (n=75) 40 yaş ve altı yöneticilerden oluşurken, % 39,8'i (n=90) 41-50 yaş arası yöneticilerden ve % 27'si (n=61) ise 51 yaş ve üstü yöneticilerden oluşmaktadır. Yöneticilerin eğitim durumları incelendiğinde % 11,9'u (n=27) ön lisans, % 71,2'si (n=161) lisans ve % 16,8'i (n=38) ise lisansüstü mezunu durumundadır. Katılımcıların Yükseköğrenim

mezuniyet alanları incelendiğinde % 32,3'ünün (n=73) spor alanından mezun olduğu ve % 67,7'sinin (n=153) ise diğer alanlardan mezun olduğu görülmektedir. Yöneticilerin mesleki kıdemlerine bakıldığında % 34,5'i (n=78) 15 yıl ve altı, % 33,2' si (n=75) 16-24 yıl arası ve % 32,3'ünün (n=73) ise 25 yıl ve üstü kıdeme sahip olduğu görülmektedir. Katılımcıların % 56,6'sını (n=128) 5 yıl ve altı spor yöneticiliği kıdemine sahip yöneticiler oluştururken, % 23'ünü (n=52) 6-15 yıl arası ve % 20,4'ünü (n=46) ise 16 yıl ve üstü spor yöneticiliği kıdemine sahip yöneticiler oluşturmaktadır.

Katılımcıların % 13,7'si (n=31) Spor Genel Müdürlüğünde yönetici olarak görev yapmaktayken, % 16,8'i (n=38) Gençlik ve Spor İl Müdürü ve % 69,5'i (n=157) ise Şube Müdürü olarak görev yapmaktadır. Yöneticilerin spor yöneticiliğinden önceki görevleri incelendiğinde % 43,8'i (n=99) Öğretmen/Eğitmen olarak (tek bir grup olarak değerlendirilmiştir) ve % 56,2'si (n=127) ise "Diğer" olarak tanımlanan görevleri yapan yöneticilerden oluştuğu görülmektedir. Yöneticilerin % 61,5'inin (n=139) sporcu lisansına sahip olduğu, % 38,5'inin (n=87) sporcu lisansına sahip olmadığı, % 42,5'inin (n=96) antrenörlük belgesine sahip olduğu, % 57,5'inin (n=130) antrenörlük belgesine sahip olmadığı ve % 46,9'unun (n=106) hakemlik belgesine sahip olduğu, % 53,1'inin (n=120) ise hakemlik belgesine sahip olmadığı görülmektedir.

2.3. Veri Toplama Araçları

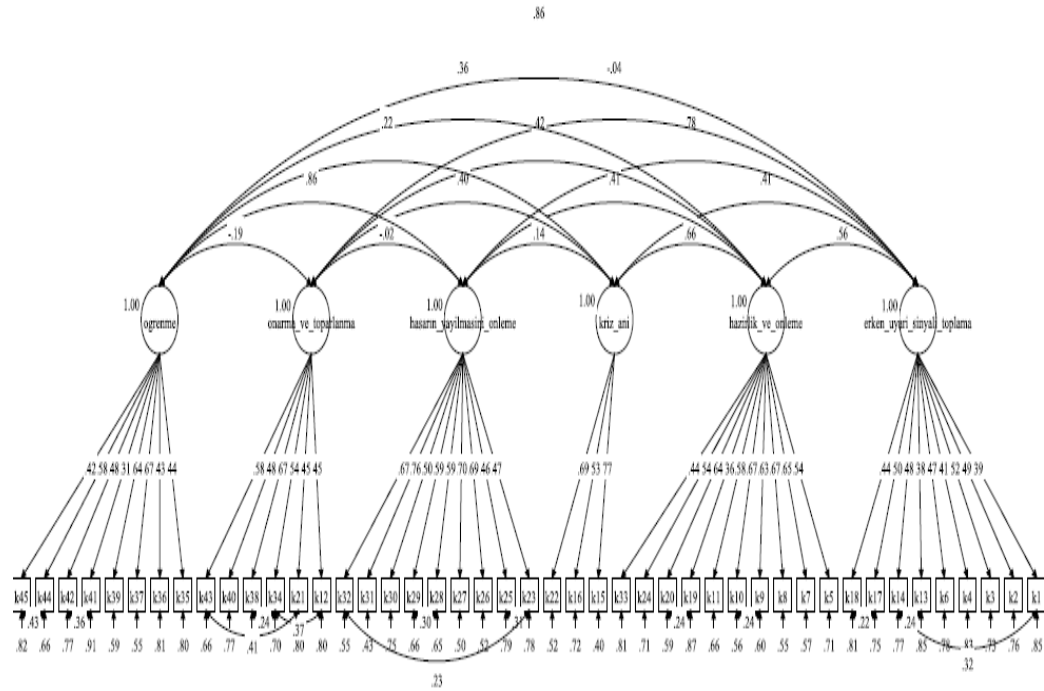
Spor yöneticilerinin kriz yönetimi beceri düzeylerini ölçmek için "Kriz Yönetimi Ölçeği" (Ek-D) karar vermede öz-saygı ve karar verme stillerini ölçmek için "Melbourne Karar Verme Ölçeği I-II" (Ek-E) ve öz-güven düzeylerini ölçmek için ise "Öz-güven Ölçeği" (Ek-F) kullanılmıştır. Veri toplama araçlarının araştırmada kullanılabilmesi için araştırmacılardan gerekli izinler (Ek-G) e-posta yoluyla alınmıştır. Araştırmanın bu bölümünde bu ölçekleri tanıtıcı bilgilere ve güvenilirlik/geçerlik çalışmalarına ilişkin yapılan analiz sonuçlarına yer verilmiştir.

2.3.1. Kriz Yönetimi Ölçeği

Ölçek Sayın (2008) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek 45 maddeden oluşmakta olup yöneticilerin kriz yönetimine ilişkin tutumlarını belirlemek için "1=Hiçbir zaman (1.00-1.79), 2=Çok nadir (1.80-2.59), 3=Ara sıra (2.60-3.39), 4=Çoğu zaman

(3.40-4.19) ve 5=Her zaman (4.20-5.00)” olmak üzere beşli likert şeklinde derecelendirilmiştir. Sayın (2008) tarafından yapılan faktör analizi sonucunda ölçekteki 45 maddenin 6 alt boyutta (Erken Uyarı Sinyali Toplama, Hazırlık ve Önleme, Kriz Anı, Hasarın Yayılmasını Önleme, Onarma ve Toparlanma, Öğrenme) toplandığı belirtilmiştir. Sayın (2008) yapmış olduğu güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin tamamı için Cronbach Alpha katsayısını .85 olarak bulurken; ölçeğin alt boyutları olan Erken Uyarı Sinyali Toplama, Hazırlık ve Önleme, Kriz Anı, Hasarın Yayılmasını Önleme, Onarma ve Toparlanma ve Öğrenme boyutlarının güvenilirlik katsayılarını ise sırasıyla .74, .76, .49, .79, .58 ve .77 olarak bulmuştur. Bu çalışmada ise ölçeğin tamamı için Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı .89 olarak hesaplanırken; Erken Uyarı Sinyali Toplama, Hazırlık ve Önleme, Kriz Anı, Hasarın Yayılmasını Önleme, Onarma ve Toparlanma ve Öğrenme alt boyutlarında ise sırasıyla .72, .83, .70, .84, .74 ve .76 olarak hesaplanmıştır.

Kriz Yönetimi Ölçeğinin 6 faktörlü yapısını doğrulamak amacıyla bu çalışma için mPlus 7.4 paket programı kullanılarak Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) yapılmıştır. Kriz Yönetimi Ölçeğinin verileri üzerinde yapılan DFA sonucu elde edilen model Şekil 2.1.'de verilmiştir:



Şekil 2. 1. Kriz Yönetimi Ölçeğine Ait Diagram Modeli ve Standartlaştırılmış Faktör Yükleri.

Şekil 2.1. incelendiğinde Kriz Yönetimi Ölçeğinin 6 faktörlü yapısının doğrulandığı ve ölçek maddelerine ilişkin elde edilen standartlaştırılmış faktör yük değerlerinin Erken Uyarı Sinyali Toplama alt boyutunda .38 ile .52, Hazırlık ve Önleme alt boyutunda .36 ile .67, Kriz Anı alt boyutunda .53 ile .77, Hasarın Yayılmasını Önleme alt boyutunda .46 ile .76, Onarma ve Toparlanma alt boyutunda .45 ile .67 ve Öğrenme alt boyutunda ise .31 ile .67 arasında değiştiği görülmektedir. DFA sonucunda ölçek için elde edilen uyum indeksleri Çizelge 2.2' de verilmiştir.

Çizelge 2.2. Kriz Yönetimi Ölçeği Model Uyum İndeksleri.

Ölçek	X ² /SD	CFI	TLI	RMSEA	SRMR
Kriz Yönetimi Ölçeği	1.59	.83	.82	.051	.069

Çizelge 2. 2'de yer alan uyum indekslerine bakıldığında, x²/sd oranının iyi uyum olarak belirtilen 2'nin altında olduğu görülmektedir. CFI ve TLI değerlerinin kabul edilebilir sınır olarak değerlendirilen .90'a yakın olduğu, RMSEA ve SRMR değerlerin ise iyi uyum olarak kabul edilen ≤ 0.08'in (Brown 2006) altında olduğu görülmektedir.

2.3.2. Melbourne Karar Verme Ölçeği

Ölçek ilk olarak Mann ve ark (1998) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek Deniz (2004) tarafından Türkçe 'ye uyarlanmıştır. Melbourne Karar Verme Ölçeği iki kısma ayrılmaktadır. I. Kısım 6 maddeden oluşmakta ve karar vermede öz-saygıyı (kendine güven) belirlemeyi amaçlamaktadır. II. Kısım ise 22 maddeden oluşmakta ve karar verme stillerini ölçen 4 alt boyuttan (Dikkatli Karar Verme Stili, Kaçınan Karar Verme Stili, Erteleyici Karar Verme Stili ve Panik Karar Verme Stili) oluşmaktadır (Deniz 2004). Ölçek, katılımcıların karar verme stillerini ölçmek için “1=Doğru (2 puan), 2=Bazen doğru (1 puan) ve 3=Doğru değil (0 puan)” olmak üzere üçlü likert şeklinde derecelendirilmiştir.

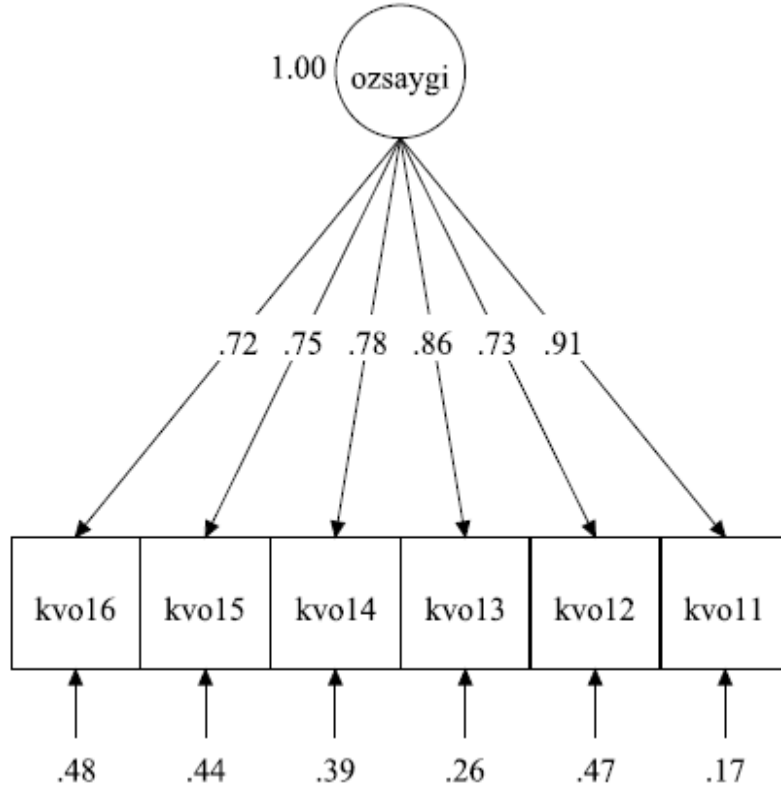
Deniz (2004)'in MKVÖ (I-II) yönelik yapmış olduğu güvenirlik analizi sonucunda iç tutarlılık katsayılarını; ölçeğin birinci yönü olan “Karar vermede öz-saygı” için .72; ölçeğin ikinci yönünün alt boyutları olan “Dikkatli Karar Verme Stili”, “Kaçınan Karar Verme Stili”, “Erteleyici Karar Verme Stili” ve “Panik Karar Verme Stili”nde sırasıyla .80,.78, .65 ve .71 şeklinde hesaplamıştır. Bu araştırmada ise “Karar vermede öz-saygı” için Cronbach Alpha güvenirlik katsayısı .75 olarak

bulunurken; MKVÖ-II'nin Dikkatli Karar Verme Stili, Kaçınan Karar Verme Stili, Erteleyici Karar Verme Stili ve Panik Karar Verme Stili alt boyutlarında ise sırasıyla .82, .72, .73 ve .77 olarak bulunmuştur.

Deniz (2004) MKVÖ I-II'nin geçerlik çalışmalarını; kapsam geçerliği ve benzer ölçekler geçerliği yöntemi kullanarak gerçekleştirdiğini ve kapsam geçerliğinde, uzman görüşüne başvurduğunu belirtmiştir. Benzer ölçekler geçerliğini Kuzgun (1992) tarafından geliştirilen Karar Stratejileri Ölçeği (KSÖ) ile yapmış ve katılımcılara MKVÖ-I-II ve Karar Stratejileri Ölçeğini birlikte uygulamıştır. MKVÖ I-II'nin alt ölçekleri ile KSÖ'nün alt ölçekleri arasındaki korelasyon katsayılarının .15 ile .71 arasında değiştiğini belirtmiştir.

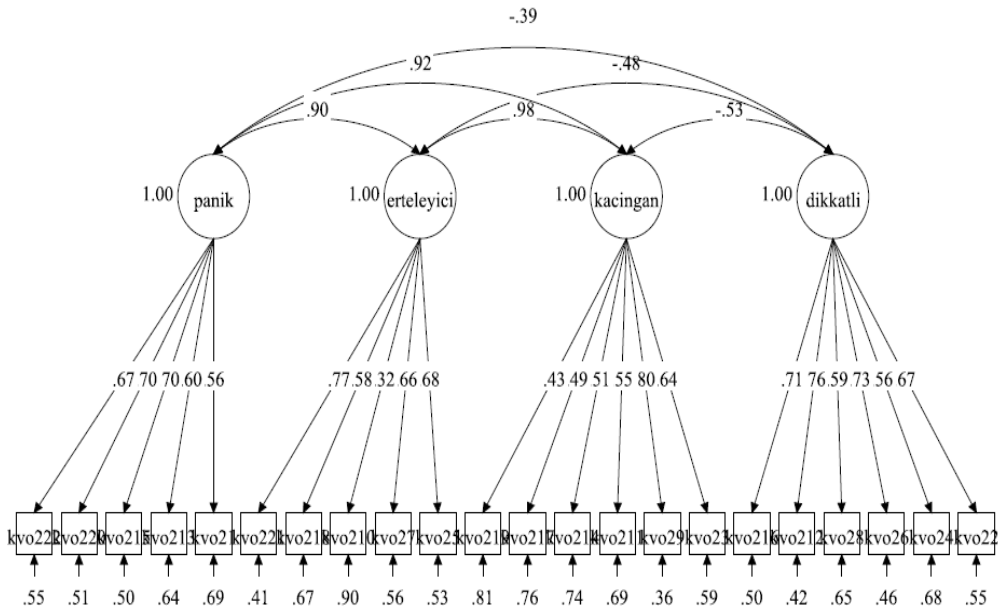
Alanyazın incelendiğinde Deniz (2004) tarafından uyarlanan MKVÖ (I-II) ölçeğinin bazı araştırmalarda veri toplama aracı olarak kullanıldığı görülmüştür (Aktaş 2014, Avşaroğlu 2007, Dinçer 2013, Kılıoğlu 2017, Kural 2013, Tatlılıoğlu 2010 ve Vural 2013). Ulaşılabilen kaynaklar arasında ölçeğin yapı geçerliğinin doğrulandığı herhangi bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Araştırmalarda ölçeğin yapı geçerliğine ilişkin bilgilerin Deniz (2004)'in araştırması referans alınarak sunulduğu görülmüştür.

Bu araştırma kapsamında MKVÖ-I'in tek boyutlu yapısını MKVÖ-II'nin ise 4 boyutlu yapısını doğrulamak amacıyla mPlus 7.4 paket programı aracılığıyla Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) yapılmıştır. MKVÖ (I-II)'nin verileri üzerinde yapılan DFA sonucu elde edilen modeller Şekil 2.2. ve Şekil 2.3.'de verilmiştir:



Şekil 2. 2. MKVÖ-I'e Ait Diagram Modeli ve Standartlaştırılmış Faktör Yükleri.

Şekil 2.2. incelendiğinde MKVÖ-I ölçeğinin maddelerine ilişkin elde edilen standartlaştırılmış faktör yük değerlerinin .72 ile .91 arasında değiştiği görülmektedir.



Şekil 2. 3. MKVÖ-II'ye Ait Diagram Modeli ve Standartlaştırılmış Faktör Yükleri.

Şekil 2.3. incelendiğinde MKVÖ-II Ölçeğinin dört faktörlü yapısının doğrulandığı ve ölçek maddelerine ilişkin elde edilen standartlaştırılmış faktör yük değerlerinin “Dikkatli Karar Verme Stili” alt boyutunda .56 ile .76, “Kaçınan Karar Verme Stili” alt boyutunda .43 ile .80 arasında, “Erteleyici Karar Verme Stili” alt boyutunda .32 ile .78 ve “Panik Karar Verme Stili” alt boyutunda ise .56 ile .70 arasında değiştiği görülmektedir. DFA sonucunda ölçek için elde edilen uyum indeksleri Çizelge 2.3’ de verilmiştir.

Çizelge 2.3. MKVÖ II Ölçeği Model Uyum İndeksleri.

Ölçek	X ² /SD	CFI	TLI	RMSEA	SRMR
MKVÖ II Ölçeği	1.68	.92	.91	.055	.057

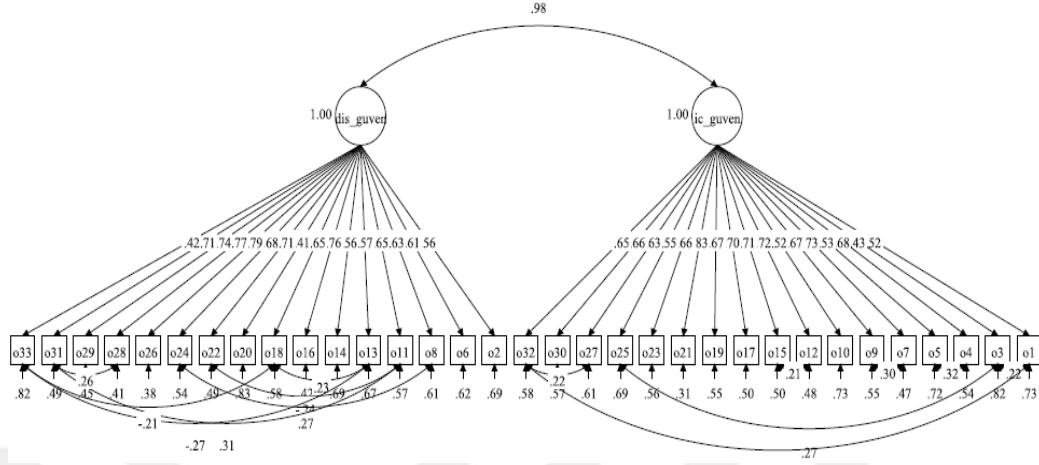
Çizelge 2.3’de yer alan uyum indekslerine bakıldığında, x²/sd oranının iyi uyum olarak belirtilen 2’nin altında olduğu görülmektedir. CFI ve TLI değerlerinin .90’ nin üzerinde olup kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğu, RMSEA ve SRMR değerlerin iyi uyum olarak kabul edilen ≤ 0.08’in (Brown 2006) altında olduğu görülmektedir.

2.3.3. Öz-güven Ölçeği

“Öz-güven Ölçeği” Akın (2007) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek, 33 maddeden oluşmakta olup katılımcıların öz-güven düzeylerini belirlemek için “1=Hiçbir zaman (1.00-1.80), 2=Nadiren (1.81-2.60), 3=Sık sık (2.61-3.40), 4=Genellikle (3.41-4.20) ve 5=Her zaman (4.21-5.00)” olmak üzere beşli likert şeklinde derecelendirilmiştir. Akın (2007) tarafından yapılan faktör analizi sonucunda ölçekteki 33 maddenin 2 alt boyutta (İç öz-güven ve Dış öz-güven) toplandığı belirtilmiştir. Akın (2007)’ın yapmış olduğu güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin tamamı için Cronbach Alpha katsayısını .94 olarak bulurken; ölçeğin alt boyutları olan İç öz-güven ve Dış öz-güven boyutlarının güvenilirlik katsayılarını ise sırasıyla .97 ve .87 olarak bulmuştur. Bu araştırma da ise ölçeğin tamamı için Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı .95 olarak hesaplanırken; İç öz-güven ve Dış öz-güven alt boyutlarında ise sırasıyla .92 ve .91, olarak hesaplanmıştır.

Öz-güven Ölçeğinin 2 faktörlü yapısını doğrulamak amacıyla bu çalışma için mPlus 7.4 paket programı kullanılarak Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) yapılmıştır.

Öz-güven Ölçeğinin verileri üzerinde yapılan DFA sonucu elde edilen model Şekil 2.4. 'de verilmiştir.



Şekil 2.4. Öz-güven Ölçeğine Ait Diagram Modeli ve Standartlaştırılmış Faktör Yükleri.

Şekil 2.4. incelendiğinde Öz-güven Ölçeğinin iki faktörlü yapısının doğrulandığı ve ölçek maddelerine ilişkin elde edilen standartlaştırılmış faktör yük değerlerinin İç öz-güven alt boyutunda .43 ile .83, Dış-özgüven alt boyutunda ise .41 ile .79 arasında değiştiği görülmektedir. DFA sonucunda ölçek için elde edilen uyum indeksleri Çizelge 2.4' de verilmiştir.

Çizelge 2.4. Öz-güven Ölçeği Model Uyum İndeksleri.

Ölçek	X ² /SD	CFI	TLI	RMSEA	SRMR
Öz-güven Ölçeği	2.17	.87	.85	.072	.057

Çizelge 2.4'de yer alan uyum indekslerine bakıldığında, x²/sd oranının iyi uyum olduğu belirtilen 2'ye yakın olduğu görülmektedir. CFI ve TLI değerlerinin kabul edilebilir sınır olarak değerlendirilen .90'a yakın olduğu, RMSEA ve SRMR değerlerin ise iyi uyum olarak kabul edilen ≤ 0.08 'in (Brown 2006) altında olduğu görülmektedir.

2.4. Verilerin Toplanması

Veri toplama araçlarının yöneticilere uygulanabilmesi için Spor Genel Müdürlüğünden resmi izin (Ek-B) alınmıştır. Ölçek formları online olarak hazırlanmış ve 81 ildeki Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerinin resmi e-mail adreslerine

Spor Genel Müdürlüğü resmi izin yazısı ve anketin word hali ile birlikte gönderilmiştir. Katılımcılardan online bağlantı yoluyla formu doldurmaları ya da isteyenlerin ölçek formlarını doldurarak posta, kargo yoluyla göndermeleri istenmiştir. Ayrıca İl Müdürlükleri telefonla aranarak ölçek formlarının İl Müdürlüklerine ulaşip ulaşmadığı teyit ettirilmiştir. Spor Genel Müdürlüğünde görev yapan yöneticilere ise birebir ulaşılarak ölçekler uygulanmıştır.

2.5. Verilerin Analizi

Araştırmanın verileri SPSS for Windows 22.0 ve mPlus 7.4 paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırmada kullanılacak testlerin belirlenmesi için elde edilen puanlarının normal dağılım gösterip göstermediği basıklık ve çarpıklık katsayısı yöntemiyle (Büyüköztürk 2017) incelenmiştir. Yapılan analiz sonucunda elde edilen çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri Çizelge 2.5'te sunulmuştur.

Çizelge 2.5. Araştırma Verilerinin Faktör Boyutunda Skewness ve Kurtosis Değerleri.

Ölçekler	Faktörler	Skewness Değeri	Kurtosis Değeri
Kriz Yönetimi Ölçeği	Erken Uyarı Sinyali Toplama	-0,790	1,250
	Hazırlık ve Önleme	-0,357	-0,222
	Kriz Anı	-0,016	-0,314
	Hasarın Yayılmasını Önleme	-0,933	1,043
	Onarma ve Toparlanma	0,300	0,210
	Öğrenme	-0,175	0,670
MKVÖ-I	Karar Vermede Öz-saygı	-0,888	0,486
	Dikkatli Karar Verme	-1,488	1,900
MKVÖ-II	Kaçıngan Karar Verme	0,800	0,475
	Erteleyici Karar Verme	0,589	-0,502
	Panik Karar Verme	0,470	-0,808
Öz-güven Ölçeği	Öz-güven Genel	-0,806	0,494
	İç-özgüven	-0,897	1,086
	Dış-özgüven	-0,687	-0,024

Çizelge 2.5 incelendiğinde çarpıklık değerlerinin MKVÖ-II ölçeğinin dikkatli karar verme boyutu hariç (-1,49) diğer tüm değerler için +1 ile -1 aralığında bulunduğu ve dağılımın dikkatli karar verme boyutu dışındaki tüm faktörler için

normal olduğu kabul edilmiştir. Bu aşamadan sonra veri analizi için aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri belirlenmiş, değişkenler arasındaki farklılaşmayı belirlemede t-Testi ve Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA), anlamlı bulunan F değeri için fark olan grupları belirlemede ise Scheffe ve LSD testleri kullanılmıştır. Normal dağılım göstermeyen dikkatli karar verme değişkeninin analizinde ise Mann-Whitney U ve Kruskal-Wallis testi kullanılmıştır. Araştırmada değişkenlerin birbirleri arasındaki ilişkiyi belirlemek için Pearson Korelasyon analizi yapılmıştır. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenleri ne düzeyde yordadığını belirlemek için de çoklu regresyon analizi kullanılmıştır.



3. BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde araştırma kapsamında belirlenen problemlere yönelik yapılan analizlere ilişkin bulgulara yer verilmiştir. Analizler sonucunda elde edilen bulgular her bir alt problem için ayrı başlıklar altında çizelgeler kullanılarak sunulmuş ve yorumlanmıştır. Öncelikli olarak araştırmanın değişkenlerine yönelik betimsel istatistiklere yer verilmiştir. Daha sonra yöneticilerin araştırma değişkenlerine ilişkin düzeylerinin sahip oldukları demografik özelliklere göre farklılaşma durumları incelenmiştir. Son olarak araştırma değişkenlerinin birbirleriyle olan ilişkileri ve birbirlerini yordama durumları incelenmiştir.

3.1. Spor Yönetiminde Görev Alan Yöneticilerin Kriz Yönetimi Beceri Düzeylerine İlişkin Bulgular

Spor yönetiminde görev alan yöneticilerin Kriz Yönetimi Ölçeğinin (KYÖ) alt boyutlarına ilişkin puanlarının aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Çizelge 3.1'de gösterilmiştir.

Çizelge 3.1. Yöneticilerin Kriz Yönetimi Ölçeği Puanlarının Aritmetik Ortalama ve Standart Sapmaları.

Kriz Yönetimi Ölçeği Alt Boyutları	N	\bar{X}	Min-Max	SS
Erken Uyarı Sinyali Toplama	226	3,94	1-5	0,44
Hazırlık ve Önleme	226	3,78	1-5	0,67
Kriz Anı	226	3,26	1-5	0,82
Hasarın Yayılmasını Önleme	226	4,27	1-5	0,54
Onarma ve Toparlanma	226	2,83	1-5	0,77
Öğrenme	226	3,81	1-5	0,49

Çizelge 3.1'e göre yöneticilerin erken uyarı sinyali toplama, hazırlık ve önleme, kriz ânı, hasarın yayılmasını önleme, onarma ve toparlanma ve öğrenme alt boyutlarına ilişkin puanlarının aritmetik ortalamasının sırasıyla 3,94; 3,78; 3,26; 4,27; 2,83 ve 3,81; standart sapmalarının ise 0,44; 0,67; 0,82; 0,54; 0,77 ve 0,49 olduğu görülmektedir. Hasarın yayılmasını önleme ($\bar{X}= 4,27$) boyutuna ilişkin puanlarının "Her zaman" yani çok olumlu düzeyde olduğu; erken uyarı sinyali toplama ($\bar{X}= 3,94$), öğrenme ($\bar{X}= 3,81$) ve hazırlık ve önleme ($\bar{X}= 3,78$) boyutlarına ilişkin puanlarının "Çoğu zaman" yani olumlu düzeyde olduğu, kriz anı ($\bar{X}= 3,26$) ve

onarına ve toparlanma ($\bar{X}= 2,83$) boyutlarına ilişkin görüşlerinin ise "Ara sıra" yani orta düzeyde olumlu olduğu görülmektedir.

3.2. Spor Yönetiminde Görev Alan Yöneticilerin Karar Vermede Öz-saygı Düzeyleri ve Karar Verme Stillere İlişkin Bulgular

Spor yönetiminde görev alan yöneticilerin MKVÖ-I ve MKVÖ-II puanlarına ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Çizelge 3.2'de gösterilmiştir.

Çizelge 3.2. Yöneticilerin MKVÖ-I ve MKVÖ-II Puanlarının Aritmetik Ortalama ve Standart Sapmaları.

Ölçekler	Boyutlar	N	\bar{X}	Min-Max	SS
MKVÖ-I	Karar Vermede Öz-Saygı	226	1,62	0-2	0,35
MKVÖ-II	Dikkatli Karar Verme Stili	226	1,66	0-2	0,42
	Kaçıngan Karar Verme Stili	226	0,62	0-2	0,42
	Erteleyici Karar Verme Stili	226	0,57	0-2	0,43
	Panik Karar Verme Stili	226	0,54	0-2	0,44

Çizelge 3.2'ye göre yöneticilerin karar vermede öz-saygı'ya ilişkin puanlarının aritmetik ortalamasının 1,62; standart sapmasının ise 0,35 olduğu görülmektedir. Karar verme stillerine ilişkin puanları incelendiğinde dikkatli, kaçıngan, erteleyici ve panik karar verme stillerinin aritmetik ortalamalarının sırasıyla 1,66; 0,62; 0,57 ve 0,54; standart sapmalarının ise 0,42; 0,42; 0,43 ve 0,44 olduğu görülmektedir. Yöneticilerin karar vermede öz-saygı düzeylerinin ($\bar{X}= 1,62$) ve dikkatli karar verme stillerinin ($\bar{X}= 1,66$) yüksek düzeyde olduğu; kaçıngan karar verme ($\bar{X}= 0,62$), erteleyici karar verme ($\bar{X}= 0,57$) ve panik karar verme ($\bar{X}= 0,54$) stillerinin ise düşük düzeyde olduğu görülmektedir.

3.3. Spor Yönetiminde Görev Alan Yöneticilerin Öz-güven Düzeylerine İlişkin Bulgular

Spor yönetiminde görev alan yöneticilerin Öz-güven Ölçeğinin geneli ve alt boyutlarına ilişkin puanlarının aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Çizelge 3.3'te gösterilmiştir.

Çizelge 3.3. Yöneticilerin Öz-güven Ölçeğinin Geneli ve Alt Boyutlarına İlişkin Puanlarının Aritmetik Ortalama ve Standart Sapmaları.

Öz-güven Ölçeği	N	\bar{X}	Min-Max	SS
Öz-güven Genel	226	4,23	1-5	0,47
İç-özgüven	226	4,24	1-5	0,47
Dış-özgüven	226	4,21	1-5	0,50

Çizelge 3.3'e göre yöneticilerin öz-güven ölçeğinin geneline ilişkin puanlarının aritmetik ortalamasının 4,23; standart sapmasının ise 0,47 olduğu görülmektedir. İç-özgüven ve dış-özgüven alt boyutlarına ilişkin puanları incelendiğinde ise aritmetik ortalamalarının sırasıyla 4,24 ve 4,21; standart sapmalarının ise 0,47 ve 0,50 olduğu görülmektedir. Yöneticilerin öz-güven ölçeğinin geneli ($\bar{X}= 4,23$), iç-özgüven ($\bar{X}= 4,24$) ve dış-özgüven ($\bar{X}= 4,21$) düzeylerinin "Genellikle" yani yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

3.4. Spor Yönetiminde Görev Alan Yöneticilerin Kriz Yönetimi Beceri Düzeylerinin Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırılmasına Yönelik Bulgular

Bu bölümde araştırmaya katılan yöneticilerin KYÖ puanlarının (Kriz Yönetimi Ölçeği) bazı demografik özellikler (yaş, eğitim durumu, lisans mezuniyet alanı, kıdem, spor yöneticiliği kıdemi, spor yöneticiliğindeki görevi, spor yöneticiliğinden önceki görevi, sporcu lisansı, antrenörlük ve hakemlik belgesine sahip olma durumu) bakımından farklılaşma durumları faktör boyutunda incelenmiştir.

3.4.1. KYÖ Puanlarının Yaş Değişkeni Bakımından Farklılaşmasına İlişkin Bulgular

Yöneticilerin KYÖ puanlarının yaş değişkeni bakımından farklılaşma durumlarını incelemek için yapılan ANOVA testi sonuçları faktör boyutunda Çizelge 3.4'te sunulmuştur.

Çizelge 3.4. Yöneticilerin Yaş Değişkenine Göre KYÖ Puanlarının Faktör Boyutunda Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.

Faktörler	Yaş	N	\bar{X}	SS	F	p	Fark olan gruplar (Scheffe Testi)
Erken Uyarı Sinyali Toplama	40 yaş ve altı (a)	75	3,91	0,42	0,53	0,591	-
	41-50 yaş (b)	90	3,93	0,44			
	51 yaş ve üstü (c)	61	3,98	0,45			
Hazırlık ve Önleme	40 yaş ve altı (a)	75	3,62	0,61	3,82	0,023*	c-a
	41-50 yaş (b)	90	3,80	0,68			
	51 yaş ve üstü (c)	61	3,93	0,68			
Kriz Anı	40 yaş ve altı (a)	75	3,16	0,71	1,29	0,278	-
	41-50 yaş (b)	90	3,26	0,86			
	51 yaş ve üstü (c)	61	3,38	0,88			
Hasarın Yayılmasını Önleme	40 yaş ve altı (a)	75	4,32	0,53	0,86	0,426	-
	41-50 yaş (b)	90	4,21	0,56			
	51 yaş ve üstü (c)	61	4,29	0,51			
Onarma ve Toparlanma	40 yaş ve altı (a)	75	2,85	0,83	0,78	0,458	-
	41-50 yaş (b)	90	2,88	0,78			
	51 yaş ve üstü (c)	61	2,72	0,66			
Öğrenme	40 yaş ve altı (a)	75	3,83	0,45	0,26	0,773	-
	41-50 yaş (b)	90	3,81	0,51			
	51 yaş ve üstü (c)	61	3,77	0,50			

*($p < 0,05$)

Çizelge 3.4'e göre yapılan analiz sonucunda yaş değişkeni açısından yöneticilerin erken uyarı sinyali toplama ($F=0,53$; $p=0,591$), kriz anı ($F=1,29$; $p=0,278$), hasarın yayılmasını önleme ($F=0,86$; $p=0,426$), onarma ve toparlanma ($F=0,78$; $p=0,458$) ve öğrenme ($F=0,26$; $p=0,773$) beceri düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmazken, hazırlık ve önleme beceri düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur $F(2, 223)=3,82$; $p < 0,05$. Yöneticilerin hazırlık ve önleme beceri düzeyleri yaş değişkeni bakımından anlamlı bir şekilde farklılaşmıştır. Farkın hangi gruplar arasından kaynaklandığını belirlemek için yapılan Scheffe testi sonucunda 51 ve üstü yaşa sahip yöneticilerin hazırlık ve

önleme beceri düzeyleri ($\bar{X}_{51+}= 3,93$, $SS_{51+}=0,68$) ile 40 yaş altı yöneticilerin beceri düzeyleri ($\bar{X}_{40}= 3,62$, $SS_{40}=0,61$) arasında istatistiksel olarak $p<0,05$ anlamlılık düzeyinde farklılık olduğu ortaya çıkmıştır. 51 ve üzeri yaşa sahip olan yöneticilerin hazırlık ve önleme beceri düzeylerinin 40 yaş ve altı yöneticilerden anlamlı bir biçimde yüksek olduğu görülmektedir.

3.4.2. KYÖ Puanlarının Eğitim Durumu Değişkeni Bakımından Farklılaşmasına İlişkin Bulgular

Yöneticilerin KYÖ puanlarının eğitim durumu değişkeni bakımından farklılaşma durumlarını incelemek için yapılan ANOVA testi sonuçları faktör boyutunda Çizelge 3.5'te sunulmuştur.

Çizelge 3.5. Yöneticilerin Eğitim Durumu Değişkenine Göre KYÖ Puanlarının Faktör Boyutunda Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.

Faktörler	Eğitim Durumu	N	\bar{X}	SS	F	p	Fark olan gruplar (Scheffe Testi)
Erken Uyarı Sinyali Toplama	Önlisans (a)	27	4,02	0,33	2,90	0,057	-
	Lisans (b)	161	3,96	0,44			
	Lisansüstü(c)	38	3,79	0,47			
Hazırlık ve Önleme	Önlisans (a)	27	3,84	0,70	2,25	0,108	-
	Lisans (b)	161	3,81	0,65			
	Lisansüstü(c)	38	3,57	0,68			
Kriz Anı	Önlisans (a)	27	2,92	0,80	3,55	0,030*	b-a
	Lisans (b)	161	3,34	0,83			
	Lisansüstü(c)	38	3,14	0,76			
Hasarın Yayılmasını Önleme	Önlisans (a)	27	4,31	0,51	2,42	0,091	-
	Lisans (b)	161	4,30	0,50			
	Lisansüstü(c)	38	4,10	0,67			
Onarma ve Toparlanma	Önlisans (a)	27	2,59	0,70	1,72	0,181	-
	Lisans (b)	161	2,84	0,78			
	Lisansüstü(c)	38	2,93	0,72			
Öğrenme	Önlisans (a)	27	3,75	0,49	0,20	0,815	-
	Lisans (b)	161	3,81	0,50			
	Lisansüstü(c)	38	3,81	0,47			

*($p<0,05$)

Çizelge 3.5 incelendiğinde eğitim durumu değişkeni açısından yöneticilerin erken uyarı sinyali toplama ($F=2,92$; $p=0,057$), hazırlık ve önleme ($F=2,25$; $p=0,108$), hasarın yayılmasını önleme ($F=2,42$; $p=0,091$), onarma ve toparlanma ($F=1,72$; $p=0,181$) ve öğrenme ($F=0,20$; $p=0,815$) beceri düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmazken, kriz anı beceri düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur $F(2, 223)=3,55$; $p<0,05$. Yöneticilerin kriz anı beceri düzeyleri eğitim durumları bakımından anlamlı bir şekilde farklılaşmıştır.

Farkın hangi gruplar arasından kaynaklandığını belirlemek için yapılan Scheffe testi sonucunda lisans mezunu yöneticilerin kriz anı beceri düzeyleri ($\bar{X}_{\text{lisans}}=3,34$, $SS_{\text{lisans}}=0,83$) ile ön lisans mezunu yöneticilerin beceri düzeyleri ($\bar{X}_{\text{ön lisans}}=2,92$, $SS_{\text{ön lisans}}=0,80$) arasında istatistiksel olarak $p<0,05$ anlamlılık düzeyinde farklılık olduğu ortaya çıkmıştır. Lisans mezunu yöneticilerin kriz anı beceri düzeylerinin ön lisans mezunu yöneticilerden anlamlı bir biçimde yüksek olduğu görülmektedir.

3.4.3. KYÖ Puanlarının Lisans Mezuniyet Alanı Değişkeni Bakımından Farklılaşmasına İlişkin Bulgular

Yöneticilerin KYÖ puanlarının lisans mezuniyet alanı değişkeni bakımından farklılaşma durumlarını incelemek için yapılan t-Testi sonuçları faktör boyutunda Çizelge 3.6’da sunulmuştur.

Çizelge 3.6. Yöneticilerin Lisans Mezuniyet Alanı Değişkenine Göre KYÖ Puanlarının Bağımsız Grup t-Testi Sonuçları.

Faktörler	Mezuniyet Alanı	N	\bar{X}	SS	sd	t	p																																
Erken Uyarı Sinyali Toplama	Spor	73	3,90	0,41	224	-0,79	0,428																																
	Diğer	153	3,95	0,45				Hazırlık ve Önleme	Spor	73	3,56	0,63	224	-3,51	0,001*	Diğer	153	3,88	0,66	Kriz Anı	Spor	73	3,11	0,85	224	-1,91	0,058	Diğer	153	3,33	0,80	Hasarın Yayılmasını Önleme	Spor	73	4,23	0,55	224	-0,72	0,470
Hazırlık ve Önleme	Spor	73	3,56	0,63	224	-3,51	0,001*																																
	Diğer	153	3,88	0,66				Kriz Anı	Spor	73	3,11	0,85	224	-1,91	0,058	Diğer	153	3,33	0,80	Hasarın Yayılmasını Önleme	Spor	73	4,23	0,55	224	-0,72	0,470	Diğer	153	4,29	0,53								
Kriz Anı	Spor	73	3,11	0,85	224	-1,91	0,058																																
	Diğer	153	3,33	0,80				Hasarın Yayılmasını Önleme	Spor	73	4,23	0,55	224	-0,72	0,470	Diğer	153	4,29	0,53																				
Hasarın Yayılmasını Önleme	Spor	73	4,23	0,55	224	-0,72	0,470																																
	Diğer	153	4,29	0,53																																			

Çizelge 3.6. (Devam). Yöneticilerin Lisans Mezuniyet Alanı Değişkenine Göre KYÖ Puanlarının Bağımsız Grup t-Testi Sonuçları.

Faktörler	Mezuniyet Alanı	N	\bar{X}	SS	sd	t	p
Onarma ve Toparlanma	Spor	73	2,75	0,78	224	-1,03	0,302
	Diğer	153	2,86	0,76			
Öğrenme	Spor	73	3,78	0,48	224	-0,61	0,539
	Diğer	153	3,82	0,49			

*($p < 0,05$)

Çizelge 3.6'ya göre yapılan t-Testi sonucunda lisans mezuniyet alanı değişkeni açısından yöneticilerin erken uyarı sinyali toplama $t(224) = -0,79$; $p = 0,428$, kriz anı $t(224) = -1,91$; $p = 0,058$ hasarın yayılmasını önleme $t(224) = -0,72$; $p = 0,470$, onarma ve toparlanma $t(224) = -1,03$; $p = 0,302$ ve öğrenme $t(224) = -0,61$; $p = 0,539$ beceri düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmazken, hazırlık ve önleme beceri düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur $t(224) = -3,51$; $p < 0,05$.

Lisans mezuniyet alanı diğer olan yöneticilerin hazırlık ve önleme beceri düzeylerinin ($\bar{X}_{\text{diğer}} = 3,88$, $SS_{\text{diğer}} = 0,66$), spor alanından mezun olan yöneticilerin beceri düzeylerinden ($\bar{X}_{\text{spor}} = 3,56$, $SS_{\text{spor}} = 0,63$) anlamlı bir biçimde yüksek olduğu ortaya çıkmıştır.

3.4.4. KYÖ Puanlarının Kıdem Değişkeni Bakımından Farklılaşmasına İlişkin Bulgular

Yöneticilerin KYÖ puanlarının kıdem değişkeni bakımından farklılaşma durumlarını incelemek için yapılan ANOVA testi sonuçları faktör boyutunda Çizelge 3.7'de sunulmuştur.

Çizelge 3.7. Yöneticilerin Kıdem Değişkenine Göre KYÖ Puanlarının Faktör Boyutunda Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.

Faktörler	Kıdem	N	\bar{x}	SS	F	p	Fark olan gruplar (Scheffe Testi)
Erken Uyarı Sinyali Toplama	15 yıl ve altı (a)	78	3,91	0,45	1,53	0,219	-
	16-24 yıl (b)	75	3,90	0,44			
	25 yıl ve üstü (c)	73	4,01	0,41			
Hazırlık ve Önleme	15 yıl ve altı (a)	78	3,67	0,58	3,60	0,029*	c-a
	16-24 yıl (b)	75	3,73	0,70			
	25 yıl ve üstü (c)	73	3,94	0,69			
Kriz Anı	15 yıl ve altı (a)	78	3,18	0,76	0,64	0,527	-
	16-24 yıl (b)	75	3,27	0,83			
	25 yıl ve üstü (c)	73	3,33	0,87			
Hasarın Yayılmasını Önleme	15 yıl ve altı (a)	78	4,26	0,59	1,37	0,256	-
	16-24 yıl (b)	75	4,20	0,50			
	25 yıl ve üstü (c)	73	4,35	0,51			
Onarma ve Toparlanma	15 yıl ve altı (a)	78	2,83	0,71	0,90	0,407	-
	16-24 yıl (b)	75	2,91	0,88			
	25 yıl ve üstü (c)	73	2,74	0,69			
Öğrenme	15 yıl ve altı (a)	78	3,77	0,49	0,59	0,554	-
	16-24 yıl (b)	75	3,80	0,49			
	25 yıl ve üstü (c)	73	3,85	0,48			

*($p < 0,05$)

Çizelge 3.7 incelendiğinde yapılan analiz sonucunda kıdem değişkeni açısından yöneticilerin erken uyarı sinyali toplama ($F=1,53$; $p=0,219$), kriz anı ($F=0,64$; $p=0,527$), hasarın yayılmasını önleme ($F=1,37$; $p=0,256$), onarma ve toparlanma ($F=0,90$; $p=0,407$) ve öğrenme ($F=0,59$; $p=0,554$) beceri düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmazken, hazırlık ve önleme beceri düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur $F(2, 223)=3,60$; $p < 0,05$. Yöneticilerin hazırlık ve önleme beceri düzeyleri yaş değişkeni bakımından anlamlı bir şekilde farklılaşmıştır.

Farkın hangi gruplar arasından kaynaklandığını belirlemek için yapılan Scheffe testi sonucunda 25 yıl ve üstü kıdeme sahip yöneticilerin hazırlık ve önleme

beceri düzeyleri ($\bar{X}_{25+}= 3,94$, $SS_{25+}=0,69$) ile 15 yıl ve altı kıdeme sahip yöneticilerin düzeyleri ($\bar{X}_{15-}= 3,67$, $SS_{15-}=0,58$) arasında istatistiksel olarak $p<0,05$ anlamlılık düzeyinde farklılık olduğu ortaya çıkmıştır. 25 yıl ve üstü kıdeme sahip olan yöneticilerin hazırlık ve önleme beceri düzeylerinin 15 yıl ve altı kıdeme sahip olan yöneticilerden anlamlı bir biçimde yüksek olduğu görülmektedir.

3.4.5. KYÖ Puanlarının Spor Yöneticiliği Kıdemi Değişkeni Bakımından Farklılaşmasına İlişkin Bulgular

Yöneticilerin KYÖ puanlarının spor yöneticiliği kıdemi değişkeni bakımından farklılaşma durumlarını incelemek için yapılan ANOVA testi sonuçları faktör boyutunda Çizelge 3.8’de sunulmuştur.

Çizelge 3.8. Yöneticilerin Spor Yöneticiliği Kıdemi Değişkenine Göre KYÖ Puanlarının Faktör Boyutunda Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.

Faktörler	Kıdem	N	\bar{X}	SS	F	p	Fark olan gruplar (Scheffe Testi)
Erken Uyarı Sinyali Toplama	5 yıl ve altı (a)	128	3,90	0,47	1,55	0,215	-
	6-15 yıl (b)	52	3,95	0,32			
	16 yıl ve üstü (c)	46	4,03	0,44			
Hazırlık ve Önleme	5 yıl ve altı (a)	128	3,72	0,62	1,23	0,294	-
	6-15 yıl (b)	52	3,80	0,76			
	16 yıl ve üstü (c)	46	3,90	0,68			
Kriz Anı	5 yıl ve altı (a)	128	3,23	0,79	0,74	0,478	-
	6-15 yıl (b)	52	3,22	0,77			
	16 yıl ve üstü (c)	46	3,39	0,95			
Hasarın Yayılmasını Önleme	5 yıl ve altı (a)	128	4,26	0,56	0,43	0,654	-
	6-15 yıl (b)	52	4,22	0,45			
	16 yıl ve üstü (c)	46	4,33	0,56			
Onarma ve Toparlanma	5 yıl ve altı (a)	128	2,84	0,78	1,03	0,359	-
	6-15 yıl (b)	52	2,91	0,79			
	16 yıl ve üstü (c)	46	2,69	0,68			
Öğrenme	5 yıl ve altı (a)	128	3,82	0,50	0,44	0,640	-
	6-15 yıl (b)	52	3,75	0,43			
	16 yıl ve üstü (c)	46	3,82	0,52			

($p<0,05$)

Çizelge 3.8'e göre yapılan analiz sonucunda spor yöneticiliği kıdemi değişkeni açısından yöneticilerin erken uyarı sinyali toplama ($F=1,55$; $p=0,215$), hazırlık ve önleme ($F=1,23$; $p=0,294$), kriz anı ($F=0,74$; $p=0,478$), hasarın yayılmasını önleme ($F=0,43$; $p=0,654$), onarma ve toparlanma ($F=1,03$; $p=0,359$) ve öğrenme ($F=0,44$; $p=0,640$) beceri düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

3.4.6. KYÖ Puanlarının Spor Yöneticiliğindeki Görev Değişkeni Bakımından Farklılaşmasına İlişkin Bulgular: Yöneticilerin KYÖ puanlarının spor yöneticiliğindeki görev değişkeni bakımından farklılaşma durumlarını incelemek için yapılan ANOVA testi sonuçları faktör boyutunda Çizelge 3.8'de sunulmuştur.

Çizelge 3.9. Yöneticilerin Spor Yöneticiliğindeki Görev Değişkenine Göre KYÖ Puanlarının Faktör Boyutunda Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.

Faktörler	Görev	N	\bar{X}	SS	F	p	Fark olan gruplar (Scheffe Testi)
Erken Uyarı Sinyali Toplama	Spor Gen. Müd. Yön. (a)	31	4,05	0,33	1,31	0,272	-
	Spor İl Müdürü (b)	38	3,96	0,42			
	Şube Müdürü-Taşra (c)	157	3,91	0,46			
Hazırlık ve Önleme	Spor Gen. Müd. Yön. (a)	31	3,77	0,74	0,88	0,415	-
	Spor İl Müdürü (b)	38	3,64	0,73			
	Şube Müdürü-Taşra (c)	157	3,81	0,64			
Kriz Anı	Spor Gen. Müd. Yön. (a)	31	3,26	0,98	0,91	0,405	-
	Spor İl Müdürü (b)	38	3,42	0,85			
	Şube Müdürü-Taşra (c)	157	3,22	0,78			
Hasarın Yayılmasını Önleme	Spor Gen. Müd. Yön. (a)	31	4,43	0,42	1,93	0,148	-
	Spor İl Müdürü (b)	38	4,17	0,53			
	Şube Müdürü-Taşra (c)	157	4,26	0,56			
Onarma ve Toparlanma	Spor Gen. Müd. Yön. (a)	31	2,80	0,77	0,20	0,816	-
	Spor İl Müdürü (b)	38	2,90	0,87			
	Şube Müdürü-Taşra (c)	157	2,81	0,74			
Öğrenme	Spor Gen. Müd. Yön. (a)	31	3,95	0,36	1,83	0,163	-
	Spor İl Müdürü (b)	38	3,83	0,54			
	Şube Müdürü-Taşra (c)	157	3,77	0,50			

($p<0,05$)

Çizelge 3.9'a göre yapılan analiz sonucunda spor yöneticiliği görev değişkeni açısından yöneticilerin erken uyarı sinyali toplama ($F=1,31$; $p=0,272$), hazırlık ve önleme ($F=0,88$; $p=0,415$), kriz anı ($F=0,91$; $p=0,405$), hasarın yayılmasını önleme ($F=1,93$; $p=0,148$), onarma ve toparlanma ($F=0,20$; $p=0,816$) ve öğrenme ($F=1,83$; $p=0,163$) beceri düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

3.4.7. KYÖ Puanlarının Spor Yöneticiliğinden Önceki Görev Değişkeni Bakımından Farklılaşmasına İlişkin Bulgular

Yöneticilerin KYÖ puanlarının spor yöneticiliğinden önceki görev değişkeni bakımından farklılaşma durumlarını incelemek için yapılan t-Testi sonuçları faktör boyutunda Çizelge 3.10'da sunulmuştur.

Çizelge 3.10. Yöneticilerin Spor Yöneticiliğinden Önceki Görev Değişkenine Göre KYÖ Puanlarının Bağımsız Grup t-Testi Sonuçları.

Faktörler	Mezuniyet Alanı	N	\bar{x}	SS	sd	t	p
Erken Uyarı Sinyali Toplama	Öğretmen/Eğitmen	99	3,90	0,42	224	-0,97	0,335
	Diğer	127	3,96	0,45			
Hazırlık ve Önleme	Öğretmen/Eğitmen	99	3,62	0,64	224	-3,05	0,003*
	Diğer	127	3,89	0,67			
Kriz Anı	Öğretmen/Eğitmen	99	3,17	0,83	224	-1,36	0,173
	Diğer	127	3,32	0,81			
Hasarın Yayılmasını Önleme	Öğretmen/Eğitmen	99	4,25	0,55	224	-0,41	0,680
	Diğer	127	4,28	0,53			
Onarma ve Toparlanma	Öğretmen/Eğitmen	99	2,77	0,76	224	-1,03	0,302
	Diğer	127	2,87	0,77			
Öğrenme	Öğretmen/Eğitmen	99	3,81	0,49	224	0,25	0,803
	Diğer	127	3,80	0,49			

*($p<0,05$)

Çizelge 3.10'a göre yapılan t-Testi sonucunda spor yöneticiliğinden önceki görev değişkeni açısından yöneticilerin erken uyarı sinyali toplama $t(224)=-0,97$; $p=0,335$, kriz anı $t(224)=-1,36$; $p=0,173$, hasarın yayılmasını önleme $t(224)=-0,41$; $p=0,680$, onarma ve toparlanma $t(224)=-1,03$; $p=0,302$ ve öğrenme $t(224)=-0,25$;

$p=0,803$ beceri düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmazken, hazırlık ve önleme beceri düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur $t(224)=-3,05; p<0,05$.

Spor yöneticiliğinden önceki görevi “diğer” olan yöneticilerin hazırlık ve önleme beceri düzeylerinin ($\bar{X}_{diğer}= 3,89, SS_{diğer}=0,67$), spor yöneticiliğinden önceki görevi “öğretmen/eğitmen” olan yöneticilerin beceri düzeylerinden ($\bar{X}_{öğretmen}=3,62, SS_{öğretmen}=0,64$) anlamlı bir biçimde yüksek olduğu ortaya çıkmıştır

3.4.8. KYÖ Puanlarının Sporcu Lisansına Sahip Olma Değişkeni Bakımından Farklılaşmasına İlişkin Bulgular

Yöneticilerin KYÖ puanlarının sporcu lisansına sahip olma değişkeni bakımından farklılaşma durumlarını incelemek için yapılan t-Testi sonuçları faktör boyutunda Çizelge 3.11’de sunulmuştur.

Çizelge 3.11. Yöneticilerin Sporcu Lisansına Sahip Olma Değişkenine Göre KYÖ Puanlarının Bağımsız Grup t-Testi Sonuçları.

Faktörler	Sporcu Lisansı	N	\bar{X}	SS	sd	t	p
Erken Uyarı Sinyali Toplama	Yok	87	3,86	0,43	224	-2,07	0,040*
	Var	139	3,98	0,44			
Hazırlık ve Önleme	Yok	87	3,84	0,66	224	1,27	0,206
	Var	139	3,73	0,67			
Kriz Anı	Yok	87	3,25	0,82	224	-0,10	0,923
	Var	139	3,26	0,83			
Hasarın Yayılmasını Önleme	Yok	87	4,25	0,55	224	-0,36	0,720
	Var	139	4,28	0,53			
Onarma ve Toparlanma	Yok	87	2,98	0,70	224	2,34	0,020*
	Var	139	2,73	0,79			
Öğrenme	Yok	87	3,78	0,52	224	-0,68	0,502
	Var	139	3,82	0,47			

*($p<0,05$)

Çizelge 3.11’e göre yapılan t-Testi sonucunda sporcu lisansına sahip olma değişkeni açısından yöneticilerin hazırlık ve önleme $t(224)=1,27; p=0,206$, kriz anı $t(224)=-0,10; p=0,923$, hasarın yayılmasını önleme $t(224)=-0,36; p=0,720$ ve

öğrenme $t(224)=-0,68$; $p=0,502$ beceri düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmazken, erken uyarı sinyali toplama $t(224)=-2,07$; $p<0,05$ ve onarma ve toparlanma $t(224)=2,34$; $p<0,05$ beceri düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

Sporcu lisansına sahip olan yöneticilerin erken uyarı sinyali toplama beceri düzeyleri ($\bar{X}_{\text{var}}=3,98$, $SS_{\text{var}}=0,44$) sporcu lisansına sahip olmayan yöneticilerin beceri düzeylerinden ($\bar{X}_{\text{yok}}=3,86$, $SS_{\text{yok}}=0,43$); sporcu lisansına sahip olmayan yöneticilerin onarma ve toparlanma beceri düzeyleri ($\bar{X}_{\text{yok}}=2,98$, $SS_{\text{yok}}=0,70$) ise sporcu lisansına sahip olan yöneticilerin beceri düzeylerinden ($\bar{X}_{\text{var}}=2,73$, $SS_{\text{var}}=0,79$) anlamlı bir biçimde yüksek olduğu ortaya çıkmıştır.

3.4.9. KYÖ Puanlarının Antrenörlük Belgesine Sahip Olma Değişkeni Bakımından Farklılaşmasına İlişkin Bulgular

Yöneticilerin KYÖ puanlarının antrenörlük belgesine sahip olma değişkeni bakımından farklılaşma durumlarını incelemek için yapılan t-Testi sonuçları faktör boyutunda Çizelge 3.12’de sunulmuştur.

Çizelge 3.12. Yöneticilerin Antrenörlük Belgesine Sahip Olma Değişkenine Göre KYÖ Puanlarının Bağımsız Grup t-Testi Sonuçları.

Faktörler	Antrenörlük Belgesi	N	\bar{X}	SS	sd	t	p																																																								
Erken Uyarı Sinyali Toplama	Yok	130	3,94	0,44	224	0,07	0,944																																																								
	Var	96	3,93	0,44				Hazırlık ve Önleme	Yok	130	3,85	0,67	224	1,91	0,058	Var	96	3,68	0,65	Kriz Anı	Yok	130	3,29	0,83	224	0,64	0,522	Var	96	3,22	0,81	Hasarın Yayılmasını Önleme	Yok	130	4,28	0,52	224	0,41	0,685	Var	96	4,25	0,56	Onarma ve Toparlanma	Yok	130	2,89	0,76	224	1,51	0,131	Var	96	2,74	0,76	Öğrenme	Yok	130	3,81	0,51	224	0,11	0,909
Hazırlık ve Önleme	Yok	130	3,85	0,67	224	1,91	0,058																																																								
	Var	96	3,68	0,65				Kriz Anı	Yok	130	3,29	0,83	224	0,64	0,522	Var	96	3,22	0,81	Hasarın Yayılmasını Önleme	Yok	130	4,28	0,52	224	0,41	0,685	Var	96	4,25	0,56	Onarma ve Toparlanma	Yok	130	2,89	0,76	224	1,51	0,131	Var	96	2,74	0,76	Öğrenme	Yok	130	3,81	0,51	224	0,11	0,909	Var	96	3,80	0,46								
Kriz Anı	Yok	130	3,29	0,83	224	0,64	0,522																																																								
	Var	96	3,22	0,81				Hasarın Yayılmasını Önleme	Yok	130	4,28	0,52	224	0,41	0,685	Var	96	4,25	0,56	Onarma ve Toparlanma	Yok	130	2,89	0,76	224	1,51	0,131	Var	96	2,74	0,76	Öğrenme	Yok	130	3,81	0,51	224	0,11	0,909	Var	96	3,80	0,46																				
Hasarın Yayılmasını Önleme	Yok	130	4,28	0,52	224	0,41	0,685																																																								
	Var	96	4,25	0,56				Onarma ve Toparlanma	Yok	130	2,89	0,76	224	1,51	0,131	Var	96	2,74	0,76	Öğrenme	Yok	130	3,81	0,51	224	0,11	0,909	Var	96	3,80	0,46																																
Onarma ve Toparlanma	Yok	130	2,89	0,76	224	1,51	0,131																																																								
	Var	96	2,74	0,76				Öğrenme	Yok	130	3,81	0,51	224	0,11	0,909	Var	96	3,80	0,46																																												
Öğrenme	Yok	130	3,81	0,51	224	0,11	0,909																																																								
	Var	96	3,80	0,46																																																											

($p<0,05$)

Çizelge 3.12'ye göre yapılan t-Testi sonucunda antrenörlük belgesine sahip olma değişkeni açısından yöneticilerin erken uyarı sinyali toplama $t(224)=0,07$; $p=0,944$, hazırlık ve önleme $t(224)=1,91$; $p=0,058$, kriz anı $t(224)=0,64$; $p=0,522$, hasarın yayılmasını önleme $t(224)=0,41$; $p=0,685$, onarma ve toparlanma $t(224)=1,51$; $p=0,131$, ve öğrenme $t(224)=0,11$; $p=0,909$ beceri düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

3.4.10. KYÖ Puanlarının Hakemlik Belgesine Sahip Olma Değişkeni Bakımından Farklılaşmasına İlişkin Bulgular

Yöneticilerin KYÖ puanlarının hakemlik belgesine sahip olma değişkeni bakımından farklılaşma durumlarını incelemek için yapılan t-Testi sonuçları faktör boyutunda Çizelge 3.13'te sunulmuştur.

Çizelge 3.13. Yöneticilerin Hakemlik Belgesine Sahip Olma Değişkenine Göre KYÖ Puanlarının Bağımsız Grup t-Testi Sonuçları.

Faktörler	Hakemlik Belgesi	N	\bar{X}	SS	sd	t	p
Erken Uyarı Sinyali Toplama	Yok	120	3,97	0,42	224	1,06	0,288
	Var	106	3,90	0,45			
Hazırlık ve Önleme	Yok	120	3,80	0,63	224	0,71	0,477
	Var	106	3,74	0,71			
Kriz Anı	Yok	120	3,26	0,74	224	0,03	0,976
	Var	106	3,26	0,91			
Hasarın Yayılmasını Önleme	Yok	120	4,31	0,52	224	1,18	0,238
	Var	106	4,22	0,56			
Onarma ve Toparlanma	Yok	120	2,88	0,77	224	1,11	0,268
	Var	106	2,76	0,76			
Öğrenme	Yok	120	3,82	0,48	224	0,57	0,568
	Var	106	3,79	0,50			

($p<0,05$)

Çizelge 3.13'e göre yapılan t-Testi sonucunda hakemlik belgesine sahip olma değişkeni açısından yöneticilerin erken uyarı sinyali toplama $t(224)=1,06$; $p=0,288$, hazırlık ve önleme $t(224)=0,71$; $p=0,477$, kriz anı $t(224)=0,03$; $p=0,976$, hasarın yayılmasını önleme $t(224)=1,18$; $p=0,238$, onarma ve toparlanma $t(224)=1,11$;

$p=0,268$ ve öğrenme $t(224)=0,57$; $p=0,568$ beceri düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

3.5. Spor Yönetiminde Görev Alan Yöneticilerin Karar Vermede Öz-saygı Düzeylerinin ve Karar Verme Stillерinin Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırılmasına Yönelik Bulgular

Bu bölümde araştırmaya katılan yöneticilerin MKVÖ-I (Karar Vermede Öz-saygı) ve MKVÖ-II (Karar Verme Stilleri) puanlarının bazı demografik özellikler (yaş, eğitim durumu, lisans mezuniyet alanı, kıdem, spor yöneticiliği kıdemi, spor yöneticiliğindeki görevi, spor yöneticiliğinden önceki görevi, sporcu lisansı, antrenörlük ve hakemlik belgesine sahip olma durumu) bakımından farklılaşma durumları faktör boyutunda incelenmiştir.

3.5.1. MKVÖ-I ve MKVÖ-II Puanlarının Yaş Değişkeni Bakımından Farklılaşmasına İlişkin Bulgular

Yöneticilerin MKVÖ-I ve MKVÖ-II puanlarının yaş değişkeni bakımından farklılaşma durumlarını incelemek için yapılan ANOVA testi sonuçları faktör boyutunda Çizelge 3.14’te sunulmuştur.

Çizelge 3.14. Yöneticilerin Yaş Değişkenine Göre MKVÖ-I ve MKVÖ-II Puanlarının Faktör Boyutunda Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.

Ölçekler	Faktörler	Yaş	N	\bar{X}	SS	F	p	Fark olan gruplar (Scheffe testi)
MKVÖ-I	Karar Vermede Öz-saygı	40 yaş ve altı (a)	75	1,63	0,35	1,72	0,181	-
		41-50 yaş (b)	90	1,58	0,37			
		51 yaş ve üstü (c)	61	1,68	0,32			
MKVÖ-II	Kaçınan	40 yaş ve altı (a)	75	0,61	0,43	1,13	0,323	-
		41-50 yaş (b)	90	0,66	0,45			
		51 yaş ve üstü (c)	61	0,56	0,36			
	Erteleyici	40 yaş ve altı (a)	75	0,60	0,47	0,31	0,735	-
		41-50 yaş (b)	90	0,56	0,43			
		51 yaş ve üstü (c)	61	0,55	0,38			
MKVÖ-II	Panik	40 yaş ve altı (a)	75	0,57	0,44	0,42	0,660	-
		41-50 yaş (b)	90	0,55	0,44			
		51 yaş ve üstü (c)	61	0,50	0,44			

($p<0,05$)

Çizelge 3.14 incelendiğinde yapılan analiz sonucunda yaş değişkeni açısından yöneticilerin karar vermede öz-saygı düzeyleri ($F=1,72$; $p=0,181$), kaçınan karar verme ($F=1,13$; $p=0,323$), erteleyici karar verme ($F=0,31$; $p=0,735$) ve panik karar verme ($F=0,42$; $p=0,660$) stilleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Yöneticilerin MKVÖ-II'nin alt boyutu olan dikkatli karar verme stili puanlarının yaş değişkeni bakımından farklılaşma durumunu incelemek için yapılan Kruskal-Wallis testi sonuçları Çizelge 3.15'de sunulmuştur.

Çizelge 3.15. Yöneticilerin Yaş Değişkenine Göre Dikkatli Karar Verme Stili Puanlarının Kruskal-Wallis Test Sonuçları.

Ölçekler	Faktörler	Yaş	N	Sıra Ort.	Sd	X ²	p
MKVÖ-II	Dikkatli	40 yaş ve altı (a)	75	114,73	2	0,44	0,804
		41-50 yaş (b)	90	110,23			
		51 yaş ve üstü (c)	61	116,81			

($p<0,05$)

Çizelge 3.15'de görüldüğü gibi, yöneticilerin dikkatli karar verme stillerinin yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan "Kruskal-Wallis" testi sonucunda istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ($x^2=0,44$; $p>,05$).

3.5.2. MKVÖ-I ve MKVÖ-II Puanlarının Eğitim Durumu Değişkeni Bakımından Farklılaşmasına İlişkin Bulgular

Yöneticilerin MKVÖ-I ve MKVÖ-II puanlarının eğitim durumu değişkeni bakımından farklılaşma durumlarını incelemek için yapılan ANOVA testi sonuçları faktör boyutunda Çizelge 3.16'da sunulmuştur.

Çizelge 3.16. Yöneticilerin Eğitim Durumu Değişkenine Göre MKVÖ-I ve MKVÖ-II Puanlarının Faktör Boyutunda Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.

Ölçekler	Faktörler	Eğitim Durumu	N	\bar{X}	SS	F	p	Fark olan gruplar (LSD-Scheffe Testi)
MKVÖ-I	Karar Vermede Öz-saygı	Önlisans (a)	27	1,59	0,34	3,13	0,046*	c-b
		Lisans (b)	161	1,60	0,36			
		Lisansüstü(c)	38	1,75	0,33			

Çizelge 3.16. (Devam). Yöneticilerin Eğitim Durumu Değişkenine Göre MKVÖ-I ve MKVÖ-II Puanlarının Faktör Boyutunda Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.

Ölçekler	Faktörler	Eğitim Durumu	N	\bar{X}	SS	F	p	Fark olan gruplar (LSD-Scheffe Testi)
MKVÖ-II	Kaçınan	Önlisans (a)	27	0,68	0,38	2,50	0,085	-
		Lisans (b)	161	0,64	0,42			
		Lisansüstü(c)	38	0,48	0,43			
	Erteleyici	Önlisans (a)	27	0,70	0,37	3,39	0,036*	a-c
		Lisans (b)	161	0,58	0,43			
		Lisansüstü(c)	38	0,43	0,45			
	Panik	Önlisans (a)	27	0,65	0,41	1,64	0,197	-
		Lisans (b)	161	0,54	0,45			
		Lisansüstü(c)	38	0,45	0,42			

*($p<0,05$)

Çizelge 3.16 incelendiğinde yapılan analiz sonucunda eğitim değişkeni açısından yöneticilerin kaçınan karar verme ($F=2,50$; $p=0,085$) ve panik karar verme ($F=1,64$; $p=0,197$) stilleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmazken, karar vermede öz-saygı düzeyleri $F(2, 223)=3,13$; $p<0,05$ ve erteleyici karar verme stilleri $F(2, 223)=3,39$; $p<0,05$ arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Yöneticilerin karar vermede öz-saygı düzeyleri ve erteleyici karar verme stilleri eğitim durumları bakımından anlamlı bir şekilde farklılaşmıştır.

Karar vermede öz-saygı düzeylerindeki farkın hangi gruplar arasından kaynaklandığını belirlemek için yapılan LSD testi sonucunda lisansüstü mezunu yöneticilerin karar vermede öz-saygı düzeyleri ($\bar{X}_{\text{lisansüstü}}=1,75$, $SS_{\text{lisansüstü}}=0,33$) ile lisans mezunu yöneticilerin öz-saygı düzeyleri ($\bar{X}_{\text{lisans}}=1,60$, $SS_{\text{lisans}}=0,36$) arasında istatistiksel olarak $p<0,05$ anlamlılık düzeyinde farklılık olduğu ortaya çıkmıştır. Lisansüstü mezunu yöneticilerin karar vermede öz-saygı düzeylerinin lisans mezunu yöneticilerden anlamlı bir biçimde daha yüksek olduğu görülmektedir.

Erteleyici karar verme stillerindeki farkın hangi gruplar arasından kaynaklandığını belirlemek için Scheffe testi yapılmıştır. Test sonucunda önlisans mezunu yöneticilerin erteleyici karar verme stilleri ($\bar{X}_{\text{önlisans}}=0,70$, $SS_{\text{önlisans}}=0,37$) ile

lisansüstü mezunu yöneticilerin stilleri ($\bar{X}_{\text{lisansüstü}}= 0,43$, $SS_{\text{lisansüstü}}=0,45$) arasında istatistiksel olarak $p<0,05$ anlamlılık düzeyinde farklılık olduğu ortaya çıkmıştır. Lisansüstü mezunu yöneticilerin erteleyici karar verme stillerinin ön lisans mezunu yöneticilerden anlamlı bir biçimde daha düşük olduğu görülmektedir.

Yöneticilerin MKVÖ-II'nin alt boyutu olan dikkatli karar verme stili puanlarının eğitim durumu değişkeni bakımından farklılaşma durumunu incelemek için yapılan Kruskal-Wallis testi sonuçları Çizelge 3.17'de sunulmuştur.

Çizelge 3.17. Yöneticilerin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Dikkatli Karar Verme Stili Puanlarının Kruskal-Wallis Test Sonuçları.

Ölçekler	Faktörler	Eğitim Durumu	N	Sıra Ort.	Sd	X ²	p
MKVÖ-II	Dikkatli	Önlisans (a)	27	93,63	2	3,04	0,219
		Lisans (b)	161	115,90			
		Lisansüstü(c)	38	117,43			

($p<0,05$)

Çizelge 3.17'de görüldüğü gibi, yöneticilerin dikkatli karar verme stillerinin eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan "Kruskal-Wallis" testi sonucunda istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ($\chi^2=3,04$; $p>,05$).

3.5.3. MKVÖ-I ve MKVÖ-II Puanlarının Lisans Mezuniyet Alanı Değişkeni Bakımından Farklılaşmasına İlişkin Bulgular

Yöneticilerin MKVÖ-I ve MKVÖ-II puanlarının lisans mezuniyet alanı değişkeni bakımından farklılaşma durumlarını incelemek için yapılan t-Testi sonuçları faktör boyutunda Çizelge 3.18'de sunulmuştur.

Çizelge 3.18. Yöneticilerin Lisans Mezuniyet Alanı Değişkenine Göre MKVÖ-I ve MKVÖ-II Puanlarının Bağımsız Grup t-Testi Sonuçları.

Ölçekler	Faktörler	N	N	\bar{X}	SS	sd	t	p
MKVÖ-I	Karar Vermede Öz-saygı	Spor	73	1,57	0,39	224	-1,58	0,114
		Diğer	153	1,65	0,33			
MKVÖ-II	Kaçınan	Spor	73	0,62	0,44	224	0,06	0,956
		Diğer	153	0,62	0,42			
	Erteleyici	Spor	73	0,59	0,43	224	0,48	0,630
		Diğer	153	0,56	0,43			
Panik	Spor	73	0,58	0,45	224	0,90	0,368	
	Diğer	153	0,52	0,44				

($p < 0,05$)

Çizelge 3.18'e göre yapılan t-Testi sonucunda lisans mezuniyet branşı değişkeni açısından yöneticilerin karar vermede öz-saygı $t(224) = -1,58$; $p = 0,114$, kaçınan karar verme $t(224) = 0,06$; $p = 0,956$, erteleyici karar verme $t(224) = 0,48$; $p = 0,630$ ve panik karar verme $t(224) = 0,90$; $p = 0,368$ stilleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Yöneticilerin MKVÖ-II'nin alt boyutu olan dikkatli karar verme stili puanlarının lisans mezuniyet alanı değişkeni bakımından farklılaşma durumunu incelemek için yapılan Mann-Whitney U testi sonuçları Çizelge 3.19'da sunulmuştur.

Çizelge 3.19. Yöneticilerin Lisans Mezuniyet Alanı Değişkenine Göre Dikkatli Karar Verme Stili Puanlarının Mann-Whitney U Testi Sonuçları.

Ölçekler	Faktörler	Lisans Mezuniyet Alanı	N	Sıra Ort.	Sıra Top.	U	p
MKVÖ-II	Dikkatli	Spor	73	100,85	7362	4661	0,038*
		Diğer	153	119,54	18289		

*($p < 0,05$)

Çizelge 3.19'da görüldüğü gibi, yöneticilerin dikkatli karar verme stillerinin kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan "Mann-Whitney U" testi sonucunda istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur ($U = 4661$; $p < 0,05$). Sıra ortalamaları dikkate alındığında lisans mezuniyet

alanı diğer olan yöneticilerin, spor alanından mezun olan yöneticilere göre dikkatli karar verme stillerinin daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

3.5.4. MKVÖ-I ve MKVÖ-II Puanlarının Kıdem Değişkeni Bakımından Farklılaşmasına İlişkin Bulgular

Yöneticilerin MKVÖ-I ve MKVÖ-II puanlarının kıdem değişkeni bakımından farklılaşma durumlarını incelemek için yapılan ANOVA testi sonuçları faktör boyutunda Çizelge 3.20'de sunulmuştur.

Çizelge 3.20. Yöneticilerin Kıdem Değişkenine Göre MKVÖ-I ve MKVÖ-II Puanlarının Faktör Boyutunda Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.

Ölçekler	Faktörler	Kıdem	N	\bar{x}	SS	F	p	Fark olan gruplar (Scheffe Testi)
MKVÖ-I	Karar Vermede Öz-saygı	15 ve altı (a)	78	1,59	0,36	2,87	0,059	-
		16-24 yıl (b)	75	1,58	0,38			
		25 yıl ve üstü (c)	73	1,70	0,30			
	Kaçınan	15 ve altı (a)	78	0,61	0,42	4,99	0,008*	b-c
		16-24 yıl (b)	75	0,73	0,46			
		25 yıl ve üstü (c)	73	0,52	0,35			
MKVÖ-II	Erteleyici	15 ve altı (a)	78	0,61	0,45	2,69	0,070	-
		16-24 yıl (b)	75	0,63	0,45			
		25 yıl ve üstü (c)	73	0,48	0,38			
	Panik	15 ve altı (a)	78	0,57	0,43	2,07	0,129	-
		16-24 yıl (b)	75	0,59	0,45			
		25 yıl ve üstü (c)	73	0,46	0,43			

*(p<0,05)

Çizelge 3.20 incelendiğinde yapılan analiz sonucunda kıdem değişkeni açısından yöneticilerin karar vermede öz-saygı düzeyleri ($F=2,87$; $p=0,059$), erteleyici karar verme ($F=2,69$; $p=0,070$) ve panik karar verme ($F=2,07$; $p=0,129$) stilleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmazken, kaçınan karar verme stilleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur $F(2, 223)=4,99$; $p<0,05$. Yöneticilerin kaçınan karar verme stilleri kıdemleri bakımından anlamlı bir şekilde farklılaşmıştır.

Ortaya çıkan bu farkın hangi gruplar arasından kaynaklandığını belirlemek için yapılan Scheffe testi sonucunda; 16-24 yıl arasında kıdeme sahip olan yöneticilerin kaçınan karar verme stilleri ($\bar{X}_{16-24}= 0,73$, $SS_{16-24}=0,46$) ile 25 yıl ve üzeri kıdeme sahip yöneticilerin karar verme stilleri ($\bar{X}_{25+}= 0,52$, $SS_{25+}=0,35$) arasında istatistiksel olarak $p<0,05$ anlamlılık düzeyinde farklılık olduğu ortaya çıkmıştır. 25 yıl ve üzeri kıdeme sahip olan yöneticilerin kaçınan karar verme stillerinin, 16-24 yıl arası kıdeme sahip olan yöneticilerden anlamlı bir biçimde daha düşük olduğu görülmektedir.

Yöneticilerin MKVÖ-II'nin alt boyutu olan dikkatli karar verme stili puanlarının kıdem değişkeni bakımından farklılaşma durumunu incelemek için yapılan Kruskal-Wallis testi sonuçları Çizelge 3.21'de sunulmuştur.

Çizelge 3.21. Yöneticilerin Kıdem Değişkenine Göre Dikkatli Karar Verme Stili Puanlarının Kruskal-Wallis Test Sonuçları.

Ölçekler	Faktörler	Kıdem	N	Sıra Ort.	Sd	X ²	p
		15 ve altı (a)	78	103,25			
MKVÖ-II	Dikkatli	16-24 yıl (b)	75	116,90	2	3,28	0,194
		25 yıl ve üstü (c)	73	120,96			

($p<0,05$)

Çizelge 3.21'de görüldüğü gibi, yöneticilerin dikkatli karar verme stillerinin kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan "Kruskal-Wallis" testi sonucunda istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ($x^2=3,28$; $p>,05$).

3.5.5. MKVÖ-I ve MKVÖ-II Puanlarının Spor Yöneticiliği Kıdemi Değişkeni Bakımından Farklılaşmasına İlişkin Bulgular

Yöneticilerin MKVÖ-I ve MKVÖ-II puanlarının spor yöneticiliği kıdemi değişkeni bakımından farklılaşma durumlarını incelemek için yapılan ANOVA testi sonuçları faktör boyutunda Çizelge 3.22'de sunulmuştur.

Çizelge 3.22. Yöneticilerin Spor Yöneticiliği Kıdemi Değişkenine Göre MKVÖ-I ve MKVÖ-II Puanlarının Faktör Boyutunda Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.

Ölçekler	Faktörler	Spor Yön. Kıdem	N	\bar{X}	SS	F	p	Fark olan gruplar (Scheffe Testi)
MKVÖ-I	Karar Vermede Öz-saygı	5 yıl ve altı (a)	128	1,64	0,33	1,85	0,160	-
		6-15 yıl (b)	52	1,54	0,44			
		16 yıl ve üstü (c)	46	1,67	0,30			
MKVÖ-II	Kaçınan	5 yıl ve altı (a)	128	0,60	0,40	3,57	0,030*	b-c
		6-15 yıl (b)	52	0,75	0,52			
		16 yıl ve üstü (c)	46	0,53	0,34			
	Erteleyici	5 yıl ve altı (a)	128	0,54	0,42	4,77	0,009*	b-a b-c
		6-15 yıl (b)	52	0,72	0,47			
		16 yıl ve üstü (c)	46	0,47	0,36			
	Panik	5 yıl ve altı (a)	128	0,51	0,42	5,25	0,006*	b-a b-c
		6-15 yıl (b)	52	0,71	0,47			
		16 yıl ve üstü (c)	46	0,45	0,42			

*($p < 0,05$)

Çizelge 3.22 incelendiğinde yapılan analiz sonucunda spor yöneticiliğindeki kıdem değişkeni açısından yöneticilerin karar vermede öz-saygı düzeyleri ($F=1,85$; $p=0,160$) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmazken, kaçınan karar verme $F(2, 223)=3,57$; $p < 0,05$, erteleyici karar verme $F(2, 223)=4,77$; $p < 0,05$ ve panik karar verme $F(2, 223)=5,25$; $p < 0,05$ stilleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Yöneticilerin kaçınan, erteleyici ve panik karar verme stilleri spor yöneticiliğindeki kıdemleri bakımından anlamlı bir şekilde farklılaşmıştır.

Farkların hangi gruplar arasından kaynaklandığını belirlemek için yapılan Scheffe testi sonucunda 6-15 yıl arasında kıdeme sahip yöneticilerin kaçınan karar verme stilleri ($\bar{X}_{6-15}= 0,75$, $SS_{6-15}=0,52$) ile 16 yıl ve üzeri kıdeme sahip yöneticilerin karar verme stilleri ($\bar{X}_{16+}= 0,53$, $SS_{16+}=0,34$) arasında; 6-15 yıl arasında kıdeme sahip yöneticilerin erteleyici karar verme stilleri ($\bar{X}_{6-15}= 0,72$, $SS_{6-15}=0,47$) ile 16 yıl ve üzeri ($\bar{X}_{16+}= 0,47$, $SS_{16+}=0,36$) ve 5 yıl ve altı ($\bar{X}_5= 0,54$, $SS_5=0,42$) kıdeme sahip

yöneticilerin karar verme stilleri arasında; panik karar verme stillerinde ise yine 6-15 yıl arasında kıdeme sahip yöneticilerin panik karar verme stilleri ($\bar{X}_{6-15}= 0,71$, $SS_{6-15}=0,47$) ile 16 yıl ve üzeri ($\bar{X}_{16+}= 0,45$, $SS_{16+}=0,42$) ve 5 yıl ve altı ($\bar{X}_{5-}= 0,51$, $SS_{5-}=0,42$) kıdeme sahip yöneticilerin karar verme stilleri arasında istatistiksel olarak $p<0,05$ anlamlılık düzeyinde farklılık olduğu ortaya çıkmıştır.

16 yıl ve üzeri spor yöneticiliği kıdemi bulunan yöneticilerin kaçınan, erteleyici ve panik karar verme stillerinin 6-15 yıl arası spor yöneticiliği kıdemi olan yöneticilerden anlamlı bir biçimde düşük olduğu görülmektedir. Yine benzer şekilde 5 yıl ve altı spor yöneticiliği kıdeme sahip olan yöneticilerin panik ve erteleyici karar verme stillerinin 6-15 yıl arası spor yöneticiliği kıdemi olan yöneticilerden anlamlı bir biçimde düşük olduğu görülmektedir.

Yöneticilerin MKVÖ-II'nin alt boyutu olan dikkatli karar verme stili puanlarının spor yöneticiliği kıdemi değişkeni bakımından farklılaşma durumunu incelemek için yapılan Kruskal-Wallis testi sonuçları Çizelge 3.23'te sunulmuştur.

Çizelge 3.23. Yöneticilerin Spor Yöneticiliği Kıdemi Değişkenine Göre Dikkatli Karar Verme Stili Puanlarının Kruskal-Wallis Test Sonuçları.

Ölçekler	Faktörler	Spor Yön. Kıdem	N	Sıra Ort.	Sd	X ²	p
MKVÖ-II	Dikkatli	5 yıl ve altı (a)	128	115,47	2	1,05	0,592
		6-15 yıl (b)	52	105,67			
		16 yıl ve üstü (c)	46	116,86			

($p<0,05$)

Çizelge 3.23'de görüldüğü gibi, yöneticilerin dikkatli karar verme stillerinin spor yöneticiliğindeki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan "Kruskal-Wallis" testi sonucunda istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ($x^2=1,05$; $p>,05$).

3.5.6. MKVÖ-I ve MKVÖ-II Puanlarının Spor Yöneticiliğindeki Görev Değişkeni Bakımından Farklılaşmasına İlişkin Bulgular

Yöneticilerin MKVÖ-I ve MKVÖ-II puanlarının spor yöneticiliğindeki görev değişkeni bakımından farklılaşma durumlarını incelemek için yapılan ANOVA testi sonuçları faktör boyutunda Çizelge 3.24'te sunulmuştur.

Çizelge 3.24. Yöneticilerin Spor Yöneticiliğindeki Görev Değişkenine Göre MKVÖ-I ve MKVÖ-II Puanlarının Faktör Boyutunda Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.

Ölçekler	Faktörler	Spor Yön. Görevi	N	\bar{X}	SS	F	p	Fark olan gruplar (Scheffe Testi)
MKVÖ-I	Karar Vermede Öz-saygı	Spor Gen. Müd. Yön. (a)	31	1,48	0,44	3,05	0,049*	c-a
		Spor İl Müdürü (b)	38	1,62	0,34			
		Şube Müdürü-Taşra (c)	157	1,65	0,33			
MKVÖ-II	Kaçınan	Spor Gen. Müd. Yön. (a)	31	0,74	0,49	2,13	0,122	-
		Spor İl Müdürü (b)	38	0,53	0,45			
		Şube Müdürü-Taşra (c)	157	0,62	0,40			
	Erteleyici	Spor Gen. Müd. Yön. (a)	31	0,68	0,52	1,40	0,247	-
		Spor İl Müdürü (b)	38	0,60	0,43			
		Şube Müdürü-Taşra (c)	157	0,54	0,41			
	Panik	Spor Gen. Müd. Yön. (a)	31	0,64	0,49	0,85	0,428	-
		Spor İl Müdürü (b)	38	0,53	0,44			
		Şube Müdürü-Taşra (c)	157	0,53	0,43			

*(p<0,05)

Çizelge 3.24 incelendiğinde yapılan analiz sonucunda spor yöneticiliğindeki görev değişkeni açısından yöneticilerin kaçınan karar verme ($F=1,85$; $p=0,160$), erteleyici karar verme ($F=1,85$; $p=0,160$) ve panik karar verme ($F=1,85$; $p=0,160$) stilleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmazken, karar vermede öz-saygı düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur $F(2, 223)=3,05$; $p<0,05$. Yöneticilerin karar vermede öz-saygı düzeyleri spor yöneticiliğindeki görevleri bakımından anlamlı bir şekilde farklılaşmıştır.

Farkların hangi gruplar arasından kaynaklandığını belirlemek için yapılan Scheffe testi sonucunda Taşrada Şube Müdürü olarak görev yapan yöneticilerin karar vermede öz-saygı düzeyleri ($\bar{X}_{\text{şubemüdürü}}= 1,65$, $SS_{\text{şubemüdürü}}=0,33$) ile Spor Genel Müdürlüğünde görev yapan yöneticilerin öz-saygı düzeyleri ($\bar{X}_{\text{sporgeneel}}= 1,48$,

$SS_{\text{sporgeneelmüd}}=0,44$) arasında; istatistiksel olarak $p<0,05$ anlamlılık düzeyinde farklılık olduğu ortaya çıkmıştır. Taşrada Şube Müdürü olarak görev yapan yöneticilerin karar vermede öz-saygı düzeylerinin Spor Genel Müdürlüğünde görev yapan yöneticilerden anlamlı bir biçimde yüksek olduğu görülmektedir.

Yöneticilerin MKVÖ-II'nin alt boyutu olan dikkatli karar verme stili puanlarının spor yöneticiliğindeki görev değişkeni bakımından farklılaşma durumunu incelemek için yapılan Kruskal-Wallis testi sonuçları Çizelge 3.25'te sunulmuştur.

Çizelge 3.25. Yöneticilerin Spor Yöneticiliği Görev Değişkenine Göre Dikkatli Karar Verme Stili Puanlarının Kruskal-Wallis Test Sonuçları.

Ölçekler	Faktörler	Spor Yön. Görevi	N	Sıra Ort.	Sd	X ²	p
MKVÖ-II	Dikkatli	Spor Gen. Müd. Yön. (a)	31	99,60	2	1,94	0,380
		Spor İl Müdürü (b)	38	119,86			
		Şube Müdürü-Taşra (c)	157	114,71			

($p<0,05$)

Çizelge 3.25'de görüldüğü gibi, yöneticilerin dikkatli karar verme stillerinin spor yöneticiliğindeki görev değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan "Kruskal-Wallis" testi sonucunda istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ($x^2=1,94$; $p>,05$).

3.5.7. MKVÖ-I ve MKVÖ-II Puanlarının Spor Yöneticiliğinden Önceki Görev Değişkeni Bakımından Farklılaşmasına İlişkin Bulgular

Yöneticilerin MKVÖ-I ve MKVÖ-II puanlarının spor yöneticiliğinden önceki görev değişkeni bakımından farklılaşma durumlarını incelemek için yapılan t-Testi sonuçları faktör boyutunda Çizelge 3.26'da sunulmuştur.

Çizelge 3.26. Yöneticilerin Spor Yöneticiliğinden Önceki Görev Değişkenine Göre MKVÖ-I ve MKVÖ-II Puanlarının Faktör Boyutunda Bağımsız Grup t-Testi Sonuçları.

Ölçekler	Faktörler	N	N	\bar{X}	SS	sd	t	p
MKVÖ-I	Karar Vermede	Öğretmen/Eğitmen	99	1,61	0,36			
		Diğer	127	1,64	0,35	224	-0,70	0,487
	Öz-saygı	Öğretmen/Eğitmen	99	0,58	0,58			
		Diğer	127	0,64	0,64	224	-1,08	0,280
MKVÖ-II	Erteleyici	Öğretmen/Eğitmen	99	0,57	0,40			
		Diğer	127	0,57	0,45	224	0,00	0,999
	Panik	Öğretmen/Eğitmen	99	0,52	0,43			
		Diğer	127	0,56	0,45	224	-0,70	0,485

($p < 0,05$)

Çizelge 3.26'da görüldüğü gibi yapılan t-Testi sonucunda spor yöneticiliğinden önceki görev değişkeni açısından yöneticilerin karar vermede öz-saygı düzeyleri $t(224) = -0,70$; $p = 0,487$, kaçınan karar verme $t(224) = -1,08$; $p = 0,280$, erteleyici karar verme $t(224) = 0,00$; $p = 0,999$ ve panik karar verme $t(224) = -0,70$; $p = 0,485$ stilleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Yöneticilerin MKVÖ-II'nin alt boyutu olan dikkatli karar verme stili puanlarının spor yöneticiliğinden önceki görev değişkeni bakımından farklılaşma durumunu incelemek için yapılan Mann-Whitney U testi sonuçları Çizelge 3.27'de sunulmuştur.

Çizelge 3.27. Yöneticilerin Spor Yöneticiliğinden Önceki Görev Değişkenine Göre Dikkatli Karar Verme Stili Puanlarının Mann-Whitney U Testi Sonuçları.

Ölçekler	Faktörler	Spor Yön. Önceki Görev	N	Sıra Ort.	S.T	U	p
MKVÖ-II	Dikkatli	Öğretmen/Eğitmen	99	113,62	11248		
		Diğer	127	113,41	14402	6274	0,980

($p < 0,05$)

Çizelge 3.27'de görüldüğü gibi, yöneticilerin dikkatli karar verme stillerinin spor yöneticiliğinden önceki görev değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan "Mann-Whitney U" testi sonucunda istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ($U=6274$; $p>,05$).

3.5.8. MKVÖ-I ve MKVÖ-II Puanlarının Sporcu Lisansına Sahip Olma Değişkeni Bakımından Farklılaşmasına İlişkin Bulgular

Yöneticilerin MKVÖ-I ve MKVÖ-II puanlarının sporcu lisansına sahip olma değişkeni bakımından farklılaşma durumlarını incelemek için yapılan ANOVA testi sonuçları faktör boyutunda Çizelge 3.28'de sunulmuştur.

Çizelge 3.28. Yöneticilerin Sporcu Lisansına Sahip Olma Değişkenine Göre MKVÖ-I ve MKVÖ-II Puanlarının Faktör Boyutunda Bağımsız Grup t-Testi Sonuçları.

Ölçekler	Faktörler	Sporcu Lisansı	N	\bar{X}	SS	sd	t	p
MKVÖ-I	Karar Vermede	Yok	87	1,59	0,39	224	-0,97	0,333
		Var	139	1,64	0,33			
	Kaçınan	Yok	87	0,68	0,46	224	1,84	0,067
		Var	139	0,58	0,39			
MKVÖ-II	Erteleyici	Yok	87	0,56	0,48	224	-0,30	0,767
		Var	139	0,58	0,40			
	Panik	Yok	87	0,58	0,49	224	0,99	0,322
		Var	139	0,52	0,41			

($p<0,05$)

Çizelge 3.28'e göre yapılan t-Testi sonucunda sporcu lisansına sahip olma değişkeni açısından yöneticilerin karar vermede öz-saygı $t(224)=-0,97$; $p=0,333$, kaçınan karar verme $t(224)=1,84$; $p=0,067$, erteleyici karar verme $t(224)=-0,30$; $p=0,767$ ve panik karar verme $t(224)=0,99$; $p=0,322$ stilleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Yöneticilerin MKVÖ-II'nin alt boyutu olan dikkatli karar verme stili puanlarının sporcu lisansına sahip olma değişkeni bakımından farklılaşma durumunu incelemek için yapılan Mann-Whitney U testi sonuçları Çizelge 3.29'da sunulmuştur.

Çizelge 3.29. Yöneticilerin Sporcu Lisansına Sahip Olma Değişkenine Göre Dikkatli Karar Verme Stili Puanlarının Mann-Whitney U Testi Sonuçları.

Ölçekler	Faktörler	Sporcu Lisansı	N	Sıra Ort.	S.T	U	p
MKVÖ-II	Dikkatli	Yok	87	114,04	9921	5999	0,919
		Var	139	113,16	15729		

(p<0,05)

Çizelge 3.29'da görüldüğü gibi, yöneticilerin dikkatli karar verme stillerinin sporcu lisansına sahip olma değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan "Mann-Whitney U" testi sonucunda istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır (U=5999; p>,05).

3.5.9. MKVÖ-I ve MKVÖ-II Puanlarının Antrenörlük Belgesine Sahip Olma Değişkeni Bakımından Farklılaşmasına İlişkin Bulgular

Yöneticilerin MKVÖ-I ve MKVÖ-II puanlarının antrenörlük belgesine sahip olma değişkeni bakımından farklılaşma durumlarını incelemek için yapılan t-Testi sonuçları faktör boyutunda Çizelge 3.30'de sunulmuştur.

Çizelge 3.30. Yöneticilerin Antrenörlük Belgesine Sahip Olma Değişkenine Göre MKVÖ-I ve MKVÖ-II Puanlarının Faktör Boyutunda Bağımsız Grup t-Testi Sonuçları.

Ölçekler	Faktörler	Antrenörlük Belgesi	N	\bar{x}	SS	sd	t	p
MKVÖ-I	Karar Vermede	Yok	130	1,62	0,35	224	0,50	0,960
		Öz-saygı	96	1,62	0,36			
	Kaçingın	Yok	130	0,65	0,44	224	1,40	0,163
		Var	96	0,57	0,39			
MKVÖ-II	Erteleyici	Yok	130	0,58	0,45	224	0,40	0,690
		Var	96	0,56	0,40			
	Panik	Yok	130	0,58	0,45	224	1,55	0,122
		Var	96	0,49	0,43			

(p<0,05)

Çizelge 3.30'a göre yapılan t-Testi sonucunda antrenörlük belgesine sahip olma değişkeni açısından yöneticilerin karar vermede öz-saygı düzeyleri $t(224)=0,50$; $p=0,960$, kaçınan karar verme $t(224)=1,40$; $p=0,163$, erteleyici karar verme $t(224)=0,40$; $p=0,690$ ve panik karar verme $t(224)=1,55$; $p=0,122$ stilleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Yöneticilerin MKVÖ-II'nin alt boyutu olan dikkatli karar verme stili puanlarının antrenörlük belgesine sahip olma değişkeni bakımından farklılaşma durumunu incelemek için yapılan Mann-Whitney U testi sonuçları Çizelge 3.31'de sunulmuştur.

Çizelge 3.31. Yöneticilerin Antrenörlük Belgesine Sahip Olma Değişkenine Göre Dikkatli Karar Verme Stili Puanlarının Mann-Whitney U Testi Sonuçları.

Ölçekler	Faktörler	Antrenörlük Belgesi	N	Sıra Ort.	Sıra Top.	U	p
MKVÖ-II	Dikkatli	Yok	130	120,77	15700	5294	0,044*
		Var	96	103,65	9950		

*($p<0,05$)

Çizelge 3.31'de görüldüğü gibi, yöneticilerin dikkatli karar verme stillerinin antrenörlük belgesine sahip olma değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan "Mann-Whitney U" testi sonucunda istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur ($U=5294$; $p<,05$). Sıra ortalamaları dikkate alındığında antrenörlük belgesine sahip olmayan yöneticilerin, sahip olan yöneticilere göre dikkatli karar verme stillerinin daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

3.5.10. MKVÖ-I ve MKVÖ-II Puanlarının Hakemlik Belgesine Sahip Olma Değişkeni Bakımından Farklılaşmasına İlişkin Bulgular

Yöneticilerin MKVÖ-I ve MKVÖ-II puanlarının hakemlik belgesine sahip olma değişkeni bakımından farklılaşma durumlarını incelemek için yapılan ANOVA testi sonuçları faktör boyutunda Çizelge 3.32'de sunulmuştur.

Çizelge 3.32. Yöneticilerin Hakemlik Belgesine Sahip Olma Değişkenine Göre MKVÖ-I ve MKVÖ-II Puanlarının Faktör Boyutunda Bağımsız Grup t-Testi Sonuçları.

Ölçekler	Faktörler	Hakemlik Belgesi	N	\bar{X}	SS	sd	t	p																																	
MKVÖ-I	Karar Vermede	Yok	120	1,60	0,37	224	-0,92	0,356																																	
	Öz-saygı	Var	106	1,65	0,34				MKVÖ-II	Kaçınan	Yok	120	0,67	0,45	224	2,09	0,038*	Var	106	0,56	0,38	Erteleyici	Yok	120	0,60	0,45	224	1,24	0,218	Var	106	0,53	0,41	Panik	Yok	120	0,59	0,46	224	1,67	0,097
MKVÖ-II	Kaçınan	Yok	120	0,67	0,45	224	2,09	0,038*																																	
		Var	106	0,56	0,38					Erteleyici	Yok	120	0,60	0,45	224	1,24	0,218	Var	106	0,53	0,41	Panik	Yok	120	0,59	0,46	224	1,67	0,097	Var	106	0,49	0,41								
	Erteleyici	Yok	120	0,60	0,45	224	1,24	0,218																																	
		Var	106	0,53	0,41					Panik	Yok	120	0,59	0,46	224	1,67	0,097	Var	106	0,49	0,41																				
	Panik	Yok	120	0,59	0,46	224	1,67	0,097																																	
		Var	106	0,49	0,41																																				

*($p < 0,05$)

Çizelge 3.32'e göre yapılan t-Testi sonucunda hakemlik belgesine sahip olma değişkeni açısından yöneticilerin karar vermede öz-saygı $t(224) = -0,92$; $p = 0,356$, erteleyici karar verme $t(224) = 1,24$; $p = 0,218$ ve panik karar verme $t(224) = 1,67$; $p = 0,097$ stilleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmazken, kaçınan karar verme stilleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur $t(224) = 2,09$; $p < 0,05$.

Hakemlik belgesine sahip olmayan yöneticilerin kaçınan karar verme stillerinin ($\bar{X}_{\text{yok}} = 0,67$, $SS_{\text{yok}} = 0,45$) sahip olan yöneticilerin karar verme stillerinden ($\bar{X}_{\text{var}} = 0,56$, $SS_{\text{var}} = 0,38$) anlamlı bir biçimde yüksek olduğu bir diğer ifadeyle hakemlik belgesi bulunan yöneticilerin kaçınan karar verme stillerinin anlamlı bir biçimde düşük olduğu ortaya çıkmıştır.

Yöneticilerin MKVÖ-II'nin alt boyutu olan dikkatli karar verme stili puanlarının hakemlik belgesine sahip olma değişkeni bakımından farklılaşma durumunu incelemek için yapılan Mann-Whitney U testi sonuçları Çizelge 3.33'te sunulmuştur.

Çizelge 3.33. Yöneticilerin Hakemlik Belgesi Sahip Olma Değişkenine Göre Dikkatli Karar Verme Stili Puanlarının Mann-Whitney U Testi Sonuçları.

Ölçekler	Faktörler	Hakemlik Belgesi	N	Sıra Ort.	S.T	U	p
MKVÖ-II	Dikkatli	Yok	120	114,36	13723	6257	0,828
		Var	106	112,53	11928		

($p < 0,05$)

Çizelge 3.33'de görüldüğü gibi, yöneticilerin dikkatli karar verme stillerinin sporcu lisansına sahip olma değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan "Mann-Whitney U" testi sonucunda istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ($U=6257$; $p > 0,05$).

3.6. Spor Yönetiminde Görev Alan Yöneticilerin Öz-güven Düzeylerinin Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırılmasına Yönelik Bulgular

Bu bölümde araştırmaya katılan yöneticilerin öz-güven ölçeği puanlarının bazı demografik özellikler (yaş, eğitim durumu, lisans mezuniyet alanı, kıdem, spor yöneticiliği kıdemi, spor yöneticiliğindeki görevi, spor yöneticiliğinden önceki görevi, sporcu lisansı, antrenörlük ve hakemlik belgesine sahip olma durumu) bakımından farklılaşma durumları faktör boyutunda incelenmiştir.

3.6.1. Öz-güven Ölçeği Puanlarının Yaş Değişkeni Bakımından Farklılaşmasına İlişkin Bulgular

Yöneticilerin Öz-güven Ölçeği puanlarının yaş değişkeni bakımından farklılaşma durumlarını incelemek için yapılan ANOVA testi sonuçları faktör boyutunda Çizelge 3.34'te sunulmuştur.

Çizelge 3.34. Yöneticilerin Yaş Değişkenine Göre Öz-güven Ölçeği Puanlarının Faktör Boyutunda Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.

Faktörler	Yaş	N	\bar{x}	SS	F	p	Fark olan gruplar (Scheffe Testi)
Öz-güven Genel	40 yaş ve altı (a)	75	4,23	0,45	0,40	0,961	-
	41-50 yaş (b)	90	4,22	0,46			
	51 yaş ve üstü (c)	61	4,24	0,51			

Çizelge 3.34. (Devam). Yöneticilerin Yaş Değişkenine Göre Öz-güven Ölçeği Puanlarının Faktör Boyutunda Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.

Faktörler	Yaş	N	\bar{X}	SS	F	p	Fark olan gruplar (Scheffe Testi)
İç-özgüven	40 yaş ve altı (a)	75	4,24	0,45	0,36	0,965	-
	41-50 yaş (b)	90	4,23	0,44			
	51 yaş ve üstü (c)	61	4,25	0,53			
Dış-özgüven	40 yaş ve altı (a)	75	4,22	0,47	0,43	0,958	-
	41-50 yaş (b)	90	4,20	0,51			
	51 yaş ve üstü (c)	61	4,22	0,50			

($p < 0,05$)

Çizelge 3.34 incelendiğinde yapılan analiz sonucunda yaş değişkeni açısından yöneticilerin öz-güven ölçeğinin geneli ($F=0,40$; $p=0,961$) ve alt boyutları olan iç-özgüven ($F=0,36$; $p=0,965$) ve dış-özgüven ($F=0,43$; $p=0,958$) düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

3.6.2. Öz-güven Ölçeği Puanlarının Eğitim Durumu Değişkeni Bakımından Farklaşmasına İlişkin Bulgular

Yöneticilerin Öz-güven Ölçeği puanlarının eğitim durumu değişkeni bakımından farklılaşma durumlarını incelemek için yapılan ANOVA testi sonuçları faktör boyutunda Çizelge 3.35'te sunulmuştur.

Çizelge 3.35. Yöneticilerin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Öz-güven Ölçeği Puanlarının Faktör Boyutunda Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.

Faktörler	Eğitim Durumu	N	\bar{X}	SS	F	p	Fark olan gruplar (Scheffe Testi)
Öz-güven Genel	Önlisans (a)	27	4,17	0,48	0,59	0,557	-
	Lisans (b)	161	4,22	0,46			
	Lisansüstü(c)	38	4,30	0,49			
İç-özgüven	Önlisans (a)	27	4,20	0,50	0,24	0,785	-
	Lisans (b)	161	4,24	0,46			
	Lisansüstü(c)	38	4,28	0,48			
Dış-özgüven	Önlisans (a)	27	4,15	0,46	1,04	0,355	-
	Lisans (b)	161	4,20	0,49			
	Lisansüstü(c)	38	4,31	0,53			

($p < 0,05$)

Çizelge 3.35 incelendiğinde yapılan analiz sonucunda eğitim durumu değişkeni açısından yöneticilerin öz-güven ölçeğinin geneli ($F=0,59$; $p=0,557$) ve alt boyutları olan iç-özgüven ($F=0,24$; $p=0,785$) ve dış-özgüven ($F=1,04$; $p=0,355$) düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

3.6.3. Öz-güven Ölçeği Puanlarının Lisans Mezuniyet Alanı Değişkeni Bakımından Farklılaşmasına İlişkin Bulgular

Yöneticilerin Öz-güven Ölçeği puanlarının lisans mezuniyet alanı değişkeni bakımından farklılaşma durumlarını incelemek için yapılan t-Testi sonuçları faktör boyutunda Çizelge 3.36'da sunulmuştur.

Çizelge 3.36. Yöneticilerin Lisans Mezuniyet Alanı Değişkenine Göre Öz-güven Ölçeği Puanlarının Faktör Boyutunda Bağımsız Grup t-Testi Sonuçları.

Faktörler	Lisans Mezuniyet Alanı	N	\bar{x}	SS	sd	t	p
Öz-güven Genel	Spor	73	4,24	0,45	224	0,27	0,788
	Diğer	153	4,22	0,48			
İç-özgüven	Spor	73	4,26	0,47	224	0,42	0,678
	Diğer	153	4,23	0,47			
Dış-özgüven	Spor	73	4,22	0,46	224	0,11	0,915
	Diğer	153	4,21	0,51			

($p<0,05$)

Çizelge 3.36 incelendiğinde yapılan analiz sonucunda lisans mezuniyet branşı değişkeni açısından yöneticilerin öz-güven ölçeğinin geneli $t(224)=0,27$; $p=0,788$ ve alt boyutları olan iç-özgüven $t(224)=0,42$; $p=0,678$ ve dış-özgüven $t(224)=0,11$; $p=0,915$ düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

3.6.4. Öz-güven Ölçeği Puanlarının Kıdem Değişkeni Bakımından Farklılaşmasına İlişkin Bulgular

Yöneticilerin Öz-güven Ölçeği puanlarının kıdem değişkeni bakımından farklılaşma durumlarını incelemek için yapılan ANOVA testi sonuçları faktör boyutunda Çizelge 3.37'te sunulmuştur.

Çizelge 3.37. Yöneticilerin Kıdem Değişkenine Göre Öz-güven Ölçeği Puanlarının Faktör Boyutunda Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.

Faktörler	Kıdem	N	\bar{X}	SS	F	p	Fark olan gruplar (Scheffe Testi)
Öz-güven Genel	15 ve altı (a)	78	4,20	0,46	0,46	0,629	-
	16-24 yıl (b)	75	4,21	0,46			
	25 yıl ve üstü (c)	73	4,27	0,48			
İç-özgüven	15 ve altı (a)	78	4,21	0,46	0,33	0,719	-
	16-24 yıl (b)	75	4,24	0,45			
	25 yıl ve üstü (c)	73	4,28	0,50			
Dış-özgüven	15 ve altı (a)	78	4,19	0,49	0,64	0,529	-
	16-24 yıl (b)	75	4,18	0,51			
	25 yıl ve üstü (c)	73	4,27	0,48			

($p < 0,05$)

Çizelge 3.37 incelendiğinde yapılan analiz sonucunda kıdem değişkeni açısından yöneticilerin öz-güven ölçeğinin geneli ($F=0,46$; $p=0,629$) ve alt boyutları olan iç-özgüven ($F=0,33$; $p=0,719$) ve dış-özgüven ($F=0,64$; $p=0,529$) düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

3.6.5. Öz-güven Ölçeği Puanlarının Spor Yöneticiliği Kıdemi Değişkeni Bakımından Farklılaşmasına İlişkin Bulgular

Yöneticilerin Öz-güven Ölçeği puanlarının spor yöneticiliği kıdemi değişkeni bakımından farklılaşma durumlarını incelemek için yapılan ANOVA testi sonuçları faktör boyutunda Çizelge 3.38'de sunulmuştur.

Çizelge 3.38. Yöneticilerin Spor Yöneticiliği Kıdemi Değişkenine Göre Öz-güven Ölçeği Puanlarının Faktör Boyutunda Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.

Faktörler	Kıdem	N	\bar{X}	SS	F	p	Fark olan gruplar (LSD Testi)
Öz-güven Genel	5 yıl ve altı (a)	128	4,26	0,44	2,50	0,084	-
	6-15 yıl (b)	52	4,10	0,51			
	16 yıl ve üstü (c)	46	4,28	0,47			
İç-özgüven	5 yıl ve altı (a)	128	4,27	0,45	1,61	0,201	-
	6-15 yıl (b)	52	4,14	0,49			
	16 yıl ve üstü (c)	46	4,28	0,49			
Dış-özgüven	5 yıl ve altı (a)	128	4,25	0,46	3,25	0,041*	a-b c-b
	6-15 yıl (b)	52	4,06	0,57			
	16 yıl ve üstü (c)	46	4,27	0,48			

*($p < 0,05$)

Çizelge 3.38 incelendiğinde yapılan analiz sonucunda kıdem değişkeni açısından yöneticilerin öz-güven ölçeğinin geneli ($F=2,50$; $p=0,084$) ve iç-özgüven ($F=1,61$; $p=0,201$) düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmazken, dış-özgüven düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur $F(2, 223)=3,25$; $p < 0,05$.

Dış-özgüven düzeylerindeki farkın hangi gruplar arasından kaynaklandığını belirlemek için yapılan LSD testi sonucunda 5 yıl ve altı ($\bar{X}_{5-} = 4,25$, $SS_{5-} = 0,46$) ve 16 yıl ve üstü ($\bar{X}_{16+} = 4,27$, $SS_{16+} = 0,48$) spor yöneticiliği kıdemine sahip yöneticilerin dış-özgüven düzeyleri ile 6-15 yıl arası spor yöneticiliği kıdemine sahip yöneticilerin ($\bar{X}_{6-15} = 4,06$, $SS_{6-15} = 0,57$) düzeyleri arasında istatistiksel olarak $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde farklılık olduğu ortaya çıkmıştır. 6-15 yıl arası spor yöneticiliği kıdemi bulunan yöneticilerin dış-özgüven düzeylerinin diğer gruplara (5 yıl ve altı, 16 yıl ve üzeri) göre anlamlı bir biçimde düşük olduğu görülmektedir.

3.6.6. Öz-güven Ölçeği Puanlarının Spor Yöneticiliğindeki Görev Değişkeni Bakımından Farklılaşmasına İlişkin Bulgular

Yöneticilerin Öz-güven Ölçeği puanlarının spor yöneticiliğindeki görev değişkeni bakımından farklılaşma durumlarını incelemek için yapılan ANOVA testi sonuçları faktör boyutunda Çizelge 3.39'da sunulmuştur.

Çizelge 3.39. Yöneticilerin Spor Yöneticiliğindeki Görev Değişkenine Göre Öz-güven Ölçeği Puanlarının Faktör Boyutunda Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.

Faktörler	Spor Yön. Görev	N	\bar{X}	SS	F	p	Fark olan gruplar (LSD Testi)
Öz-güven Genel	Spor Gen. Müd. Yön. (a)	31	4,19	0,60	0,43	0,650	-
	Spor İl Müdürü (b)	38	4,29	0,44			
	Şube Müdürü-Taşra (c)	157	4,22	0,45			
İç-özgüven	Spor Gen. Müd. Yön. (a)	31	4,23	0,60	0,70	0,497	-
	Spor İl Müdürü (b)	38	4,32	0,42			
	Şube Müdürü-Taşra (c)	157	4,22	0,45			
Dış-özgüven	Spor Gen. Müd. Yön. (a)	31	4,16	0,56	0,30	0,739	-
	Spor İl Müdürü (b)	38	4,25	0,49			
	Şube Müdürü-Taşra (c)	157	4,21	0,48			

($p < 0,05$)

Çizelge 3.39 incelendiğinde yapılan analiz sonucunda spor yöneticiliğindeki görev değişkeni açısından yöneticilerin öz-güven ölçeğinin geneli ($F=0,43$; $p=0,650$) ve alt boyutları olan iç-özgüven ($F=0,70$; $p=0,497$) ve dış-özgüven ($F=0,30$; $p=0,739$) düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

3.6.7. Öz-güven Ölçeği Puanlarının Spor Yöneticiliğinden Önceki Görev Değişkeni Bakımından Farklılaşmasına İlişkin Bulgular

Yöneticilerin Öz-güven Ölçeği puanlarının spor yöneticiliğinden önceki görev değişkeni bakımından farklılaşma durumlarını incelemek için yapılan t-Testi sonuçları faktör boyutunda Çizelge 3.40'da sunulmuştur.

Çizelge 3.40. Yöneticilerin Spor Yöneticiliğinden Önceki Görev Değişkenine Göre Öz-güven Ölçeği Puanlarının Faktör Boyutunda Bağımsız Grup t-Testi Sonuçları.

Faktörler	Spor Yön. Önceki Görev	N	\bar{X}	SS	sd	t	p
Öz-güven Genel	Öğretmen/Eğitmen	99	4,27	0,40	224	1,31	0,191
	Diğer	127	4,19	0,51			
İç-özgüven	Öğretmen/Eğitmen	99	4,29	0,40	224	1,47	0,144
	Diğer	127	4,20	0,51			

Çizelge 3.40. (Devam). Yöneticilerin Spor Yöneticiliğinden Önceki Görev Değişkenine Göre Öz-güven Ölçeği Puanlarının Faktör Boyutunda Bağımsız Grup t-Testi Sonuçları.

Faktörler	Spor Yön. Önceki Görev	N	\bar{X}	SS	sd	t	p
Dış-özgüven	Öğretmen/Eğitmen	99	4,25	0,44	224	1,08	0,281
	Diğer	127	4,18	0,53			

($p < 0,05$)

Çizelge 3.40 incelendiğinde yapılan analiz sonucunda spor yöneticiliğinden önceki görev değişkeni açısından yöneticilerin öz-güven ölçeğinin geneli $t(224)=1,31$; $p=0,191$ ve alt boyutları olan iç-özgüven $t(224)=1,47$; $p=0,144$ ve dış-özgüven $t(224)=1,08$; $p=0,281$ düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

3.6.8. Öz-güven Ölçeği Puanlarının Sporcü Lisansına Sahip Olma Değişkeni Bakımından Farklılaşmasına İlişkin Bulgular

Yöneticilerin Öz-güven Ölçeği puanlarının sporcü lisansına sahip olma değişkeni bakımından farklılaşma durumlarını incelemek için yapılan t-Testi sonuçları faktör boyutunda Çizelge 3.41’de sunulmuştur.

Çizelge 3.41. Yöneticilerin Sporcü Lisansına Sahip Olma Değişkenine Göre Öz-güven Ölçeği Puanlarının Faktör Boyutunda Bağımsız Grup t-Testi Sonuçları.

Faktörler	Sporcu Lisansı	N	\bar{X}	SS	sd	t	p
Öz-güven Genel	Yok	87	4,09	0,53	224	-3,62	0,000*
	Var	139	4,31	0,40			
İç-özgüven	Yok	87	4,11	0,52	224	-3,42	0,001*
	Var	139	4,32	0,41			
Dış-özgüven	Yok	87	4,06	0,57	224	-3,61	0,000*
	Var	139	4,30	0,41			

*($p < 0,05$)

Çizelge 3.41 incelendiğinde yapılan analiz sonucunda sporcü lisansına sahip olma değişkeni açısından yöneticilerin öz-güven ölçeğinin geneli $t(224)=2,09$;

$p < 0,05$ iç-özgüven $t(224) = 2,09$; $p < 0,05$ ve dış-özgüven $t(224) = 2,09$; $p < 0,05$ düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Sporcu lisansına sahip olan yöneticilerin öz-güven ($\bar{X}_{\text{var}} = 4,31$, $SS_{\text{var}} = 0,40$), iç-özgüven ($\bar{X}_{\text{var}} = 4,32$, $SS_{\text{var}} = 0,41$) ve dış-özgüven ($\bar{X}_{\text{var}} = 4,30$, $SS_{\text{var}} = 0,41$) düzeylerinin sporcu lisansına sahip olmayan yöneticilerden ($\bar{X}_{\text{yok}} = 4,09$, $SS_{\text{yok}} = 0,53$; $\bar{X}_{\text{yok}} = 4,11$, $SS_{\text{yok}} = 0,52$; $\bar{X}_{\text{yok}} = 4,06$, $SS_{\text{yok}} = 0,57$) anlamlı bir biçimde yüksek olduğu ortaya çıkmıştır.

3.6.9. Öz-güven Ölçeği Puanlarının Antrenörlük Belgesine Sahip Olma Değişkeni Bakımından Farklılaşmasına İlişkin Bulgular

Yöneticilerin Öz-güven Ölçeği puanlarının antrenörlük belgesine sahip olma değişkeni bakımından farklılaşma durumlarını incelemek için yapılan t-Testi sonuçları faktör boyutunda Çizelge 3.42’de sunulmuştur.

Çizelge 3.42. Yöneticilerin Antrenörlük Belgesine Sahip Olma Değişkenine Göre Öz-güven Ölçeği Puanlarının Faktör Boyutunda Bağımsız Grup t-Testi Sonuçları.

Faktörler	Antrenörlük Belgesi	N	\bar{X}	SS	sd	t	p
Öz-güven Genel	Yok	130	4,21	0,47	224	-0,62	0,534
	Var	96	4,25	0,47			
İç-özgüven	Yok	130	4,23	0,46	224	-0,36	0,720
	Var	96	4,26	0,48			
Dış-özgüven	Yok	130	4,19	0,50	224	-0,85	0,395
	Var	96	4,25	0,48			

($p < 0,05$)

Çizelge 3.42 incelendiğinde yapılan analiz sonucunda antrenörlük belgesine sahip olma değişkeni açısından yöneticilerin öz-güven ölçeğinin geneli $t(224) = -0,62$; $p = 0,534$ ve alt boyutları olan iç-özgüven $t(224) = -0,36$; $p = 0,720$ ve dış-özgüven $t(224) = -0,85$; $p = 0,395$ düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

3.6.10. Öz-güven Ölçeği Puanlarının Hakemlik Belgesine Sahip Olma Değişkeni Bakımından Farklılaşmasına İlişkin Bulgular

Yöneticilerin Öz-güven Ölçeği puanlarının hakemlik belgesine sahip olma değişkeni bakımından farklılaşma durumlarını incelemek için yapılan t-Testi sonuçları faktör boyutunda Çizelge 3.43'te sunulmuştur.

Çizelge 3.43. Yöneticilerin Hakemlik Belgesine Sahip Olma Değişkenine Göre Öz-güven Ölçeği Puanlarının Faktör Boyutunda Bağımsız Grup t-Testi Sonuçları.

Faktörler	Hakemlik Belgesi	N	\bar{X}	SS	sd	t	p
Öz-güven Genel	Yok	120	4,16	0,50	224	-2,18	0,030*
	Var	106	4,30	0,42			
İç-özgüven	Yok	120	4,19	0,49	224	-1,90	0,058
	Var	106	4,30	0,44			
Dış-özgüven	Yok	120	4,14	0,54	224	-2,32	0,021*
	Var	106	4,29	0,43			

*($p < 0,05$)

Çizelge 3.43 incelendiğinde yapılan analiz sonucunda hakemlik belgesine sahip olma değişkeni açısından yöneticilerin iç-özgüven $t(224) = -1,90$; $p = 0,058$ düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmazken, genel öz-güven düzeyleri $t(224) = -2,18$; $p < 0,05$ ve dış-özgüven düzeyleri $t(224) = -2,32$; $p < 0,05$ arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Hakemlik belgesine sahip olan yöneticilerin genel öz-güven ($\bar{X}_{\text{var}} = 4,30$, $SS_{\text{var}} = 0,42$) ve dış-özgüven düzeylerinin ($\bar{X}_{\text{var}} = 4,29$, $SS_{\text{var}} = 0,43$) Hakemlik belgesine sahip olmayanlara göre ($\bar{X}_{\text{yok}} = 4,16$, $SS_{\text{yok}} = 0,50$; $\bar{X}_{\text{yok}} = 4,14$, $SS_{\text{yok}} = 0,54$) anlamlı bir biçimde yüksek yüksek olduğu ortaya çıkmıştır.

3.7. Spor Yönetiminde Görev Alan Yöneticilerin Kriz Yönetimi Beceri Düzeyleri, Karar Vermede Öz-saygı Düzeyleri, Karar Verme Stilleri ve Öz-güven Düzeylerinin Birbirleri ile İlişkinine Yönelik Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde yöneticilerin öz-güven düzeyleri ile kriz yönetimi beceri düzeyleri, karar vermede öz-saygı düzeyleri ve karar verme stilleri arasında; karar vermede öz-saygı düzeyleri ve karar verme stilleri ile de kriz

yönetimi beceri düzeyleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Ölçeklerin boyutları arasındaki ilişkiyi belirlemek için Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayıları (r) hesaplanmıştır. Büyüköztürk (2017)'e göre korelasyon katsayısının 0,29'un altında olması düşük, 0,30-0,69 arasında olması orta ve 0,70-1,00 arasında olması ise yüksek düzeyde ilişkiyi işaret etmektedir.

3.7.1. Yöneticilerin Öz-Güven Düzeyleri İle Kriz Yönetimi Beceri Düzeyleri Arasındaki İlişki

Yöneticilerin öz-güven düzeyleri ile kriz yönetimi beceri düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere "Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayısı" tekniğinden yararlanılmış ve sonuçlar Çizelge 3.44'de sunulmuştur.

Çizelge 3.44. Yöneticilerin Öz-güven ve Kriz Yönetimi Beceri Düzeyi Puanlarının Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Sonuçları.

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8
1.İç-özgüven	-	,886*	,074	,010	-,015	,000	,044	,023
2.Dış-özgüven		-	,013	,046	,038	-,018	,049	-,024
3.Erken Uyarı Sinyali Toplama			-	,406*	,255*	,559*	,024	,565*
4.Hazırlık ve Önleme				-	,504*	,338*	,350*	,216*
5.Kriz Anı					-	,115	,290*	,095
6.Hasarın Yayılmasını Önleme						-	-,004	,618*
7.Onarma ve Toparlanma							-	-,123
8.Öğrenme								-

N=226 *p<,05

Çizelge 3.44 incelendiğinde iç-özgüven ile erken uyarı sinyali toplama ($r=0,07$), hazırlık ve önleme ($r=0,01$), kriz anı ($r=-0,01$), hasarın yayılmasını önleme ($r=0,00$), onarma ve toparlanma ($r=0,04$) ve öğrenme ($r=0,02$) arasında; dış-özgüven ile erken uyarı sinyali toplama ($r=0,01$), hazırlık ve önleme ($r=0,05$), kriz anı ($r=0,04$), hasarın yayılmasını önleme ($r=0,02$), onarma ve toparlanma ($r=0,05$) ve öğrenme ($r=-0,01$) arasında anlamlı olmayan bir ilişki bulunduğu görülmektedir.

3.7.2. Yöneticilerin Öz-Güven Düzeyleri İle Karar Vermede Öz-saygı Düzeyleri ve Karar Verme Stilleri Arasındaki İlişki

Yöneticilerin öz-güven düzeyleri ile karar vermede öz-saygı düzeyleri ve karar verme stilleri arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere "Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayısı" tekniğinden yararlanılmış ve sonuçlar Çizelge 3.45'te sunulmuştur.

Çizelge 3.45. Yöneticilerin Öz-güven ve Karar Vermede Öz-saygı Düzeyi ve Karar Verme Stilleri Puanlarının Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Sonuçları.

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7
1.İç-özgüven	-	,886*	,342*	,287*	-,376*	-,360*	-,414*
2.Dış-özgüven		-	,328*	,256*	-,386*	-,336*	-,416*
3.Karar Vermede Öz-saygı			-	,582*	-,594*	-,533*	-,594*
4.Dikkatli Karar Verme				-	-,390*	-,351*	-,326*
5.Kaçıngan Karar Verme					-	,732*	,708*
6.Erteleyici Karar Verme						-	,690*
7.Panik Karar Verme							-

N=226 *p<,05

Çizelge 3.45 incelendiğinde iç-özgüven ile karar vermede öz-saygı arasında ($r=0,34$) pozitif ve orta düzeyde, dikkatli karar verme ile arasında ($r=0,29$) pozitif ve düşük düzeyde, kaçıngan ($r=-0,38$), erteleyici ($r=-0,36$) ve panik ($r=-0,41$) karar verme arasında ise negatif ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Dış-özgüven ile karar vermede öz-saygı arasında ($r=0,33$) pozitif ve orta düzeyde, dikkatli karar verme ile arasında ($r=0,26$) pozitif ve düşük düzeyde, kaçıngan ($r=-0,39$), erteleyici ($r=-0,34$) ve panik ($r=-0,42$) karar verme arasında ise negatif ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Yöneticilerin iç-özgüven ve dış-özgüven düzeyleri yükseldikçe karar vermede öz-saygı düzeylerinin ve dikkatli karar verme stillerinin arttığı, kaçıngan, erteleyici ve panik karar verme stillerinin ise düştüğü görülmektedir.

3.7.3. Yöneticilerin Karar Vermede Öz-saygı Düzeyleri ve Karar Verme Stilleri ile Kriz Yönetimi Beceri Düzeyleri Arasındaki İlişki

Yöneticilerin karar vermede öz-saygı düzeyleri ve karar verme stilleri ile kriz yönetimi beceri düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere "Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayısı" tekniğinden yararlanılmış ve sonuçlar Çizelge 3.46'da sunulmuştur.

Çizelge 3.46. Yöneticilerin Karar Vermede Öz-saygı Düzeyi ve Karar Verme Stilleri ile Kriz Yönetimi Beceri Puanlarının Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Sonuçları.

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1.Karar Ver. Öz-saygı	-	,582*	-,594*	-,533*	-,594*	,073	,001	,045	,004	,032	,138*
2.Dikkatli Kar. Ver.		-	-,390*	-,351*	-,326*	,041	,036	,084	,011	,068	,046
3.Kaçıngan Kar. Ver.			-	,732*	,708*	-,048	-,059	-,027	,029	-,087	-,085
4.Erteleyici Kar. Ver.				-	,690*	-,096	-,099	-,064	-,046	-,125	-,106
5.Panik Kar.Ver.					-	-,034	-,087	,018	,003	-,037	-,109
6.Erken Uy. Sin. Top.						-	,406*	,255*	,559*	,024	,565*
7.Hazırlık ve Önleme							-	,504*	,338*	,350*	,216*
8.Kriz Anı								-	,115	,290*	,095
9.Hasarın Yay. Ön.									-	-,004	,618*
10.Onarma ve Topar.										-	-,123
11.Öğrenme											-

N=226 *p<,05

Çizelge 3.46 incelendiğinde karar vermede öz-saygı ile öğrenme arasında ($r=0,14$) pozitif ve düşük düzeyde anlamlı bir ilişki, erken uyarı sinyali toplama ($r=0,07$), hazırlık ve önleme ($r=0,00$), kriz anı ($r=0,04$), hasarın yayılmasını önleme ($r=0,00$) ve onarma ve toparlanma ($r=0,03$) arasında ise anlamlı olmayan bir ilişki bulunduğu görülmektedir.

Dikkatli karar verme ile erken uyarı sinyali toplama ($r=0,04$), hazırlık ve önleme ($r=0,04$), kriz anı ($r=0,08$), hasarın yayılmasını önleme ($r=0,01$), onarma ve toparlanma ($r=0,07$) ve öğrenme ($r=0,05$) arasında; kaçıngan karar verme ile erken uyarı sinyali toplama ($r=0,05$), hazırlık ve önleme ($r=0,06$), kriz anı ($r=0,03$), hasarın yayılmasını önleme ($r=0,01$), onarma ve toparlanma ($r=0,09$) ve öğrenme ($r=0,08$) arasında; erteleyici karar verme ile erken uyarı sinyali toplama ($r=-0,10$), hazırlık ve önleme ($r=-0,10$), kriz anı ($r=-0,07$), hasarın yayılmasını önleme ($r=-0,05$), onarma ve toparlanma ($r=-0,12$) ve öğrenme ($r=-0,11$) arasında; panik karar verme ile erken uyarı sinyali toplama ($r=-0,03$), hazırlık ve önleme ($r=-0,09$), kriz anı ($r=-0,02$), hasarın yayılmasını önleme ($r=-0,00$), onarma ve toparlanma ($r=-0,04$) ve öğrenme ($r=-0,11$) arasında anlamlı olmayan bir ilişki bulunduğu görülmektedir.

3.8. Araştırma Değişkenlerinin Birbirlerini Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi Bulguları

Araştırmanın bu bölümünde öz-güvenin kriz yönetimi, karar vermede öz-saygı ve karar verme stillerini; karar vermede öz-saygı ve karar verme stillerinin ise kriz yönetimini yordamasına ilişkin analiz sonuçları ele alınmıştır.

Araştırmanın bir önceki bölümünde yapılan korelasyon analizi sonucunda öz-güven, karar vermede öz-saygı ve karar verme stilleri ile kriz yönetimi arasında anlamlı bir ilişki bulunamadığı ve modele ilişkin F değerinin anlamsız çıkmasından dolayı regresyon analizi yapılması yoluna gidilememiştir. Bu bakımdan sadece öz-güven ölçeğinin alt boyutlarının karar vermede özsaygı ve karar verme stillerini yordamasına ilişkin çoklu regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Karar verme stillerinden dikkatli karar verme stili verileri normal dağılım göstermediği için regresyon analizine alınmamıştır.

3.8.1. Öz-güven Ölçeğinin Alt Boyutlarının Karar Vermede Öz-saygıyı Yordamasına Yönelik regresyon Analizi Bulguları

Öz-güvenin alt boyutları olan iç-özgüven ve dış-özgüvenin karar vermede öz-saygıyı yordamasına ilişkin yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları Çizelge 3.47’de verilmiştir.

Çizelge 3.47. İç-Özgüven ve Dış-Özgüvenin Karar Vermede Öz-Saygıyı Yordamasına İlişkin Standart Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları.

Değişken	B	Sh	B	T	p
Sabit	0,509	0,204		2,493	0,013
İç-özgüven	0,179	0,102	0,237	1,754	0,081
Dış-özgüven	0,084	0,097	0,118	0,871	0,385

R= 0,346 R²= 0,120
F (2, 223)=15, 158 p= .0000

Çizelge 3.47'ye göre iç-özgüven ve dış-özgüven değişkenleri birlikte, yöneticilerin karar vermede öz-saygı puanları ile düşük düzeyde ve anlamlı bir ilişki vermektedir (R= 0,346, R²=0,12, p<,05). Öz-güven ölçeğinin bu iki alt boyutu birlikte, yöneticilerin karar vermede öz-saygılarındaki toplam varyansın yaklaşık %

12'sini açıklamaktadır. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin sonuçlar incelendiğinde iç-özgüven ve dış-özgüvenin karar vermede öz-saygının anlamlı bir yordayıcısı olmadıkları görülmüştür.

3.8.2. Öz-güven Ölçeğinin Alt Boyutlarının Kaçınan Karar Verme Stilini Yordamasına Yönelik regresyon Analizi Bulguları

Öz-güvenin alt boyutları olan iç-özgüven ve dış-özgüvenin kaçınan karar verme stilini yordamasına ilişkin yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları Çizelge 3.48'de verilmiştir.

Çizelge 3.48. İç-Özgüven ve Dış-Özgüvenin Kaçınan Karar Verme Stilini Yordamasına İlişkin Standart Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları.

Değişken	B	Sh	B	T	p
Sabit	2,113	0,239		8,828	0,000
İç-özgüven	-0,147	0,120	-0,162	-1,226	0,222
Dış-özgüven	-0,207	0,113	-0,242	-1,823	0,070

R= 0,393 R²= 0,154
F (2, 223)=20, 351 p= .0000

Çizelge 3.48'e göre iç-özgüven ve dış-özgüven değişkenleri birlikte, yöneticilerin kaçınan karar verme stili puanları ile düşük düzeyde ve anlamlı bir ilişki vermektedir (R= 0,393, R²=0,15, p<,05). Öz-güven ölçeğinin bu iki alt boyutu birlikte, yöneticilerin kaçınan karar verme stillerindeki toplam varyansın yaklaşık % 15'ini açıklamaktadır. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin sonuçlar incelendiğinde iç-özgüven ve dış-özgüvenin yöneticilerin kaçınan karar verme stilinin anlamlı bir yordayıcısı olmadıkları görülmüştür.

3.8.3. Öz-güven Ölçeğinin Alt Boyutlarının Erteleyici Karar Verme Stilini Yordamasına Yönelik regresyon Analizi Bulguları

Öz-güvenin alt boyutları olan iç-özgüven ve dış-özgüvenin erteleyici karar verme stilini yordamasına ilişkin yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları Çizelge 3.49'da verilmiştir.

Çizelge 3.49. İç-Özgüven ve Dış-Özgüvenin Erteleyici Karar Verme Stilini Yordamasına İlişkin Standart Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları.

Değişken	B	Sh	B	T	p
Sabit	1,195	0,247		8,069	0,000
İç-özüğüven	-0,268	0,124	-0,290	-2,161	0,032
Dış-özüğüven	-0,068	0,117	-0,078	-0,583	0,561

R= 0,362 R²= 0,131
F (2, 223)=16, 775 p= .0000

Çizelge 3.49'a göre iç-özüğüven ve dış-özüğüven değişkenleri birlikte, yöneticilerin erteleyici karar verme stili puanları ile düşük düzeyde ve anlamlı bir ilişki vermektedir (R= 0,362, R²=0,13, p<,05). Öz-güven ölçeğinin bu iki alt boyutu birlikte, yöneticilerin erteleyici karar verme stillerindeki toplam varyansın yaklaşık % 13'ünü açıklamaktadır. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin sonuçlar incelendiğinde sadece iç-özüğüvenin erteleyici karar verme stili üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu, dış-özüğüvenin ise yöneticilerin erteleyici karar verme stilinin anlamlı bir yordayıcısı olmadığı görülmüştür.

3.8.4. Öz-güven Ölçeğinin Alt Boyutlarının Panik Karar Verme Stilini Yordamasına Yönelik regresyon Analizi Bulguları

Öz-güvenin alt boyutları olan iç-özüğüven ve dış-özüğüvenin panik karar verme stilini yordamasına ilişkin yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları Çizelge 3.50'de verilmiştir.

Çizelge 3.50. İç-Özüğüven ve Dış-Özüğüvenin Panik Karar Verme Stilini Yordamasına İlişkin Standart Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	Sh	B	T	p
Sabit	2,247	0,245		9,158	0,000
İç-özüğüven	-0,196	0,123	-0,208	-1,597	0,112
Dış-özüğüven	-0,207	0,116	-0,232	-1,781	0,076

R= 0,427 R²= 0,183
F (2, 223)=24, 921 p= .0000

Çizelge 3.50'ye göre iç-özüğüven ve dış-özüğüven değişkenleri birlikte, yöneticilerin panik karar verme stili puanları ile düşük düzeyde ve anlamlı bir ilişki vermektedir (R= 0,427, R²=0,18, p<,05). Öz-güven ölçeğinin bu iki alt boyutu

birlikte, yöneticilerin panik karar verme stillerindeki toplam varyansın yaklaşık % 18'ini açıklamaktadır. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin sonuçlar incelendiğinde iç-özgüven ve dış-özgüvenin yöneticilerin panik karar verme stiline anlamlı bir yordayıcısı olmadıkları görülmüştür.



4. TARTIŞMA

“Spor Yönetiminde Görev Alan Yöneticilerde Kriz Yönetimi, Karar Verme ve Özgüven Beceri Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” konusunda Spor Genel Müdürlüğü’nün merkez teşkilatında Daire Başkanı ve Şube Müdürü statüsünde görev yapan spor yöneticileri ile taşra teşkilatlarında görev yapan Gençlik Spor İl Müdürlüğü ve kadrolu Şube Müdürlerinden oluşan toplam 226 katılımcının verdiği cevaplar ışığında analiz çalışması yapılmıştır.

Spor Genel Müdürlüğü sporun gelişmesi açısından önemli görev ve sorumluluklar yüklenen bir kurumdur. Bilimsel çalışmalara katkı sunmak amacıyla Spor Genel Müdürlüğü’nün merkez ve taşra teşkilatlarında çalışan spor yöneticilerinin kriz yönetimi, karar verme ve özgüven beceri düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi ve alt boyutları ile yorumlanıp ortaya konulması hedeflenmiştir.

Literatür taramasında ‘kriz yönetimi’ konusunda eğitim ve sağlık yöneticiliği gibi alanlarda çalışmalara ulaşılabilirken, spor yöneticilerine yönelik ‘kriz yönetimi’ konulu araştırmaya ulaşılabilen kaynaklar arasında çok sınırlı sayıda (üç derleme makale) rastlanılmıştır. Araştırmanın değişkenlerini oluşturan karar vermede özsaygı ve karar verme stillerine ilişkin eğitim ve yönetim alanında birçok araştırmaya ulaşılabilirken, spor yöneticilerine yönelik ‘karar verme’ konulu araştırmaya sınırlı sayıda rastlanılmıştır. Özgüven konusunda ise lise ve üniversite düzeyi gençlere ve öğrencilere yönelik yeterli sayıda araştırmaya ulaşılabilirken, spor yöneticilerine yönelik ‘özgüven’ konulu araştırmaya ulaşılabilen kaynaklar arasında çok sınırlı sayıda rastlanılmıştır.

Spor yöneticilerinin yükseköğrenim mezuniyet alanı bakımından; mezuniyet alanı spor olan 73 kişi (%32,3) mezuniyet alanı diğer olan 153 (%67,7) kişidir. Dinçer (2013) ise araştırmasında spor yöneticilerinin çok azının alan mezunu olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu araştırma ile Dinçer’in araştırmasında aynı sonuçlara ulaşılmıştır. Üniversitelerin spor yöneticiliği, beden eğitimi ve spor öğretmenliği, antrenörlük ve rekreasyon bölümlerinden mezun olan işin uzmanı bireylerin yönetici kademelerinde sayısının artırılması, liyakat boyutunda işin ehline verilmesi açısından fayda sağlayacağı söylenebilir.

Alanyazın incelendiğinde ulaşılabilen kaynaklar arasında kriz yönetimi konusunda spor yöneticilerine yönelik yapılmış derleme çalışmalar dışında herhangi

bir araştırmaya rastlanılamamıştır. Bu araştırmanın kriz yönetimi bulguları, okul yöneticilerine ve hemşire yöneticilere yönelik daha önceden yapılmış olan çalışmaların sonuçlarıyla birlikte incelenmiş ve tartışılmıştır.

Bu araştırma sonucunda spor yönetiminde görev alan yöneticilerin kriz yönetimi leğinin alt boyutları olan hasarın yayılmasını nleme boyutuna ilişkin görüşlerinin çok olumlu düzeyde olduğu, erken uyarı sinyali toplama, öğrenme, hazırlık ve nleme boyutlarına ilişkin görüşlerinin olumlu düzeyde olduğu, kriz anı, onarma ve toparlanma boyutlarına ilişkin görüşlerinin ise orta düzeyde olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır. Işık (2012)'ın araştırmasında; hemşire yöneticilerin KY alt boyut ortalamalarının dağılımına bakıldığında; hazırlık ve nleme alt boyut puan ortalamasının diğer alt boyutların puan ortalamalarına göre en yüksek değere sahip olduğu, bunu sırasıyla erken uyarı sinyali toplama, hasarın yayılmasını nleme, öğrenme ile onarma ve toparlanma alt boyutlarının izlediği, en düşük puan ortalaması değerinin ise kriz anı alt boyutunda olduğu belirlenmiştir. Bu araştırma ile Işık'ın araştırma sonuçlarının tüm boyutlarda büyük oranda benzerlik gösterdiği görülmektedir.

Spor yöneticilerinin erken uyarı sinyali toplama, kriz anı, hasarın yayılmasını nleme, onarma ve toparlanma ve öğrenme beceri düzeyleri, yaşları bakımından anlamlı bir farklılık göstermezken, 'hazırlık ve nleme' boyutunda anlamlı bir farklılık ortaya çıkmıştır. 51 yaş ve üzeri spor yöneticilerinin hazırlık ve nleme beceri düzeyleri, 40 yaş ve altı olan spor yöneticilerine göre daha yüksek bulunmuştur. Spor yöneticilerinin erken uyarı sinyali toplama, kriz anı, hasarın yayılmasını nleme, onarma ve toparlanma ve öğrenme beceri düzeyleri kıdemleri açısından anlamlı bir şekilde farklılaşmazken, 'hazırlık ve nleme' beceri düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmıştır. 25 yıl ve üzeri kıdeme sahip olan yöneticilerin hazırlık ve nleme beceri düzeylerinin 15 yıl ve altı kıdemi olan yöneticilerden daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yöneticilerin yaşı ve kıdemi arttıa krizlere karşı hazırlık ve nleme beceri düzeylerinin daha olumlu seviyelerde olduğu söylenebilir.

Işık (2012) alışmasında; hemşire yöneticilerin KY "hasarın yayılmasını nleme" alt boyutunda olumlu yaklaşımlarda buldukları, bulunduğu pozisyondaki çalışma süresi "21 yıl ve üzeri" olan hemşire yöneticilerin hasarın yayılmasını önlemeye ait puan ortalaması çalışma süresi "0-5 yıl" ve "6-10 yıl" olanlara göre

anlamli şekilde yuksek sonucu ile bulunduğu pozisyondaki çalışma sũresi “21 yıl ve ũzeri” olan hemşire yũneticilerin “0-5 yıl” ve “6-10 yıl” olanlara gũre hasarın yayılmasını ũnlemeye ilişkin daha olumlu yaklaşımlarının olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu alışma ile Işık’ın çalışmasında kıdem-yaş bakımından ‘hasarın yayılmasını ũnleme’ alt boyutunda farklı sonuçlara ulaşılmıştır.

Sayın (2008) ‘ũđrenme ve hasarın yayılmasını ũnleme’ alt ۆleđinden elde edilen puanların okul yũneticilerinin yaş ve yũneticilik kıdemi değişkenleri bakımından karşılaştırılması sonucu istatistiksel olarak anlamli farklılıklar olduğu, yaşı ve yũneticilik kıdemi yuksek olan yũneticilerin genç ve daha az deneyimli olanlara gũre ‘hasarın yayılmasını ũnleme’ çalışmalarında daha etkin olduğu sonucuna ulaşmıştır. 20 yıl ve ũstũ yũneticilik kıdemi olan grup ile yũneticilik kıdemi 5 yıldan az olan grup arasında, 20 yıl ve ũstũ yũneticilik kıdemi olan grup lehine gerçekleşmiştir. Okul yũneticilerinin ‘ũđrenme’ alt ۆleđinden alınan puanların sıra ortalamaları ile yaş değişkeninin karşılaştırılması sonucu ortalamalar arasında yaş gruplarına gũre istatistiksel olarak anlamli bir farklılık bulunmuştur. Őđrenme alt boyutunda ise 40-49 yaş aralığı ile 40 yaşın altındaki yũneticiler arasında, 40-49 yaş grubu lehine, 50 yaş ve ũstũndeki grup ile 40 yaş altındaki grup arasında, 50 yaş ũstũ grup lehine gerçekleştiği sonucuna ulaşmıştır. Bu araştırma ile Sayın’ın araştırmasında kıdem-yaş bakımından ‘ũđrenme ve hasarın yayılmasını ũnleme’ alt boyutlarında farklı sonuçlara ulaşılmıştır.

Spor yũneticilerinin eğitim durumu değişkenine gũre erken uyarı sinyali toplama, hazırlık ve ũnleme, hasarın yayılmasını ũnleme, onarma ve toparlanma ve ۆđrenme beceri dũzeyleri arasında anlamli bir farklılık oluşmazken, ‘kriz anı’ beceri dũzeyleri arasında anlamli bir farklılık oluşmuştur. Lisans mezunu spor yũneticilerinin kriz anı beceri dũzeylerinin, ۆn lisans mezunu spor yũneticilerinden daha yuksek olduğu ortaya çıkmıştır. Işık (2012)’ın çalışmasında; hemşire yũneticilerin eğitim dũzeylerine gũre ‘kriz anı’ alt boyutu maddelerine verdikleri puanların ortalamaları arasında istatistiksel olarak ileri dũzeyde anlamli farklılık saptanmıştır. Kendi uzmanlık alanlarında ۆđrenim gũren hemşirelerin farklı alanlarda ۆđrenim gũren hemşireler gũre beceri dũzeylerinin daha iyi olduğu saptanmıştır. Bu araştırma sonucu ile Işık’ın araştırma sonucu birbirine benzemektedir. Ayrıca Adamson ve Peacock (2007)’da çalışmalarının sonucunda krizlere hazırlanmada

eğitimin etkisini vurgulamış ve eğitime ağırlık verilmesi gerektiği görüşünü öne sürmüşlerdir.

Spor yöneticilerinin erken uyarı sinyali toplama, kriz anı, hasarın yayılmasını önleme, onarma ve toparlanma ve öğrenme beceri düzeyleri yükseköğretim mezuniyet alanı değişkeni açısından anlamlı bir şekilde farklılaşmazken, 'hazırlık ve önleme' beceri düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmıştır. Mezuniyet alanı "diğer" olan spor yöneticilerinin hazırlık ve önleme beceri düzeyleri, "spor" alanından mezun olan yöneticilerden daha yüksek bulunmuştur. Bu sonuç mezuniyet alanı "diğer" olan spor yöneticilerinin kriz yönetiminde meydana gelebilecek kriz durumlarına karşı tedbir almada ve kriz durumlarına hazırlıklı olmada daha pozitif yaklaşım tarzı sergiledikleri şeklinde yorumlanabilir.

Spor yöneticilerinin 'erken uyarı sinyali toplama' beceri düzeyleri, yaşları bakımından anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Sayın (2008)'in araştırma bulgularına göre; 'erken uyarı sinyali toplama' alt ölçeğinden aldıkları puanlar okul yöneticilerinin yaş, mesleki kıdem ve yöneticilik kıdemi değişkenine göre farklılaşmıştır. Bu araştırma ile Sayın'ın araştırma sonuçları 'erken uyarı sinyali toplama' boyutunda yaş bakımından farklıdır.

Spor yöneticiliğinden önceki görev değişkeni açısından spor yöneticilerinin erken uyarı sinyali toplama, kriz anı, hasarın yayılmasını önleme, onarma ve toparlanma ve öğrenme beceri düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmazken, 'hazırlık ve önleme' beceri düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmıştır. Spor yöneticiliğinden önceki görevi "öğretmen/eğitmen" olan yöneticilerin 'hazırlık ve önleme' beceri düzeylerinin, görevi "diğer" olan yöneticilerden daha düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum, spor yöneticiliğinden önceki görevi 'öğretmen/eğitmen' olmayanların oluşabilecek kriz durumlarına daha fazla hazırlıklı olduğu, önleme konusunda ise daha olumlu yaklaşımda buldukları şeklinde yorumlanabilir.

Spor yöneticilerinin hazırlık ve önleme, kriz anı, hasarın yayılmasını önleme ve öğrenme beceri düzeyleri sporcu lisansına sahip olma değişkeni açısından anlamlı bir şekilde farklılaşmazken; 'erken uyarı sinyali toplama ile onarma ve toparlanma' beceri düzeyleri anlamlı bir şekilde farklılaşmıştır. Sporcu lisansına sahip olan spor yöneticilerinin 'erken uyarı sinyali toplama' beceri düzeylerinin sporcu lisansına

sahip olmayanlara göre; sporcu lisansına sahip olmayan spor yöneticilerinin ise ‘onarma ve toparlanma’ beceri düzeylerinin ise sporcu lisansına sahip olanlara göre daha yüksek olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır. Sporcu lisansına sahip olan spor yöneticilerinin ‘erken uyarı sinyali toplama’ becerilerinin yüksek olması; sporcuların reflekslerinin iyi olması durumu nedeniyle uyarı sinyallerini almada daha iyi olabilecekleri söylenebilir. ‘Onarma ve toparlanma’ beceri düzeyindeki farklı sonucun çıkması ise sporcu lisansına sahip olan ve sporcu lisansına sahip olmayan katılımcı sayısındaki oransal dağılımın farklı olmasına bağlanabilir.

Yöneticilerin kriz yönetimi beceri düzeyleri, antrenörlük ve hakemlik belgesine sahip olma değişkenleri bakımından anlamlı bir biçimde farklılaşmamıştır. Bu durum spor yöneticilerinin yaptıkları iş-meslek açısından kriz yönetimi beceri düzeylerine etki olmadığı şeklinde değerlendirilebilir.

Karar verme konusunda; bu araştırma sonucunda spor yöneticilerinin karar vermede öz-saygı düzeylerinin yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Aktaş (2014) çalışmasında: Gençlik ve Spor Bakanlığı yöneticilerinin karar vermede özsaygı puanlarının orta düzeyde olduğunu bulmuştur. Bu araştırma sonucu ile Aktaş’ın araştırma sonucu farklılık göstermektedir. Bu farklılığın sebebi Aktaş’ın araştırmasının merkez teşkilatına yönelik olması, bu araştırmanın ise hem merkez hem de taşra teşkilatına yönelik yapılmasından kaynaklanabileceği söylenebilir.

Spor yöneticilerinin dikkatli karar verme stillerinin yüksek; kaçınan, erteleyici ve panik karar verme stillerinin ise düşük olduğu ortaya çıkmıştır. Aktaş (2014)’ın çalışmasında; Gençlik ve Spor Bakanlığı’nda görev yapan yöneticilerin dikkatli karar verme puanları yüksek bulunmuştur. Dikkatli karar verme stillerinin her iki çalışmada da yüksek bulunduğu göze çarpmaktadır. Bu nedenle sonuçlar örtüşmektedir. Gençlik ve Spor Bakanlığı’nda görev yapan yöneticilerin panik karar verme puanlarının düşük bulunması yönüyle de benzer sonuçlara ulaşılmıştır.

Eğitim durumu değişkeni bakımından spor yöneticilerinin dikkatli, kaçınan ve panik karar verme stilleri anlamlı bir şekilde farklılaşmamıştır. Kao (2005)’nin yapmış olduğu çalışma sonucunda; yöneticilerin karar verme stili ortalamalarının eğitim seviyelerine göre önemli ölçüde farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Sanders (2008)’de yaptığı çalışmada karar verme stillerinin bireylerin eğitim seviyesine göre önemli ölçüde farklılaşmadığını tespit etmiştir.

Eğitim durumu değişkeni bakımından spor yöneticilerinin karar vermede öz-saygı düzeyleri ve erteleyici karar verme stilleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu araştırmada lisansüstü mezunu olan spor yöneticilerinin karar vermede öz-saygı düzeylerinin lisans mezunlarından daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. n lisans mezunu spor yöneticilerinin ‘erteleyici karar verme’ stillerinin ise lisansüstü mezunlarına göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Aktaş (2014) araştırmasında; Gençlik ve Spor Bakanlığı’nda görev yapan yöneticilerin ‘erteleyici karar verme’ puanlarını düşük bulmuştur. Dinçer (2013)’in araştırmasında ise spor yöneticilerinin karar vermede özsaygı ve erteleyici karar verme ölçek puanlarının eğitim seviyesine göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Spor yöneticilerinin çoğunlukla dikkatli karar verme stilini tercih ettikleri, dikkatli karar verme alt boyutunda doktora mezunu spor yöneticilerinin en yüksek ortalamaya sahip olduğu ve anlamlı bir farklılık yarattığı ve benzer şeklide lisans mezunları ile ön lisans ve lise mezunları arasında anlamlı bir farklılığın olduğu belirlenmiştir. Araştırmalarda ‘dikkatli karar verme’ boyutunda farklı, ‘karar vermede özsaygı ve erteleyici karar verme’ boyutlarında benzer sonuçlara ulaşılmıştır.

Yükseköğretim mezuniyet alanı değişkeni açısından spor yöneticilerinin karar vermede öz-saygı düzeyleri, kaçıngan, erteleyici ve panik karar verme stilleri açısından anlamlı bir farklılık bulunmazken, ‘dikkatli karar verme’ stillerinin anlamlı bir biçimde farklılaştığı bulunmuştur. Yükseköğretim mezuniyet alanı "diğer" olan spor yöneticilerinin dikkatli karar verme stillerinin, "spor" alanından mezun olan yöneticilere göre daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Dinçer (2013)’in araştırmasında; spor yöneticilerinin karar vermede özsaygı, dikkatli karar verme ve erteleyici karar verme alt boyutlarında ölçek puanlarının mezun olunan alana göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Kaçıngan karar verme ve panik karar verme alt boyutlarının ise anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir. İki alışma arasında ‘karar vermede özsaygı ve erteleyici karar verme’ alt boyutlarında benzer, ‘dikkatli karar verme, kaçıngan karar verme ve panik karar verme’ boyutlarında ise farklı yönler göze çarpmaktadır.

BESYO mezunu spor yöneticilerinin diğer spor yöneticilerine göre daha düşük oranda kaçıngan karar verme stilline sahip oldukları, bu durumun yöneticide bulunması gereken teknik becerinin karar verme stilleri üzerinde olumlu etki yaptığı,

dolayısıyla yöneticilerin sahip oldukları alan bilgisinin ve tecrübesinin, spor yönetiminde sağlıklı karar vermeye katkı sağlayabileceği Dinçer (2013) tarafından ifade edilmiştir. Ayrıca Thunholm (2004) yaptığı çalışma sonucunda karar verme stillerinin birbirinden bağımsız oldukları fakat bu stillerin birbirinden tamamen de farklı olmadıkları ve insanların önemli kararları verecekleri zaman tek bir stili kullanmadıkları, bunun yerine bütün bu stillerin bir kombinasyonunu kullandıkları sonucuna ulaşmıştır.

Spor yöneticiliği kıdemi açısından spor yöneticilerinin kaçınan, erteleyici ve panik karar verme stillerinin farklılaştığı sonuçlarına ulaşılmıştır. 6-15 yıl arası spor yöneticiliği kıdemine sahip olan yöneticilerin 'kaçınan karar verme' stillerinin 16 yıl ve üzeri kıdeme sahip olan yöneticilere göre daha yüksek olduğu, benzer şekilde 'erteleyici ve panik karar' verme stillerinin de 16 yıl ve üzeri ve 5 yıl ve altı kıdeme sahip yöneticilere göre daha yüksek olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır. 6-15 yıl arası spor yöneticiliği kıdemine sahip olan yöneticilerin 'kaçınan, erteleyici ve panik karar verme' stillerinin 5 yıl ve altı ile 16 yıl ve üzeri kıdeme sahip olan yöneticilere göre yüksek olması 16 yıl ve üzeri kıdeme sahip olan yöneticilerin tecrübelerinden kaynaklanabilir. Ancak 5 yıl ve altı yöneticilerin tecrübeleri olmamasına rağmen 6-15 yıl arası spor yöneticiliği kıdemi olanlara göre 'kaçınan, erteleyici ve panik karar verme' stillerinin düşük olması sonucu ise; 5 yıl ve altı yöneticilerin mesleğinin ilk yıllarında olmaları, çok fazla düşünmeden, daha gözü kara karar vermeleri, kararları sonrasında bazı yaptırımların olduğunun farkında olmamalarından kaynaklanabileceği şeklinde açıklanabilir.

Aktaş (2014)'in çalışmasında; yöneticilerin kurumda çalışma süresine bağlı olarak erteleyici karar verme puanları farklılık göstermiştir. Çalışmada yöneticilerin kurumda çalışma süresine bağlı olarak kaçınan karar verme puanları da farklı bulunmuştur. Araştırmada, çalışma süresi 11-20 yıl arası olan yöneticilerin diğer çalışma sürelerine sahip yöneticilere nazaran yüksek düzeyde kaçınan karar verme puanına sahip oldukları tespit edilmiştir. Çalışmada 1-10 yıl arası ile 21 yıl ve üstü çalışmakta olan yöneticilerin erteleyici karar verme puanları, 11-20 yıl arası çalışmakta olan yöneticilere nazaran düşük bulunmuştur. Yöneticilerin görev süresine bağlı olarak 'erteleyici karar verme ve kaçınan karar verme' boyutlarında iki araştırmada da bulgular birbirini destekler niteliktedir.

Spor yöneticiliği kıdemi açısından spor yöneticilerinin karar vermede öz-saygı düzeyleri ve dikkatli karar verme stilleri anlamlı bir biçimde farklılaşmazken, kaçınan, erteleyici ve panik karar verme stillerinin farklılaştığı sonuçlarına ulaşılmıştır. Dinçer (2013)'in araştırmasında; katılımcıların hizmet süresine göre karar vermede özsaygı, dikkatli karar verme, kaçınan karar verme, panik karar verme puanlarının anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Bu çalışma sonucuyla Dinçer'in araştırma sonucu arasında 'kaçınan ve panik karar verme' stilleri boyutunda benzer, 'dikkatli karar verme' stili boyutunda ise farklıdır.

Bu çalışmada spor yöneticilerinin karar vermede öz-saygı düzeyleri ve karar verme stilleri yaşları bakımından anlamlı bir biçimde farklılaşmamıştır. Hulderman (2003) ve Sanders (2008)'in yapmış oldukları çalışma neticesinde; karar verme stillerinin kişilerin içinde bulunduğu yaş grubuna göre önemli ölçüde farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Bu çalışma ile Hulderman ve Sanders'in çalışmaları birbirini destekler niteliktedir.

Aktaş (2014) çalışmasında; yaşa bağlı olarak 51 yaş ve üstü yöneticilerin karar vermede özsaygı puanlarının diğer genç yaş gruplarından daha yüksek, 41-50 yaş grubu yöneticilerin ise karar vermede öz saygı puanlarının daha genç yaş grubundan yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu çalışmadaki sonuçla Aktaş'ın ulaştığı sonuç yaş bakımından farklı sonuçlardır.

Spor yöneticilerinin yaş değişkeni açısından yöneticilerin karar vermede öz-saygı düzeyleri, kaçınan karar verme, erteleyici karar verme, dikkatli karar verme ve panik karar verme stilleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Aktaş (2014) araştırmasında; yöneticilerin yaş durumuna bağlı olarak kaçınan karar verme puanlarının değiştiğini tespit etmiştir. Yaş durumuna göre 51 yaş ve üstü yöneticiler 28-40 yaş grubu yöneticilerden daha az kaçınan davranış sergilediği sonucuna ulaşmıştır. Bu araştırma ile Aktaş'ın araştırması yaş durumuna göre 'kaçınan karar verme' stili boyutunda farklı sonuçlara ulaşıldığını göstermektedir.

Spor yöneticilerinin karar vermede öz-saygı düzeyleri, dikkatli, erteleyici ve panik karar verme stilleri kıdemleri bakımından anlamlı bir biçimde farklılaşmazken, 'kaçınan karar verme' stilleri farklılaşmıştır. 16-24 yıl arası kıdemi olan yöneticilerin 'kaçınan karar verme' stillerinin 25 yıl ve üzeri kıdemi olan

yöneticilerden daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Aktaş (2014)'in araştırmasında; kıdem ve yaş arasında doğru orantı kurulması bakımından 'kaçınan karar verme' stilleri ile ilgili bulgu Aktaş'ın araştırma sonucuyla örtüşmektedir. Kıdem ve yaş arttıkça beceri düzeyinde de artış olduğu, kıdem ve yaş azaldıkça tedirgin olma ya da sorumluluktan kaçma düşüncesiyle kaçınan karara yönelmelerin görülebileceği söylenebilir. Yine Dinçer (2013)'in araştırmasında; yöneticilik kariyerinin ilk yıllarında spor yöneticilerinin daha çok 'kaçınan karar verme' stilini kullandıkları sonucuna ulaşması bu çalışma sonucunu desteklemektedir.

Aktaş (2014)'in çalışmasında; yöneticilerin yaş durumuna göre 'erteleyici karar verme' puanları önemsiz de olsa farklı bulunmuştur. Bu çalışma sonucu ile Aktaş'ın araştırma sonucu 'erteleyici karar verme' boyutunda farklıdır.

Benzer bir araştırma sonucu olan Uzunoğlu (2008)'nin çalışmasında ise futbol hakemlerinin yaş gruplarına göre karar vermede özsaygı ve karar verme stilleri puan ortalamalarında anlamlı düzeyde farklılaşmadığı, yaş gruplarına göre sadece 'kaçınan karar verme' puanları arasında anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir. Yaşı genç olan hakemlerin kaçınan karar verme puanları, büyük yaş gruplarındaki hakemlere göre yüksek bulunmuştur. Bu araştırma ile farklı sonuçlara ulaşılmıştır.

Tekin ve Ehtiyar (2010) tarafından Batı Antalya bölgesindeki beş yıldızlı otellerde çalışan farklı departman yöneticilerinin karar verme stilleri ortalamalarının, yöneticilerin içinde buldukları yaş aralıklarına göre istatistiksel olarak anlamlı ölçüde farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Tekin ve Ehtiyar (2010) tarafından yapılan çalışmayla bu çalışmadan elde edilen sonuçlar 'kaçınan karar verme' stilleri boyutundan farklılık göstermektedir. Ancak spor yöneticilerinin karar vermede öz-saygı düzeyleri, dikkatli, erteleyici ve panik karar verme stilleri bakımından benzerlik göstermektedir.

Spor yöneticiliğindeki görev değişkeni bakımından spor yöneticilerinin karar verme stilleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmazken, karar vermede öz-saygı düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmıştır. Taşrada Şube Müdürü olarak görev yapan yöneticilerin karar vermede öz-saygı düzeylerinin Spor Genel Müdürlüğü bünyesinde görev yapan yöneticilerden daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Merkez teşkilatı karar vermede daha üst yönetimi temsil ettiği için kararlar daha fazla resmi ilişki içerisinde ve duygusallıktan uzak olabilmektedir. Taşra

teşkilatları ise halkla daha fazla iç içe olması nedeniyle duygusal algı ve tutumlar oluşabilmektedir. Bu nedenle taşrada Şube Müdürü olarak görev yapan yöneticilerin karar vermede öz-saygı düzeylerinin daha yüksek olması bu durumla açıklanabilir.

Spor yöneticiliğinden önceki görev değişkeni bakımından spor yöneticilerinin karar vermede öz-saygı düzeyleri ve karar verme stilleri arasında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamıştır. Hulderman (2003) ve Kao (2005) çalışmaları neticesinde; karar verme stillerinin kişilerin toplam deneyim sürelerine göre önemli ölçüde farklılaşmadığını tespit etmişlerdir. Bu yüzden önceki görev ve sonraki görevin yöneticilerin karar verme stillerini etkilemediği söylenebilir.

Antrenörlük belgesine sahip olma değişkeni bakımından spor yöneticilerinin karar vermede öz-saygı düzeyleri, kaçınan, erteleyici ve panik karar verme stilleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmazken, 'dikkatli karar verme' stilleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Antrenörlük belgesine sahip olmayan spor yöneticilerinin dikkatli karar verme stillerinin antrenörlük belgesine sahip olanlara göre daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Antrenörlerin daha çok spontan, gelişen durumlara göre ani karar vermeleri doğal olarak dikkatli karar verme stillerinin düşük olmasına neden olacağı şeklinde değerlendirilebilir.

Hakemlik belgesine sahip olma değişkeni bakımından spor yöneticilerinin karar vermede öz-saygı düzeyleri, dikkatli, erteleyici ve panik karar verme stilleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmazken, kaçınan karar verme stilleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Hakemlik belgesine sahip olan spor yöneticilerinin kaçınan karar verme stillerinin hakemlik belgesine sahip olmayanlara göre daha düşük olduğu ortaya çıkmıştır. Hakemlerin kararlı olma özellikleri bu sonuçları destekler niteliktedir.

Spor yöneticilerinin öz-güven ölçeğinin geneli ve alt boyutları olan iç-özgüven ve dış-özgüven düzeylerinin yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Esentaş ve ark (2017)'nin araştırma verilerine göre, gençlik kampı kadın lider adaylarının özgüven düzeylerine ilişkin görüşlerinin genel olarak yüksek olduğu tespit edilmiştir. Araştırmalar birbirini destekler niteliktedir.

Spor yöneticilerinin yaş değişkeni açısından öz-güven ölçeğinin geneli ile alt boyutları olan iç-özgüven ve dış-özgüven düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Kurtuldu (2007)'nin araştırma sonucunda; katılımcıların yaş

gruplarına göre özgüven özellikleri için yapılan test sonucu yaş grupları arasında anlamlı bir fark olmadığını göstermiştir. Bu iki araştırmadaki ‘yaş değişkeni’ sonucu öz-güven kavramının genel olarak psiko-sosyal yönü ağır basan bir kavram olarak tüm yaş gruplarındaki bireyleri ilgilendirdiği değerlendirilmesi ile örtüşmektedir. Pervin ve John (2001) özgüvenin genel bir kişilik özelliği olduğunu, geçici bir tutum veya bireysel durumlara özel bir tutum olmadığını belirtmiştir (Pervin ve John 2001). Bundan dolayı aşağıda verilen farklı yaş grupları olan bireylere yönelik araştırma sonuçları ile bu çalışma sonuçları karşılaştırma yapılarak değerlendirilmiştir.

Araştırma sonucuna göre; antrenörlük belgesine sahip olma değişkeni açısından spor yöneticilerinin öz-güven düzeyleri farklılaşmamıştır. Buna karşın sporcu lisansına ve hakemlik belgesine sahip olan spor yöneticilerinin öz-güven düzeylerinin sporcu lisansına ve hakemlik belgesine sahip olmayanlara göre daha yüksek olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır. Daha önce yapılan Atılgan ve Sun’un araştırması bu araştırmayı destekler nitelik göstermektedir. Bu araştırmalara bakıldığında: Atılgan (2011)’ın araştırmasında; lisanslı olarak spor yapan öğrencilerin mental ve fiziksel sağlık durumlarının, spor yapmayan öğrencilere göre daha iyi durumda olduğu saptanmıştır. Bu durum özgüven yüksekliğine işaret etmektedir. Sun (2015)’un çalışmasında; lisanslı sporcu olma değişkeni iç ve dış özgüven, toplam özgüven açısından lisanslı sporcu olanlar ile olmayanlar arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Lisanslı sporcu olanların tüm boyutlarda daha yüksek değerlere sahip olduğu tespit edilmiştir. Esentaş ve ark (2017)’nin araştırması da bu sonuçlarla uyumluluk göstermektedir. Araştırmada gençlik kampı kadın lider adaylarının spor yapma durumuna göre özgüven ölçeğinden elde edilen puanları arasında spor yapanların lehine anlamlı bir fark olduğu görülmüştür.

Spor yöneticilerinin öz-güven ölçeğinin geneli ve alt boyutları olan iç-özgüven ve dış-özgüven düzeylerinin yaş, eğitim durumu, yükseköğretim mezuniyet alanı, kıdem, spor yöneticiliğindeki görev ve spor yöneticiliğinden önceki görev değişkenleri bakımından anlamlı bir biçimde farklılaşmadığı sonuçlarına ulaşılmıştır. Kurtuldu (2007)’nin araştırma sonucunda; öğretmenlik hizmet yılı gruplarına göre yapılan özgüven özellikleri açısından anlamlı bir fark bulunamamıştır. Katılımcıların yaş gruplarına göre özgüven özellikleri için yapılan test sonucuna göre yaş grupları arasında anlamlı bir fark olmadığını göstermiştir. Bu araştırma sonucu ile Kurtuldu’nun araştırmasında yaş etkeni bakımından benzer sonuca ulaşılmıştır.

Merey (2010) 'in araştırmasında; eğitim değişkeni ile özgüven ülkeler arası karşılaştırmada anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır. Bulgulara göre ülkeler arası karşılaştırmada eğitim arttıkça özgüven anlamlı artmaktadır. Yaş gruplarında özgüven açısından ülkeler arası yapılan karşılaştırma anlamlı düzeydedir. Türklerde orta düzeyde özgüven olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu alışma ile Merey'in çalışması eğitim durumu bakımından benzer çalışma olmasına rağmen bu çalışma sonucu; spor yöneticiliğindeki görev ve spor yöneticiliğinden önceki görev değişkenleri bakımından irdelendiğinden tam bir kıyaslamayla tartışma yapmak mümkün olmamakla birlikte bir bilgi verme, fikir edinme açısından önemlidir.

Spor yöneticiliği kıdemi açısından spor yöneticilerinin öz-güven ölçeğinin geneli ve i-özgüven düzeyleri anlamlı bir biçimde farklılaşmazken, dış-özgüven düzeyleri farklılaşmıştır. 6-15 yıl arası spor yöneticiliği kıdemi olan spor yöneticilerinin dış-özgüven düzeylerinin, 5 yıl ve altı ile 16 yıl ve üstü kıdeme sahip spor yöneticilerinden daha düşük olduğu ortaya çıkmıştır. 6-15 yıl arası spor yöneticiliği kıdemi olan spor yöneticilerinin karar verme stillerinden kaçıngan, erteleyici ve panik karar verme boyutlarında yüksek düzeyde bulunması sonucu ile özgüven düzeylerinin düşük olması sonucu ile ters orantıda birbirini destekler nitelikte sonuçlardır.

Tosun (2013)'un çalışmasında; din görevlilerinin özgüven düzeyleri ile meslekteki çalışma süreleri arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır. Çalışma süreleri arttıkça özgüven düzeyleri de artmaktadır. Bu alışma ile Tosun'un çalışmasında farklı sonuçlara ulaşıldığı görölmektedir.

Merey (2010)'in araştırma sonucunda; yetişkinlerde çalışma yılı ve özgüven arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Ancak Türkiye örnekleminde çalışma hayatının ilk 5 yılında olanların özgüvenlerinin diğer gruplara oranla daha düşük olduğu, 6-15 yıl arası çalışanların en yüksek özgüvene sahip olduğu belirtilmiştir. Bu çalışmadaki 6-15 yıl arası spor yöneticiliği kıdemi olan spor yöneticilerinin dış-özgüven düzeyleri bakımından Merey'in çalışmasından farklı sonuçlara ulaşılmıştır.

KYÖ, MKVÖ ve Özgüven ölçeği analizleri neticesinde; kriz yönetimi, karar verme ve özgüven ölçeklerinin birbirleri ile ve alt boyutlarıyla ilişkileri aşağıda belirtilmiştir.

Spor yöneticilerinin iç-özgüven ve dış-özgüven düzeyleri ile kriz yönetimi beceri düzeyleri arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Daha önce yapılan farklı çalışmalarda özgüven ve karar verme boyutları arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Bu nedenle kriz yönetimi esnasında bir karar verme eylemi gerekli olmaktadır. Ancak kriz yönetimi aşamasından henüz karar verme eylemi aşamasına geçilmediğinden kriz yönetimi beceri düzeyleri ile özgüven boyutları arasında anlamlı ilişki olamayacağı söylenebilir.

Spor yöneticilerinin iç-özgüven ve dış-özgüven düzeyleri ile karar vermede öz-saygı düzeyleri arasında pozitif ve orta düzeyde, dikkatli karar verme stilleri ile pozitif ve düşük düzeyde, kaçınan, erteleyici ve panik karar verme stilleri ile de negatif ve orta düzeyde bir anlamlı bir ilişki bulunduğu ortaya çıkmıştır. Spor yöneticilerinin iç-özgüven ve dış-özgüven düzeyleri arttıkça karar vermede öz-saygı düzeylerinin ve dikkatli karar verme stillerinin arttığı, kaçınan, erteleyici ve panik karar verme stillerinin ise düştüğü sonuçlarına ulaşılmıştır. Özgüven düzeyi yüksek olan yöneticilerin karar verme eylemini ertelememe, panik yapmama, karar vermeden kaçınmama davranışı göstermeleri doğal ve beklenen bir durum olarak değerlendirilebilir.

Spor yöneticilerinin karar vermede öz-saygı düzeyleri ile kriz yönetiminin öğrenme alt boyutu arasında pozitif ve düşük düzeyde anlamlı bir ilişkinin bulunduğu, diğer boyutlarla ise anlamlı bir ilişkinin bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Yöneticilerin karar vermede öz-saygı tutumları sergilemeleri için belirli kavram ve davranışları bilmelerinin, öğrenmelerinin gerekliliği nedeniyle karar vermede öz-saygı düzeyleri ile kriz yönetiminin öğrenme alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki olabileceği söylenebilir.

İç-özgüven ve dış öz-güvenin, spor yöneticilerinin karar vermede öz-saygılarındaki toplam varyans'ın yaklaşık % 12'sini; kaçınan karar verme stillerindeki toplam varyans'ın yaklaşık % 15'ini; panik karar verme stillerindeki toplam varyans'ın ise yaklaşık % 18'ini açıkladığı ancak iç-özgüven ve dış-özgüvenin bu değişkenler üzerinde anlamlı bir yordayıcı olmadıkları sonucuna ulaşılmıştır. İç-özgüven ve dış öz-güvenin spor yöneticilerinin erteleyici karar verme stillerindeki toplam varyans'ın yaklaşık % 13'ünü açıkladığı, sadece iç-özgüvenin erteleyici karar verme stili üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu, dış-özgüvenin ise yöneticilerin erteleyici karar verme stiline anlamlı bir yordayıcısı olmadığı ortaya

çıkmiştir. Karar verme eyleminin ertelenmesi ya da ertelenmemesi yöneticinin tüm etkenleri süzgecinden geçirdikten sonra iç dünyasına yani iç-özgüvenine göre hareket etmesi ile iç-özgüvenin erteleyici karar verme stili üzerinde anlamlı bir yordayıcı olması durumu arasında bağlantı olduğu söylenebilir.



5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Türkiye dünyada yaşanan krizlerin en yoğun görüldüğü Ortadoğu ülkeleri ile coğrafi olarak ve diğer açılardan yakın ilişki içerisinde yer almaktadır. Bulunduğu coğrafyada yoğun kriz olaylarının yaşanması küresel etkileşim nedeniyle Türkiye'yi önemli düzeyde ekonomik, siyasi, diplomasi başta olmak üzere birçok alanda etki altında bırakmaktadır. Bu etkilerin yansımaları; diğer sektörler de olduğu gibi spor sektöründe de hissedilmekte ve önemli oranda etkileyen faktör olarak görülmektedir.

Krizler nedeniyle spor yöneticileri çoğu alanda en başta da bütçelerinde kısıtlamaya giderek faaliyetleri azaltmaktadır. Bu durum ise kuruma ve topluma büyük oranda olumsuz olarak yansımaktadır. Kurum imajına karşı yargı değişmektedir. Bu nedenle spor yöneticileri ve siyasi yöneticiler işbirliği halinde insanlık ve ülke menfaatlerini gözetenek önceden oluşabilecek krizleri öngörmeli, gerektiğinde risk almalıdır. Spor yöneticilerinden bilgi ve donanımı iyi olan, özgüveni yüksek olan, liyakat sahibi yöneticilere fırsatlar sunulmalı, imkanlar artırılmalı, yerinde ve doğru karar verme eyleminin gerçekleşmesi için ekip çalışması yapılmalı, işin uzmanlarından kurullar-komisyonlar oluşturulmalıdır.

Bu araştırmadaki bulgulara göre spor yöneticilerinin çok azının alan mezunu olması durumu spordaki başarısızlık faktörlerinden biri olarak değerlendirilebilir. Spor yöneticilerinin görevlendirilmesinde spor alanı lisans ve lisansüstü mezunlarına daha fazla fırsatlar sunulabilir.

Spor yöneticilerinin yaş ve kıdemleri açısından 'hazırlık ve önleme' boyutunda anlamlı bir farklılık ortaya çıkmıştır. Yöneticilerin yaşı ve kıdemi arttıkça krizlere karşı hazırlık ve önleme beceri düzeylerinin daha olumlu seviyelerde olduğu anlaşılmıştır. Yaş ve kıdem bakımından krizlere karşı hazırlık ve önleme beceri düzeyleri iyi seviyelerde olan yöneticilerin diğer yöneticilere bilgi ve tecrübelerini aktarmalarının fayda sağlayacağı ifade edilebilir.

Lisans mezunu spor yöneticilerinin kriz anı beceri düzeylerinin, ön lisans mezunu spor yöneticilerinden daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Ön lisans mezunlarına lisans tamamlama fırsatları sunularak bilgi ve becerilerini arttırmaları sağlanabilir.

Spor yöneticiliğinden önceki görevi "öğretmen/eğitmen" olan yöneticilerin 'hazırlık ve önleme' beceri düzeylerinin düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Spor

yöneticiliğinden önceki görevi ‘öğretmen/eğitmen’ olanlara oluşabilecek kriz durumlarına daha fazla hazırlıklı olmaları ve önleme konusunda daha olumlu yaklaşımda bulunmaları için eğitimler verilebilir.

Sporcu lisansına sahip olan spor yöneticilerinin ‘erken uyarı sinyali toplama’ beceri düzeylerinin sporcu lisansına sahip olmayanlara göre yüksek bulunması sonucu; sporcuların reflekslerinin iyi olması durumu nedeniyle uyarı sinyallerini almada daha iyi olabilecekleri şeklinde açıklanabilir. Bu yüzden sporcu olmayan yöneticilere yeteneklerine uygun olan sporları yapmaları teşvik edilebilir.

Lisansüstü mezunu olan spor yöneticilerinin ‘karar vermede öz-saygı’ düzeylerinin lisans mezunlarından daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Ön lisans mezunu spor yöneticilerinin ise ‘erteleyici karar verme’ stillerinin lisansüstü mezunlarına göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Karar vermede öz-saygı düzeyleri ve erteleyici karar verme stillerinde eğitim düzeyi arttıkça olumlu yönde gelişim görülmektedir. Bundan dolayı yöneticilerin eğitim seviyelerinin artırılması için fırsatlar sunma konusunda devletin yetkili organlarına önemli sorumluluklar düştüğü ifade edilebilir.

Spor yöneticiliği kıdemi 6-15 yıl arası olan spor yöneticilerinin diğer kıdemlere göre kaçınan, erteleyici ve panik karar verme stillerinin düzensiz farklılaşması sonuçlarına ilişkin nitel araştırmaların da yapılmasıyla konuya daha fazla açıklık getirilebilir.

Sporcu lisansına ve hakemlik belgesine sahip olan spor yöneticilerinin öz-güven düzeylerinin sporcu lisansına ve hakemlik belgesine sahip olmayanlara göre daha yüksek olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır. Farklı mesleklerdeki yöneticilerin yetenekleri doğrultusunda spor yapmaları veya hakemlik görevi yürütmelerinin özgüvenlerine katkı sunacağı ifade edilebilir.

Spor yöneticiliği kıdemi 6-15 yıl arası olan spor yöneticilerinin dış-özgüven düzeylerinin diğer kıdemlere göre düzensiz farklılaşması sonuçları farklı ölçeklerle ve nitel olarak yapılacak çalışmalarla yeni bir boyutta incelenebilir.

Yukarıda sonuçlar önerilerle birlikte verilmiştir. Bu araştırmanın aşamaları sürecinde araştırmacının genel izlenimleri, yargıları doğrultusunda ve araştırma sonuçları paralelinde aşağıda bazı önerilere değinilmiştir.

- Bu çalışmada kadın spor yönetici 12 (% 5.3) sayısının erkeklere oranla çok daha düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Cinsiyet anlamında analiz yapılması uygun görülmemiştir. Fırsat eşitliği dikkate alınarak spor yönetiminde görev alan kadın yönetici sayısının artırılması, birçok konuda olduğu gibi toplumda spor hizmeti alacak kadınlar açısından da fayda sağlayacağı ifade edilebilir.
- Spor yöneticileri, kurumun durumu ve gelişim özelliğine göre krizlere yönelik tedbirleri, yıllık çalışma planlarına eklemelidir. Krizlerle etkin mücadele için öncelikle kurumun kendine has risk planları olmalı ve çalışanların krizler hakkında bilgilendirilmeleri, psikolojik olarak hazır olmalarının sağlanması gereklidir. Krizler her zaman yalnızca bir yöneticinin gayreti ile çözülmeyebilir, iletişim yolu iyi kullanılarak çalışanlarla işbirliği yapılabilir. Spor hizmeti veren kurum personeline, görev yaptıkları kurumun hem tesisleri hem de verilen spor hizmetinin kalitesinin artırılmasından sorumlu oldukları bilinci; sahibiyet ve aidiyet duygusu geliştirilebilir.
- Kurumla ilgili iç ve dış çevre analizlerinin sürekli yapılması, bir eylem planı olması, olası krizleri en az hasarla atlama ve krizleri fırsata çevirmede fayda sağlayacaktır. Kurumda verimliliğin artması için, krize yönelik risklerin belirlenmesi, farklı perspektiften değerlendirmelerin yapılması, acele edilmemesi, seçeneklerin iyi analiz edilmesi gibi kriterlerin spor yöneticilerince göz önüne alınmasıyla karar verme kalitesi artırılabilir. Merkez ve taşrada (il, ilçe ve bölge) kriz yönetimi ekiplerinin kurulması, bu ekiplerin kriz öncesinde, kriz anında ve kriz sonrasında gerekli çalışmalarla yönetime destek olması sağlanabilir.
- Spor yöneticilerinin sorunlarla baş etmede, karar verme becerilerini geliştirmek için karar verme stillerinin farkında olmaları ve bu doğrultuda düzenlenecek eğitimlere katılmaları fayda sağlayacaktır. Karar verme süreci ve aşamalarında spor yöneticilerinin duruma uygun yaklaşım tarzı sergilemeleri ve düşünme becerileri kazanmalarının yanında karar verme tekniklerinin gelişmesi için kurumlar tarafından eğitim programları düzenli aralıklarla sürdürülebilir.
- Spor hizmeti veren kurumlara, çevrelerinde bağlantı içinde oldukları yerel yönetim kuruluşları, hizmet sektörleri kısacası kurum-kuruluşlar ve en önemlisi de halk gerekli desteği sağlamalıdır. Bu durum spor yöneticilerinin yüksek özgüven kazanmalarını sağlayabilir.
- Spor Genel Müdürlüğü anket kullanım izni verme yanında araştırmacılara daha fazla destek vererek, araştırmacıların özgüvenlerine ve bilimsel çalışmalara katkıda

bulunabilir. Spor Genel Müdürlüğü bilimsel araştırmalara destek için Ar-Ge birimini etkin hale getirebilir. Böylece araştırma bulgularını elde etmede, daha fazla kitleye ulaşmada ve istenilen düzeylerde hedeflere ulaşmada faydalar sağlanabilir.

➤ Sporun gelişmesi ve istenilen düzeye yükselmesi için spor yöneticilerinin becerilerini arttırma, eksiklikleri tespit etme ve ihtiyaçların belirlenmesine yönelik yeni çalışmaların yapılması yeni bilgilere ulaşmayı sağlayacaktır. Nitel araştırmaların da nicel araştırmalarla birlikte değerlendirilmesi daha derin bilgilere ulaşmayı sağlayabilir.

➤ Bu çalışmanın sonuçlarını temel alarak beden eğitimi-spor alanında (kulüp yöneticileri, federasyon yöneticileri vb.) ve diğer benzer alanlarda yöneticilere yönelik çeşitli araştırmalar özellikle de kriz yönetimi ve karar verme konusunda araştırmaların yapılmasının fayda sağlayacağı öngörülmektedir.

➤ Bu çalışmanın spor yöneticilerinin kriz yönetiminde ve diğer sorunlar karşısında uygun karar verme stilleriyle, nasıl bir yaklaşım tarzı sergileyecekleri, gerekli bilgi ve donanımla özgüven düzeyleri hakkında farkındalık, duruma uygun tutum geliştirme becerilerini kullanabilmelerine ve etkin karar verebilmelerine yönelik faydalar sağlayacağı ümit edilmektedir.

➤ Sonuç olarak; Bu araştırma spor yöneticilerinin kriz yönetimi, karar verme ve öz-güven beceri düzeylerinin incelenmesi amacı ile yapılmıştır. Gelecekteki araştırmalarda, kriz yönetimi ve karar verme ölçeklerinden farklı ölçeklerle özgüven ölçeği birlikte kullanılarak yeni etkenlerin tespit edilmesi sağlanabilir.

6. KAYNAKLAR

- Abdel-Khalek AM, 2016. Introduction to the psychology of self-esteem. (Editor: Franklin Holloway), Nova Science Publishers, Inc., 3, p. 1-23.
- Adams CE, Leary MR, 2007. Promoting self-compassionate attitudes toward eating among restrictive and guilty eaters. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 26, 10, p. 1120-1144.
- Adamson AD, Peacock GG, 2007. Crisis response in the public schools: A survey of school psychologists' experiences and perceptions. [Electronic version]. *Psychology in the Schools*, 44, 8, 749-764.
- Akdağ M, 2005. Halkla ilişkiler ve kriz yönetimi. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 14, 1-20.
- Akdağ M, Arklan Ü, 2011. Kriz yönetimi ve kurumsal sosyal sorumluluk: kurumsal sosyal sorumluluğun kriz yönetimi sürecine etkisi/katkısı. *E-Journal of New World Sciences Academy, Humanities*, 6, 4, p. 768-784.
- Akgemci T, 2008. Stratejik yönetim, 2. Baskı, Ankara, Gazi Kitabevi, s. 431.
- Akgemci T, Doğanalp B, 2015. İnsan kaynakları seçimi sürecini bulanık çok kriterli karar verme yöntemleri ile ele alan ampirik çalışmaların önündeki engeller. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi, 17, 1, 131-155.
- Akın A, 2007. Öz-Güven ölçeği'nin geliştirilmesi ve psikometrik özellikleri. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7, 2, 167-176.
- Akıncı Z, 2010. Konaklama işletmelerinde kriz yönetimi: alanya bölgesinde konaklama işletmelerinde kriz süresince karşılaşılan sorunların tespiti ve çözümüne yönelik bir araştırma. Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Aksu M, 2008. Krizleri fırsata çevirmenin yolları kriz yönetimi. İstanbul, Kum Saati Yayınları.
- Aktan CC, 2008. Stratejik yönetim ve stratejik planlama. Temmuz-Ağustos 2008. Erişim tarihi 22 Haziran 2018. Erişim adresi, <http://www.ceis.org.tr/dergidocs/makale132>.
- Aktan CC, Şen H, 2001. Ekonomik kriz: nedenler ve çözüm önerileri. *Yeni Türkiye Dergisi*, Ekonomik Kriz Özel Sayısı, 7, 42, 1225-1230.
- Aktaş S, 2014. Gençlik ve spor bakanlığı ve milli eğitim bakanlığı yöneticilerinin karar verme stillerinin karşılaştırılması. Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, Kütahya.
- Alkan L, 2009. Küresel sistemik krizin anatomisi. 1. Basım, İstanbul, Scala Yayıncılık, s. 121.
- Alver B, 2004. Güzel sanatlar eğitimi alan öğrencilerin empatik beceri ve karar verme stratejilerinin çeşitli değişkenlere göre incelenmesi. *Güzel Sanatlar Enstitüsü Dergisi*, 4, 2, 93-108.
- Arıcı İ, 2007. İlköğretim din kültürü ve ahlak bilgisi dersinde öğrenci başarısını etkileyen faktörler (Ankara örneği). Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Felsefe ve Din Bilimleri (Din Eğitimi) Anabilim Dalı, Ankara.
- Asunakutlu T, Safran B, Tosun E, 2003. Kriz yönetimi üzerine bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5, 1, 141-163.
- Atalı L, Sertbaş K, 2014. Spor tesisleri ve alanlarının deprem sonrası afet hizmetlerine yönelik kullanımı. *Megaron Journal*, 9, 1, 14-18.

- Ataman G, 2001. İşletme yönetimi. 1. Baskı, İstanbul, Türkmen Kitabevi, s. 268.
- Atılğan D, 2011. Milli eğitim bakanlığına bağlı ortaöğretim okullarında lisanslı olarak spor yapan ve spor yapmayan öğrencilerin mental ve fiziksel sağlıklarının araştırılması. Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Spor Yöneticiliği Anabilim Dalı, Kayseri.
- Atılğan D, Kaplan T, 2018. Crisis management in sport. The Journal of International Civilization Studies (Uluslararası Medeniyet Çalışmaları Dergisi), ISSAS Special Issue, 3,1, p. 72-79.
- Augustine NR, 2000. Önlemeye çalıştığımız krizi yönetmek, kriz yönetimi. Harvard Business Review, (Çeviren: Salim Atay), MESS. Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası, İstanbul: BZD Yayıncılık, s. 17-39.
- Avgan S, 2010. Kriz yönetimi ve Türkiye’de krizlerin tarihsel gelişimi: Bursa’daki işletmelerde kriz yönetimi üzerine bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Bursa.
- Avşaroğlu S, 2007. Üniversite öğrencilerinin karar vermede özsaygı, karar verme ve stresle başa çıkma stillerinin benlik saygısı ve bazı değişkenler açısından incelenmesi. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitimde Psikolojik Hizmetler Bilim Dalı, Konya.
- Ayan S, 2012. Hükümlü çocukların benlik ve ideal benlik algı düzeylerinin sosyodemografik ve ekonomik değişkenler açısından incelenmesi. Anadolu Psikiyatri Dergisi, 60, 1.
- Aydın AH, 2013. Türk kamu yönetimi. 5. Baskı, Ankara, Seçkin Yayıncılık, Sözkese Matbaası, s. 279.
- Aydın AH, 2015. Türk kamu yönetimi. 6. Baskı, Ankara, Seçkin Yayıncılık, Sözkese Matbaacılık, s. 258, 259.
- Aydın C, 2008. Karar verme süreçlerinde kurumsal bilginin önemi: kültür ve turizm bakanlığında bir uygulama. Uzmanlık Tezi, Kültür ve Turizm Bakanlığı Milli Kütüphane Başkanlığı, Ankara.
- Aykın AG, Bilir FP, 2013. Hükümet programları ve spor politikaları. Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 22, 2.
- Bacanlı F, 2000. Kararsızlık ölçeğinin geliştirilmesi. Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi, 2, 14, 7-16.
- Bağırkan Ş, 1983. Karar verme. İstanbul, Der Yayınları.
- Balcı V, 1999. Spor etkinliklerinin planlanması ve yönetimi. Ankara, Bağırkan Yayımevi, s. 15, 30.
- Balcı A, Aydın İP, 2008. Eğitim yönetimi. Devlet Kitapları Birinci Baskı, İstanbul, Feza Gazetecilik A.Ş., s. 2, 60.
- Baltaş Z, 2000. Krizlerde fırsatları görmek. İstanbul, Remzi Kitabevi, s. 12.
- Baltaş Z, 2002. Krizde fırsatları görmek. Yöneticiler İçin Krizde Yönetim El Kitabı. İstanbul, Remzi Kitabevi, s. 11, 27.
- Bandura A, 1997. Self-efficacy, The exercise of control. W.H. Freeman and Company, New York, USA, p. 11.
- Bar-Eli M, Raab M, 2006. Judgement and decision making in sport and exercise: rediscovery and new visions. Psychology of Sport and Exercise 7, p. 519-524.
- Başaran İE, 1998. Eğitime giriş. Gözden Geçirilmiş Basım, Ankara, s. 13, 14.

- Başaran İE, 2000. Örgütsel davranış-insanın üretim gücü. Üçüncü Kez Yeniden Yazım, Ankara, Feryal Matbaası, s. 166, 167.
- Başoğlu S, 2009. Sınav kaygısı ile özgüven arasındaki ilişkinin erinlik döneminde incelenmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Psikoloji İnsan Bilimleri ve Felsefe Yüksek Lisans Programı, İstanbul.
- Baykal B, 1981. Organizasyonların yönetimi: ilkeler ve süreçler. Met-Er Matbaası, İstanbul, s. 247.
- Bayrak M, Tunçkol HM, 2012. Sporda emeklilik olgusu ve emeklilik uyum modelleri. Selçuk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilim Dergisi, 14, 2, 150-156.
- Bee H, Boyd D, 2009. Çocuk gelişim psikolojisi, 1. Baskı, (Çev: Okhan Gündüz), İstanbul, Kaknüs Yayınları.
- Benabou R, Tırole J, 2002. Self-confidence and personal motivation. The Quarterly Journal of Economics, p. 871-915.
- Benligiray S, 2013. İnsan kaynakları yönetimi ve örgütlenmesi. İnsan kaynakları yönetimi. Ed: Geylan R ve Tonus Z, Anadolu Üniversitesi Yayını No:2900, Açıköğretim Fakültesi Yayını No:1857, 1. Baskı, Ankara, Saray Matbaacılık, s. 245-12.
- Benligiray S, 2013. İnsan kaynakları yönetimi. Anadolu Üniversitesi Yayını No:2900, Açıköğretim Fakültesi Yayını No:1857, 1. Baskı, Ankara, Saray Matbaacılık. s. 8.
- Berker N, 2009. Büyüme gelişme ve ruh sağlığı. Sağlık Bilgisi, (Ed: Cenkçiler B), Feryal Matbaası, Ankara, Mega Yayıncılık San. Ve Tic. Ltd. Ş., s. 37.
- Bernstein B, 2012. Crisis management and sports in the age of social media: a case study analysis of the tiger woods scandal. The Elon Journal of Undergraduate Research in Communications, 3, 2, p. 62-75.
- Bilir FP, 2005. Gençlik ve spor genel müdürlüğü'nün örgüt iklimi ve çalışanların katılımı ile ilgili algılamaları. Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, Adana.
- Bilir P, Ay Ü, 2007. Türk spor yönetiminde yönetime katılma ve çalışan tutumlarını gözleme ölçeği. Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, 4, 143-149.
- Brand M, 2001. Academics first: reforming intercollegiate athletics. Vital Speeches of the Day, 67, 12, p. 367-372.
- Branden N, 2001. The psychology of self-esteem. A revolutionary approach to self-understanding that launched a new era in modern psychology. First Jossey-Bass Edition Published In 2001, This Book Was Originally Published By Nash Publishing, p. 110, 111, 114.
- Brown TA, 2006. Confirmatory factor analysis for applied research. NY, Guilford.
- Budak G, Budak G, 2004. İşletme yönetimi. İzmir, Barış Yayınları, s. 153, 155.
- Bulduklu Y, 2015. Kurumsal vatandaşlığın kurum imajı üzerindeki etkisi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi, 17, 1, 1-20.
- Büyükoztürk Ş, 2017. Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı. Ankara, Pegem Akademi, s. 32, 40.
- Can H, 1992. Organizasyon ve yönetim. Ankara, Adım Yayıncılık, s. 233.
- Can H, 1994. Organizasyon ve yönetim. 3. Baskı, Ankara, Siyasal Kitapevi, s. 302.
- Cankalp M, 2002. Sporda yönetim ve organizasyon. Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.

- Carter V, Good E, 1973. Dictionary of education, 4. Press, New York, McGraw Hill Book Company.
- Coombs WT, 2002. Deep and surface threats: conceptual and practical implications for “crisis” vs. “problem”. Public Relations Review, 28, p. 339-345.
- Comfort L, 2007. Crisis management in hindsight. cognition, communication, coordination, and control. Public Administration Review, 67, 1, p. 189-197.
- Cüceloğlu D, 1996. İyi düşün doğru kara ver. İstanbul, System Yayıncılık, s. 208.
- Çetin GN, Beceren E, 2007. Lider kişilik: Gandhi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 3, 5, 110-132.
- Çetin MÇ, 2009. Beden eğitimi ve spor yüksekokulu öğrencilerinin karar verme stilleri, sosyal beceri düzeyleri ve stresle başa çıkma biçimlerinin bazı değişkenler açısından karşılaştırmalı olarak incelenmesi. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Çetinalp H, 2014. Spor şirketlerinde kriz yönetimi. Yüksek Lisans Tezi, Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Programı, İstanbul.
- Çobanoğlu HO, 2008. Sporda risk yönetimi: Türkcell süper ligindeki sporcuların risk değerlendirmeleri üzerine bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, Eskişehir.
- Çobanoğlu HO, Sevil G, 2013. Sporda risk yönetimi: üst düzey futbolcuların risk değerlendirmeleri üzerine bir araştırma. CBÜ Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, 8, 2, 1-15.
- Çolakoğlu T, 2000. Sporun topluma yaygınlaştırılmasında medyanın etkisi (güreş örneği). Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Daft R, 2003. Management 6th edition. Thomson South Western, Landmark Ltd.p., p. 272-280.
- Dağdeviren M, 2010. A Hybrid multi-criteria decision-making model for personnel selection in manufacturing systems. Journal of Intellectual Manufacturing, 21, p. 451-460.
- Dalyan F, 2013. Stratejik yönetim. (Ed: Koparal C, Şakar AN), Anadolu Üniversitesi Yayını No:3005, Açıköğretim Fakültesi Yayını No:1958, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Web Ofset Tesisleri, s. 182.
- Darıcan MF, 2013. Ekonomik krizler ve Türkiye. İstanbul Aydın Üniversitesi Dergisi, 5, 17, 39-46.
- Delatte JM, 2003. How Should sports organizations handle a crisis?. a focus on collegiate institutions. A Thesis Submitted to the Graduate Faculty of the Louisiana State University, Agricultural and Mechanical College in Partial Fulfillment of The Requirements For The Degree Master of Mass Communication in The Manship School of Mass Communication, Louisiana.
- Demir Ö, Acar M, 1997. Sosyal bilimler sözlüğü. 3. Baskı, Ankara, Vadi Yayınları, s. 117.
- Demir H, 2006. Türk spor teşkilatı (tarihsel gelişim, kapsam ve bir araştırma). Konya. Çizgi Kitabevi Yayınları, s. 96, 97.
- Demir FO, 2008. Kriz yönetim stratejileri ve kriz iletişimi. FBE Journal 2008-2009, Volume 10, 11, p. 1-24.
- Demirtaş H, 2000. Kriz yönetimi, kuram ve uygulamada eğitim yönetimi. İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi, 6, 23, 353-373.

- Deniz ME, 2002. Üniversite öğrencilerinin karar verme stratejileri ve sosyal beceri düzeylerinin Tabaskın ben durumları ve bazı özlük niteliklerine göre karşılaştırmalı olarak incelenmesi. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Konya.
- Deniz ME, 2004. Investigation of the relation between decision making self- esteem, decision making style and problem solving skills of university students. Eurasian Journal of Educational Research, 15, p. 23-35.
- Deniz ME, 2004. Üniversite öğrencilerinin karar vermede öz saygı, karar verme stilleri ve problem çözme yöntemleri arasındaki ilişkinin incelenmesi üzerine bir araştırma. Eğitim Araştırmaları Dergisi. 4, 15, 25- 35.
- Deniz ME, Avşaroğlu S, Hamarta E, 2004. Psikolojik danışma servisine başvuran üniversite öğrencilerinin psikolojik belirti düzeylerinin belirlenmesi. Selçuk Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 16, 17, 18, 139-153.
- DeRoche EF, Williams M, 2001. Character education: A guide for school administrators. Blue Ridge Summit, PA: Scarecrow Press Inc.
- Dessler G, 2000. Human resource management. 8th Edition, Prentice Hall, New Jersey, p. 9-13.
- Devecioğlu S, 2002. Türk spor yönetiminde özerkliğin ekonomik boyutu (Türkiye futbol federasyonu örneği). Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, Ankara.
- Devecioğlu S, 2003. Spor organizasyonlarında kriz yönetimi. Beden Eğitimi ve Sporda Sosyal Alanlar Kongresi, Ankara Sözel.
- Dinç B, 1999. Yönetim bilişim sistemleri. İstanbul, s. 19.
- Dinçer N, 2013. Spor yöneticilerinin karar verme stilleri ile problem çözme becerileri üzerine bir araştırma. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, Ankara.
- Dinçer Ö, 1988. Stratejik yönetim ve işletme politikası. 5.Baskı, İstanbul, Beta Yayınları, s. 383.
- Dinçer Ö, 1991. Stratejik yönetim ve işletme politikası. İstanbul, M.M.Ü İİBF, s. 270.
- Dinçer Ö, 1996. Stratejik yönetim ve işletme politikası. 3. Baskı, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Dinçer Ö, 1998. Stratejik yönetim. 5. Baskı, İstanbul, Beta Yayıncılık, s. 387.
- Dinçer Ö, 2003. Stratejik yönetim ve işletme politikası. 6. Baskı. İstanbul, Beta Basım Yayın, s. 18, 408.
- Doğan K, 2010. Örgütsel öğrenme ve kriz yönetimi arasındaki ilişkilerin incelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Anabilim Dalı: İşletme Programı, İstanbul.
- Drucker PF, 1994. Etkin yöneticilik. İstanbul, Eti Kitapları, s. 153.
- Drummond H, Chell EC, 1994. Management in a small business: a tale of two solicitor's firms. Management Decision, V. 32, 2, p. 37-40.
- Durmuş A, 2013. Küresel ekonomik krizden çıkmada yöneticinin rolü. OPUS-Türkiye Sosyal Politika ve Çalışma Hayatı Araştırmaları Dergisi, 3, 5, 25-30.
- Erdoğan M, 2012. Denetim, denetime giriş ve denetim standartları. (Edit; Erdoğan M), 1. Baskı, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayın No:2618, Anadolu Üniversitesi Web-Ofset Tesisleri, s. 3.

- Eren E, 1990. İşletmelerde stratejik planlama ve yönetim. İstanbul, İşletme Fakültesi Yayınları, s. 234.
- Eren E, 2008. Yönetim ve organizasyon (çağdaş ve küresel yaklaşımlar). 8. Baskı, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., Kahraman Ofset, s, 185, 186, 187, 188, 189, 190, 192, 193, 195, 198, 199, 200, 201, 202.
- Eren E, 2011. Yönetim ve organizasyon. İstanbul, Beta Yayınları, s. 3.
- Eriş Y, İkiz EF, 2013. Ergenlerin benlik saygısı ve sosyal kaygı düzeyleri arasındaki ilişki ve kişisel değişkenlerin etkileri. International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic, 8, 6, p. 179-193.
- Ergen D, Bilen S, 2010. İlköğretim düzeyinde eşlikli çalmaya dayalı keman eğitiminin entonasyon, özgüven ve tutum üzerine etkisi. Batı Anadolu Eğitim Dergisi, 1, 1, 23-32.
- Ergun Özler ND, 2013. Yönetim ve organizasyon. (Ed: Koparal C, Özalp İ), 1. Baskı, Anadolu Üniversitesi Web-Ofset Tesisleri, Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2944, Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 1900, Eskişehir.
- Ergüt F, 2015. İşletmelerde iş sağlığı ve güvenliğinin sağlanmasında önleyici uygulamaların önemi. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı İşletme Bilim Dalı, İstanbul.
- Erkal ME, Güven Ö, Ayan D, 1998. Sosyolojik açıdan spor. 3.Baskı, İstanbul, Der Yayınları.
- Eroğlu E, 2012. Türkiye’de 1990 – 2010 yılları arasında spor yönetiminde meydana gelen gelişmeler. Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Ana Bilim Dalı, Malatya.
- Eroğlu F, 2006. Davranış bilimleri. 7. Baskı, İstanbul, Beta Basım, s. 347.
- Eroğlu Ö, Albeni M, 2002. Küreselleşme, ekonomik krizler ve Türkiye. Isparta, Bilim Kitabevi Yayınları, s. 101.
- Erözkan A, 2011. Üniversite öğrencilerinin bağlanma stilleri ve karar stratejileri. Uluslararası Avrasya Sosyal Bilimler Dergisi, 2, 3, 60-74.
- Ersever HÖ, 1996. Karar verme becerileri kazandırma programının ve etkileşim grubu deneyiminin üniversite öğrencilerinin karar verme stilleri üzerindeki etkileri. Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Erten Ş, 2011. Türk kamu yönetiminde kriz yönetimi anlayışı. Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Isparta.
- Eryılmaz B, 1994. Kamu yönetimi. İzmir, Üniversite Kitabevi, s. 230, 231.
- Esentaş M, Işıkgöz E, Doğan PK, Şahin HM, 2017. Gençlik kampı kadın lider adaylarının özgüven düzeyleri. Kastamonu Eğitim Dergisi, 25,1, 315-328.
- Evans R, Bellion E, 2000. For the Good of the Game Youth Sports Publishing, International, California, USA, p. 99.
- Eskicioğlu Y, 2003. Gençlik ve spor il müdürlerinin verimliliğini etkileyen faktörlerin analizi. Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Spor Yöneticiliği Programı, Bolu.
- Evlimoğlu U, Yenipazarlı A, 2015. Dünyada yaşanan son ekonomik krizlerin ortak paydası: yayılma etkisi ve belirleyicileri üzerine bir değerlendirme. KAÜ İİBF Dergisi, 6, 10, 91-112.
- Filiz E, 2007. Türk kamu yönetiminde kriz yönetimi. İstanbul, Alfa Aktüel Yayınları, s. 13.

- Gacar A, 2011. Türkiye'deki beden eğitimi ve spor öğretim elemanlarının karar verme ve atılganlık düzeylerinin bazı değişkenler açısından incelenmesi. Doktora Tezi, Fırat Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, Elazığ.
- Geise CA, 2008. Personal growth and personality development: Well-being and ego development. Unpublished master's thesis, The University of Missouri, Columbia.
- Genç N, 2007. Yönetim ve organizasyon. Ankara, Seçkin Yayıncılık, s. 144.
- Göçer İ, Çınar S, 2015 Arap baharının nedenleri, uluslararası ilişkiler boyutu ve Türkiye'nin dış ticaret ve turizm gelirlerine etkileri. KAÜ İİBF Dergisi, 6, 10, 51-68.
- Göknaar Ö, 2014. Özgüven kazanmak. Ankara: Arkadaş Yayınevi, s. 11,12.
- GSGM, 2001. Düünden bugüne GSGM. Gençlik Spor Dergisi, GSGM Yayını, 1, 6, s. 29.
- Güçlü, N, Yaman M, Yenel F, 1996. Spor yöneticisinin kişisel nitelikleri ve eğitim durumları. Amme İdaresi Dergisi, 4, 55-63.
- Gülyüz İ, 2015. Kriz yönetimi süreci, örnek bir vaka incelemesi: soma faciası. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Programı, İzmir.
- Gündoğdu F, Sunay H, 2006. Spor yöneticisinde olması gereken nitelikler üzerine bir araştırma. Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi (Gazi BESBD), XI, 22, 53 – 68.
- Hanton S, Connaughton D, 2002. Perceived control of anxiety and its relationship to self-confidence and performance. Research Quarterly for Exercise and Sport, 73, p. 87–97.
- Hanton S, Mellalieu SD, Hall R, 2004. Self-confidence and anxiety interpretation: A qualitative investigation. Psychology of Sport and Exercise, 5, p. 477–495.
- Haşit G, 1999. İşletmelerde kriz yönetimi ve Türkiye'nin büyük sanayi işletmeleri üzerine yapılan araştırma. Eskişehir, s. 58.
- Haşit G, 2000. İşletmelerde kriz yönetimi ve Türkiye'nin büyük sanayi işletmeleri üzerinde yapılan araştırma çalışması. 1.Baskı, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları, s. 22, 65, 99.
- Haşit G, 2013. Kriz iletişimi ve yönetimi- kriz kavramı ve işletmeler açısından kriz yaratan faktörler. (Ed: Haşit G), 1.Baskı, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Web-Ofset Tesisleri, Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2818, Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 1776, s. 5, 13, 14.
- Haşit G, 2013. Kriz iletişimi ve yönetimi - kriz sürecinin aşamaları etkileri ve kriz yönetimi kavramı. (Ed: Haşit G), 1. Baskı, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Web-Ofset Tesisleri, Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2818, Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 1776, s, 27, 30, 32.
- Hatemi H, 2005. Ruh sağlığı. Sağlık Bilgisi, İstanbul, Milsan Basın San. A.Ş., s. 54.
- Hogan RT, 1991. Personality and personality measurement: handbook of industrial and organizational psychology. (Ed: Dunette MD, Hough LM), Palo Alto, CA; Consulting Psychologist Press, 2, p. 873-919.
- Harrison FE, Pelletier AM, 2000. The essence of management decision. Management Decision, 38, 7, p. 462 – 469.
- Hebeise AAN, 1976. A multidimensional construct of self-esteem. Journal of Educational Psychology. 68, 559-565.

- Hulderman AM, 2003. Decision-making styles and learning strategies of police officers: implications for community policing. Doctorate Thesis, Oklahoma State University, Faculty of the Graduate College of the Oklahoma State University, Oklahoma.
- Işık M, 2012. Hemşire yöneticilerin kriz yönetimine ilişkin yaklaşımlarının belirlenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- İkizler HC, 2000. Sporda sosyal bilimler. Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., s. 109.
- İmamoğlu AF, 1992. İkibinli yıllara doğru Türk sporu üzerine bazı gözlemler. G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 8, 1, 9-10.
- İmamoğlu AF, 1992. Fonksiyonel açıdan spor yönetiminin anlam ve önemi. Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 8, 1, 22-33.
- İmamoğlu AF, Karaoğlu E, Erturan EE, 2007. Türkiye’de spor kulüplerinin yapısal nitelikleri ve temel problemleri. Gazi Beden Eğitimi ve Spor Dergisi, 12, 3, 35-61.
- İnal AN, 2000. Beden eğitimi ve spor bilimine giriş. Konya, Desen Ofset Matbaacılık, s.72-85.
- İskender M, 2009. The relationship between self-compassion, self-efficacy and control belief about learning in turkish university students. Social Behavior and Personality, 37, 5, p. 711-720.
- İpçioğlu İ, 2013. Kriz iletişimi ve yönetimi - kriz öncesi yapılacak çalışmalar. (Ed: Haşit G), 1.Baskı, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Web-Ofset Tesisleri, Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2818, Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 1776, s. 59, 61, 64.
- İpçioğlu İ, 2013. Kriz iletişimi ve yönetimi - kriz anında yapılacak çalışmalar. (Ed: Haşit G), 1.Baskı, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Web-Ofset Tesisleri, Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2818, Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 1776, s. 79, 82, 84.
- İraz R, 2002. Organizasyonlarda karar verme ve iletişim sürecinin etkinlik bakımından bilgi teknolojilerinin rolü. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Karaman İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Karaman.
- Johnson EJ, 2010. Improving positive self-confidence. Journal Of School Social Work, 6, 11, p. 1-32.
- Johnson JG, 2006. Cognitive modeling of decision making in sports. Psychology of Sport and Exercise, 7, p. 631-652.
- Kao HP, 2005. Taiwanese executive’s leadership styles and their preferred decision-making models used in mainland china. Doctorate Thesis, The University of the Incarnate Word, The School of the Graduate Studies of The University of the Incarnate Word, Texas.
- Kaplan T, 2016. Futbol antrenörlük eğitiminde kavramsal boyutlar.1. Baskı, Konya, İpek Ofset, Palet Yayınları, s. 129.
- Karasar N, 2014. Bilimsel araştırma yöntemi. 26. Baskı, Ankara, Nobel Yayıncılık, s. 292. 81, 85.
- Karuyagh AF, Janani H, 2014. Correlation between conflict management strategies and crisis management from the perspective of sports board of city of tabriz. Research Journal of Sport Sciences, 2, 3, p. 66-72.
- Kasatura İ, 1998. Kişilik ve özgüven. İstanbul: Evrim Yayınevi, s. 12.
- Kathleen AD, 1994. Sport management. Brown Benchmark Publishers A Times Mirror Company, Chapter 1, p. 5-7.
- Kaya YK, 1991. Eğitim yönetimi: kuram ve Türkiye' deki uygulama. Set Ofset Matbaacılık, Ankara, s. 94.

- Keklik B, 2012. Öğretim üyelerinin dış görünüşlerinin öğrenciler tarafından algılanma biçiminin incelenmesine yönelik bir araştırma. Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi, 4, 3, 129-141.
- Kelecek S, Altıntaş A, Aşçı FH, 2013. Sporcuların karar verme stillerinin belirlenmesi. CBÜ Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, 8, 1, 21-27.
- Keyder Ç, 1981. Kriz üzerine notlar. (Akt; Durmuş A) Toplum ve Bilim Dergisi, 14, s. 3.
- Kılıç E, Aktar E, Erdoğan Y, Ertosun M, Akadır K, Kaya E, Hasar H, 2012. Arap dünyasında entropi: tunus, mısır, libya ve suriye’de halk ayaklanmaları. Türkiye Uluslararası İlişkiler Çalışmaları-Yakın Doğu Araştırmalar Merkezi (TUIÇ-YADAM), Rapor No: 1. s. 18.
- Kıloğlu M, 2017. Türkiye olimpik hazırlık merkezlerine (tohm) devam eden sporcuların karar verme stillerinin belirlenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Spor Yöneticiliği Anabilim Dalı, Konya.
- Kırel AÇ, 2013. Örgütsel davranış, örgütsel stres kaynakları ve yöntemi. (Ed: Kırel AÇ, Ağlargoş O), 1. Baskı, Ankara, Anadolu Üniversitesi Yayın No:2847, Anadolu Üniversitesi Saray Matbaacılık, s. 155.
- Koçak M, 1999. İlköğretimde değerler eğitimi ve öğretimi. Yüksek Lisans Tezi, Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Fen Bilimleri Enstitüsü, Van.
- Koçel T, 2001. İşletme yöneticiliği. İstanbul, Beta Basım, s. 5-24.
- Koçel T, 2010. İşletme yöneticiliği. 12. Baskı, İstanbul, Beta Yayınları, s. 154.
- Koparal C, 1996. Yönetim ve organizasyon. Ed; Özalp İ, Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi Ders Kitapları Yayın No:15, 1. Baskı, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Web Ofset Tesisleri, s. 159-3,9.
- Kuklan H, 1988. Crisis confrontation in international management; consequences and coping actions. Management International Review, 28, 3, p. 21-30.
- Kural B, 2013. Dağcılarının stresle başa çıkma tutumlarının karar vermede özsaygı ve karar verme stilleriyle ilişkisi. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı Spor Yönetim Bilimleri Programı, Ankara.
- Kurt Ü, 2003. Karar verme sürecinde yöneticilerin kişilik yapılarının etkileri. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Kurtuldu PS, 2007. İlköğretim okulu yöneticilerinin özgüven düzeyleri ile liderlik düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programı, İstanbul.
- Kuşlu M, 2008. Yönetimin karar verme sürecinde yönetim bilgi sistemlerinin rolü (ilsis örneği). Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Afyon.
- Kuzgun Y, 1992. Karar stratejileri ölçeği: Geliştirilmesi ve standardizasyonu. VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları, Ankara: Türk Psikologlar Derneği, s. 161-170.
- Leary MR, Tate EB, Adams CE, Allen AB, Hancock J, 2007. Self-compassion and reactions to unpleasant self-relevant events: The implications of treating oneself kindly. Journal of Personality and Social Psychology, 92, 5, p. 887-904.
- Lewis P, Goodman S, Fandt H, 1994. Patricia M., Management challenges in the 21st century, West Publishing Company, U.S.A., p. 8.
- Lindenfield G, 2011. Kendine güvenen çocuklar yetiştirelim. (Çevirmen: Elif Y), İstanbul, Yakamoz Kitap, s. 26, 31.

- Locke J, 2002. Sivil toplumda devlet-uygar yönetim üzerine ikinci inceleme. (Çev: Taşçı S ve Akman H) İstanbul, Metropol Yayınları, s. 105.
- Luecke R, 2009. Kriz yönetimi, felaketleri önleme becerinizi geliştirin. (Çeviren: Önder Sarıkaya), İstanbul, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, s. 56.
- Lukaszewski EJ, 2007. The crisis response template: getting management on board in the crisis planning process. (Strategy Newsletter), p. 23.
- Mann L, Harmoni R, Power C, 1989. Adolescent decision-making: the development of competence. *Journal of Adolescence*, 12, 3, 265-278.
- Mann L, Radford M, Burnett P, Ford S, Band M, Leung K, Nakamura H, Vaughan G, Yang KS, 1998. Cross-cultural differences in self-reported decision-making style and confidence. *International Journal of Psychology*. 6, 33, 5.
- Manoli EA, 2016. Crisis communications management in foot- ball clubs. *International Journal of Sport Communication*, 9, 3, p. 340-363.
- Markham U, 1998. Çocukluk travmaları. (Ed; Can İ), İstanbul, Alfa Yayınları, s. 4.
- Marco CD, Hartung PJ, Nevman I, Parr P, 2003. Validity of the decisional process inventory. *Journal of Vocational Behavior*, 6, p. 1-19.
- Merey B, 2010. Yetişkinlerde özgüven duygusu ile anksiyete düzeyi arasındaki ilişkinin karşılaştırılması ve kültürlerarası bir yaklaşım. Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji Anabilim Dalı Klinik Psikoloji, İstanbul.
- Meydan M, 2005. Kriz yönetimi ve muhtemel bir krize karşı işletmelerin hazırlıklarına yönelik alan araştırması-denizli tekstil işletmeleri örneği. Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Moorhead G, Griffin RW, 2000. Organizational behavior. Houghton Mifflin Company Boston, s. 206.
- Murat G, Mısırlı K, 2005. Küçük ve orta ölçekli işletmelerde kriz yönetimi: çaycuma örneği. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 1, 1, 1-19.
- Murphy SK, 2003. Crisis management. *Demystified, University Business*, p. 6, 2, 36.
- Mutluer S, 2006. Özgüven oluşmasında manevi değerlerin rolü. Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Felsefe ve Din Bilimleri (Din Psikolojisi) Anabilim Dalı, Ankara.
- Narbay MŞ, 2006. Kriz iletişimi. Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.
- Neff KD, 2003. The development and validation of a scale to measure self-compassion. *Self and Identity*, 2, 3, p. 223-250.
- Okay A, 2002. Kriz yönetimi ve halkla ilişkiler. İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi, 1, 12, 473-498.
- Okay A, 2005. Kurum kimliği. 5.Baskı, İstanbul, MediaCat Yayınları, s. 196.
- Okumuş F, 2003. İşletmelerde kriz yönetimi ve krizlerin işletmeler üzerine olası etkileri. *Erzurum Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17, 1-2. 203-212.
- Okyay B, 2012. Yönetici ve çalışanların özgüven düzeyleri ve kişisel gelişim insiyatifi alma becerilerinin karşılaştırılması. Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji Anabilim Dalı Endüstri ve Örgüt Psikolojisi Yüksek Lisans Programı, İstanbul.

- Onaran O, 1971. Örgütlerde karar verme. Ankara, Sevinç Matbaası, s. 56.
- Ortakale MY, 2008. Akılcı Davranış Eğitimi. Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Adana.
- Öğüt A, Akgemci T, Demirel MT, 2004. Stratejik insan kaynakları yönetimi bağlamında örgütlerde işgören motivasyonu süreci. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 12, 277-290.
- Öğüt M, 2002. Sürdürülebilir kalkınma. İktisat-İşletme ve Finans Dergisi, 17, 198, 13-43.
- Öğüt (Erturan) EE, 2010. Almanya ve Türkiye'deki spor kulüplerinin karşılaştırmalı analizi – Türkiye'de spor kulüplerinin yapı ve işleyişine yeni bir yaklaşım. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, Ankara.
- Öneren M, Çiftçi GE, 2013. Yöneticilerin öz yeterlilik ve karar verme tarzlarına ilişkin özel bankalarda bir araştırma. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 27, 3, 305-321.
- Örnek AŞ, ve Aydın Ş, 2008. Kriz ve stres yönetimi. Ankara, Detay Yayıncılık, s. 21, 23.
- Özalp İ, Koparal C, Berberoğlu G, 2002. Yönetim ve Organizasyon. (Editör: Özalp İ). 5.Baskı, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları, s. 3.
- Özalp İ, Şahin M, Berberoğlu G, Geylan R, 2006. Yönetim organizasyon, (Ed: Koparal C), Eskişehir, Yayın No: 1457, Anadolu Üniversitesi Yayınları, s. 2, 3.
- Özalp İ, Şahin M, Berberoğlu G, Geylan R, 2006. Yönetim organizasyon, (Ed: Koparal C), Eskişehir, Yayın No: 1457, Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Özalp İ, 2012. Yönetim ve organizasyon-I. (Ed: Koparal C), 1.Baskı. Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2564, Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 1534, Anadolu Üniversitesi Web-Ofset Tesisleri, s. 6, 7, 8.
- Özer MA, 2008. 21. Yüzyılda yönetim ve yöneticiler. Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, s. 345.
- Özgüven İE, 1992. Hacettepe kişilik envanteri el kitabı. Odak Ofset Matbaacılık, Ankara, s. 1.
- Özkalp E, 2013. Örgütsel davranış, örgütsel davranışa giriş ve yöntem. (Ed: Kirel AÇ, Ağlargöz O), 1. Baskı, Ankara, Anadolu Üniversitesi Yayın No:2847, Anadolu Üniversitesi Saray Matbaacılık, s. 15, 29, 34, 45, 47, 48.
- Özodaşık M, 2015. İletişim ve iletişim sürecinde halkla ilişkiler. Halkla İlişkiler ve İletişim, (Ed: Banar S), Anadolu Üniversitesi Yayını No:2682, Açıköğretim Fakültesi Yayını No:1648, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Web-Ofset Tesisleri, s. 11, 12, 17, 131, 140, 191, 193, 212.
- Öztekin K, Demiraslan D, 2003. 17 Ağustos 1999 marmara depremi sonrası ortaya çıkan acil barınma ihtiyacının çözümlenmesine yönelik barınma mekanı çalışmaları ve afet sonrası belirlenen kullanıcı ihtiyaçlarının konut tasarımına etkilerinin irdelenmesi. Kocaeli Örneği, Kocaeli Üniversitesi Deprem Sempozyumu, Kocaeli Üniversitesi, s. 323-332.
- Öztürk B, 2010. Kriz yönetimi ve bir örnek uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Öztürkler H, 2012. Tunus ekonomisinin genel özellikleri. Ortadoğu Stratejik Araştırmalar Merkezi (ORSAM), Ortadoğu Analiz, 4, 37, 52-59.
- Pande PS, Neuman RP, Cavanagh RR, 2000. The six sigma way: how ge, motorola and other top companies are honing their performance. New York, McGraw Hill, p. 3.

- Paşaoğlu D, 2013. Yönetim ve organizasyon. (Ed: Koparal C ve Özalp İ) Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2944 Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 1900, 1. Baskı, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Web-Ofset Tesisleri, s. 6, 8, 9, 20, 51.
- Patan GN, 2009. İşletmelerde kriz yönetimi ve stratejisinin önemi. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler Anabilim Dalı Araştırma Yöntemleri Bilim Dalı, Konya.
- Pearson CM, Clair JA, 1998. Reframing crisis management. *The Academy Of Management Review*, 23, 1, p. 59-76.
- Peker Ö, Aytürk N, 2000. Etkili yönetim becerileri öğrenilebilir ve geliştirilebilir. Ankara, Yargı Yayınevi, s. 386.
- Pervin LA, John OP, 2001. Theory and research, eighth edition. USA, John Wiley and Sons Inc. s. 184.
- Pira A, Sohodol Ç, 2004. Kriz yönetimi: halkla ilişkiler açısından bir değerlendirme. 1. Baskı, İstanbul, İletişim Yayınları, s. 38, 47, 53.
- Polat M, 2012. Kriz yönetimi ve örgütsel değişim arasındaki ilişkiler. Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimleri Enstitüsü Strateji Bilimi Anabilim Dalı, Gebze.
- Polat G, 2014. Düzenli egzersiz yapan kadınlarda egzersizin benlik saygısı ve beden memnuniyeti üzerine etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Sütçü İmam Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, Kahramanmaraş.
- Quinn J, Mintzberg H, James R, 1988. The strategy process concepts, contexts and cases. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall Inc, p. 687.
- Ren Chiang H, 2000. Understanding and managing the dynamics of linked crisis events. *Disaster Prevention and Management*, 9, 1, p. 12-17.
- Robbins SP, Judge TA, 2011. Örgütsel davranış. (Çeviri Ed: Erdem İ) Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti. s. 141,142.
- Robitschek C, Keyes CLM, 2009. Keyes' model of mental health with personal growth initiative as a parsimonious predictor. *Journal of Counseling Psychology*, 56, p. 321-329.
- Sabuncuoğlu Z ve Paşa M, 2002. Zaman yönetimi. 1. Baskı, Bursa, Ezgi Yayıncılık, s. 91.
- Sanders RP, 2008. The decision-making styles, ways of knowing, and learning strategy preferences of clients at a one-stop career center. Doctorate Thesis, Southern Oklahoma State University, Faculty of the Graduate College of the Oklahoma State University, Stillwater, Oklahoma.
- Sarkın Yılmaz S, 2012. Çocuğa yönelik aile içi şiddetin ilköğretim 6. 7. ve 8. sınıf düzeyindeki öğrencilerin iletişim becerileri ve özgüven düzeylerine etkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Necmettin Erbakan Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Saruhan ŞC, Yıldız ML, 2009. Çağdaş yönetim bilimi. İstanbul, Beta Basım Yayım, s. 249.
- Sayın N, 2008. Ortaöğretim kurumlarında kriz yönetimi stratejisinin incelenmesi (İstanbul İli Örneği). Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı, İstanbul.
- Scott SG, Bruce RA, 1995. Decision making style: the development and assessment of a new measure. *Educational and Psychological Measurement*, 55, 5, p. 818-831.

- Sekmen İE, 2016. Turistlerin özgüven düzeyleri ve destinasyonda algıladıkları riskler arasındaki ilişki: Kuşadası örneği. Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Aydın.
- Shiloh S, Koren S, Zakay D, 2001. Individual differences in compensatory decision making style hit2 and need for closure as correlates of subjective decision complexity and difficulty. *Personality and Individual Differences*, 30, p. 699-710.
- Sığır Ü, Gürbüz S, 2011. Akademik başarı ve kişilik ilişkisi: üniversite öğrencileri üzerinde bir araştırma. *Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Dergisi*, 10, 1.
- Smith S, 1992. Commentary, *Advances in Strategic Management*, p. 8, 269.
- Smith D, Sipika C, 1992. Back from the brink-post crisis management. *Long Range Planning*, C. XXVI, 1, p. 29.
- Soner O, 1995. Aile uyumu, öğrenci özgüveni ve akademik başarı arasındaki ilişkiler. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, İstanbul.
- Soysal A, Karasoy HA, Alıcı S, 2009. Kobi'lerde kriz yönetimi: k.maraş'ta tekstil sektöründeki kobi'lerde bir uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21, 431-446.
- Suher İK, 2013. Kriz iletişimi ve yönetimi - kriz iletişim süreci. (Ed: Haşit G), 1.Baskı, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Web-Ofset Tesisleri, Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2818, Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 1776, s. 111, 112.
- Sun E, 2015. Sporun lise öğrencilerinin özgüven düzeylerine etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, Kahramanmaraş.
- Şahin MY, İmamoğlu AF, 2011. Akademisyenlerin ve milletvekillerinin spor siyaset etkileşimine yönelik görüşleri. *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, XVI, 2, 1-21.
- Şahin Z, 2016. İlkokul öğrencilerinde dil ve konuşma bozukluğunun Öğrencilerin özgüvenleri üzerine etkisi: 50. Yıl ortaokulu ve dilkonmer örneği. Yüksek Lisans Tezi, Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şavlı S, 2010. Ruh sağlığı. Sağlık Bilgisi Ders Kitabı, (Ed: Tuncel G), Ankara, Özgün Matbaacılık San. Tic. A.Ş., s. 53.
- Şekercioğlu G, Güzeller C, 2012. Ergenler için benlik algısı profillinin faktör yapısının yeniden değerlendirilmesi. *Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*, 60, 215-236.
- Şen F, 2011. Kriz yönetimi ve kriz döneminde yönetici davranışlarının işletme başarısına olan etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Kütahya.
- Şimşek MS, 1998. Yönetim ve organizasyon. 4. Baskı, Konya, s. 308, 309.
- Tağraf H, Arslan NT, 2003. Kriz oluşum süreci ve kriz yönetiminde proaktif yaklaşım. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4, 1, 149-160.
- Tanır H, 2007. 2006-2007 Turckcell süper liginde seçilmiş futbol kulüplerinin yönetici yeterliliklerinin mukayeseli olarak karşılaştırılması (konyaspor, sivasspor ve trabzonspor örneği). Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Spor Yöneticiliği Anabilim Dalı. Konya.
- Taşcı D, 2013. Örgüt kuramı, örgüt kuramlarına giriş. (Ed: Taşcı D, Erdemir E), 1. Baskı, Anadolu Üniversitesi Yayını No:2949, Açıköğretim Fakültesi Yayını No:1905, Ankara, Saray Matbaacılık, s. 14.

- Taşgıt M, 2012. Üniversite öğrencilerinin benlik saygısı ve karar verme düzeylerinin etkilenmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Tatlılıoğlu K, 2010. Farklı öz-anlayış düzeylerine sahip üniversite öğrencilerinin karar vermede özsaygı, karar verme stilleri ve kişilik özelliklerinin değerlendirilmesi. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Psikolojik Danışma ve Rehberlik Bilim Dalı, Konya.
- Taylor J, Ogilvie BC, 2001. The career transition among elite athletes: is there life after sports? in: applied psychology: personal growth to peak performance. (4th. Ed.), Williams J., eds, Mayfield: Mountain View, p. 480-486.
- Tekin M, Özmutlu İ, Erhan SE, 2009. Özel yetenek sınavlarına katılan öğrencilerin karar verme ve düşünme stillerinin incelenmesi, Atatürk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, 11, 3, 42-56.
- Tekin ÖA, Ehtiyar VR, 2010. Yönetimde karar verme: batı antalya bölgesindeki beş yıldızlı otellerde çalışan farklı departman yöneticilerinin karar verme stilleri üzerine bir araştırma. Journal of Yasar University, 20, 5, 3394-3414.
- Tekin ÖF, 2015. Kriz yönetimi ve kamu yönetimi için önemi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi, (West East Institute tarafından 22-25 Haziran 2014'te Budapeşte'de yapılan konferansta (The 2014 WEI International Academic Conference) bildiri olarak sunulmuştur), 18, 2, 119-135.
- Tekin M, Zerenler M, 2008. İşletmelerde kriz yönetimi. Konya, Nobel Yayın Dağıtım, s. 232.
- Thomas O, Lane A, Kingston K, 2011. Defining and contextualizing robust sport confidence. Journal Of Applied Sport Psychology, 23, 2, p. 189-208.
- Thunholm P, 2004. Decision-making scale: habit, style or both. Personality and Individual Differences, 36, p. 931 – 944.
- Tiryaki MG, 1997. Üniversite öğrencilerinin karar verme davranışlarının bazı değişkenler açısından incelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Titiz İ, 2003. Kriz dönemi yönetsel kararların kriz sonrası işletme stratejileri üzerine etkileri. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 8, 2, 111-123.
- Tokgöz N, 2012. Stratejik yönetim ile ilgili temel kavramlar. Stratejik yönetim. (Ed; Taşcı D ve Ulukan C) Anadolu Üniversitesi Yayını No:2561, Açıköğretim Fakültesi Yayını No:1531, 1. Baskı, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Web Ofset Tesisleri, s. 163-9.
- Tokgöz N, 2013. Yönetim ve organizasyon - yönetimde güncel yaklaşımlar. (Edit: Koparal C, Özalp İ), 1. Baskı, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2944, Anadolu Üniversitesi Web-Ofset Tesisleri, s. 182.
- Torlak Ö, 2012. İşletmelerde sosyal sorumluluk ve etik, sorumluluk kavramı. (Ed: Torlak Ö, Dalyan F), 1. Baskı, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayın No:2605, Anadolu Üniversitesi Web-Ofset Tesisleri, s. 3.
- Tosun K, 1989. İşletme yönetimi. İ. Ü. İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, s. 330.
- Tosun M, 2013. Din görevlilerinde olumsuz değerlendirilme korkusu-özgüven ilişkisi (afyonkarahisar örneği). Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Felsefe ve Din Bilimleri Anabilim Dalı, Isparta.
- Tutar H, 2000. Kriz ve stres ortamında yönetim. İstanbul, Hayat Yayıncılık, s. 16.

- Tutar H, 2007. Kriz ve stres ortamında yönetim. İkinci Baskı, İstanbul, s. 15.
- Tutar H, 2011. Kriz ve stres yönetimi. 3. Baskı, Ankara, Seçgin Yayıncılık, s. 32, 60, 69.
- TÜSİAD-TESEV, 2000. Kamu yönetiminin yeniden yapılandırılması: toplumsal bilinçlenmeye doğru. Kamuoyu Bildirisi.
- Tüz MV, 1996. Kriz dönemlerinde işletme yönetimi. 1. Baskı, Bursa, Ekin Kitabevi, s. 6.
- Tüz MV, 2001. Kriz ve işletme yönetimi. İstanbul, Alfa Basım Yayım Matbaacılık, s. 3.
- Tüz M, 2008. Kriz yönetimi-uygulamalar için temel adımlar. 4. Baskı, Bursa, Şah-Mat Yayınları. s. 5.
- Tüz M, 2013. Kriz iletişimi ve yönetimi- krize yanıt süreci. (Ed: Haşit G), 1.Baskı, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Web-Ofset Tesisleri, Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2818, Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 1776, s. 45, 48.
- Tüz M, 2013. Kriz iletişimi ve yönetimi- kriz sonrası yönetim ve örnek olaylar. (Ed: Haşit G), 1.Baskı, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Web-Ofset Tesisleri, Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2818, Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 1776, s. 95.
- Umutlu Ç, 2010. Çocuk dostu okul projesi kapsamında olan ve olmayan ilköğretim okulu öğrencilerinin özgüvenleri ile zorbalık eğilimlerinin incelenmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Uzunoğlu ÖU, 2008. Türk futbol hakemlerinin karar verme stillerinin klasmanlarına ve bazı değişkenlere göre incelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, Konya.
- Ünver D, 2016. Beden eğitimi ve spor yüksekokulunda öğrenim gören öğrencilerin genel öz yeterlik inançları ile müzik, dans ve oyun derslerine ilişkin motivasyonlarının incelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, Konya.
- Vealey RS, 2004. Self-confidence in athletes. Encyclopedia of Apl Line Psychology, 3, p. 361-368.
- Vealey RS, 2009. Sport psychology. Handbook of Sports Medicine and Science, Confidence in sport. (Edit: Brewer BW), International Olympic Committee, Department of Kinesiology and Health, Miami University, Oxford, OH, USA, ISBN: 978-1-405-17363-6, p. 43, 44.
- Vergiliel MT, 1996. Kriz Dönemlerinde İşletme Yönetimi. Bursa, Ekim Kitabevi, s. 3.
- Wooten LP, and James EH, 2008. Linking crisis management and leadership competencies: the role of human resource development. Advances in Developing Human Resources, 10, 3, p. 352-379.
- Wright SM, Levine RB, Beasley B, Haidet P, Gress TW, Caccamese S, Brady D, Marwaha A, Kem DE, 2006. Personal growth and its correlates during residency training. Medical Education, 40, 8, p. 737-745.
- Vural M, 2013. Spor genel müdürlüğü merkez ve taşra teşkilatında görev yapan spor yöneticilerinin düşünme ve karar verme stillerinin incelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Spor Yöneticiliği Anabilim Dalı, Konya.
- Wirasinghe E, 2004. Five steps to making better decisions. World Refining 13, 7, p. 12.
- Yaman M, Bayrakçı M, Yaman Ç, 2002. Stres kaynakları ile yöneticilerin kişilik özellikleri arasındaki ilişki. Eğitim Araştırmaları Dergisi, 9, 141-155.
- Yanturalı B, 2015. İş sağlığı ve güvenliğinde risk değerlendirmesi ve bir uygulama çalışması. Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı, Balıkesir.

- Yavaş H, 2001. Doğal afet yönetimi ve yerel gündem 21 çalışmaları kapsamında izmir’de deprem riski. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 3, 3, 118-138.
- Yavuzer H, 2012. Çocuk Eğitimi El Kitabı, 28. Baskı, İstanbul, Remzi Kitabevi.
- Yazıcı S, 2012. Toplam kalite yönetimi- altı sigma yaklaşımı. (Edit: Besler S, Tonus Z), Anadolu Üniversitesi Yayın No:2663, 1. Baskı, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Web-Ofset Tesisleri, s, 185.
- Yeniçeri Ö, 1993. İşletmelerde yönetim, organizasyon ve davranış. Ankara, Tutibay Basım A.Ş, s. 222.
- Yetim A. 1996. Spor yönetiminde liderlik. Ankara, Gazi Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, 3, 85-94.
- Yetim AA, 2000. Sporun sosyal görünümü. Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, 1, 63-72.
- Yetim AA, Şenel Ö, 2001. Türkiye’de spor yöneticisi yetiştirme faaliyetlerinin görünümü. Milli Eğitim Dergisi, 150, 22-30.
- Yıldırım A, 2017. Dijital spor iletişimi bağlamında Türk milli takımı’nda yaşanan krizin sosyal medyada yansması. e-Journal of New Media / Yeni Medya Elektronik Dergi – eJNM, 1, 1, 110-118.
- Yıldız M, Çapar B, 2010. Orta öğretim öğrencilerinde benlik saygısı ile dindarlık arasındaki ilişkinin incelenmesi. Din Bilimleri Akademik Araştırma Dergisi, 10, 1, 103-131.
- Yıldız S, 2015. Eğitim yöneticilerinin psikolojik dayanıklılık düzeyleri ve karar verme stilleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Kayseri, s. 24.
- Yücel AS, 2014. Sporda kriz yönetimi: 3 temmuz örneği. Akademik Bakış Dergisi, İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi, Türk Dünyası Kırgız-Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü, Celalabat-Kırgızistan, Ocak – Şubat, s. 40.
- Yücel AS, Atalay A, Gürkan A, 2015. Sporda şiddet ve saldırganlığı etkileyen unsurlar. Uluslararası Hakemli Psikiyatri ve Psikoloji Araştırmaları Dergisi, 2, 2, 68-90.
- Zel U, 2006. Kişilik ve liderlik. B. 2. Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, s. 160, 161.
- Zeleny M, 1982. Multiple criteria decision-making. McGraw-Hill, New York, ss. 563.
- <http://www.hurriyet.com.tr/> 2018. Dünya kupası’na boykot tehdidi. Erişim tarihi 30 Mart 2018. Erişim adresi, <http://www.hurriyet.com.tr/sporarena/dunya-kupasina-boykot-tehdidi>.
- <http://www.bbc.com/> 2018. Eski Rus casus sergey skripal ve kızı yulia'ya saldırıda kullanılan novičok sinir gazı nedir?, Erişim tarihi 30 Mart 2018. Erişim adresi, <http://www.bbc.com/turkce/haberler-dunya-43382486>.
- www.krizyonetimi.com.tr. 2017. Erişim tarihi 27 Kasım 2017. Erişim adresi, http://www.krizyonetimi.com.tr/kriz_nedir.html.
- <https://www.bbc.com/turkce/haberler-turkiye-43831808> erişim tarihi: 4 mayıs 2018.
- <https://www.ntv.com.tr/spor/son-dakika-iste-olayli-fenerbahce-besiktasmaciicin-tffnin-karari,751QT-cja02yJiOzo8fFGw> , Erişim tarihi 4 mayıs 2018.

7. EKLER

EK-A: Etik Kurul Kararı

EK B: Spor Genel Müdürlüğü'nün Resmi Anket İzni

EK-C: Kişisel Bilgi Formu

EK-D: Kriz Yönetimi Ölçeği

EK-E: Melbourne Karar Verme Ölçeği

EK-F: Özgüven Ölçeği

EK-G: Ölçeklerin Kullanım İzinleri



EK-A: Etik Kurul Kararı

Evrak Tarih ve Sayısı: 08/01/2018-E.2520



T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Spor Bilimleri Fakültesi Dekanlığı

Sayı : 40990478-050.99/
Konu : Etik Kurul Kararı

Sayın Prof. Dr. Turgut KAPLAN

"Spor Yönetiminde Görev Alan Yöneticilerde Kriz Yönetimi, Karar Verme ve Özgüven Beceri Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi" isimli doktora tez projesi ile ilgili Fakültemiz Etik Kurulu'nun almış olduğu 19.12.2017 tarihli karar ekte verilmektedir. Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

e-İmzalıdır
Prof. Dr. Mehmet Bozkurt ATAMAN
Dekan V.

Ek : Etik Kurul Kararı

08/01/2018 G. Pers.

: A.ÇİFCİ

Evrak Doğrulamak İçin : http://193.255.244.181/enVision-Sorgula/Validate_Doc.aspx?V=BEAMB2461
Selçuk Üniversitesi SBF Alaeddin Keykubad Kampüsü, Konya-Türkiye
Bilgi İçin: Ahmet ÇİFCİ Faks:3322411607
e-Posta :info@selcuk.edu.tr Elektronik Ağ :www.selcuk.edu.tr selcukuniversitesi@hs01.kep.tr



5070 sayılı Elektronik İmza Kanununa göre Güvenli Elektronik İmza ile imzalanmıştır.

T.C
Selçuk Üniversitesi
Spor Bilimleri Fakültesi
Girişimsel Olmayan Klinik Araştırmalar Etik Kurul Kararı

Karar Sayısı : 02


Sayın : Turgut KAPLAN

Selçuk Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesi / KONYA

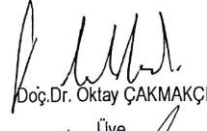
Yürütücü : Turgut KAPLAN

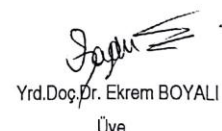
Yrd. Araştırmacı : Davut ATILGAN


"Spor Yönetiminde Görev Alan Yöneticilerde Kriz Yönetimi, Karar Verme ve Özgüven Beceri Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi" isimli Doktora Tez Projesi öneriniz incelenmiş ve Fakültemiz Girişimsel Olmayan Etik Kurul yönergesine uygunluğuna oy birliği/ oy çokluğu ile karar verilmiştir. 19.12.2017


Doç.Dr. Süleyman PATLAR
Başkan


Doç.Dr. N. Bülent FİŞEKÇİOĞLU
Üye


Doç.Dr. Oktay ÇAKMAKÇI
Üye


Yrd.Doç.Dr. Ekrem BOYALI
Üye


Yrd.Doç.Dr. Ferhat ÜSTÜN
(Raportör)

1. Etik Kurul Kararları Spor Bilimleri Fakültesi Girişimsel Olmayan Klinik Araştırmalar Etik Kurul Yönergesine göre verilmektedir.
2. Etik Kurul Kararları danışma niteliğindedir. Üyeler projeler hakkında verdikleri kararlardan dolayı idari ve cezai sorumluluk taşımaz.
3. Projenin yürütülmesi sırasında oluşacak olumsuzluklarda proje yürütücüleri sorumludur.
4. Etik Kurul Raporu verilen projelerde daha sonra proje ile ilgili bir değişiklik (araştırmacı, yöntem vb.) olması durumunda Etik Kuruldan yeniden onay alınması gerekmektedir. Aksi takdirde önceden alınmış olan rapor geçerliliğini yitirecektir.

S.Ü. SPOR BİLİMLERİ FAKÜLTESİ TEL: (0.332) 241 00 41 FAX: (0.332) 241 16 08 KAMPÜS / KONYA

EK B: Spor Genel Müdürlüğü'nün Resmi Anket İzni



T.C.
GENÇLİK VE SPOR BAKANLIĞI
SPOR GENEL MÜDÜRLÜĞÜ
Personel ve Eğitim Dairesi Başkanlığı

Sayı : 63296879-044-E.186536
Konu : Anket İzni

11.07.2017

Sayın Davut ATILGAN
(Pazarcık İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü)
KAHRAMANMARAŞ

İlgi : 05.07.2017 tarihli ve 140793 sayılı dilekçeniz.

İlgi tarihli dilekçeniz ile Genel Müdürlüğümüz merkez birim yönetici personeli ile 81 Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğünde çalışan İl Müdürleri ve yönetici personeline yönelik talep ettiğiniz anket çalışmasının soruları incelenmiş olup tasdiklenmiş suretinin uygulanmasında bir sakınca görülmemiştir.

Bilgilerinizi ve anket değerlendirme sonucunun Başkanlığımıza bildirilmesini rica ederim.

 e-imzalıdır

Yusuf KARADAĞ
Genel Müdür a.

Personel ve Eğitim Dairesi Başkanı

Ek : Anket (4 sayfa)

Not: Bu belge, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5. maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Örnek Mah. Oruç Reis Cad. No:13/A Altındağ/ANKARA

Bilgi için: Hatice GÜRBÜZ
Bilgisayar İşletmeni

EK-C: Kişisel Bilgi Formu

EK-1 KİŞİSEL BİLGİ FORMU

Sayın Katılımcı,

Açıklama: Değerli Spor Yöneticisi, bu araştırmada; "Spor Yönetiminde Görev Alan Yöneticilerde Kriz Yönetimi, Karar Verme ve Özgüven Beceri Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi" amaçlanmıştır. Lütfen her ifadeyi dikkatlice okuyunuz ve bu ifadelerden kendi durumunuza en uygun olanın yanındaki kutucuğa (X) işareti koyunuz. Araştırma sonuçlarının güvenilir olabilmesi, vereceğiniz cevapların yansız ve samimi olmasına bağlıdır. Araştırma bilimsel bir nitelik taşıdığından dolayı sizden isim istenmemektedir ve verdiğiniz cevaplar tamamen gizli kalacaktır.

Lütfen cevapsız ifade bırakmayınız. Katkılarınız için teşekkür ederiz.

Davut ATILGAN
Doktora Öğrencisi

Prof. Dr. Turgut KAPLAN
Selçuk Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesi

1. Cinsiyetiniz : Kadın Erkek
2. Yaşınız : 20-30 yaş arası 31-40 yaş arası 41-50 yaş arası 51 yaş ve üzeri
3. Öğrenim Düzeyiniz: Ön Lisans Lisans Lisansüstü
4. Lisans Mezuniyet Branşınız:
 Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Antrenörlük Eğitimi Spor Yöneticiliği Diğer
5. Mesleki Kıdeminiz: 5 yıl ve daha az 6-15 yıl arası 16-24 yıl arası 25 yıl ve üstü
6. Görev Yeriniz/Göreviniz: Spor Genel Müdürlüğü/Yönetici İl Müdürü Şube Müdürü (Taşra)
7. Spor Yöneticiliğinden Önceki Meslek/Göreviniz: Öğretmen Antrenör Diğer
8. Spor Yöneticiliği Kıdeminiz : 5 yıl ve daha az 6-15 yıl arası 16-24 yıl arası 25 yıl ve üstü
9. Herhangi Bir Sporcu Lisansına Sahip misiniz? : Hayır Evet (Belirtiniz)
10. Herhangi Bir Antrenörlük Belgesine Sahip misiniz? : Hayır Evet (Belirtiniz)
11. Herhangi Bir Hakemlik Belgesine Sahip misiniz? : Hayır Evet (Belirtiniz)


A. GÜVENCÜOĞLU
Eğitim ve Geliştirme
Şube Müdürü

EK-D: Kriz Yönetimi Ölçeği

KRİZ YÖNETİMİ ÖLÇEĞİ

Aşağıda, kriz yönetimi strecine ilişkin olarak "Kriz Yaşanmadan Önce", "Kriz Yaşandığı Sırada" ve "Kriz Sonrasında" yapılanlar ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Ölçek maddelerinde sözü edilen "birey", spor alanında çalışanların (ömlü ile spor hizmeti verilen bireyleri" ifade etmektedir. Bu süreçteki tutumunuzu yansıtan uygun seçeneği işaretleyiniz.

		HİÇBİR ZAMAN	ÇOK NADİR	Ara Sıra	Çoğu Zaman	Her Zaman
KURUMUMDA BİR KRİZ YAŞANMADAN ÖNCE;						
1.	Olası kriz durumlarını çalışanlarımla tartışırım.	()	()	()	()	()
2.	Muhtemel kriz kaynaklarını belirlerim.	()	()	()	()	()
3.	Karşılaşabileceğimiz krizleri önceden kestirebilirim.	()	()	()	()	()
4.	Çalışanlarının kriz durumuyla başa çıkma konusunda hizmet içi eğitim almalarını isterim.	()	()	()	()	()
5.	Krizi büyütmek için görmezden gelirim.	()	()	()	()	()
6.	Kurumun fizikî yetersizliklerini gideririm.	()	()	()	()	()
7.	Krizi önlemek için yapılacak bir şey olmadığını düşünürüm.	()	()	()	()	()
8.	Krizle karşı tedbir almanın, krizi çözmede yetersiz kalacağını düşünürüm.	()	()	()	()	()
9.	Kriz senaryolarının gereksiz paranoyalara neden olacağını düşünürüm.	()	()	()	()	()
10.	Kriz konusunun abartıldığını düşünürüm.	()	()	()	()	()
11.	Tatbikatların, verilen hizmeti aksattığını düşünürüm.	()	()	()	()	()
12.	Çevrenin beklentileriyle hareket etmem.	()	()	()	()	()
13.	Diğer kurumlardaki kriz durumlarını izlerim.	()	()	()	()	()
14.	Kurumdaki bireyleri muhtemel krizler konusunda bilgilendiririm.	()	()	()	()	()
KURUMUMDA BİR KRİZ YAŞANDIĞI SIRADA:						
15.	Beynimden vurulmuşa dönerim.	()	()	()	()	()
16.	Aklıma gelen ilk çözüm yolunu izlerim.	()	()	()	()	()
17.	Krizi çözme konusunda doğru kararlar alırım.	()	()	()	()	()
18.	Karar verirken kullandığım sistematik bir yöntem vardır.	()	()	()	()	()
19.	Çözüm yollarını düşünürken fazla seçenek üretmem.	()	()	()	()	()
20.	Yaptığımız hazırlıkların kriz anında boşa gittiğini görürüm.	()	()	()	()	()
21.	Krizden etkilenen bireylerin bununla başa çıkabileceğini düşünürüm.	()	()	()	()	()
22.	Stres yaşarım.	()	()	()	()	()
23.	Çalışanlarımla işbirliği yaparım.	()	()	()	()	()
24.	Sorunu çözecek kişi ve kuruluşlara ulaşmada güçlük çekerim.	()	()	()	()	()
25.	Kurumdaki bireylerden yardım alırım.	()	()	()	()	()
26.	Kriz durumundan etkilenen bireyleri haberdar ederim.	()	()	()	()	()
27.	Yöneticilerimi haberdar ederim.	()	()	()	()	()
28.	Krizden etkilenen bireylerin sağlık hizmeti almasını sağlarım.	()	()	()	()	()
29.	Gerekliyorsa polis, itfaiye ya da ambulans çağırırım.	()	()	()	()	()
30.	Bireylerin duygularını dikkate alırım.	()	()	()	()	()
31.	Bir karar vermeye çalışırken her seçeneğin sonuçlarını değerlendirir, sonra karar veririm.	()	()	()	()	()
32.	Çevredeki kişi ve kuruluşlarla işbirliği yaparım.	()	()	()	()	()
33.	Krizle müdahale için kararları tek başıma alırım.	()	()	()	()	()
34.	Yaşanan krizin duyulmaması için elimden geleni yaparım.	()	()	()	()	()
KURUMUMDA YAŞANAN BİR KRİZ SONRASINDA:						
35.	Olası krizler için tatbikatlar düzenlerim.	()	()	()	()	()
36.	Bireylerin yaşanan krizlerden ders aldığını düşünürüm.	()	()	()	()	()
37.	Olası kazalardan korunmak için gerekli fizikî tedbirleri alırım.	()	()	()	()	()
38.	Konunun bir an önce kapatılmasını sağlarım.	()	()	()	()	()
39.	Bundan sonra karşılaşılabileceğimiz kriz durumlarını belirlemeye çalışırım.	()	()	()	()	()
40.	Kriz durumuyla ilgili yeni bilgilerin duyulmamasını sağlarım.	()	()	()	()	()
41.	Yönetsel değişiklikler yaparım.	()	()	()	()	()
42.	Çalışanlarıma yeni sorumluluklar veririm.	()	()	()	()	()
43.	Çalışanlarının moralini yüksek tutmak için kriz sonuçlarını olduğundan iyi göstermeye çalışırım.	()	()	()	()	()
44.	Kurumun ihtiyacı olan insan kaynaklarını sağlarım.	()	()	()	()	()
45.	Kurumun ihtiyacı olan maddî kaynakları sağlarım.	()	()	()	()	()

A. Guven 
Eğitim ve Geliştirme

EK-E: Melbourne Karar Verme Ölçeği

MELBOURNE KARAR VERME ÖLÇEĞİ I-II

KISIM I

	Doğru	Bazen Doğru	Doğru Değil
1 Karar verme yeteneğime güvenirim.	()	()	()
2 Karar verirken kendimi birçok kişiden aşağı görürüm.	()	()	()
3 Kendimi karar vermede başarılı biri olarak düşünürüm.	()	()	()
4 Kendimi o kadar cesaretsiz hissedirim ki, karar verme uğraşından vazgeçerim.	()	()	()
5 Verdiğim kararlar iyi sonuçlanır.	()	()	()
6 Diğer insanların, benim kararımdan ziyade, kendi kararlarının doğru olduğu konusunda beni ikna etmeleri kolaydır.	()	()	()

KISIM II

1 Karar verirken kendimi, sanki büyük bir zaman baskısı altındaymışım gibi hissedirim.	()	()	()
2 Bütün alternatifleri göz önünde tutmayı severim.	()	()	()
3 Kararları diğer kişilere bırakmayı tercih ederim.	()	()	()
4 Bütün alternatiflerin dezavantajlarını ortaya çıkarmaya çalışırım.	()	()	()
5 Son kararı vermeden önce, önemsiz konular üzerinde çok zaman harcarım.	()	()	()
6 Kararı en iyi şekilde nasıl uygulayabileceğimi enine boyuna düşünürüm.	()	()	()
7 Bir kararı verdikten sonra bile kararı uygulamayı geciktiririm.	()	()	()
8 Karar verirken, karar hakkında pek çok bilgi toplamaktan hoşlanırım.	()	()	()
9 Karar vermekten kaçınırım.	()	()	()
10 Karar vermek zorunda olduğum zaman, karar üzerinde düşünmeye başlamadan önce uzun süre beklerim.	()	()	()
11 Karar verme konusunda sorumluluk üstlenmeyi sevmem	()	()	()
12 Karar vermeden önce amaçlarımı netleştirmeye çalışırım.	()	()	()
13 Önemsiz, küçük olayların yolunda gitmeyebileceği olasılığı, benim aniden tercihlerimden dönüş yapmama neden olur.	()	()	()
14 Bir karar benim tarafımdan veya başka biri tarafından verilecekse, ben karar vermeyi diğer kişiye bırakırım.	()	()	()
15 Ne zaman zor bir kararla karşı karşıya gelsem, iyi bir çözüm yolu bulma konusunda kendimi kötümser hissedirim.	()	()	()
16 Seçim yapmadan önce çok fazla dikkatli davranırım.	()	()	()
17 Zorunda kalmadıkça karar vermem.	()	()	()
18 Son ana kadar karar vermeyi geciktiririm.	()	()	()
19 Çok daha bilgili kişilerin benim yerime karar vermelerini tercih ederim.	()	()	()
20 Karar verdikten sonra, kararın doğru olduğuna kendimi inandırmak için çok zaman harcarım.	()	()	()
21 Karar vermeyi ertelerim.	()	()	()
22 Acilen karar vermem gereken bir durumda doğru düşünemem.	()	()	()

A. Güneş
Eğitim ve Öğretim
Sorumlu Müdürü

EK-F: Özgüven Ölçeği

ÖZGÜVEN ÖLÇEĞİ

Sizden istenilen bu ifadeleri okuduktan sonra kendinizi değerlendirmeniz ve sizin için en uygun seçeneğin karşısına çarpı (X) işareti koymanızdır. Her sorunun karşısında bulunan; (1) Hiç bir zaman (2) Nadiren (3) Sık sık (4) Genellikle ve (5) Her zaman anlamına gelmektedir. Lütfen her ifadeye mutlaka TEK yanıt veriniz ve kesinlikle BOŞ bırakmayınız. En uygun yanıtları vereceğinizi ümit eder katkılarınız için teşekkür ederiz.

1	Kendimi başarılı bir insan olarak görürüm.	1	2	3	4	5
2	Başkalarının yanında heyecanımı kontrol edebilirim.	1	2	3	4	5
3	Seçimlerimde başkalarına bağımlı değilimdir.	1	2	3	4	5
4	Yaşamdaki zorluklarla baş edebilirim.	1	2	3	4	5
5	Benim için aşılamayacak sorun yoktur.	1	2	3	4	5
6	Başkalarının görüşlerine saygı gösteririm.	1	2	3	4	5
7	Problemlerimin üstesinden gelebileceğime inanırım.	1	2	3	4	5
8	Sosyal etkinliklere katılmaktan çekinmem.	1	2	3	4	5
9	Verdiğim kararların arkasında dururum.	1	2	3	4	5
10	Kendi kendime yetebileceğime inanırım.	1	2	3	4	5
11	Aktif birisi olduğumu düşünürüm.	1	2	3	4	5
12	Öz-eleştiri yapabilirim.	1	2	3	4	5
13	Anlamadığım konularda başkalarına soru sorabilirim.	1	2	3	4	5
14	Yeni girdiğim ortamlara uyum sağlarım.	1	2	3	4	5
15	Kendimle barışık bir insanım.	1	2	3	4	5
16	Gerektiğinde sonuna kadar hakkımı savunurum.	1	2	3	4	5
17	İstediğim şeyleri elde etmek için mücadele edebilirim.	1	2	3	4	5
18	Kendimi rahat bir şekilde ifade edebilirim.	1	2	3	4	5
19	Kendimi ve başkalarını olduğu gibi kabul ederim.	1	2	3	4	5
20	Çevremde yeteri kadar güvenebileceğim insan vardır.	1	2	3	4	5
21	Sorumluluk almaktan çekinmem.	1	2	3	4	5
22	Diğer insanların eleştirilerini anlayışla karşılayabilirim.	1	2	3	4	5
23	Sıkıntılı anlarımda bile olumlu düşünmeye çalışırım.	1	2	3	4	5
24	Ön plana çıkmaktan korkmam.	1	2	3	4	5
25	Başarısız olduğumda hemen pes etmem.	1	2	3	4	5
26	Başka insanlarla kolaylıkla iletişim kurabilirim.	1	2	3	4	5
27	Değerli birisi olduğuma inanırım.	1	2	3	4	5
28	Kolay arkadaş edinebilirim.	1	2	3	4	5
29	Düşüncelerimi ifade ederken başkalarından çekinmem.	1	2	3	4	5
30	Kolay karar verebilirim.	1	2	3	4	5
31	Sosyal bir insan olduğuma inanırım.	1	2	3	4	5
32	Kendimi severim.	1	2	3	4	5
33	Başka insanların övgülerini hak ettiğime inanırım.	1	2	3	4	5


A. Güneş YILDIN
Eğitim ve Geliştirme
Şube Müdürü

EK-G: Ölçeklerin Kullanım İzinleri

The screenshot shows a Gmail inbox on a Windows desktop. The browser window is titled "ÖLÇEK KULLANIM İZİNİ" and the address bar shows the URL "https://mail.google.com/mail/u/0/#inbox/16073dc3615fd214". The Gmail interface is in Turkish. The left sidebar shows the "Gelen Kutusu" (Inbox) and "Kategoriler" (Categories) sections. The main content area displays two emails from "Marmara".

Email 1:
From: Davut Atılğan
Subject: Ölçek Kullanım İzni
Text: Selamlar Sayın Hocam, Kahramanmaraş İli Pazarlık İlçe Milli Eğitim Müdürlüğün...
Time: 20 Ara (9 gün önce)

Email 2:
From: Marmara
Subject: Ölçek Kullanım İzni
Text: Alıcı: bana
Kullanabilirsiniz
iPhone umdan gönderildi
Davut Atılğan <admikutay@gmail.com> şunları yazdı (20 Ara 2017 15:18):
Ölçeği kullanabilirsiniz izin veriyorum profesör doktor münevver Çetin
Time: 21 Ara (8 gün önce)

At the bottom of the screen, the Windows taskbar shows the system tray with the date "29.12.2017" and time "14:55". The taskbar also displays several open applications, including "ÖLÇEK KULLAN...", "MEB DAVUT ATIL...", and "ÖLÇEK İZİNİ".

ÖLÇEK İZİNİ - admkutay

Güvenli | https://mail.google.com/mail/u/0/#inbox/1606eaae2ad48630

Uygulamalar T.C. MEB mebbis T.C. Doküman Yöneti GOOGLE E-POSTA KURUM İntihalNetBMM İNCISS - THE JOURN SPOR İL MD İLETİŞİM Diğer yer işaretleri

Google

Gmail 381 ileti dizisinden 3

E-POSTA YAZ

ÖLÇEK İZİNİ Gelen Kutusu x

Gelen Kutusu

Yıldızlı

Önemli

Gönderilmiş Postalar

Taslaklar (45)

Kategoriler

Kişisel

Seyahat

Diğer

Davut Atılğan 19 Ara (10 gün önce)

Selamlar Sayın Hocam, Kahramanmaraş İli Pazarcık İlçe Milli Eğitim Müdürlüğün...

Davut Atılğan 22 Ara (7 gün önce)

----- Yönlendirilmiş ileti ----- Gönderen: Davut Atılğan <admkutay@...>

edeniz@yildiz.edu.tr 22 Ara (7 gün önce)

Alıcı: bana

Davut Hocam merhaba, ölçek bilgileri ekli dosyada. İyi Çalışmalar dilerim.

Prof. Dr. M. Engin Deniz

Yıldız Technical University
Faculty of Education
Department of Guidance and Psychological Counseling
Davutpaşa/Istanbul

Yıldız Teknik Üniversitesi
Eğitim Fakültesi
Eğitim Bilimleri Bölümü
Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık Anabilim Dalı
Davutpaşa-Istanbul

-----Davut Atılğan <admkutay@gmail.com> yazdı: -----
Kime: edeniz@yildiz.edu.tr
admkutay@gmail.com

Güvenli bağlantı oluşturuluyor...

Windows Taskbar: ÖlÇEK İZİNİ - ad... MEB DAVUT ATIL... ANKET İŞLEMLERİ word - Microsoft ... Masaüstü Bağlantılar TR 14:39 29.12.2017

ÖZGÜVEN ÖLÇEK İZİNİ - x Davut

Güvenli | https://mail.google.com/mail/u/0/#sent/15d01cf140603142

Uygulamalar T.C. MEB mebbis T.C. Doküman Yöneti GOOGLE E-POSTA KURUM İnhihal.NetBMM İNCISS - THE JOURN SPOR İL MÜ İLETİŞİM Diğer işaretleri

Google in.sent

Gmail

E-POSTA YAZ

ÖZGÜVEN ÖLÇEK İZİNİ

Gelen Kutusu

Yıldızlı

Önemli

Gönderilmiş Postalar

Taslaklar (45)

Kategoriler

Kişisel

Seyahat

Diğer

Davut Atılğan 2 Tem ☆

Sayın Ahmet AKIN Hocam, Kahramanmaraş İli Pazarcık İlçe Milli Eğitim Müdürü...

Ahmet Akın <aakin@sakarya.edu.tr> 2 Tem ☆

Alıcı: bana

Merhabalar Davut hocam
Ölçek ekteedir ancak lise öğrencisi için geliştirilmiştir

Prof. Dr. Ahmet Akın
İstanbul Medeniyet Üniversitesi
Eğitim Bilimleri Fakültesi
Psikolojik Danışmanlık ve Rehberlik Anabilim Dalı

2 Tem 2017 08:38 tarihinde "Davut Atılğan" <admkutay@gmail.com> yazdı:

3. ÖZ-GÜVEN ÖL...

Güvenli bağlantı oluşturuluyor...

Masaüstü Bağlantılar TR 14:57 29.12.2017

8. ÖZGEÇMİŞ

Gaziantep İli İslahiye İlçesinde 1977 yılında doğdu. Evli ve iki çocuk babasıdır. Öğrenim bilgileri, mesleki bilgileri, tez, makale, sempozyum, kongre, projeler ve ödüller-belgeler aşağıda belirtilmiştir. Yabancı Dili İngilizcedir (Puan 70).

Öğrenim Bilgileri:

Ön Lisans Öğrenimi: Selçuk Üniversitesi Turizm Rehberliği Diploması (1998).

Lisans Öğrenimi: Selçuk Üniversitesi Karaman Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Diploması (Şeref Derecesi Mezuniyet Belgesi 2002).

Yüksek Lisans Öğrenimi: Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Spor Yöneticiliği Anabilim Dalı Yüksek Lisans Diploması (2011) .

2. Lisans Öğrenimi: Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi Diploması (2014).

Doktora Öğrenimi: Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Spor Yöneticiliği Anabilim Dalı (2018).

Mesleki Bilgileri:

Öğretmenlik görevine Adıyaman/Gölbaşı'nda 2002 yılında başlamış, Adıyaman ve Kahramanmaraş'ta farklı okullarda 6 yıl öğretmen, 6 yıl okul yöneticiliği görevi yapmıştır. 5 yıldır Şube Müdürü olarak görev yapmaktadır. Kahramanmaraş/Pazarcık İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü'nde halen Şube Müdürü olarak görevini yürütmektedir.

Tez, Makale:

* Atılğan D, 2011. Milli eğitim bakanlığına bağlı ortaöğretim okullarında lisanslı olarak spor yapan ve spor yapmayan öğrencilerin mental ve fiziksel sağlıklarının araştırılması. Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Spor Yöneticiliği Anabilim Dalı, Kayseri.

* Kaplan T, Atılğan D, Aktaş S, Tükel Y, 2016. Ethical leadership behaviors of school administrators perceived by teachers. The Journal of Academic Social Science, 4, 31, p. 180-193

* Kaplan T, Aktaş S, Tükel Y, Atılğan D, 2017. Rekreatyonel olarak aktif üniversite öğrencilerinin kişilik tiplerinin incelenmesi. Spor ve Performans Araştırmaları Dergisi, 8, 2, s. 135-144.

* Tükel Y, Kaplan T, Sipahi K, Atılğan D, Aktaş S, 2018. Occupational burnout levels of workers employed as regular and permanent workers in the affiliated institutions of konya provincial directorate of family and social policies. International Journal of Modern Education Studies, 2, 1, p. 56-63.

* Atılğan D, Kaplan T, 2018. Crisis management in sport. The Journal of International Civilization Studies, ISSAS Special Issue, 3, 1, p. 72-79.

Sempozyum/Kongre:

* Atılğan D, Kaplan T, Crisis management in sport. 1. International Symposium of Silkroad Academic Studies, p. 391, 21-23 Sep 2017. Nevşehir.

* Tükel Y, Kaplan T, Sipahi K, Atılgan D, Aktaş S, Investigation of occupational burnout levels of personnel employed in provincial directorate of konya family and social policies and institutions. International Conference on Modern Education Studies, p. 7, Jan 25-27 2017, Jeddah / Saudi Arabia.

Projeler: *‘‘Bilimsel Araştırma Yöntem ve Teknikleri ile TÜBİTAK Projesi Yazma Kursu’’ (2018 yılı) Proje Yürütücülüğü Görevi, *‘‘2017 yılı 4006 TÜBİTAK Bilim Fuarları Kahramanmaraş-2 İzleyici Değerlendirmesi’’ isimli panele dış danışman olarak kabul edilmiştir. *‘‘2017 dönemi 4006 TÜBİTAK Bilim Fuarları Destekleme Programı’’ kapsamında gerçekleştirilen projelerde izleyici olarak görev almıştır. *AB Proje Hazırlama Teknikleri Kursu (2016).

* KADEP (Kahramanmaraş Değerler Eğitimi Projesi), * BOYAP (Başarıyı Okulla Yakala Projesi), * Kahramanmaraş Bilgi İle Buluşuyor Projesi, * Yemekte Denge Eğitimi Projesi, * 70 Okul 70 Proje,* Eğitimde İyi Örneklere Uygulamaları Projesi.* Okul Karnesi Projesi (Proje Yürütücülüğü Komisyon Görevi). Ayrıca Kahramanmaraş/Ekinözü İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü Bünyesinde *‘‘On Köye On Kütüphane Projesi’’ ve *‘‘Kımalı Eller Mesleğini Kazanıyor İçmecelerimizi Tanıtıyor’’ Projelerinin yürütülmesinde görev almıştır.

Ödüller, Belgeler:

*Aylıkla Ödüllendirme (Milli Eğitim Bakanlığı 2008), *Takdirname (Kaymakamlık 2010), *Teşekkür Belgesi (Kaymakamlık 2009), *Başarı Belgesi (Kaymakamlık 2015) *Başarı Belgesi (Kaymakamlık 2018), *Teşekkür Belgesi 4 Adet (Milli Eğitim Müdürlüğü 2007-2008-2009-2010), *Asteğmen Kurs Bitirme Diploması (ok İyi Derece İle 2004), *Takdir Belgesi (Asteğmen, Kara Kuvvetleri Komutanlığı 2004), *Takdir Belgesi (Teğmen, Kara Kuvvetleri Komutanlığı 2.Ordu Denetlemesi 2005), *Plaket Ödülü (Nusaybin 2. Hudut Tabur Komutanlığı 2005), *Onur (Başarı) Belgesi 4 Adet (Anadolu Üniversitesi Rektörlüğünden 2012 - 2013 iki adet - 2014).

Beden Eğitimi ve Spor Alanı İle İlgili:

*Lisans Öğrenimi şeref Derecesi Mezuniyet Belgesi (2002), *Başbakanlık Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Spor Eğitim Dairesi Başkanlığı Spor Yönetimi Semineri Katılım Belgesi (1999), *Badminton Antrenörlük Belgesi (2007), *Hentbol Antrenörlük Belgesi (2016), *Masa Tenisi Antrenörlük Belgesi (2018), *Basketbol Hakemlik Belgesi (2000), *Badminton Hakemlik Belgesi (2016), *Mahalli Beden Eğitimi Kursu Başarı Belgesi (2003), *Adıyaman Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü Atletizmi Geliştirme Projesi Katılım Belgesi (2004), *Okullarda İlyardımlar ve İlk Müdahale Semineri Belgesi (2011).

İletişim: Davut ATILGAN

Pazarcık İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü Pazarcık/Kahramanmaraş

Tel: -0 344 216 4900 – 4904

e-mail : admcutay@gmail.com