



TÜRKİYE CUMHURİYETİ
CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**SPOR YÖNETİCİLERİNİN BAŞARI İHTİYAÇLARI GÜDÜSÜ VE
GELİŞİMLERİNE YÖNELİK VERİLEN ZORLU GÖREVLERİN
YÖNETSEL YETKİNLİKLERİNE ETKİLERİ**

FIRAT ÇETİNÖZ
DOKTORA TEZİ

BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ANABİLİM DALI

DANIŞMAN
PROF. DR. MUSTAFA TEPECİ

MANİSA-2016



**SPOR YÖNETİCİLERİNİN BAŞARI İHTİYAÇLARI GÜDÜSÜ VE
GELİŞİMLERİNE YÖNELİK VERİLEN ZORLU GÖREVLERİN
YÖNETSEL YETKİNLİKLERİNE ETKİLERİ**

FIRAT ÇETİNÖZ
DOKTORA TEZİ

BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ANABİLİM DALI

Prof.Dr.Mustafa TEPECİ (Danışman)
Prof.Dr.Hatice ÇAMLIYER (Jüri Üyesi)
Yrd.Doç.Dr. Yavuz YILDIZ (Jüri Üyesi)
Yrd.Doç.Dr.Erdinç DEMİRAY (Jüri Üyesi)
Yrd.Doç.Dr.Volkan UNUTMAZ (Jüri Üyesi)

MANİSA-2016

BEYAN

Bu tez çalışmasının kendi çalışmam olduğunu, tezin planlanmasından yazımına kadar bütün aşamalarda etik dışı davranışımın olmadığını, bu tezdeki bütün bilgileri akademik ve etik kurallar içinde elde ettiğimi, bu tez çalışması ile elde edilen bütün bilgi ve yorumlara kaynak gösterdiğimi ve kaynakları da kaynaklar listesine aldığımı, yine bu tez çalışması ve yazımı sırasında patent ve telif hakları ihlal edici davranışım olmadığını beyan ederim.

Fırat ÇETİNÖZ

.../.../2016

TEŞEKKÜR

Maddi ve manevi desteklerini bir an olsun esirgemeyen; babam Ahmet ÇETİNÖZ'e, bu günleri görmesi kısmet olamayan annem Nefise ÇETİNÖZ'e, değerli eşim Işıl ÇETİNÖZ'e, danışman hocalarım Prof.Dr.Mustafa TEPECİ ve Doç.Dr.Selhan ÖZBEY'e, Yrd.Doç.Dr.Yavuz YILDIZ'a, Anabilim Dalı Başkanım Prof.Dr.Hatice ÇAMLIYER'a, mesai arkadaşım Arş.Gör.Dr.Kadir YILDIZ ve doktora sınıf arkadaşım Öğrt.Gör.Yunus Emre ÜSTGÖRÜL'e, Doç.Dr.Fatih ÇATIKKAŞ ve Doç.Dr.Murat TAŞ'a ve Özgecan ERGUN' a teşekkürlerimi bir borç bilirim.

Fırat ÇETİNÖZ

Manisa /2016

TABLolar DİZİNİ

	Sayfa
Tablo 1. Demografik Değişkenlerin Tanımlayıcı İstatistik Sonuçları	55
Tablo 2. Demografik Değişkenlerin Frekans ve Yüzdeler Değerleri	56
Tablo 3. Sürekli Değişkenler Arasındaki İlişkiler	60
Tablo 4. DFA Uyum Ölçütleri ve BİG Alt Ölçeğinin DFA Sonuçları	62
Tablo 5. BİG Alt Ölçeğinin Güvenirlik Analizi Sonucu	62
Tablo 6. DFA Uyum Ölçütleri ve YG ölçeğinin DFA Sonuçları	64
Tablo 7. YG Ölçeği (AS, OY, ZS, YA, KA) Güvenirlik Analizi Sonuçları	65
Tablo 8. DFA Uyum Ölçütleri ve YY ölçeğinin DFA Sonuçları	69
Tablo 9. YY Ölçeğinin (YT, SI, PL, LI, SS) Güvenirlik Analizi Sonuçları	70
Tablo 10. Sürekli Değişkenler Arasındaki İlişkiler	73
Tablo 11. DFA Uyum Ölçütleri ve Model DFA Sonuçları	81
Tablo 12. Araştırma Modelinin Yol Analizi Sonuçları	82
Tablo 13. BİG, YG ile Alt Boyutlarının (AS, OY, ZS, YA, KA), YY ile Alt Boyutlarının (YG, YT, SI, LI, SS) Ortalama Puanlarının Bir Örneklem t-Testi Sonuçları	83
Tablo 14. BİG, YG ile Alt Boyutlarının (AS, OY, ZS, YA, KA), YY ile Alt Boyutlarının (YG, YT, SI, LI, SS) Cinsiyete Göre Farklılıkları t-Testi Sonuçları	85
Tablo 15. Katılımcıların BİG Alt Ölçeği, YG Ölçeği ile Alt Ölçeklerinin (AS, OY, ZS, YA, KA), YY Ölçeği ile Alt Ölçeklerinin (YG, YT, SI, LI, SS) Ortalama Puanlarının Mezuniyetlerine Göre t-Testi Sonuçları	86
Tablo 16. Katılımcıların BİG Alt Ölçeği, YG Ölçeği ile Alt Ölçeklerinin (AS, OY, ZS, YA, KA), YY Ölçeği ile Alt Ölçeklerinin (YG, YT, SI, LI, SS) Ortalama Puanlarının Konum/Statülerine Göre t-Testi Sonuçları	88
Tablo 17. Katılımcıların BİG Alt Ölçeği, YG Ölçeği ile Alt Ölçeklerinin (AS, OY, ZS, YA, KA), YY Ölçeği ile Alt Ölçeklerinin (YG, YT, SI, LI, SS) Ortalama Puanlarının Başka Kurumda Yöneticilik Tecrübelerine Göre t-Testi Sonuçları	90
Tablo 18. Katılımcıların BİG, YG ile Alt Boyutlarının (AS, OY, ZS, YA, KA), YY ile Alt Boyutlarının (YG, YT, SI, LI, SS) Ortalama Puanlarının Antrenörlük Belgesi Sahiplik Düzeylerine Göre t-Testi Sonuçları	91
Tablo 19. BİG, YG ile Alt Boyutlarının (AS, OY, ZS, YA, KA), YY ile Alt Ölçeklerinin (YG, YT, SI, LI, SS) Ortalama Puanlarının Antrenörlük Belgesi Spor Branşlarına Göre t-Testi Sonuçları	94
Tablo 20. Katılımcıların YY Alt Boyutlarından PL İle Ortalama Puanlarının Akademik Kadro Sahiplik Düzeylerine Göre t-Testi Sonucu	95
Tablo 21. BİG, YG ile Alt Boyutlarının (AS, OY, ZS, YA, KA), YY ile Alt boyutlarının (YG, YT, SI, LI, SS) Ortalama Puanlarının Sporculuk Geçmişlerine (Yok, Amatör, Profesyonel) Göre ANOVA Analizi Sonuçları	97

ŞEKİLLER VE GRAFİKLER DİZİNİ

	Sayfa
Şekil 1. Motivasyon Süreci	16
Şekil 2. Maslow' un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	17
Şekil 3. Motivasyon ve Hijyen Faktörleri	18
Şekil 4. ERG Teorisi	19
Şekil 5. Maslow, Herzberg ve Adlerin Teorilerinin Arasındaki İlişki	19
Şekil 6. Yetkinliklerin Sınıflandırılması	39
Şekil 7. Başarı İhtiyacı, Yöneticilerin Gelişimlerine Yönelik Verilen Zorlu Görevler İle Yönetmel Yetkinlikler Arasındaki İlişkiler	49
Şekil 8. BİG Alt Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) “ t ” Değerleri	60
Şekil 9. BİG Alt Ölçeği DFA Faktör Yükleri	61
Şekil 10. YG Ölçeği DFA “t” Testi Değerleri	63
Şekil 11. YG Ölçeği DFA Faktör Yükleri	64
Şekil 12. YY (YT, LI, PL, SS, SI) Ölçeği DFA ”t” Değerleri	66
Şekil 13. YY (YT, LI, PL, SS, SI) Ölçeği DFA Faktör Yükleri	68
Şekil 14. Model YG (AS, OY, ZS, YA, KA) Alt Ölçeklerinin BİG Alt Ölçeği ve YY Ölçeklerinin DFA “t” Testi Değerleri	74
Şekil 15. Model YG Ölçeğinin (AS, OY, ZS, YA, KA) Alt Ölçeklerinin BİG Alt Ölçeği ve YY Ölçeklerinin DFA Faktör Yükleri	75
Şekil 16. BİG Alt Ölçeği ve YG Ölçeğinin (AS, OY, ZS, YA, KA) alt ölçeklerinin YY Ölçeği ile İlişkilendirilmesine Ait Alternatif Modelleme “ t “ Değerleri Sonuçları	76
Şekil 17. BİG Alt Ölçeği ve YG Ölçeği İle (AS, OY, ZS, YA, KA) Alt Ölçeklerinin YY Ölçeği ile İlişkilendirilmesine Ait Alternatif Modelleme Faktör Yükleri Sonuçları	77
Şekil 18. BİG Alt Ölçeği ve YG Ölçeğinin (AS, YA) Alt Ölçeklerinin YY Ölçeği İle Alternatif Modellemesine Ait “ t “ Değerleri Sonuçları	78
Şekil 19. BİG Alt Ölçeğinin ve YG Ölçeğinin (AS, YA) Alt Ölçeklerinin YY Ölçeği ile Alternatif Modellemesine Ait Faktör Yükleri	79
Şekil 20. YG (AS, YA, KA) Alt Ölçeklerinin, BİG Alt Ölçeği ve YY Ölçeklerinin İlişkilerini Betimleyici DFA Nihai Modellemesine Ait “t” Testi Değerleri	80
Şekil 21. YG (AS, YA, KA) Alt Ölçeklerinin, BİG Alt Ölçeği ve YY Ölçeklerinin DFA Nihai Modellemesine Ait Faktör Yükleri	81

KISALTMALAR

Amerika Kulüp Yöneticileri Birliği	CMAA
İnsan Kaynakları	İK
Başarı İhtiyacı Güdüsü	BİG
Yönetici Yetkinlikleri	YY
Yöneticilerin Gelişimlerine Yönelik Verilen Zorlu Görevler	YG
Alışılmadık Sorumluluklar	AS
Örgüte Yeni Yön Verme	OY
Zor Şartlarda Karar Verme	ZS
Yönetim Alanının Genişliği	YA
Kültürler Arası Çalışabilme	KA
Yönetim Teknikleri	YT
Sporla İlgili Teoriler ve Temeller	SI
Politik ve Siyasi Farkındalık	PL
Liderlik	LI
Servis Sağlama ve Geliştirme	SS
Doğrulayıcı Faktör Analizi	DFA
Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu	BESYO
Başka Kurumda Yöneticilik Tecrübesi	BKYT
Kurumda Yöneticilik Tecrübesi	KYT

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
1. ÖZET	1
2. SUMMARY	3
3. GİRİŞ	5
4. LİTERATÜR TARAMASI	11
4.1. Başarı İhtiyacı Kavramı	11
4.1.1. Motivasyonun Kavramsal ve Kuramsal Temelleri	11
4.1.1.1. Motivasyon Kavramı	11
4.1.1.2. Motivasyonla Yakından Bağlantısı Olan Kavramlar	13
4.1.1.2.1. Gerekşinim-İhtiyaç	13
4.1.1.2.2. Dürtü	13
4.1.1.2.3. GÜdü	13
4.1.1.2.4. İçgüdü	14
4.1.2. Motivasyon Süreci	15
4.1.3. Motivasyon Kuramlarının Sınıflandırılması	16
4.1.3.1. Kapsam Teorileri	16
4.1.3.1.1. Abraham Maslow' un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	16
4.1.3.1.2. Herzberg' in Çift Faktör Teorisi	18
4.1.3.1.3. Adler' in ERG Teorisi	18
4.1.3.1.4. McClland' ın Motivasyon Teorisi	20
4.1.3.1.4.1. Başarı İhtiyacı GÜdüsü Kuramının İş Yaşamında Uygulanması	22
4.2. Yöneticilerin Gelişimlerine Yönelik Verilen Zorlu Görevler	24
4.2.1. Yönetimsel Gelişim	24
4.2.2. Zorlu Görevler	24
4.2.3. Zorlu Görevler, İş Tecrübesi ve İş Performansı	26
4.3. Spor Yönetimi	26
4.3.1. Spor Yönetimini Diğer Yönetim Anlayışlarından Ayıran Noktalar	27
4.3.2. Sporun Bağlantısının Bulunduğu Üç Sektör	29
4.3.3. Spor Yönetimi Uygulamaları İçin Anahtar Öğeler ve Fonksiyonları	31
4.4. Yetkinlik Kavramı	32
4.4.1. Yetkinlik Uygulamaları	33
4.4.1.1. İşletmelerde Yetkinlik Uygulamaları	33
4.4.1.2. Hizmet Sektöründe Yetkinlik Uygulamaları	34
4.4.1.3. Özel Kulüplerde Yetkinlik Uygulamaları	35
4.4.2. Yetkinliklerin Özellikleri	39
4.4.3. Yetkinliklerin Sınıflandırılması	39

İÇİNDEKİLER (Devam Ediyor)

	Sayfa	
4.4.3.1.	Eşik ve Başarı Yetkinlikleri	40
4.4.3.2.	Temel Yetkinlikler	40
4.4.3.3.	Yönetmel Yetkinlikler	41
4.4.3.4.	Teknik (Fonksiyonel) Yetkinlikler	42
4.4.4.	Yetkinliklerin Belirlenmesi	42
4.4.5.	Yetkinlik Modeli Kavramı	44
4.4.6.	Yetkinlik Modeli Oluşturma Yaklaşımlar	45
4.5.	Başarı İhtiyacı, Yöneticilerin Gelişimlerine Yönelik Verilen Zorlu Görevler ve Yönetmel Yetkinlikler Arasındaki Etkileşim	46
5.	GEREÇ VE YÖNTEM	50
5.1.	Araştırmanın Amacı	50
5.2.	Araştırmanın Soruları	50
5.3.	Araştırma Tipi	50
5.4.	Araştırmanın Yeri ve Zamanı	50
5.5.	Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	50
5.6.	Araştırmanın Bağımlı ve Bağımsız Değişkenleri	51
5.7.	Araştırmanın Veri Toplama Araçları	51
5.8.	Araştırmada Veri Toplama Yöntemi	54
5.9.	Araştırma Verilerinin Değerlendirilmesi	54
5.10.	Araştırmanın Etik Yönü	54
6.	BULGULAR	55
6.1.	Spor Yöneticilerinin Demografik Değişkenlerine Ait Tanımlayıcı İstatistikler	55
6.2.	Bağımlı ve Bağımsız Değişkenlere Ait Geçerlik-Güvenirlik Analiz Sonuçları	58
6.2.1.	Yapısal Eşitlik Modeli Uyum Ölçütlerinin Tanımlanması	58
6.2.2.	Başarı İhtiyacı Güdüsü Bağımsız Değişkeni Geçerlik-Güvenirlik Analizi Sonuçları	60
6.2.3.	Yöneticilerin Gelişimlerine Yönelik Verilen Zorlu Görevler Bağımsız Değişkeni Geçerlik- Güvenirlik Analizi Sonuçları	62
6.2.4.	Yönetmel Yetkinlik Bağımlı Değişkeni Geçerlik-Güvenirlik Analizi Sonuçları	65
6.2.4.1.	Sürekli Değişenler Arası Korelasyon	70
6.2.5.	Bağımsız Değişkenlerin (BİG, YG) Bağımlı Değişken (YY) Üzerindeki Etkisine Dair Alternatif Model Analiz sonuçları	74
6.3.	Bağımsız Değişkenlerin (BİG, YG) Bağımlı Değişken (YY) Üzerindeki Etkisine Ait Nihai Modelleme Sonucu	80
6.3.1.	Araştırma Modelinin Yol Analizi Sonuçları	82
6.3.2.	Araştırma Hipotezlerinin Sınama Sonuçları	82

İÇİNDEKİLER (Devam Ediyor)

	Sayfa	
6.4.	BİG, YG ve YY ile Alt Boyutlarının Orta Değerden (Nötr) Farklılığı	83
6.5.	BİG, YG ve YY ile alt Boyutlarının Cinsiyete Göre Farklılığı	84
6.6.	BİG, YG ve YY ile alt Boyutlarının Mezuniyet Alanına Göre Farklılığı	85
6.7.	BİG, YG ve YY ile Alt Boyutlarının Yöneticilerin Federasyondaki Konumlarına Göre Farklılığı	86
6.8.	BİG, YG ve YY ile alt Boyutlarının Başka Kurumda Yöneticilik Tecrübelerine Göre Farklılığı	89
6.9.	BİG, YG ve YY ile alt Boyutlarının Antrenörlük Belgesi Sahiplik Düzeylerine Göre Farklılığı	90
6.10.	BİG, YG ve YY ile alt Boyutlarının Antrenörlük Belgesi Türlerine Göre (Takım/Bireysel Sporlar) Düzeylerine Göre Farklılığı	92
6.11.	YY Değişkeninin YT Boyutu İle Akademik Kadro Sahiplik Düzeylerine Göre Farklılığı	94
6.12.	BİG, YG ve YY ile alt Boyutlarının Sporculuk Geçmişlerine Göre (Profesyonel/Amatör/Sporcu Geçmişi Yok) Farklılığı	95
7.	TARTIŞMA	98
8.	SONUÇ VE ÖNERİLER	102
8.1.	Bulgular	103
8.2.	Katkılar	106
8.3.	Öneriler	107
9.	KAYNAKÇA	108
10.	EKLER	117
10.1	Ölçme Aracı Soru ve Maddeleri	117
10.2.	Bakanlık İzinleri	122
10.3	CBÜ Tıp Fakültesi Yerel Etik Kurul Onayı	128
10.4	CBÜ Sosyal Bilimler Fakültesi Etik Kurul Onayı	130
10.5	Mevcut Araştırmanın Tanımlayıcı İstatistikleri	131
10.6	Mevcut Araştırmanın Nihai Modellemesine Ait Maddeler/İfadeler	133
10.7	Yönetmelik Yetkinlik Ölçeğinden Çıkarılan Maddeler	136

Tezin Başlığı : Spor Yöneticilerinin Başarı İhtiyaçları Güdüsü ve Gelişimlerine Yönelik Verilen Zorlu Görevlerin Yönetimsel Yetkinliklerine Etkileri.

Öğrencinin Adı : Fırat ÇETİNÖZ

Danışman : Prof. Dr. Mustafa TEPECİ

Yrd. Danışman : Doç. Dr. Selhan ÖZBEY

Anabilim Dalı : Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı

1.Özet

Amaç: Bu çalışmanın amacı: Türkiye’deki spor federasyonlarında görev alan üst ve orta seviyedeki spor yöneticilerinin başarı ihtiyacı güdüsü (BİG) ve yöneticilerin gelişimlerine yönelik verilen zorlu görevlerin (YG), yönetsel yetkinlik (YY) düzeylerini ortaya çıkarmaktır.

Gereç ve Yöntem: Çalışmanın gerçekleştirilmesinde Türkiye’deki Spor Federasyonlarının merkez teşkilatlarında başkan, başkan yardımcısı, yönetim kurulu üyesi, bağlı ve yan kurullarda görev alan farklı mevkilerdeki (üst ve orta) spor yöneticilerinden veri toplanmıştır. Veri toplama aşamasında web tabanlı online form ve anketlerin araştırmacı tarafından yüz yüze doldurtulması yöntemleri kullanılmıştır. Toplamda 189 spor yöneticisinden anket yolu ile veri toplanmıştır. Spor yöneticilerinin yönetici yetkinliklerini belirlemek için kullanılan ölçek Ko ve arkadaşlarının (2011) yetkinlik algısı çalışmasından uyarlanmıştır. Ko ve ark. (2011)’nın yetkinlik algısı ölçme aracı 11 alt ölçekten (Yönetim Teknikleri, Sporla İlgili Teoriler ve Temeller, Servis Sağlama ve Geliştirme, Yabancı Dil ve Öğrenme Yeteneği, Liderlik, Finans, Ekonomi ve Analitik Yetenekler, İletişim, Politik/Siyasi Farkındalık, Muhasebe ve Risk Yönetimi, Bilgi Yönetimi ve Teknolojileri, Yönetim Teorileri ve Bilgi Yönetimi) ve toplamda 70 maddeden meydana gelen ve cevap seçeneğinde 7’li Likert derecelendirme seçeneği kullanılan bir ölçektir. Yöneticilere verilen gelişimlerine yönelik zorlu görevlerle ilgili verilerin toplanmasında McCauley (1994)’un “Developmental Challenge Profile” ölçeğinde istifade edilmiştir. Bu ölçek toplamda 50 maddeden ve 10 alt ölçekten oluşturmaktadır. Araştırmanın amacı doğrultusunda 10 alt ölçekten 5 tanesi; örgüte yeni yön verme, alışılmadık sorumluluklar, zor şartlarda karar verme, kültürler arası çalışabilme bu çalışmada kullanılmıştır. Bu 5 alt boyut 25 madde ve 7’li Likert cevaplama seçeneği

kullanılan bir ölçekle belirlenmiştir. Bir diğer ölçme aracı olarak yöneticilerin Başarı İhtiyacı Güdülerini belirlemede Heckert ve ark. (1999)'nın başarı ihtiyacı alt ölçeği 5 maddeden ve 5'li Likert derecelendirme seçeneği ile meydana gelmektedir.

Bulgular: Ölçme aracının güvenilirliği SPSS 22.00 programıyla, geçerliği ise LISREL 8.15 programı ile gerçekleştirilmiştir. Yapılan doğrulayıcı faktör analizi, güvenilirlik ve geçerlik analizleri sonucunda yönetsel yetkinlik (YY) ölçeği 5 alt boyut 31 madde, yöneticilerin gelişimlerine yönelik verilen zorlu görevler (YG) ölçeği 5 alt boyut 16 madde ve başarı ihtiyacı güdüsü (BİG) alt ölçeği ise 5 maddeden meydana gelmiştir.

Analizler sonucunda, yöneticilerin gelişimlerine yönelik zorlu görevlerin alt boyutları olan alışılmadık sorumluluklar (negatif yönlü), yönetim alanının genişliği ve kültürlerarası çalışabilme başarı ihtiyacı güdüsü aracılığı ile spor yöneticilerinin yönetsel yetkinleri üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Sonuç: Bu araştırmada spor yöneticilerinin yönetsel yetkinlikleri ile ilgili güvenilir ve geçerli bir model sunulmuştur. Bu modele göre, spor yöneticilerin alışılmadık sorumluluklar karşısında başarı ihtiyacı güdülerinin olumsuz etkilendiği söylenebilir. Bununla birlikte yönetim alanının genişliği ve kültürlerarası çalışabilme olanaklarının artırılması, spor yöneticilerinin yönetsel yetkinlik düzeylerinin artmasında etkili olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Spor yönetimi, yönetsel yetkinlik, zorlu görevler, başarı ihtiyacı.

Thesis Title : The Effects of the Needs for Achievement and Managerial Developmental Assignments of Sports Administrators on Managerial Competencies
Student Name : Fırat ÇETİNÖZ
Supervisor : Prof. Mustafa TEPECİ
Co-Supervisor : Associate. Prof. Selhan ÖZBEY
Department : Physical Training And Sport's Instructor

2.SUMMARY

The aim of this study is to investigate the effects of the needs for achievement and managerial developmental assignments of sports administratorson on their development of managerial competencies.

The data were collected from the president, vice president, members of management working at the central organization of the Turkish Sport Federation and sport directors who are in charge of dependent and subsidiary organisations (middle and upper level managers) –middle and upper leveled provincial directors and district directors. At the data collection stage, web based on line form and the filling of the questionnaire by the researcher face to face methods were used. The data were collected from 189 sport managers by the use of questionnaire. The scale used to assess sport directors' managerial competencies was adapted from Ko and her colleagues (2011). The scale formed from 11(management techniques, sport-related theory and foundations, service provision and development, foreign language and learning ability, leadership, finance, economics, and analytic abilities, communication, accounting and risk management, political awareness, information management and technology, management theory and knowledge management) and included 70 items with 7 point Likert type rating scale options. To assess managerial developments of sport administrators "Development Challenge Profile" of McCauley (1994) has been used. The scale is formed from 50 questions and 10 subscales. Five subscales of the scale including, developing new directions, unfamiliar responsibilities, deciding high stakes environment, job overload and working across cultures have been used. The scale is formed from 25 items and used seven point Likert type rating options. Heckert and his colleagues' (1999) the needs

for achievement scale for the identification of the sport directors' needs was used that includes five items with 5 point Likert type rating scale options.

Findings: In the analysis, SPSS Version 22.00 and LISREL Version 8.15 were used to assess reliability and validity of the scales. Confirmatory factor analysis revealed that Managerial Competencies consists of five dimensions with 31 items and Managerial Developmental Assignments formed of 5 dimensions with 16 items. The needs for achievement construct made up by 5 items.

The analysis further indicate that the subscales of the managerial developmental assignments which are unfamiliar responsibilities (negatively), job overload and working across cultures were influential on the managerial competencies of sport managers through needs for achievement.

Conclusion: The study findings revealed that the suggested model was valid and reliable in explaining the effects on sport managers' competencies. The model can be interpreted as the following: when sport managers face unfamiliar responsibilities, their needs for achievement was negatively influenced. Sport managers' development assignments of job overload and working across cultures have positive impact on their needs for achievement.

Keywords: Sport management, Needs for Achievement, Managerial Developmental Assignments, Managerial Competencies.

3.GİRİŞ

Sürekli değişen ve gelişen teknoloji ile küreselleşen piyasalar işletmeler arasındaki uluslararası rekabeti ve bu rekabette iktisadi, sosyo-kültürel ve bilgi teknolojileri alanındaki hızlı değişimleri meydana getirmektedir. Organizasyonların başarılı olması için, bu hızlı değişimlere ayak uyduracak yönetim kademesindeki yöneticiler, idareciler ve liderlerin yetkinlikleri ile becerileri önem kazanmaktadır (Tepeci ve ark. 2014). Bu durum, hem kamu hem de özel sektörde rekabet edebilme yeteneklerinin temel kaynağı olan insan kaynakları (İK) gücünü ve verimliliğini ön plana çıkarmaktadır. Bu nedenle çalışanların yetkinliği örgütlerin başarısını etkileyen önemli bir faktör olarak kabul görmektedir (Ünal 2013).

Yetkinlik kavramı kişinin kendi görevini yerine getirirken, bireysel kapasitesi ve yetenekleri olarak ifade edilmektedir (Kitapçı ve ark. 2013). Benzer bir tanım ise; çalışanın üstlenmiş olduğu işin gereklerini en iyi biçimde gerçekleştirebilme olarak ifade edilmiş olup, bu boyut kendini takdirden ayrı olarak yetkinlik olarak adlandırılmıştır. Bu ifade daha ziyade genel yetkinlik kavramı olarak değil de belirli bir iş ile ilgili yetkinliği ifade etmektedir (Gül ve ark, 2004). Kişinin öz ya da temel yetkinlikleri çalışanın *bireysel yetkinlikleri* olarak ifade edilirken, bu kişi başarılı bir yönetici ve aynı zamanda temel yetkinliklere sahip ise genellikle *yönetsel yetkinlik* (YY) kavramı ile ifade edilmektedir (Abraham ve ark. 2001). *Yetkinlik modeli* bir organizasyonun hepsi ya da bir bölümü için oluşturulabilir. Modelleme geniş çapta işletmenin gereksinimlerini ve amaçlarına bağlı olarak gerçekleştirilebilmektedir. Modellemenin oluşturulmasında etken öge işin standartlarıdır. İşin standardı kişinin önceden belirlenmiş iş, görev ve karşılması gereken yetkinlik düzeyi gibi kriterleri kapsamaktadır (Akgeyik 2002). Yetkinlik modellerinin oluşturulması bir organizasyonda etkin bir biçimde gerçekleştirilmesi gereken davranışlar, yetenekler, beceriler ve bilgi birikimi olarak ifade edilir. Birçok araştırma yetkinlik modellerinin kullanılmasını avantaj olarak değerlendirmektedir. Bu avantajlar; çalışma programının geliştirilmesinde, personel performansı ve yönetimin düzenlenmesinde ve rayına oturtulmasında, seçim aşamasında, ödüllendirmede, girişimci yöneticileri belirlemede, bireylerin iş performanslarını önceden kestirebilmede, bölüm düzeyindeki performans ve organizasyonel performansın değerlendirmesinde,

profesyonel gelişim ve kariyer planlamada ve ayrıca yönetsel kararları vermede ve personele yetki vermede görülmektedir (Koenigsfeld ve ark. 2012).

Birçok alanda kullanım imkânı bulunan yetkinlik kavramı, oluşturulan modeller sayesinde teknik bir araç niteliği kazanarak farklı alanlarda farklı yüklenen anlamlarıyla çeşitli amaçlara hizmet etmektedir. Bu alanlardan biri olan psikolojide bireyin yeteneklerinin ölçülmesi yoluyla kişinin performansının kendi özellikleri ile örtüşüp örtüşmediğinin incelenmesine hizmet ederken, öte yandan yönetim alanında ise; örgütün misyon ve vizyonuna ulaşmasında bireysel yeteneklerin performansa olan olumlu etkilerinin ortaya konmasında bir araç olmuştur. Örnekler genişletilecek olursa; İK yönetimi alanında örgütün iş gücü ihtiyacının karşılanmasında, örgüte seçilen kişinin ilgili birime yerleştirilmesi, birimindeki eğitimi, terfisi, iş performansının değerlendirilmesi gibi örgütün başarısında stratejik öneme sahip kararların alınmasında yetkinlik kavramı belirleyici nitelikte olabilmektedir (Çetinkaya 2009).

Yetkinliklerin kullanıldığı başka bir alan ise eğitim alanıdır. Marsh (2014) insan kaynakları yönetimi alanında işletme bölümünde, yükseköğretimde öğrenim gören öğrencilerin yeteneklerini ve bilgi birikimlerini geliştirici yönde katkı sağlamak amacıyla bir müfredat geliştirme çalışması gerçekleştirmiştir. Bu kapsamda işletme yönetiminde öğrencilerin insan kaynakları ve pazarlama alanındaki yeteneklerini üst seviyelere çıkarmak amacıyla bir model önermiştir. Mevcut model dört bölümden meydana gelmektedir. Modelin ilk ayağı problem çözme, ikincisi bağlantı inşa etmek, bir diğeri ise profesyonel hazırlık ve sonuncusu ise haberleşmedir (Marsh ve ark. 2014).

“Marriott ve Choice Otelleri” üst düzey yöneticiler arasındaki liderlik kapasitesinin belirlendiği ve yetkinlik yaklaşımının kullanıldığı ilk işletmelerdir (Koenigsfeld ve ark. 2012). Bir gıda servisi sağlayıcı olan “The Buckhead Beef Company” işletmesi, işletmeye üstün vasıflara sahip satış elemanlarını kiralamak amacıyla yapısal bir görüşme formu geliştirip kullanarak bir yetkinlik modeli meydana getirip işe almada temel yetkinlikleri kullanmıştır. Amerika Kulüp Yöneticileri Birliği (CMAA) hizmet sektöründeki kurumlar gibi Amerika’daki otelleri ve pansiyon işletmeleri birlikleri sertifikasyon standartları geliştirmede halen yetkinlik modellemelerini kullanmaktadır. Profesyonel Golf Birliği, Amerika Golf

Kursları Denetçileri Birliği gibi golf ile ilgili birlikler sertifikasyon sürecinin temelinde yetkinlikleri kullanmaktadırlar (Koenigsfeld ve ark. 2012).

Yetkinlikler konusunda birçok alanda ve pek çok sayıda akademik çalışmaya rastlamak mümkündür. Ayrıca yurt dışında sürekli olarak yetkinliklerin verimliliğini arttırmaya yönelik çalışmaları görmemize rağmen Türkiye’ de yönetici yetkinliği alanında gerçekleştirilen araştırmalar çok azdır. (<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp> 24 Haziran 2015). Yüksek lisans ve doktora düzeyindeki çalışmaların hem alan dışı hem de alandaki araştırma sayılarının az olduğu gözlemlenmektedir (ulusal tez merkezine kayıtlı toplamda 132 adet tez-eğitim-işletme sağlık alanlarında personel ve yönetici yetkinlikleri üzerine). Gerçekleştirilen bu tezlerin 2004 yılından itibaren yoğunlaşmaya başladığı ve 2010 itibari ile hızla ivmelendiği görölmektedir. Diğer önemli nokta ise spor alanındaki yetkinlik çalışmaları bu genel toplamın içinde 5 tez (4’ü beden eğitimi öğretmenliği bölümü, hareket eğitimi alanında) ile sınırlıdır. Bu tezlerin içinden de sadece 1 tezin spor yönetimi alanında gerçekleştirildiği ve kapsamının çok sınırlı kaldığı görölmektedir (Yaprakoğlu 2009).

Berlew ve Hall (1956) yöneticilerin üstlenmiş oldukları *yönetmel görevlerin* başarıya etkileri alanında çalışan ilk araştırmacılarıdır. Berlew ve Hall (1996) organizasyonlardaki etkinliği ve başarıyı işteki zorlu görevlerin düzeylerinin belirlediğini tespit etmişlerdir (Berlew ve ark. 1996). Yönetmel yetkinliklerin geliştirilmesinde, yöneticilerin yeteneklerinin belirlenerek, bu kişilerin veriminin artırılması ve bu yeteneklerin geliştirilmesine yardımcı olunması anahtar bir faktördür.

Yönetmel gelişim alanında birçok çalışma eğitim ve uygulamayı esas almasına karşın işte gerçekleştirilen uygulamaların yönetmel beceriyi büyük ölçüde geliştirdiği görüşü gitgide artmaktadır (McCauley ve ark. 1994). İşletmelerde önceden belirlenmiş amaç ve hedeflere ulaşılması sırasında yöneticilerin tecrübe kazandıkları ve yeni bilgiler edinerek kişisel gelişimlerine katkı sağladıkları görölmektedir. Bu nedenle işletmeler yönetici geliştirme programları meydana getirmekte ve yönetim kademesindeki personelini gelişimlerini sağlayacak görev ve yetkiler vermek suretiyle yöneticilik ve liderlik yeteneklerini geliştirici yönde çalışmalar gerçekleştirmektedir. İşletmelerin bu uygulamaları sırasında yöneticilerine vermiş

oldukları görevlerin zorluk dereceleri yükseldikçe ve yeni iş yükü sorumlulukları kişiye verildikçe yöneticilerin kişisel gelişimlerinin arttığı tespit edilmiştir (DeRue ve Wellman 2009; Dragoni ve ark. 2009). Öte yandan yöneticilere verilen bu YG içerisinde var olabilen belirsizlikler, risk ortamları ve çözüm bekleyen karmaşık problemlerin neticelendirilmesi ile yaratılan ortam yöneticiyi öğrenmeye sevk etmekte ve yetkinliklerinin gelişimlerinde onları zorlayarak performanslarını arttırmaları yönünde güdüleyici olmaktadır (Tepeci ve ark. 2014). Böylelikle yönetimsel görevlerin niteliksel gelişimi çok çeşitli olabilmekte ve bu kapsam içinde yeteneklerin geliştirilmesi, yeni davranışlar edinilmesini ve yeni bakış açılarını kazanmayı kapsayabilmektedir (Dragoni ve ark. 2009).

Günümüzde birçok organizasyonda yöneticilerin başarıları ve performanslarının değerlendirilmesinde, tutturulan kotaların (yapmış oldukları satışlar, anlaşmalar, işlem sayısı, kazandırdıkları üye/müşteri sayısı v.b.) önemli olduğu görülmektedir. Bu değerlendirmelerdeki önemli nokta organizasyonların belirli bir düzeydeki istikrarlı başarıdan ziyade, bunun üzerindeki seviyelerde gösterilen daha fazla başarı beklentilerinin olması ile açıklanabilir. Organizasyonun bireysel başarı beklentisini gerçekleştirecek olan kotalar ile çalışanların daha hırslı çalışmalarını, performansa odaklanmalarını, neticeye yönelik eylemlerini arttırmalarını sağlayıcı ve var olan bu isteği uyandırmaya yönelik politikalar (ücret, mevki yükseltme v.b.) ile desteklediği ifade edilebilir. Bu yüzden organizasyonlar için önemli olan üst düzey kişisel başarı ve bunun gerçekleşmesi için sundukları ek ücretler ya da imkânlarla ister istemez birçok kişide başarıya ihtiyacı ya da başarıya güdüsü yaratma çabası vardır.

Başarı motivasyonu (güdüsü) ya da başarı ihtiyacı olarak bilinen kavramın temelleri, James (1890)'in gerçekleştirdiği çalışmada; bir mutluluk duygusu ve kendine saygının gelişiminde, kişinin kendi iradesiyle belirlediği başarı hedeflerinin nasıl neticelendikleri ile ortaya konmuştur (Stewart 1995). *Başarı ihtiyacı*, McClland ve arkadaşları tarafından (1953), kişinin bireysel performansıyla ortaya koyduğu başarıda mükemmele ulaşma çabası olarak tanımlanmakta ve kişinin bunu bilinçli olarak gerçekleştirmediği, dahası başarı ihtiyacının bir gereksinim olduğunu belirtilmiştir (McClland 1953, Aktaran Topaloğlu 2006).

Yüksek derecede başarıya ihtiyacına sahip kişiler bireysel gelişimlerine önem vermekte, orta dereceli mantıklı riskler almakta, neticelendirebilecekleri görevlere

mevilli olmakta, genellikle kendilerini işlerine adadıkları, kendi istekleri ile sorumluluk almakta ve ayrıca karşı karşıya kaldıkları zorluklarla mücadele etmektedirler. Yukarıda geçen bireysel farklılıklar farklı yaklaşımlara neden olmuştur ve bunun temelinde ise başarı ihtiyacının birden fazla bağımsız değişkenden meydana geldiği görüşü etkili olmuştur (Sagie ve Elizur 1999). Cassidy ve Lynn (1989) ise başarı ihtiyacının temel faktörlerini üstünlük, statü tutkusu, rekabetçilik, iş etiği, para ve varlık düşkünlüğü olarak belirlemişlerdir (Cassidy ve Lynn (1989), Kaya ve Selçuk 2007).

Personel seçme ve yerleştirme sistemleri kişinin sahip olduğu yetenekleri ve ihtiyaçlarının doğru tespiti ile istihdam edilen bireylerden en yüksek bireysel performans çıktısı için BİG göz önüne alarak örgütün iş performansı artırılabilir (Yıldırım 2007). Bireysel performansların toplamı ise işletmenin ya da organizasyonun performansını ortaya koymaktadır. Bu durum organizasyonlar için bireysel katkıların önemini arttırmaktadır (Zerenler 2005).

Ames (1992) yapılış amaçlarına göre öğrenci motivasyonlarını incelediği araştırmasında bireyleri başarı ihtiyacına yönelten iki tane amaçtan söz etmektedir. Bunlardan ilki yetenek geliştirme ve kazanılan yeteneği gösterme çabasıyken, ikincisi ise geliştirilen yeteneklerde ustalaşmadır (Ames 1992). Bu nedenle yeteneklerin davranışlarla ilgisinin olduğu söylenebilir. Bazı yetkinlikler bireysel yetenekler ve kişisel davranışları kapsarken diğer yetkinlikler ise bireysel motivasyonu, reaksiyon ve problem çözmeyi içine almaktadır (Arabha ve ark. 2015). Yönetici becerilerinin yetkinlikler ve başarı ihtiyacı güdüsü ile bağlantısının olduğu düşünülebilir. Başarı ihtiyacı bireysel performans için üstlenmiş olunan sorumluluklar, belirsizliklerle yüzleşme ve işin zorluklarıyla mücadele etme davranışı olarak ifade edilmiştir (Sagie ve Elizur 1999).

Gerçekleştirilen birçok çalışmada (Davies ve ark. 1984, Dragoni ve ark. 2009, McCall ve ark 1988, Wick 1989) iş başında kazanılan tecrübelerden bahsedilmektedir. Bu tecrübeler, yönetsel gelişime güçlü bir katkı sağlamaktadır. Morrison ve Hock (1986) gerçekleştirdikleri çalışmalarında iş başında kazanılan tecrübelerin iş dışında yapılan formal çalışmalara nazaran bireysel gelişimlere katkısının daha fazla olduğunu ileri sürmektedir. Ayrıca McCauley ve ark. (1999), zorlu görevlerin yöneticilerde öğrenmeyi gerçekleştirmede motive edici hareketi ve

öğrenme fırsatlarını sağlayıp geliştirici etkiye sahip olduğunu ileri sürmüştür. Zorlu görevlerin yeni öğrenme stratejileri, davranışlar ve alternatif düşünme yöntemlerinin gelişimini sağlayarak yeni yetkinlik düzeylerine ulaşılmasında motive edici niteliği bulunmaktadır (Brutus ve ark. 2000).



4.LİTERATÜR TARAMASI

4.1.Başarı İhtiyacı Kavramı

Bu kavramı açıklamadan önce özellikle motivasyon kavramını ve temellerini, motivasyonla ilgili diğer kavramlar ve başarı ihtiyacı kavramından önce gelen motivasyonun kapsam teorilerinin açıklanarak kavramsal gelişimin tarihsel kısa bir özetinin verilmesinin yerinde olacağı düşünülmektedir.

4.1.1.Motivasyonun Kavramsal ve Kuramsal Temelleri

Davranış bilimleri alanındaki araştırmalar, insanların olaylar karşında takındığı tavırları, sergilediği davranışları ve tutumların altında yatan nedenleri açıklamaya çalışılmaktadır. Araştırmacılar bu davranışları açıklamada motivasyonun (güdülenmenin) temelini oluşturan güdü ve ihtiyaçların üzerinde yoğunlaşarak insan davranışlarını yorumlamaya çalışmaktadırlar. Mevcut bölümde motivasyon kavramının tanımı, ilişkisinin olduğu diğer kavramlar ile motivasyon teorileri hakkında temel teşkil edecek bilgiler verilerek bu alanda çalışma yapacak olan araştırmacıların istifade edecekleri bilgiler verilmektedir.

4.1.1.1.Motivasyon Kavramı

Motivasyonun kavramsal temelini bakıldığında kökeninin Latinceye dayandığı ve *hareket* manasına gelen *movere* kelimesinden geldiği görülür. Elbette ki karmaşık insan davranışlarını bu tek kelime ile tanımlamak mümkün değildir. Dolayısıyla olaylar karşında insanların sergilediği davranışların temelinde yatan etmenleri tanımlayan ve daha geniş çapta açıklamaya çalışan çeşitli motivasyon tanımları öne sürülmüştür. (Topaloğlu 2006).

- Atkinson (1958) motivasyonu; “*Etki veya etkilere yol açan eyleme yönelik bir eğilimi uyandırmasıdır*” şeklinde tanımlar.
- Vroom (1964) ise “*İstemli alternatif hareket formları içinde, insanlar ya da alt düzeydeki organizmalar tarafından seçimlerle yürütülen bir süreç*” olarak tanımlamaktadır.
- Başka bir tanım ise Maslow (1970) tarafından yapılmış olup şu şekildedir; “*Devamlı, asla sonlanmayan, alçalıp yükselen ve karmaşık olduğunu*

varsayarak, motivasyonun her organizma düzeyindeki durumun pratikte neredeyse evrensel bir özelliktir”.

Robbins (2003) ise motivasyonu; *“Bireyin bir hedefi gerçekleştirmeye yönelik çabasındaki yoğunluğunu, yönelimini ve ısrarını ifade eden bir süreç”* olarak ifade eder (Aktaran Topaloğlu 2006).

Yukarıdaki tanımlar ve motivasyonu tanımlamak için kullanılan diğer birçok tanımın ortak noktasında ise insan davranışlarının enerjisinin ne olduğu, insanı böyle bir davranışa neyin yönelttiği ve hangi yollarla bunu yaptığı ile bu davranışların nasıl sürdürüldüğü ve yaşatıldığı yer almaktadır. Bu üç ortak nokta çalışma hayatındaki insan davranışlarının açıklanmasında önemli bir yere sahiptir. Bu üç ortak noktadan ilki kişinin içinde var olan enerjinin çevresel güçler tarafından sıklıkla tetiklenmek suretiyle bireyi eyleme yönelttiğidir. İkinci ortak nokta ise; bireyi belli bir davranışa yönelten bir yönelimin ya da amacın olduğudur. Son olarak ise; sistem yönlendirmeyi içermektedir. Sistem yönlendirme ise birey ile onu çevreleyen tüm güçleri içine almaktadır. Bu sistem sayesinde kişiye dürtülerini artırma, enerji yoğunluğunu yükseltme veya mevcut eylemin vazgeçme ve yeniden çabalarını bir amaca doğru yöneltmesi hususunda geri bildirimde bulunur (Topaloğlu 2006).

İnsanın düşüncelerini davranışsal eyleme geçmesini ve hedefine yönelten güdü ve gereksinimlerle ilgili temel varsayımları Atkinson (1974) şu şekilde genellemiştir.

- Her bir kişinin temel güdeleri ve ihtiyaçları vardır. Sahip olunan bu güdüler davranış potansiyelini temsil etmekte olup bu güdüler yalnız uyarıldığı zaman davranışı etkilemektedir. Güdülerin uyarılıp uyarılmayışları kişinin algı durumuna yahut çevreye bağlıdır.
- Güdülerin uyarılmasında önemli noktalardan biride özel çevredir. Özel çevreden kasıt güdüyü uyaracak ve kişiyi harekete itecek olan uygun ortamdır.
- Ortamda meydana gelen değişiklikler algıdaki değişimleri tetikleyecektir. Buda uyarıların güdülenme şekillerinde farklılıklar oluşmasına neden olacaktır.
- Her bir ihtiyacın güdüsü farklılık gösterir. İçsel ya da dışsal etkilerle uyarılan güdülenme şekli, davranışı şekillendirir ve meydana gelen güdülenme

tarzındaki değişiklik ise meydana gelecek olan davranışta değişime sebebiyet verir (Topaloğlu 2006).

4.1.1.2.Motivasyonla Yakından Bağlantısı Olan Kavramlar

Buraya kadar tanımlamaya çalışılan motivasyon kavramının içinde geçen ve daha sonrada bir çok kuramında sürekli olarak geçecek olan motivasyonla ilgili diğer kavramların kısaca tanımlanması yerinde olacaktır.

4.1.1.2.1.Gereksinim-İhtiyaç

Kişide yoksunluk hissi uyandırır ve kişinin hem psikolojik hem de fizyolojik dengesinin devamı için bu ihtiyaçları karşılamak zorunda bırakır. İhtiyaç ve isteğin birbirinden ayrıldığı en önemli nokta; ihtiyaçların karşılanmasının bir zorunluk oluşu iken isteklerin her zaman karşılanmasının gerekmediğidir. İhtiyaçlar birinci derece temel ihtiyaçlar (elzem) ve ikinci derece tamamlayıcı ihtiyaçlar olarak iki gurupta ele alınabilir (Altok 2009).

4.1.1.2.2.Dürtü

İster insan isterse hayvan ya da bitki olsun, bir organizmada bir ihtiyaç belirlediği andan itibaren o organizmada bir uyanış, bir diriliş yahut harekete geçme söz konusudur. Örneğin bir bitkinin fotosentez yapmak için yapraklarını güneşe doğru çevirmesi gibi. Bu örnekte olduğu gibi harekete geçiş, bir hedefe olmaktadır. O halde güdünün, organizmayı belirli bir amaç için bir hedefe kanalize etme özelliğinden bahsedilebilir ve itici bir güç niteliğinde olduğu söylenebilir. Bu itici gücün var olmasının yanında şiddeti de önemlidir (Altok 2009).

4.1.1.2.3.Güdü

Güdü, kişiyi belirli bir amaca ulaşmada davranışa iten, hareket geçiren, kişinin davranışını güçlü kılan, aktifleştiren ve yönelimini gerçekleştiren bir güçtür. Güdü ile dürtü arasında bazı farklar vardır. Dürtüler doğuştan gelirken güdüler öğrenilebilirler, dürtüler fizyolojik temelliyken güdüler ise sosyal temellidirler. Dürtüler içsel fizyolojik ihtiyaçlar tarafından tetiklenirken, güdüler ise çevresel etmenler tarafından

harekete geçirilirler. Dürtüler doyum amaçlı gerçekleştirilirken güdüler ise uyarım amaçlı gerçekleştirilmektedirler (Altok 2009).

Güdüler, içgüdüler, fizyolojik güdüler, sosyal güdüler ve psikolojik güdüler şeklinde sınıflanabilir.

4.1.1.2.4.İçgüdü

İçgüdüler, sadece insanı değil tüm canlıları kapsayan doğal nitelik taşıyan ihtiyaçların karşılanmasına yönelik bilinç dışı olarak gerçekleştirilen davranışların tümü olarak tanımlanabilir. Başka bir deyişle tamamen bilinç dışı davranışların bütünü şeklinde açıklanabilir. Fakat herhangi bir eylemin davranışı olarak tanımlaması belirli koşulları yerine getirmesi gerekmektedir. Bunlar;

- Davranışın altında kesin bir fizyolojik nedenin bulunması,
- İçgüdüsel olarak tanımlanacak olan davranışın hayvanlar âlemi içinde evrensel bir niteliğe sahip olması,
- Öğrenme süreci sonucunda içgüdü olarak kabul edilen davranışta herhangi bir değişiklik meydana gelmemesidir.

İçgüdüler, istem dışı olarak gerçekleşmektedir. Fakat bireylerin bilinçli davranışlarını yorumlamada ve açıklamada içgüdülerin yeri bulunmamaktadır (Altok 2009).

Fizyolojik Güdüler

Fizyolojik güdüler, canlının varlığını devam ettirebilmesi için gerekli olan gereksinimlerinin gidermeye yönelik güdüler şeklinde tanımlanabilir. Bunların en başında açlık hissinin giderilmesi örneği verilebilir. Beslenme gereksiniminin karşılanması canlıdan canlıya farklılık gösterebilir. Buda beslenme dürtüsü organizmalarda farklı şiddet ve kuvvetlerden ileri geldiğinin göstergesidir (Altok 2009).

Sosyolojik Güdüler

İnsanların toplum hayatlarında, toplumu yöneten yazılı olan (hukuk kanunları, yönetmelikler, mevzuatlar, vb.) ve yazılı olmayan (örf, adet, gelenek, görenek, vb.) esaslar vardır. Bu esaslar toplum hayatının devamını ve insan hayatındaki davranış alışkanlıklarını sağlamaktadır. Kişinin geliştirmiş olduğu ve toplum tarafından onay, beğeni ve takdir gören davranışlar, kişinin ulaşmak istediği davranış biçimleri için

bir güdüleyici rol oynamaktadır. Bireyin eğitiminde, öğrenmesinde, davranışlarını tekrarında ve alışkanlıkların oluşturulmasında bir iç kuvvet niteliğine sahip olduğu söylenebilir (Altok 2009).

Psikolojik Güdüler

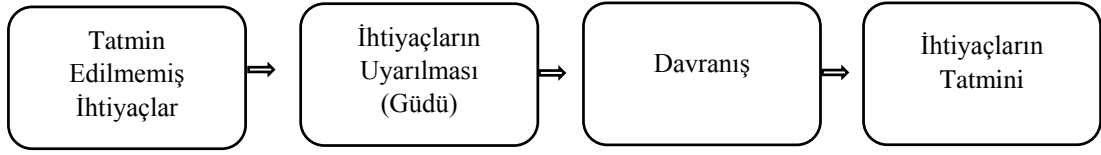
Çeşitli nedenlerden dolayı bireyi, belirli davranış modellerini sergilemeye ve bireyin bu davranışları belli bir yönde gerçekleştirmesini sağlayan kuvvetlere kişisel güdü denir. Kişisel güdüler, kişinin mizacı diye tabir edilen kişilik yapısı ve sergilemiş olduğu davranış özellikleriyle bütünleşen bir güdüdür (Altınok 2009).

Davranışların kişisel olan taraflarını açıklamak oldukça zordur. Bu zorluk kişinin genetik yapısından başlayıp, çocukluk dönemi ve içinde bulunduğu çevresel etkileri kapsamından ötürü ileri gelmektedir. Bu nedenle kişinin sergilemiş olduğu davranışın niteliğine, mevcut davranışın yönüne etki eden güdünün tespiti söz konusu olsa dahi nedeninin açıklanması zordur. Çünkü davranışa etki eden kuvvet ile davranışı oluşmasını sağlayan olaylar bir birinden farklı bir yapıya sahip olabilmektedirler (Altok 2009).

4.1.2.Motivasyon Süreci

Kişilerin davranışlarının temelinde genellikle bazı nedenlerin olduğu düşünülür. Bu nedenler inançlar, arzular ve korkular gibi çok çeşitlilik gösterebilmektedir. Motivasyon sürecinde davranışı tetikleyen bu nedenlerin özellikleri ve süreci aşağıdaki gibi özetlenebilir;

- Her bireyin temel gereksinimleri ve sahip olduğu güdüleri mevcuttur. Bireyin sahip olduğu bu güdüler davranış potansiyelini ifade eder ve sadece uyarıldığı takdirde davranışı etkiler.
- Bir güdünün uyarılması ya da uyarılmaması kişinin algı durumuna ya da çevresine bağlı olabilmektedir.
- Bir takım özel çevresel koşullar güdülerin uyarılmasını sağlayabilir. Uygun çevre ortamı oluşup, özel bir güdüyü uyarmadıkça, kişi davranış eylemini gerçekleştirmeyecektir.
- Kişinin algıladığı çevresel değişiklikler, güdünün uyarılma tarzı davranışı şekillendirir ve uyarılan güdüleme şeklindeki bir değişiklik, davranışta da bir değişikliğe neden olur (Yıldırım 2007).



Şekil 1: Motivasyon Süreci (Yıldırım 2007)

4.1.3.Motivasyon Kuramlarının Sınıflandırılması

Motivasyon teorilerini, kapsam ve süreç teorileri olarak iki ana grupta sınıflamak mümkündür. Motivasyon teorilerinin öğrenilmesi işveren, yönetici, işçi ve örgüt yapısının anlaşılması açısından öneme sahip olduğu söylenebilir.

4.1.3.1Kapsam Teorileri

Kapsam teorileri kişinin motivasyonunda içsel faktörleri vurgulayan nitelikleri ve yaklaşımların hareket noktasını oluşturmaktadır. İçsel faktörler, bireyin içinde bulunduğu ve kişiyi belirli bir yöndeki eylemsel harekete kanalize eden faktörleri açıklamaya çalışmaktadır. Bu teorilerin ortak paydada bulunduğu noktalar ise; kişinin sahip olduğu ihtiyaç-dürtüleri ile, dürtülerin önceliklerine göre incelemeleridir. Bir diğer ortak paydada buldukları nokta ise; kişiyi motive eden unsurları ele alışlarıdır. Bunlar bu teorilerin cevaplamaya çalıştığı temel sorulardır. “Hangi güçler insanı harekete geçirir?” “Kişinin tatmin etmesi gereken ne tür ihtiyaçları vardır?” “Bireyi motive eden unsurlar nelerdir?” bu sorulara örnek olarak verilebilir (Taşdemir 2013).

İş hayatında, kapsam teorileri yöneticilerin, çalışanlarını belirli kalıplardaki davranışları sergilemeye iten unsurları kavrayabilmesini sağlar. Yöneticiler, bu şekilde örgütün amaç ve hedeflerine ulaşılmasına yönelik iş gören davranışlarını organize edilebilir (Taşdemir 2013).

4.1.3.1.1.Abraham Maslow’ un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı

Maslow (1970)’ un yaklaşımının temelini, motivasyonun (güdülenmenin) kaynağının bir takım ihtiyaçlardan ileri gelmesi oluşturmaktadır. Bu ihtiyaçları genellikle biyolojik kökenli veya genetik kökenli içgüdüler temelli olarak insanı karakterize ettiğini düşünür. Maslow (1970), insanın bilinç dışı hareketlerde

bulunmasına sebep olduğunu savunur. İnsan davranışlarının anlaşılabilmesi süreci aslında ihtiyaçların karşılanması süreci olarak açıklanabilir. Herhangi bir ihtiyacın doyurulması demek artık o güdünün kişinin davranışını etkilemeyeceği anlamına gelir ne var ki yeni ihtiyacın güdüsü kişinin davranışlarını etkilemeye başlar. Bu döngü yaşam boyunca sürer. Maslow' a göre kişinin ihtiyaçları belli bir sıra dâhilinde olup ilk basamakta da fizyolojik ihtiyaçlar yer almaktadır. En son basamakta ise kendini gerçekleştirme ihtiyacı bulunmaktadır. Maslow bu basamaklar içinde ilk üçünün (fizyolojik, güvenlik ve sosyal ihtiyaçların) düzenli olarak giderilebildiğini söylerken dördüncü ve beşinci basamakların (saygınlık ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı) çok az insan tarafından karşılanabileceğini söyler (Parıltı 1999).



Şekil 2:Maslow' un İhtiyaçlar Hiyerarşisi (Parıltı 1999)

İnsan ihtiyaçları hiyerarşik bir şekilde sıralanır. Maslow, bu yapıyı tanımlarken de piramide benzetir ve bu piramidi oluşturan merdiven basamaklarının her birinin bir güdüyü tanımladığını, bu güdülerinden üst üste sıralandığını farz eder. Piramidin en altındaki basamak en güçlü güdüleme niteliğine sahip fizyolojik ihtiyaçları temsil ederken piramidin en üst basamağına gelindiğinde ise güdüleme niteliği kademeli olarak azalarak en zayıf düzeye gelir. En üst basamaktaki ihtiyaçları karşılamak nispeten alt düzeydeki basamaklara göre zorlaşmaktadır (Parıltı 1999).

4.1.3.1.2. Herzberg' in Çift Faktör Teorisi

Herzberg' e göre insanların tümü için iki tür ihtiyaç dizisine söz konusudur. En başında iki faktörlü teori, insanların iki temel ihtiyaç dizisine sahip olduğu yaklaşımına dayanmaktadır. Bu ihtiyaç dizisinden ilki, acıdan kaçınmadır. Tıpkı hayvanlarda olduğu gibi örneklendirilebilir. İkinci dizide ise bir insan olarak psikolojik gelişim ihtiyaçlarıdır. İlk dizindeki ihtiyaçlar tıpkı Maslow' un fizyolojik ihtiyaçlar basamağındaki gibi canlı olmak, yaşamı idame ettirmek, acıdan ve rahatsızlıktan kaçınmak için temeldir. İkinci ihtiyaçlar dizi ise gelişme gereksinimleri olarak ifade edilmektedir. Bireyin kendisini çevreleyen ortamda meydana gelen değişimlerin farkında olması, bunları irdelemesi ve üstesinden gelme çabasında oluşu Herzberg ve arkadaşları tarafından açıklanmaya çalışılmıştır (Kurt 2005).

Meşhur bir yönetim kuramcısı olan Frederick Herzberg' in “Motivasyon Muhafaza Kuramı”, Maslow (1970)' un kuramından sonra en iyi bilinen motivasyon kuramıdır. Bu kuram Çift Faktör Kuramı ya da Hijyen Kuramı olarak da anılır. Herzberg iki boyutlu teoremini geliştirerek hijyen faktörleri ve güdüleyiciler olarak yeniden tanımlamıştır (Gökçe 2010).

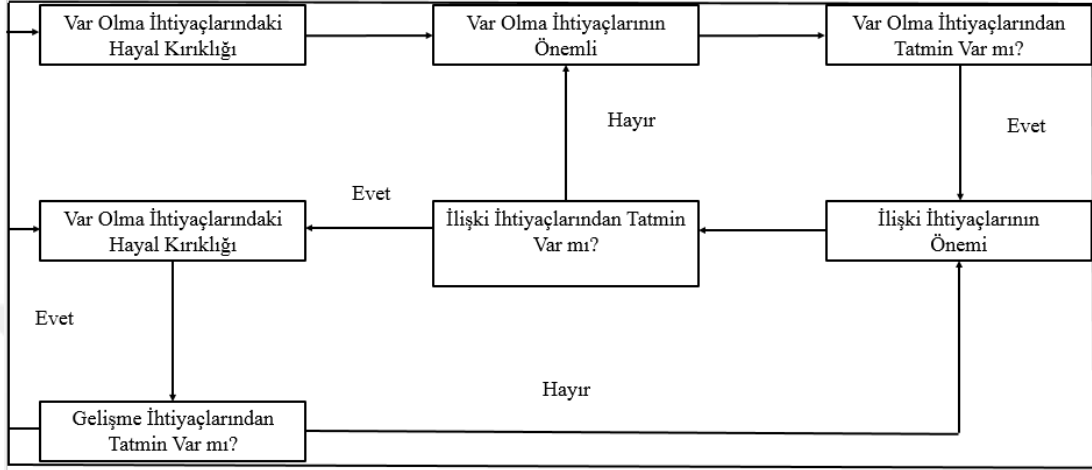
Motive Edici Faktörler	Hijyen Faktörleri
Başarı	Denetim Kalitesi
Tanınma	Şirket Kurulları ve Politikası
İşin Kendisi	Ücret
Gelişme İmkânları	Çalışma Koşulları
İlerleme İmkânları	İş Güvenliği
Sorumluluk	Kişisel Yaşantı
Geri Bildirim	Statü
	Bireyler Arası İlişkiler

Şekil 3: Motive Edici ve Hijyen Faktörleri (Gökçe 2010)

4.1.3.1.3. Adler'in ERG Teorisi

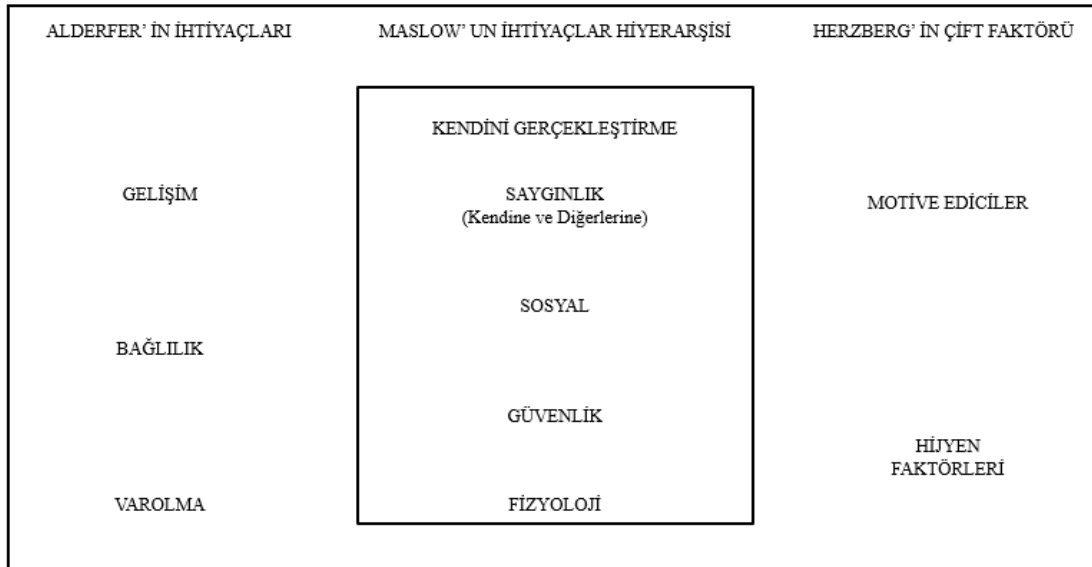
Adler' in teorisi, Maslow' un yaklaşımının sadeleştirmek suretiyle geliştirilmesi ile oluşturulan bir motivasyon kuramıdır. Bu kuram Maslow' da olduğu gibi bir basamaklama sistemine sahiptir fakat sıralama basitleştirilmiştir. Adler' in kuramında alt basamaklardaki ihtiyaçlar giderilmeli ve sonra üst düzeydeki ihtiyaçlar doyurulmalıdır (Taşdemir 2013).

Adler ihtiyaçları üç guruba ayırmaktadır. Bunlardan ilki var olma (**E**xistence), ikincisi bağımlılık (**R**elatedness) ve son olarak ise gelişim (**G**rowth) dir. Yukarıda görülen ihtiyaç gruplarının İngilizce olan baş harfleri “**ERG**” teoremi olarak anılır (Taşdemir 2013).



Şekil 4: ERG Teorisi (Taşdemir 2013)

Adler ve Herzberg’ in teorilerinin Maslow’ un kuramından yola çıkılarak temellendirilmiş teoriler olduğu söylenebilir.



Şekil 5: Maslow, Herzberg ve Adlerin Teorilerinin Arasındaki İlişki

4.1.3.1.4. McClland' ın Motivasyon Teorisi

Bu kuram kaynağını Henry A. Murray'ın (1938) yılındaki çalışmasından alır. Murray' a göre ihtiyaçlar gözlemlenmek suretiyle araştırmacı tarafından tespit edilebilecek olgular değildir, ancak bu ihtiyaçlar gözlemlenebilen davranışlardan çıkarılabilir. Bireyin davranışlarını açıklayabilmek için varsayımsal- kuramsal yapılar kullanılır. Ayrıca masalların ve bir takım düşlerin gereksinimleri iyi biçimde açıkladığını savunur. İhtiyaçların kaynağını içsel eğilimlerden almayıp öğrenilmiş davranışlar olduğunu ve çevreden alınan işaretlerle harekete geçtiğini ileri sürer. Murray kimi zaman insanlarda gereksinimlerin bir birleriyle çatışan gereksinimlerin varlığından söz ederek onları sıralamıştır. Fakat bu sıralama Maslow' un sıralamasındaki gibi değildir. Bu sıralamanın içerisinde başarı güdüsü de yer almaktadır (Aktaran Onaran 1981).

McClland (1961) bireyin temel ya da birincil olan güvenlik ve korunma ihtiyaçlarının yanında ikincil bir takım ihtiyaçlarının olduğunu tartışmasını yapılmaktadır. Bu görüş stratejik iş birliğini destekleyen çalışanların, belli ihtiyaçlarının geliştirilmesi denemelerinin yapılması aşamasında organizasyonlar için önem arz etmektedir (Taylor ve ark. 2008). Başka bir adıyla *Kazanılmış İhtiyaçlar* teorisi olarak da bilenen McClland' ın bu teorisi, kişilerin bu ihtiyaçları öğrenme yoluyla kazanmış olduğunu ileri sürer. Bu gereksinimleri üç temel güdü olan; başarı, güç ve arkadaşlıkla çevresel unsurların bireyin davranışları ile nasıl birleştirilmesi gerektiği konularını yorumlar. McClland bu ilişkiyi şu şekilde sınıflayarak açıklar (Yıldırım 2007);

- İlişki (Bağlılık) Kurma İhtiyacı: İnsan, yaşamı boyunca tek başına yaşamını sürdürmeyen ve sosyal bir niteliğe sahiptir. Diğer insanlarla ve gruplar ile ilişki kurma, çatışmadan uzak durma ve dostluk kurma gereksinimi duyar. Fakat bu ihtiyaç insandan insana farklılık gösterebilmektedir. Bazı insanlar arkadaş edinme ve yeni dostluklar kurma eğilimindeyken kimi insanlar sorunlarını kendileri çözme yoluna giderek kendi aile ve akrabaları dışında fazla dostluk bağları kurmaktan çekinir ya da kaçınırlar (Yıldırım 2007). Gerçekleştirilen bir araştırmada katılımcılara bir görevi tamamlamaları için takımındaki kişileri seçme imkânı verilmiştir. Başarı ihtiyacı güdüsü yüksek olan katılımcıların seçmiş olduğu kişilerde yeterliliklerine bakarak tercihte

bulunurken, bağılılık kurma ihtiyacı yüksek bireylerin ise yakın arkadaşlarından yana tercihte buldukları tespit edilmiştir. Bu sonuçtan hareketle ilişki kurma ihtiyacı yüksek kişilerin görevde başarılı olmaktan daha ziyade yaptıkları işlerden zevk almak istedikleri söylenebilir (Ceylan ve Demircan 2002).

- Güçlü Olma İhtiyacı: İnsanoğlunun varlığı ile birlikte çevresine hâkim olma isteğinin bir sonucu olarak ortaya çıkar. Kuvvetli olan kimse var olan gücünü ve otoritesini arttırmak, çevresindeki insanları etkisi altında tutmak, mevcut gücünü korumak, diğer insanları etkilemek, kontrol altında tutmak ve başkalarından sorumlu olma davranışı sergileyecektir. Buradaki önemli nokta ise, yukarıda sayılan ifadelerin gerçekleştirmek için başka insanlarla bir çatışma içine girilebileceği gerçeğidir. Muhtemel çatışma tehlikesi kişinin güçlü olma isteğini belli bir derecede frenlemektedir. Bu nedenle bu gereksinimin şiddeti kişiden kişiye farklılık gösterdiği gibi farklı biçimlerde de ortaya çıkabilmektedir (Yıldırım 2007). Kısaca özetlemek gerekirse McClelland 'a göre güç ihtiyacının iki boyutu mevcuttur. Bunlardan ilki pozitif boyuttur. Pozitif boyutta; karşı tarafı ikna etmeye ve ilham verme söz konudur. İkincisi ise negatif boyuttur. Bu boyutta karşı tarafı kendisine itaat ettirici, üzerinde hâkimiyet kurma amacı güdülebilir (Ceylan ve Demircan 2002).
- Başarma İhtiyacı: başarılması güç bir şeyi başarma, başarma standardının yüksek oluşu, zorlu görevleri gerçekleştirme ve önde olma arzusu, çok çalışma ve kendisine göre ulaşılması güç anlamlı olan amaç ve hedeflere yönelme, bunları gerçekleştirebilmek içinse gerekli olan yetenek ve bilgiyi kazanmak suretiyle bu davranışları gösterme olarak tanımlanabilir (Yıldırım 2007).

Başarıya fazlasıyla gereksinimi olan bireyler, girişimci olma eğilimi gösterebilmektedir. Bu tarz eğilime sahip olan bireylerde rekabet içinde bulunduğu kişilerden daha iyi işler çıkarmaya meyilli ve mantıklı iş riskleri almayı tercih ederler. İlişki kurma ihtiyacı yüksek olan bireylerin başarılı bir kaynaştırıcı özelliğinin olması işletme içindeki birkaç birimin birbiri ile bağlantısının kurulmasında rol oynayabilmektedir. Öte yandan güç sahibi olma ihtiyacı yüksek

olan bireylerde ise örgüt yapısı içerisinde üst makamlara ulaşma isteği ile McClland tarafından ilişkilendirilmektedir (Pekel 2001).

McClland'in teoreminde ileri sürdüğü üç ihtiyaçtan özellikle başarı ihtiyacı güdüsünün kişiler ve toplum üzerinde etkisinin olduğunu savunmaktadır. McClland araştırmalarının neticesinde herhangi bir ülkenin genel ekonomisinin kalkınma düzeyiyle o ülkede elde edilen başarıyla ölçülebilen ortalama değerleri arasında karşılıklı bir münasebetinin olduğu kanaatine varmıştır. McClland eski medeniyetler incelendiği takdirde, medeniyetin ulusal zenginliği ve iktisadi anlamdaki kalkınması o medeniyette yaşayan insanların başarı çabalarından ileri gelebileceği görüşünü öne sürmüştür (Pekel 2001).

4.1.3.1.4.1. Başarı İhtiyacı Güdüsü Kuramının İş Yaşamında Uygulanması

Bazı araştırmacılar geliştirilen BİG kuramını eğitim alanında kullanırlarken kimi araştırmacılar ise yönetim alanında kullanmışlardır. Yönetim alanında bu kuramı kullanan araştırmacılar temelde üç güdünün (başarı, yakınlık ve güç elde etme) bulunduğu ve adı geçen bu üç güdünün yönetimin işlevinin sonucu insanlarda ortaya çıkardığı görüşündedir. Bu noktadan hareketle araştırmacılar ilk olarak bu güdülerini tanımlamışlar ve başarılı yöneticilerde hangi güdülerin daha belirgin olduğunun tespitini gerçekleştirmişlerdir. Bu güdülerden özellikle başarı güdüsünün tespitinde nasıl bir yönetim ortamının gerektiğini araştırmışlardır. Bu araştırmalar McClland'ın bulguları doğrultusunda geliştirilmiştir (Onaran 1981).

McClland'ın 1962 deki çalışmasında hareket ile Litvin ve arkadaşları 1968 yılında, başarı güdüsü yüksek olan yöneticilerin davranış özelliklerini şu şekilde özetlemektedir: (1) Sorumluluk alma eğilimi vardır. (2) Yüksek riskli işlere girmekten kaçınırken orta güçlükteki işlere girmek isterler. (3) İş yaparken ne kadar başarılı olup olmadığını anlamak için geri bildirim almak isterler (Onaran 1981).

Yakınlık ya da bağlılık güdüsünün yüksek olduğu bireyler için başka insanların varlığını gerektirmektedir. Bu kişilik özelliğine sahip bireylerde başka insanlarla iletişimde bulunmak ve ayrıca iletişimde bulunduğu insanların duygularını anlamak isterler. Yine bu bireyler iyi bir şekilde kurulmuş kişilerarası ilişkilerle çevrili bir ortam içerisinde kendilerini rahat hissedecektir. Bu nedenle kişiler ya da çeşitli

departmanların işlerini koordineli yürütme görevini bağlılık güdüsü daha yüksek bir yöneticinin daha iyi yapacağı söylenebilir (Onaran 1981).

Güç ya da erk elde etme güdüsü tıpkı yakınlık güdüsünde olduğu gibi başka insanların varlığını gerektirmektedir. Güç güdüsünde başka insanları etkileme, bu insanları etkilemeye yardımcı olacak olan etkileme araçlarını elde etmek ve iletişim kanallarını denetimlerinin altında tutma isteği söz konusudur. McClland 1971 deki çalışmasında güç elde etme güdüsünün iki yüzünden bahsetmektedir: (1) İlk yüzde kişi diğer insanlar üzerinde kişisel egemenlikleri kurma amacındadır ve bu nedenle şiddet eylemlerinde bulunma ihtimalleri vardır. (2) Bazen şiddet kullanma yerine toplum tarafından kabul gören eylemler olan bir yarışma ya da seçim kazanma yoluna giderler. Bu yaklaşımı iş hayatındaki görünümü ise yöneticinin tek başına hâkimiyetten başka bir düşüncesinin olmadığı ve tek kazananın kendisi olduğu bir anlayış içinde oluşu şeklinde açıklanabilir. Bu uç düşüncenin yerine daha toplumsallaşmış bir güç sahibi olma güdüsüne sahip yönetici ise takım ya da örgütsel olarak kazanmayı hedefleyerek çevresindeki insanları etkileme yolunu tercih edecektir (Aktaran Onaran 1981).

Andrews 1967 yılında Meksika’ da iki şirketin ortaklığını karşılaştırdığı çalışmasında ortaklardan birinin şirketinin gelişim gösterdiğini görürken öteki şirketin durgunluk dönemine girdiğini tespit etmiştir. Çalışmasında her iki örgüt yöneticisinin güç elde etme güdüsü yüksek çıkarken gelişmekte olan şirketin yöneticisinin başarı ihtiyacının daha yüksek olduğunu görmüştür (Aktaran Onaran 1981).

Wainer ve Rubin 1969 yılında Amerika’nın Boston Bölgesinde 51 küçük işletme üzerinde gerçekleştirdiği araştırmasında yöneticilerin başarı ihtiyacı güdüsü yükseldikçe örgütün iş başarımlarının arttığını tespit etmiştir. Fakat başarı ihtiyacı güdüsü mevcut örneklerdeki ortalamaı aştıkça bu başarı artışının görüldüğünü rapor etmektedir. Ayrıca en başarılı örgütlerin yöneticilerinde yüksek başarı güdüsü yanında orta düzeyde güçlü olma ihtiyacına sahip olma isteği görülmüştür. Yine bu çalışmada orta düzeyde başarı ihtiyacına güdüsüne sahip yöneticilerin yüksek düzeyde yakınlık güdüsü/ilişki kurma ihtiyacına sahip olduğu tespitinde bulunulmuştur (Aktaran Onaran 1981).

4.2. Yöneticilerin Gelişimlerine Yönelik Verilen Zorlu Görevler

Yöneticilerin gelişimlerine yönelik verilen zorlu görevler incelerken bu kavramı meydana getiren ya da ilişkisinin olduğu kavramlar aşağıda açıklanmaktadır.

4.2.1.Yönetimsel Gelişim

Yönetimsel gelişimin anahtar işlevi, yöneticilerin yaptığı işlerde kullandığı yeteneklerini iletirmek, geliştirmek ve yenilerini kazanılması suretiyle yöneticilere yardım etmesidir. Tarihsel süreci içerisinde yönetimsel gelişim alanında birçok araştırmada, eğitim ve alınan bu eğitimle gerçekleştirilen çalışmalar üzerinde durmaktadır. Yönetimsel gelişimin iş başında elde edilen iş tecrübesinden kaynakladığı görüşünün güçlü bir şekilde tasdik eder nitelikte olup bu anlayış giderek artış göstermektedir (Aktaran McCouley ve ark. 1994). Berlew ve Hall yöneticilerin yönetimsel süreçleri ile ilgili araştırmalarında, organizasyonlarda başarıyı ve etkinliği işaret eden işteki meydan okuma düzeylerini tespit edilmiştir (Berlew ve Hall 1966). Sonrasında McCall ve ark. (1988) ve Davies ve ark. (1984) yönetici ve idarecilerin kariyerlerindeki gelişimde öneme sahip anahtar tecrübelerle işaret etmektedirler. Wick (1989) gerçekleştirdiği çalışmasında 600' ün üzerinde yönetici ile çalışmak suretiyle, tüm geliştirilebilir tecrübelerin %70' nin iş tecrübesinden ileri geldiği tespitinde bulunmuştur. Benzer bir sonucu ise Lowy ve ark. (1986) çoğunlukla yönetimsel öğrenimin iş başındayken meydana geldiğini raporlandırmışlardır. İş tecrübesinin geliştirebileceği görüşüne inanılır fakat bunun gerçekleşmesi için özünde yeteneklerin ve davranışların denenme imkânının sunulması ön şartı vardır (Aktaran McCouley 1994).

4.2.2.Zorlu Görevler

Taylor (1981) YG zorluk düzeyleri ve uyarımlar ile kavramsallaştırır. Öte yandan McCauley ve ark. (1999) risk ve belirsizliğin olduğu ortamlarda problem çözme ve tercihlerin dinamik düzenlemelerinin oluşu olarak betimlemektedir (Aktaran Pater ve ark. 2010). Berlew ve ark. İse YG yüksek düzeydeki mantıkla ve performans beklentisinin bir araya gelmesiyle meydana geldiğini öne sürmüşlerdir (Berlew ve ark. 1966).

YG, geliştirilebilen öğelerin üzerinde çalışılabilmesine imkân tanıyacak bir ölçme aracı ihtiyacını karşılamak için geliştirilmiştir. Bu enstrüman, gelişim süreçlerinin daha fazla bilinmesine katkıda bulunarak işteki yönetsel yetenekler ve perspektiflerinin hakkında yeni bilgilere ulaşılmasında yardımcı olabilmektedir. İş araştırmak suretiyle gelişimsel yönlerin ölçülmesi amaçlanmıştır. Buda potansiyel iş tecrübesinin öğrenmenin yöneticiler tarafından anlaşılması noktasında bir öneme sahip olduğu düşünülebilir (McCouley 1994).

YG özellikle geliştirilebilir işlerin genel hatlarına odaklanmasına karşın Morrison ve Brantner (1992) iş çevresinin diğer unsurlarını ortaya koymuşlardır. Bunlar organizasyon çevresi dışında kalan makro çevreler olarak tanımlamışlar ve organizasyon dışında kalan bu çevrelerin gelişime katkısının olabileceğini ortaya koymuşlardır (McCouley 1994). Ayrıca Godshalk ve Sosik (2003) araştırmalarında öğrenme amaçlı yönelimleri incelemiş ve temelinde yetkinlikleri geliştirme ve öğrenme gibi bireysel nitelik tespitinde bulunarak zorlu görevleri kovalama nedeni olarak açıklamışlardır (Aktaran Ragins ve Kram 2007). Yine Kram (1988) üstlerin astlarına kılavuzluk etmeleri ve diğer gelişimleri ile ilişkisinin yönetsel öğrenmeye etki edebileceğini söylemiştir (Aktaran McCouley 1994).

YG varsayımının temeli; yöneticilerin işin yapılması sırasında işin zorluklarıyla yüz yüze kalınması durumu ile çoğunlukla öğrenmenin iş başında gerçekleştiği yaklaşımını esas alır (Berlew ve Hall 1966). Bu varsayımda özellikle, geliştirilen öğelerin zorlu görevlerle ilişkilendirilir. Bu gibi durumlar yöneticilerin gelişimlerini tetikler çünkü onlara öğrenme hareketine geçirerek iki önemli öğeyi sağlamaktadır. Bunlardan ilki öğrenme motivasyonu, ikincisi ise fırsatlardır. Öğrenme için fırsatlar birkaç şekilde meydana gelebilir. Bu durumlar içinde yeni davranışlarda bulunabilme fırsatı sayılabilir. Bu yeni öğrenme fırsatları hiç umulmadık, anlaşılmaz durumlarda namüsaait hallerde karşılaşılabılır. Zorlu görevler öğrenme için gerekli kaynağı sunabilmektedir. Motivasyon, işteki yetkinlik düzeylerine istek ve uyumsuzlıkla gerçeklik arasındaki farkın kapanmasında katkıda bulunabilmektedir. Ayrıca bunlara ek olarak olumsuz çıktılardan kaçınma ya da istenmeyen durumları azaltmada ve anlamlı düzeyde ödül potansiyeli olan çıktılarda başarıya ihtiyacı motivasyonun uyandırdığı istekler arasında sayılabilir. İşin geliştirilebilir öğeleri öğrenme için sağladığı motivasyonlar, fırsatlar aracılığı ile

nitelendirilmektedir. Öğrenmeye etki eden fırsatlar ve motivasyonun gelişimi için güçlü bir etkisinin olduğu söylenebilir (McColuey 1994).

Bu öğrenme modelleri iş başında informal olarak meydana gelmesiyle ilgilendirilebilir. Burgoyne ve Hodgson (1983) buna doğal yönetsel öğrenme olarak tanımlamıştır. Doğal yönetsel öğrenme ise iş tecrübesi ile bir araya getirilen bilgi birikimi ve pratik yönetsel yetenekler olarak ifade edilebilir. Doğal yönetsel öğrenmenin gerçekleşmesi için derslerdeki uygulamalarda ve kişinin kendi prensip ya da tecrübeleri ile vereceği kararlarında bağımsız olmasını gerektirir (Burgoyne ve Reyn 1997).

4.2.3. Zorlu Görevler, İş Tecrübesi ve İş Performansı

Benschop ve ark. (2001) ile Woodall ve ark. (1997) gerçekleştirdikleri çalışmalarında kariyer gelişimi için iş tecrübesinin derecesinin önemli olduğu tespitinde bulunmaktadırlar (Aktaran Peter ve ark. 2010). YG' de iş tecrübeleri özellikle bireyin yönetsel gelişimine (McCauley ve ark 1994) ve kariyerinde yükselmeye katkıda bulunduğu (Berlew ve Hall 1966) tespitinde bulunulmuştur. McCall ve ark. (1988) İle Davies ve ark. (1984) iş tecrübesinde, üst seviyedeki yöneticilerin gelişimlerinde sınıflarda gerçekleştirilen çalışmalara nazaran iş başında gerçekleştirilen çalışmaların iş tecrübesine epeyce katkısının olduğunu tespit etmişlerdir (Quisnones 2004).

McDaniel ve ark. (1988), tecrübenin genel bilişsel yetenek gibi, geniş çapta iş tiplerinin iş performansı ile ilgili olduğunu ortaya koymuşlardır. Schmidt ve ark. (1986) genel bilişsel yetenekler gibi tecrübe ve iş performansının, iş bilgisi aracılığıyla görüldüğünü belirlemiştir. Bu işin aracılığı ise işin karmaşıklığı ile bir bağlantısı söz konusudur. McDaniel ve ark. (1988) tecrübenin, işin karmaşıklık düzeyi arttıkça basit işlere nazaran performansın habercisi olduğunu tespit etmişlerdir (Aktaran Jex 2002).

4.3.Spor Yönetimi

Küresel boyutta bakıldığında sporu izleyen, bir fiil yapan (amatör ya da profesyonel) ve istihdam edilenlerin sayısı dünya nüfusunun büyük bir kısmını içine aldığı söylenebilir. Sporun gelişimi ve profesyonelleşmesi her seviyedeki sportif

etkinliklerin ve organizasyonların yönetilmesini, gerçekleştirilmesini ve pazarlanıp tükettirecek dönüşümden sağladığı söylenebilir. 21. yüzyılında başlarında spor organizasyonlarının yönetimine bakıldığında çoğunlukla kar amacı gütmeyen organizasyonların ve hükümetlerce belli stratejiler ve tekniklerin gerçekleştirildiği görülmektedir. Spor yöneticileri, stratejik planlama, büyük sayılara ulaşan insan kaynaklarının yönetimi, milyon dolarlar değerindeki kontratların yayın hakları ile ilgilenme, ortalama bir çalışanın 100 kat üzerinde kazancı olan üst düzey sporcuları yönetme, uluslararası ve ulusal federasyonlar ile küresel elektronik ağda yüksek düzeyde bütünleşerek çalışma, devlet daireleri, medya ortakları, sponsorlar ve halk organizasyonları için işe alındıkları görülmektedir. Spor yönetimi alanında çalışanlar ve öğrenciler bu nedenle sporda özellikle ön planda yer alan konular olan sporla birlikte çalışan endüstrileri öğrenmeye, spor organizasyonlarını yöneten çevreleri tanımaya, kamudaki spor organizasyonlarının yönetim şekillerini bilmeye, spor endüstrisinde amatör ve profesyonel sektörleri öğrenerek geliştirme ihtiyacı hissetmişlerdir (Hoye ve ark. 2006).

4.3.1.Spor Yönetimini Diğer Yönetim Anlayışlarından Ayıran Noktalar

Stewart ve Smith spor organizasyonlar için gerekli özel yönetim teknikleri uygulamalarını anlatan 10 tane maddeden oluşan listeyi 1999 yılında oluşturarak bu kavramı anlamamıza yardımcı olabilir. Sporun yegâneliği; yarışmaların, sporcuların ve spor takımlarının mantık dışı tutkuları geliştiren insanlardan meydana gelen bir olgu oluşudur. Sporun sosyal aktivite ve ekonomi gibi diğer alanlarda görülmeyen performans çıktıları, başarı ve başarıyı kutlama ile ilgili önemli simgelere sahiptir. Bu nedenle spor yöneticileri spor metalarını/mallarını satın alan ya da gönüllü toplulukların etkinliklerini sürdürülmesi için yaptıkları bağışları, bir spor kulübüne üye olmanın ne anlama geldiğini, bir etkinlik ya da bir maçı seyretmek için bilet satın alan hevesli kişiyi çeken tutkuyu öğrenmesi faydalı olabilir. Ayrıca spordaki işletme anlayışı mantığı ve geleneksel yönetim tekniklerinin sürdürülmesi ve spor tüketimi ile ilişkilendirilmesi çalışmaları spor yöneticileri tarafından öğrenilmesi gereken unsurlar olarak sayılabilir (Hoye ve ark 2006).

Spor organizasyonları ile diğer işletmeler arasında performansın değerlendirilmesi aşamasında belirgin farklılıklar mevcuttur. Özel sektör ve kamu

işletmelerinde varlık nedenleri kar etmek ve paydaşlarının varlıklarını arttırmak olarak açıklanabilir. Oysaki sporda bunlar diğer zorunluluklar altındadır ki; kupayı kazanma, üyelere ve paydaşlara hizmet sağlama ya da kamu yararına yapılan zorunlu hizmetlerin finansal sonuçların üzerinde kimi zaman öncelik sahibi olabilmesi ile açıklanabilir. Spor yöneticileri çoklu örgütsel çıktılarının farkındalığında ve aynı zamanda finansal yöneticilerin sorumluluklarını kazanmaları faydalı olabilir (Hoye ve ark. 2006).

Rekabetçi denge bu alanda yarışan spor organizasyonlarının arasındaki ilişkinin doğasıyla birbirine bağlı eşi benzeri olmayan bir vasıftır fakat kulüpler ve liglerindeki başarılarını uzun vadede sağlamak için yalnız oldukları söylenebilir. Çoğu işletme çevrelerinin amacı geniş pazar paylarını korumak tüm rakipleri mağlup etmek ve piyasayı tekelinde tutmaktır. Sporda kulüpler ve takımlar kendilerinden geride kalan rakiplere ihtiyaç duyar, bu yüzden onlar oyunların neticelerinin kesin olarak bilinmemesini sağlayarak bunu düzenlemek, hünelerlerini sergilemek ve elde ettikleri hasılatları aralarında paylaşarak iş birliği yapmaları yararlarına olabilir (Hoye ve ark. 2006).

Spor ürünü müsabaka ya da oyunlar esnasında meydana getirilen bir ürün olup bu nedenle çeşitli kalitelerde olabilmektedir. Genellikle oyunun ya da müsabakanın neticesinin önceden kestirilemez fakat bir takımın üstün olabildiği durumlarda oyunu cazibesi azalması söz konusu olabilmektedir. Müsabaka ya da oyunları izleyenlerin algıları kalitenin bunun sonucu olarak azabilmekte ve bu özellikle eğer kaybeden takım kendi takımları ise spordaki bu değişken kalite bu göreceli pazarda üretim faaliyetinde bulunan üreticilerin kaliteyi garanti etmesini zorlaştırmaktadır (Hoye ve ark. 2006).

Spor' un önem verdiği unsurlar arasında marka sadakati ya da üst düzeyde üretilen ürünler karşı karşıya kalınır. Hizmetlerin kalitesindeki başka bir deyişle standartlarda meydana gelen düşüş ya da maç skorlarındaki dalgalanmalar taraftarların hoşlanmadığı şeyler arasında sayılabilir. Spor ürünlerinin hane halkı tarafından tüketimi, üretilen ürünlerin kalite ve fiyat farkından dolayı hiç zorlanmadan markalar arasından seçim yapabilmeleri için çok geniş bir yelpazeye sahiptir. Bu aslında bir avantaj gibi gözüküyor olsa da bir dezavantajdır. Çünkü tüketici ve gelenekleri ile sıkı fıkı ilişkisi olan sporun giderek genişleyen pazarında

farklı standartlarla yeni hevesli taraftarları bulmasını zorlaştırmaktadır (Hoye ve ark. 2006).

Spor ortamı kişilerde kendine has davranışların doğmasına neden olur. Örnek olarak oyunun kahramanı olma çabası, favorisi olduğu oyuncunun formasını giyme ya da bu ürünlerin satın almayı kapsayabilir. Spor yapan insanların yaşam biçimleri, yetenekleri, becerileri ve az önce yukarıda belirtilen özdeşimleri sporu takip eden bireylerde kişiyi satın almaya sevk eden unsurların belirlenmesinden spor yöneticileri tarafından kullanılabilir (Hoye ve ark. 2006).

Steward ve Smith 1999 yılında spor organizasyonlarında yeni teknolojilere kabullenmede pek hevesli olmadığı tartışmasını yapmaktaydı. Fakat spor bilimlerinin gelişimi teknoloji ile mümkün olabilir. Bununla bağlantılı olarak spor organizasyonlarının diğer organizasyonlardan gelenek ve davranışlarına bağlı ve ayrıca muhafazakâr oluşu incelenebilir (Hoye ve ark. 2006).

Son olarak belirgin faktörlerden bir diğeri ise limitli kullanılabilirliktir. Spor dışında kalan diğer endüstrilerde talebin bir araya gelmesi ile üretim artabilirken sporda ise bir sınırlılık söz konusudur. Spor kulüplerinin sezon içinde yapacağı maç sayısı önceden belirlenerek sınırlanmıştır ve ona göre bilet satılacaktır. Yukarıdaki farklar göz önüne alındığında bir spor yöneticisinin işletmenin doğasını, üretim talebinin düzeyi, tüketici davranışlarını anlamalıdır (Hoye ve ark. 2006).

4.3.2.Sporun Bağlantısının Bulunduğu Üç Sektör

Spor mal ve hizmetlerinin dağıtıcıları denildiğinde üç anahtar sektör hemen anlaşılabilir. Bu sektörler özel sektör, kamu sektörü ve gönüller sektörleridir. Bu üç sektörden biri olan ticari ya da özel sektör birincil amaçları kar olan spor endüstrisinde büyük bir paya sahip olan sektördür. Bu sektör içinde futbol kulüpleri, TV kanalları, sağlıklı yaşam merkezleri, stadyumlar ve sayıları hızla artan spor turizmi içinde yer alan tur operatörleri yer almaktadır. İngiltere’de sporun gelişiminde ilk yıllarda gönüllülerin oluşturduğu sektörlerin önde geldiği görülürken son 20 yıllık süre zarfında ise uluslararası işletmelerin örnek olarak Nike gibi ticari sektöre ait firmaların başı çektiği görülmektedir. Bu son dönem de sadece İngiltere’de değil diğer birçok ülke içinde durumun aynı olduğu söylenebilir (Piekarz 2009).

Günümüzde kamu sektörünün spordaki bağlantısını hükümet aracılığı ile kurar. Türkiye'deki bakanlık düzeyinde olan ve merkezi yapılanması Ankara'da olan, yetkilerini taşra teşkilatı ile paylaşarak hizmet sağlamaktadır. Taşradaki yapılanma ise il ve ilçe teşkilatlarından meydana gelmekte olup hizmetlerin yürütülmesinde başkan sıfatı ile illerde vali, ilçelerde ise kaymakamların sorumluluğundadır. Türkiye'nin Spor federasyonları düzeyindeki yapılanmasına bakılacak olunursa bundan 23 yıl öncesine kadar tüm federasyonlar kamunun yönetimi ve denetimindeyken 3813 sayılı yasa ile 1992 yılında ilk kez Türkiye Futbol Federasyonu özerk federasyon statüsüne geçerek yönetimi ve maliyesi itibari ile devletten ayrılmış fakat denetimi mekanizmaları kanun ve yasalar ile belirlenmiştir (Erturan 2006). Günümüze gelindiğinde federasyonların hemen hemen hepsi özerk statüye geçiş yapmışlardır. Fakat Türkiye'deki sporun yönün tayin edilmesi aşamasında birçok politikanın oluşturucusu, uygulayıcısı ve planlaması merkezin hükümetin yer aldığı söylenebilir.

Spor endüstrisinin içinde yer alan bir diğer önemli sektör ise gönüllülerin meydana getirdiği sektördür. Küçük gruplar halinde bir araya gelerek kendi spor kulüplerini organize ederek ve kimi zaman bunları birleştirerek büyük organizasyonlar oluşturabilen örgütlerdir. Bu büyük yapıdaki örgütler arasında en iyi örnek Uluslararası Olimpiyat Komitesi (IOC) verilebilir. Gönüllük ilkesi ile bir araya gelmiş bir organizasyonun devamlılığının sağlanması için yöneticilerin ücret karşılığında çalışması biraz kafa karıştırabilir. Bu organizasyon sanki bir ticari sektördeymiş gibi gözükür. Fakat burada bu organizasyonları ticari işletmeden ayıran fark gerçekleştirmiş oldukları etkinliklerde kar amacı gütmekten daha ziyade sosyal amaçlar güden organizasyonlar ile ilgilenebilmektedir. Ayrıca hükümetler temelinde gönüllük ilkesi yatan organizasyonların devamlılığına yardımcı olmak için zaman ayırır ve finansman konularında yardımcı olurlar. Bu sektör kimi zaman hiç kar amacı gütmeyen sektör ya da üçüncü sektör olarak sınıflandırılır fakat bu hükümetlerle ilgili organizasyon ve aktivitelerin bir çoğu ile örtüşebildiğinden, buradaki tercih gönüllü sektörü terimi kullanmasını gerektirir (Piekarz 2009).

4.3.3.Spor Yönetimi Uygulamaları İçin Anahtar Öğeler ve Fonksiyonları

Şu noktada açığa kavuşturulması gereken şey sporun diğer herhangi bir işletmedeki gibi bir yönetim anlayışından ya da gereklerinden daha karmaşık bir yapıya ve aynı zamanda birçok endüstriyi içine aldığı gerçeğidir. Öte yandan sportif etkinliklere insanlar katılabilmekte ve bu da spor yönetimi aktivitelerini genişleterek yeni ilave olan öğelerin sayısı artabilmektedir (Piekarz 2009).

Spor servisi ile ilgili yönetim öncelikle spor programlarını projelendirme, yönetme ve takip etmeyi içeren servis sağlama ile ilgili yönetimdir. Örnek olarak bir spor tesisi yöneticisi birçok farklı programdan sorumlu olabilir ki; bunlar bir yüzde dersinden sağlıklı yaşam merkezindeki aktivitelerin yapılandırılmasını kadar geniş bir yelpazede yönlendirilme ve yapılandırmayı ve ayrıca merkezdeki operasyonel süreçleri kapsayabilir. Spor servisleri yukarıda bahsedildiği gibi üç sektörün tümü tarafından sunulur (Piekarz 2009).

Spor ürünü ile ilgili yönetim, üretim süreçlerinin koordinasyonu ve farklı perakende satış noktalarına ürünlerin dağıtımını sağlayan üretimle ilgili yönetimdir. Spor ayakkabı üreten bir firmanın üretim bandı, üretim bandının kalitesi, üretilen malın farklı perakende satış noktalarına sevkiyatı buna bir örnektir. Fiziksel malların yönetimi büyük çoğunlukla özel sektör tarafından sağlanmaktadır (Piekarz 2009).

Spor yönetiminde aşağıda geçen iki unsur arasında fiziksel konum itibari ile isimlendirilerek incelenebilmektedir. Bunlardan ilki İşletme/üretim yönetimi olup en yalın hali ile spor tesislerinin ya da fabrikalarının (geleneksel odağında spor yönetiminin tanımladığı) fiziksel kaynaklarının doğrudan yönetimiyle birinci dereceden içerip içermediği ile ilgilidir. İkincisi ise işletme temelli olmayan yönetimdir. Bu yönetim şeklinde git gide artan iş fırsatları söz konusu olup servisler çeşitli işletmeler kullanmak suretiyle dışardaki temsilcilikler vasıtasıyla meydana getirilmektedir ve organizasyonlar servislerin dağıtımına yardımcı olmaktadır (Piekarz 2009).

Ayrıca spor yönetimi operasyonel düzeyle de ilgili olarak tanımlanabilir. Bu çeşitli tanımlamalar farklı düzeyleri betimlemek için kullanılabilir. Bu seviyelere örnek vermek gerekirse üst düzey (kıdemli) yönetici, orta seviye yönetici ve başlangıç düzeyi yönetici şeklinde verilebilir (Piekarz 2009).

Operasyonel Yönetim: çok kısıtlı bir zaman dilimi içinde kaynakların alıcı ile müşterilerle buluşturulmasıdır. Operasyonel yönetim aynı zamanda mal veya hizmette dönüştürülen kaynağın temin etmeyi içeren günlük işlemlere odaklanmış niteliktedir. Buda kaynakların yönetimi ile ilgili olup operasyonların düzgün ve güvenli bir şekilde devamını sağlamak için personel yönetimini gerektirmektedir. Operasyonel temelli yönetimde küçük ve orta ölçekli tesislerin günlük yönetimlerini kapsayan bir nitelikte olup bu günlük etkinlikler merkezi stokun kontrolü, çalışanların rotasyonu, istihdam ve yeni programların geliştirilmesi gibi geniş kapsamda olabilir (Piekarz 2009).

Stratejik Yönetim: süreç bakımında daha uzun vadeli olup genellikle bir, üç, beş ya da on yıllık periyotlarda gerçekleşen ve işletmenin veya organizasyonun hedeflerinin gerçekleştirilmesi için planlama ve yönetimi kapsamaktadır. Organizasyonun gelecekte içinde bulunacağı siyasi ve ekonomik koşullar, bu koşulların sağlayacağı fırsatlar ile tehditlerin oluşturduğu dış güçleri görerek organizasyonun hedefleri doğrultusunda yönetimini tahsis edecek olan anahtar unsurdur. Stratejik spor yönetimi ise büyük spor tesislerinin ya da spor tesislerinden birinin operasyonlarının koordinesinden sorumlu üst düzey yöneticileri ile ilgilidir. Bu üst düzey yöneticilerin iş aktiviteleri stratejik programları koordinasyonundan bütçe kontrolüne kadar çok geniş bir yelpazeyi kapsayabilir (Piekarz 2009).

4.4.Yetkinlik Kavramı

Yetkinlik kavramına literatürde bakıldığında psikoloji, yönetim ve eğitim gibi temel alanların yanında birçok başka sahada kullanılmaktadır. Haliyle paydaşının bir hayli fazla olduğu düşünüldüğünde yetkinlik kavramının kullanıldığı alanların her biri için farklı şekillerde tanımlanmıştır.

Birçok sahada kullanım imkânı bulunan yetkinlik kavramı oluşturulan modeller sayesinde teknik bir araç niteliği kazanarak farklı alanlarda farklı yüklenen anlamlarıyla çeşitli amaçlara hizmet etmiştir. Bu alanlardan biri olan psikolojide bireyin yeteneklerinin ölçülmesi suretiyle kişinin performansının kendi özellikleri ile örtüşüp örtüşmediğinin incelenmesine hizmet ederken öte yandan yönetim alanında ise örgütün misyon ve vizyonuna ulaşmasında bireysel yeteneklerin performansa olan olumlu etkilerini ortaya koymasında bir araç olmuştur. Örnekler genişletilecek

olursa; insan kaynakları yönetimi alanında örgütün iş gücü ihtiyacının karşılanmasında, örgüte seçilen kişinin ilgili birime yerleştirilmesi, birimindeki eğitimi, terfii, iş performansının değerlendirilmesi gibi örgütün başarısında stratejik öneme sahip kararların alınmasında kullanılmaktadır (Çetinkaya 2009).

Yetkinlik kavramı kişinin kendi görevini yerine getirirken, bireysel kapasitesini ve yeteneklerine olan inancı olarak ifade edilmektedir (Kitapçı 2013). Başka bir benzer tanım ise; çalışanın üstlenmiş olduğu işin gereklerini en iyi biçimde gerçekleştirebileceğine olan inancı olarak ifade edilmiş olup bu boyut kendini takdirden ayrı olarak yetkinlik olarak adlandırılmıştır. Bu ifade daha ziyade genel manada yetkinlik kavramı olarak değil de belirli bir iş ile ilgili yetkinliği ifade eder (Gül 2004).

Yetkinlik hakkında tanımlamalar çoğaltılabilir fakat bu farklı tanımlar incelenecek olunursa: genelde yetkinlik terimi bireylerin belirli yetenekler ya da özellikle bir işi verimli bir şekilde yapmak için gerekli kapasiteye sahip olunması olarak gösterir. Yetkinlikler yukarıdaki bu tanımlara göre yapılarında iki ögeyi içerir. Bunlardan ilki beceriyi gerçekleştiren doğru performansı ve ikincisi olan performansın altında yatan bireysel davranışları yapısında barındırır (Ko ve ark. 2011).

4.4.1.Yetkinlik Uygulamaları

Yukarıda Birçok alanda uygulamasının olduğu yetkinlik modelleri üç ana başlık altında incelenebilir. Bunlar işletmelerde, hizmet sektörlerinde ve özel spor kulüplerdeki uygulamaları olup kısaca özetlenecek olursa:

4.4.1.1.İşletmelerde Yetkinlik Uygulamaları

Birçok hizmet sektöründe üretici ve servis işletmecisi geniş çapta YY bir işletme için önemli değişimleri ve fırsatları yakalamada olarak görmekte bunun bir neticesi olarak da gitgide artan bir önem arz etmektedir. YY işletme sektöründeki uygulaması birçok araştırma ile mercek altına alınmıştır. İşletme literatüründe sıklıkla görülen çoğu tartışmalardan biri spesifik organizasyonel yetkinlik modellerinin sosyal değerleridir. Canning (1990), Steward ve Hamlin (1992) sosyal yetkinliklerin gelişimini yayınladılar çünkü her organizasyon birbirinden farklıydı. Bu nokta

önemlidir ki; Eğer bir yönetici bir çevrede fonksiyonel olabiliyor ve bunu da başarabiliyorsa başka bir ortam ya da çevrede bu başarıyı aktarmak gerekli olmayabilir. Çünkü pozisyonun sorumlulukları başka bir organizasyonda farklılık gösterebilir. Sosyal YY komple bir iş kolunda yardımcı olabilir fakat işletmeden işletmeye büyük değışiklikler gösterecektir. Sosyal yetkinlikler organizasyonlar ve yöneticiler için örnek bir yetkinlik modeli hazırlamayan işletmeler için bir başlangıç noktası sağlar. Örnek olarak, ulusal düzeyde bir kulüp yöneten kulüp yöneticisi mevcut konudan ayrılıp aynı sektörde özel bir şehir kulübü yönetici olarak anlaşılmalı ve bu yöneticilerin, üyelerin ihtiyaç ve beklentilerini ile de ilgilidir. Bu da benzer organizasyonlardaki yöneticilerin mevcut organizasyon içindeki yeni pozisyonlar alması ya da diğer organizasyonlara geçmek suretiyle benzer şirketlerde etkinliğe sahip olması açısından oldukça önemlidir. Sosyal modellerdeki karşıtları organizasyonların benzersiz olduğunu tartışır ve bundan dolayı işletmelerde bir işi yönetmek için gerekli olan bütün yöneticilerin sosyal uygulamaları olmayabilir. Buda gayet açık bir şekilde sosyal modeller işletmenin gelişimini ve işletmedeki özel-yetkinlik modelleri için ortak temeli sağlamaktadır. İşletmeler yetkinlik modellerini kendi endüstrilerinde meydana getirmek suretiyle yetkinlikleri oluşturmak ve düzenleyerek geliştirebilirler. Yetkinlik modelinin gelişimi zaman alıcı ve maliyetli bir etkinliktir. Bu nedenle de, işletmeler sosyal yetkinlik modellerini işletmelerde özel olarak kullanabilir. Çünkü işletmeye özel-yetkinlik modeli kapsamlı olacağı için başlangıç noktası teşkil eder (Aktaran Koenigsfeld 2011).

4.4.1.2.Hizmet Sektöründe Yetkinlik Uygulamaları

Hizmet sektörünün her bölümünde farklılık gösterir. Bunun sonucu olarak farklı işletmelerin her bir bölümündeki yönetici ve liderleri gerektirir fakat işletmeler ve yetkinlik modelleri özel bir iş kolu ya da pozisyonun çalışması vasıtasıyla meydana gelir. Tas (1998) kiralama sektöründe yönetici yetkinliklerinin ilk çalışmalarını yürütmüştür. Bu hizmet sektörünün yönetsel yetkinliklerinin ilk incelemelerini teşkil eder. O zamandan buyana yönetici yetkinlikleri turizm işletmelerinde oteller ve tatil köylerini içeren, trend değışim ve gelişimlerini işaret etmekte kullanıldı. Ayrıca

gıda ve içecek operasyonlarında, turizm sektöründe ve özel kulüp sektörlerinde de kullanılmıştır. (Koenigsfeld 2011).

Pratik uygulaması açısından yetkinlikler işletmeler için esas yetkinlikleri tespit etmek suretiyle hizmet sektörünün gelişiminde kullanılmıştır. İki uluslararası otel olan hem Marriott hem de Choice Otellerinde üst düzey yöneticiler arasındaki liderlik kapasitesinin belirlendiği ve yetkinlik yaklaşımının kullanıldığı işletmelerdir. Bir gıda servisi sağlayıcı olan “The Buckhead Beef Company” işletmesi, işletmeye üstün vasıflara sahip satış elemanlarını kiralamak amacıyla yapısal bir görüşme formu geliştirip kullanmak suretiyle bir yetkinlik modeli meydana getirip öz yetkinlikleri kullandı. Birçok profesyonel kurum ya da dernek yetkinlikleri geliştirmede ve sertifikasyon verilmesi (ataması) aşamasında kullanılmıştır. CMAA hizmet sektöründeki kurumlar gibi Amerika’daki otelleri ve pansiyon işletmeleri birlikleri sertifikasyon standartları geliştirmede halen yetkinlikleri kullanmaktadır. Profesyonel Golf Birliği, Amerika Golf Kursları Denetçileri Birliği gibi golf ile ilgili birlikler sertifikasyon sürecinin temelinde yetkinlikleri kullanır. Yöneticiler için bir atama sertifikasyonu geliştirildiğinde iyice bilinmesi gereken şey özellikle bu sektörde başarı için önemli olan davranışlar, yetenekler ve bilgi birikimidir. Eğer öğrenci mezun olduğu takdirde iş gücü için tercihte bulunup bulunmadığının nedenlerini incelemek için hizmet temelli eğitim müfredatı kullanılmıştır (Koenigsfeld 2011).

4.4.1.3.Özel Kulüplerde Yetkinlik Uygulamaları

Williams ve Miller (1983) mezuniyet seviyesinde spor yöneticilerinin iş sorumluluklarını araştırmıştır. Araştırmacılar çalışmalarının sonucunda ortak çekirdek yetkinlikler grubunu NCAA’ da bölüm düzeyi ile ilgili tanımlayabileceğini rapor etmiştir. Bir başka çalışmada Bretting (1983) çeşitli düzeylerdeki spor işletmesi yöneticisi, spor pazarlaması ve spor danışmanı statüsündeki yöneticilerin iş yetkinliklerini araştırmıştır. Mevcut çalışmasında bir yetkinlik envanterinden istifade edebilmek için gerekli testleri yaparak geliştirmede bulundu. Çalışmasının sonunda bulgular ortak öz (çekirdek) yetkinlikleri grubunun işe özel (özgü) yetkinlikleri tanımlayabildiğini gösterdi. Bu öz (çekirdek) yetkinlikler liderlik, denetleme, karar

verme, bütçeleme, iletişim ve problem çözme yeteneklerini kapsamıştır (Aktaran Case ve Branch 2003).

Rekreasyonel spor alanındaki iki çalışmada, Jamieson' ın (1980) yılında geliştirdiği yetkinlik envanterini Jennings (1984) ve Ellard (1984) kullanmıştır. Jennings (1984) başlangıç seviyesindeki rekreasyonel spor personeli için gerekli olan yetkinlikleri araştırdı. Araştırmasında fiziksel eğitim ve rekreasyon bölümlerinin her ikisinden toplantı başkanı düzeyi ile pratisyen düzeydeki rekreasyonel personeli tanımlayarak yetkinliklerini karşılaştırdı. Bu karşılaştırma neticesinde rekreasyonel spor pratisyenlerinde güvenlik ve kazaları önleme, spor bilimleri, felsefi temeller, program teknikleri ve organizasyon yönetiminin en önemli yetkinlikler olarak ilk beşin içerisinde yer aldığını tespit etti. Fiziksel eğitim bölümündeki toplantı (grup) başkanlarında ise felsefi temeller, güvenlik ve kazalardan korunma, iletişim, idare ve yönetim teknikleri başlangıç düzeyindeki rekreasyonel yöneticiler için en önemli yetkinlikler olarak belirlenmiştir. Yine bu çalışma ile ilgili Ellard (1984) araştırmasında ticari rekreasyonel spor uygulamalarında iş yetkinliklerini araştırmıştır. Çalışmasında yönetici ve yönetici asistanlarını inceledi. Araştırmasının neticesinde işletme prosedürleri, kaynak yönetimi, personel yönetimi, planlama ve değerlendirme, planlama tekniklerini içeren beş yetkinlik demetini tanımlamıştır (Aktaran Case ve Branch 2003).

Hatfield, Wernn ve Bretting (1987) üniversiteler düzeyindeki spor idarecileri ve profesyonel genel spor yöneticilerin iş yetkinliği ve sorumluluklarını karşılaştırarak ayrımların noktalarını belirlemiştir. Toplamda 50 iş yetkinliğini 6 büyük grupta topladı. Bu altı kategoride pazarlama, işçi ilişkileri, finansal yönetim, sevk-idare, halkla ilişkiler ve personel değerlendirilmesi içermektedir. Spor idarecileri pazarlama, finansal yönetim, sevk-idare ve halkla ilişkiler gibi yetkinlikler tanımlanırken genel spor yöneticiler içinse işçi ilişkileri ve personel değerlendirme daha önemli yetkinlikler olarak açığa çıktı. Öte yandan Lambrecht (1987)' de farklı büyüklüklerdeki spor kulüplerinde gerçekleştirmiş olduğu yetkinlik çalışmasında iletişim, müşteri ilişkileri, karar verme ve idari yeteneklerin yetkinlikler arasında en yüksek değerleri aldığını tespit etmiştir (Aktaran Case ve Branch 2003).

Chen (1993) iş yetkinlikleri çalışmasında kurs içeriklerinin gereklerini ve Tayvan'daki ticari alanda çalışan spor yöneticilerin akademik geçmişlerini inceledi.

Envanterinde 33 iş yetkinliği ve 30 kurs içeriğinden geliştirdi. Bu çalışmanın sonuçları ilk yardım ve güvenlik prosedürleri, iletişim becerileri, işçilerin motivasyonu, bütçe hazırlama ve şikâyetleri ele alma en yukarıdaki yetkinlikler olarak açıklandı. Kurs içerikleri alanlarında en yüksek puanları alan yetkinler ise iletişim becerileri, işletme yönetimi, tesis planlaması, finansman, tesis ve ekipmanlarını işletme yönetimini içermiştir (Case ve Branch 2003).

Toh (1997) özel spor kulüplerinde ve rekreasyon ve park bölümleri ile belirlediği 1334 spor yöneticisine gönderilmesi suretiyle geliştirdiği yetkinlik aracını uygulamıştır. Verilerin değerlendirilmesinde yapılan faktör analizi neticesinde toplam varyans %51.4 açıklanarak altı faktörü ortaya koymuştur. Bu altı faktör sevk-idare, sporun temelleri, bütçeleme, risk yönetimi, bilgisayar becerileri ve iletişimi içermiştir (Aktaran Case ve Branch 2003).

Kim (1997) yapmış olduğu çalışmada Kore’deki spor merkezlerinde çalışan spor yöneticilerinin yetkinliklerini tanımlamıştır. Envanterini 1575 spor merkezi yöneticisine yollamak suretiyle başlangıç, orta ve üst seviyedeki iş yetkinliklerini analiz etmiştir. En üst düzeydeki iş yetkinlikleri risk yönetimi, sporun doğasını anlama, etkili iletişim becerileri, liderlik gelişimi ve yeterli finansman becerisi içermiştir (Aktaran Case ve Branch 2003).

Birkaç yetkinlik çalışmasından biriside üniversitede düzeyinde gerçekleştirilen rekreasyonel ve spor tesislerini içine alan araştırmalardır . Skipper (1990) üniversite düzeyinde rekreasyon ve spor tesisleri yöneticilerinin iş yetkinliklerini araştırmıştır. Araştırmasında ölçme aracı olarak Jamieson (1980) ölçme aracını geliştirmek suretiyle gerçekleştirmiştir. Araştırma sonuçları etkinlik yönetimi, tesislerde enerji tasarrufu ve vergi operasyonları alanlarındaki bilgi birikimi üniversiteler düzeyindeki rekreasyonel ve işletme yöneticileri tarafından tanımlanan zirvedeki iş yetkinlikleri olduğunu göstermiştir (Aktaran Case ve Branch 2003).

Li Song ve Hancock (1999) kamu işletmeleri alanında trendleri önceden tahmin etme amaçlı araştırma çalışmalarında Delphi tekniğini kullanmışlardır. Çalışmasının sonucunda planlama, iletişim, programlama görüşü ve operasyonel yönetim becerileri gelecek 20 yıl içinde öne çıkan yetkinlikler olabileceği ortaya koymuştur (Case ve Branch 2003).

Kulüp yöneticileri, personel ve müdürlerin oluşturduğu kurulları bir bağlantı olarak görürler. Kulüp müdürleri kulübe liderlik eden yönetim kurullarını kulübün değerlerini ve geleneklerini devam ettiren, yeni gelenekleri geliştiren, üye sayısını artıran ve elde tutmayı başaran ve üyelerin kulübün işletmelerinde kullanılmasını sağlayan bir birim olarak tanımlar. Fakat kulübün başarılarına katkıda bulunabilen kulüp müdürlerinin yönetsel yetkinliklerini tanımlamak önemlidir. Yönetsel yetkinlikler tarihsel olarak Kent ve Perdue (1989) CMAA' nın profesyonel program gelişimi yönetimi temelli çalışması ile gerçekleşti. Barrows ve Walsh (2002) Kanada' daki kulüpleri örnek almak suretiyle özel kulüp sektörü ve hizmet yönetimi programları arasındaki eksikliklere köprü vazifesi kuracak bir araştırma çalışması yürüttüler. Yapılan çalışmalar neticesinde hizmet eğitmenlerinin özel kulüp sektörüne uzanamadığı ya da hitap edemediği ortaya konuldu. Bunda da eğitmenlerin bu hizmet sektörünün kolunu anlamayı zahmetli iş haline getirmeleriydi. Özel kulüp sektöründeki bilgi birikiminin eksikliği bu alanda yapılan araştırmaların yoksunluğunu da aynı zamanda bunu yansıttı (Aktaran Koenigsfeld 2011).

Perdue ve ark. (2000,2001,2002) kulüp yöneticileri için gerekli olan yetkinlikleri açıklamıştır. Bu yetkinlikler çoğu kulüp yöneticilerinin başarıları için gerekli olduğuna inanılan aslında 11 yetkinliğin gelişimine katkı sağlayan CMMA görev sertifikasyonundan elde edilmiştir (Aktaran Koenigsfeld 2011).

Fjelstul ve Tesome (2008) son zamanlarda golf ve sektörünün yönetiminde başlangıç düzeyindeki yönetici pozisyonundaki üyeler için kabul edilen yetkinlikleri tanımlamışlardır. Yeniden tanımla ihtiyacı hissetmelerinin nedeni özel kulüp yönetimindeki yetkinlik çalışmalarına öncülük yapan araştırmaların özel kulüplerin yönetsel yetkinliklerini açıklayan alt ölçek ve skalaları geçerli değildi ve dahası önceki çalışmalar düzenli olarak sertifikasyon ve profesyonel gelişim için güncellemeye ihtiyaç duyuyordu (Aktaran Koenigsfeld 2011).

Ko ve arkadaşları Tayvan' da 650' si spor yöneticisi ve 150' si akademisyen olmak üzere toplam 800 katılımcı üzerinde Tayvan Kültürü ve spor endüstrisine uygun kendi geliştirmiş oldukları ölçme aracı ile yetkinliklerin kültürel açıdan ne gibi farklılıklar doğurabileceğini araştırmışlardır. Geliştirmiş oldukları 11 yetkinlik alt ölçeğinden üç ünün kendi literatürlerinde bulunmadığını tespit etmişler. Bu alt

ölçekler ise politik farkındalık, yabancı dil öğrenme yeteneği ve yönetim bilgisi alt ölçekleridir (Ko ve ark. 2001).

4.4.2.Yetkinliklerin Özellikleri

Birçok araştırmacı tarafından gerçekleştirilen yetkinlik çalışmalarının neticesinde bulunan olguların genellemesi yapıldığı takdirde yetkinliklerin beş türde karakteristik özelliğe sahip olduğu görülmektedir. Bu özellikleri kısaca açıklamak gerekirse:

- **Güdü:** Kişinin bir kişi, bir kurum ya da bir nesneyle ilgili kendi zihninde meydana getirdiği sürekli inanç ve davranışa neden olan düşünceler sistemidir.
- **Özellik:** Kişinin fiziksel özelliklerinin yaptığı işin gereklerine yerine eksiz bir şekilde yerine getirilmesi olarak açıklanabilir.
- **Kişisel Kavramlar:** Kişinin sahip olduğu kişisel saygısından ya da tutumlarından meydana gelmektedir.
- **Bilgi:** Kişinin spesifik bir alanda sahip olduğu bilgidir.
- **Beceri:** Performansın gerçekleştirebilmesin için gerekli olan fiziksel ve düşünsel yeteneğe sahip olmadır (Biçer ve Düztepe 2003).

4.4.3.Yetkinliklerin Sınıflandırılması

Ernest ile Young yetkinlikleri kendi yaklaşımlarında üç sınıfa ayırmak suretiyle ele almışlardır. Bu yaklaşımı kısaca şematize etmek gerekirse (Aktaran Arı 2006):

Temel Yetkinlikler						
Yönetsel Yetkinlikler						
Teknik Yetkinlikler						
Fonksiyon 7	Fonksiyon 6	Fonksiyon 5	Fonksiyon 4	Fonksiyon 3	Fonksiyon 2	Fonksiyon 1

Şekil 6: Yetkinliklerin Sınıflandırılması (Arı 2006)

Öte yandan literatürde bu sınıflamaya ek olarak eşik yetkinlikler ve başarı yetkinlikleri de yer almaktadır. Bu yetkinlik sınıflamalarını kısa özetlenecek olursa:

4.4.3.1.Eşik ve Başarı Yetkinlikleri

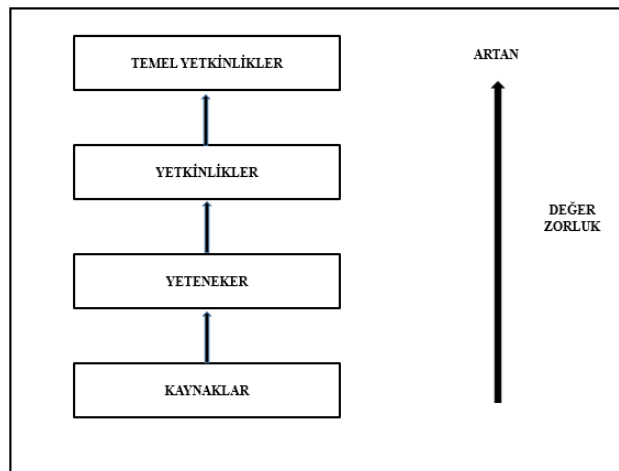
Eşik yetkinlikler, kişinin herhangi bir işi gerçekleştirebilmesi için varlığı zaruri olan fakat yüksek iş performansı ile alakası bulunmayan bilgisi, güduları, özellikleri, benlik algısı ve becerileri olarak tanımlanabilir (Güler 2010).

Başarı yetkinlikleri, kişinin gerçekleştireceği işte yüksek veya başarılı bir performans göstermesi için olmazsa olmaz yetkinlikler olarak ifade edilebilir. Bu yetkinlikler (Güler 2010):

- Başarı Motivasyonu
- Geliştirme Çabası
- Kalite
- Düzen Kaygısı

4.4.3.2.Temel Yetkinlikler

Temel yetkinlikler; organizasyonun vizyonunu, misyonunu, kültürünü, mevcut değerlerini, önceden belirlenmiş hedefler ve bu hedeflere ulaşmadaki stratejik yönde katkı sağlayacak olan her çalışanında var olması beklenen ortak yetkinliklerdir. Bu yetkinlikler diğer yetkinliklere nazaran daha dominant ve yönlendirici niteliktedir. Temel yetkinlikler aynı zamanda organizasyonun değerleri olarak tanımlanabilir (Güler 2010).



Şekil 6: Yetkinlikler Hiyerarşi Kavramı (Arı 2006)

Ayrıca temel yetkinlik, iki yönlü olan bir kavramdır. Organizasyonlar açısından değerlendirildiğinde, bir örgütün belli bir işteki rekabet edebilme yeteneği ve çeşitlendirilmiş beceriler kümesi, bütünleyici değerler ile çalışma şekli özelliği taşır (Arı 2006)

Örgütte kaynaklar, işletmenin değer yaratma ya da oluşturma aşamasında tesis, işgücü ve kültür gibi girdilerini teşkil etmektedir. Yetenekler ise işletmenin elinde var olan kaynaklarını kullanma kabiliyetini gösterir ve fonksiyona tabidir. Yetkinlikler, yeteneklerin çapraz-fonksiyonel bütünleşerek koordinasyonundan meydana gelir. Son olarak temel yetkinlik ise, işletmede yukarıda sayılan yetkinliklerin uyumlu bütünleşmeleri neticesinde oluşan bilgi alanları ve becerilerdir. Başka bir ifade ile bütün yeteneklerin toplamı şeklinde tanımlanabilir (Arı 2006).

Temel yetkinlik kavramına çalışanlar düzeyinde bir tanımlama yapmak gerekirse: İşletmede çalışan tüm bireylerden beklenen işletmenin değerlerini ile örtüşebilen yetkinler olarak ifade edilebilir (Arı 2006).

4.4.3.3.Yönetmel Yetkinlik

Yönetmel yetkinlik, işletmedeki kişilerin ve bu kişilerin oluşturduğu çalışma gruplarının öğrenmelerini, öğrenme yoluyla kazanımlarını, paylaşımlarını ve yapacakları işlerde hevesli olmalarını kolaylaştıran anlayışların ve uygulamaların olgunluk düzeyi olarak açıklanabilir. Bu yönetimsel anlayış ve uygulamaların amacı örgütsel düzeyde yetkinleşmeye katkı sağlamak, kişilerin ve kişilerin oluşturduğu çalışma gruplarının katkılarını, süreçleri ve prosedürlerin kurumsallaştırılmasıdır (Horozoğlu 2004).

Gerek bireysel gerekse de grup olarak gerçekleştirilen çalışmalarda öğrenilenlerin örgütsel hafızaya eklenebilmesi için kurumsallaşması gerekmektedir. Yönetim kademesinin şu noktada yapması gereken ise; örgütsel iklimin ve kültürünün oluşturulması, öğrenme ortamının öğrenmeyi kolaylaştırıcı ve etkin kılacak şekilde oluşturulması ve organizasyonunu zorunlu kılmaktadır. Bu noktadan hareketle örgütsel yetkinleşmenin sağlanabilmesi için bir takım yönetmel katkıları olan örgütsel öğrenmenin kurumsallaştırılması sağlayacak örgütsel yapının tahsisi, işletmenin vizyon-misyon-stratejileri ile sistemlere uygulamaları kapsamı gerekmektedir (Horozoğlu 2004).

Üst kademe yönetim tarafından örgütsel düzeyde yetkinleşmeyi destekleyici yaklaşımlar ve uygulamaları aşağıdaki gibidir (Horozoğlu 2004):

- İşletmenin örgütsel bir vizyonun ve stratejisinin olması.
- Örgütsel stratejilere destek verecek bir örgütsel yapı nitelik kazandırmak.
- Örgütsel yapı içerisinde karşılıklı eksiksiz güven hissini tahsis etmek.
- Mümkün mertebe değişimin yapıldığı bir örgüt yapısına sahip olmak.
- Yeniliklere açık bir örgüt kültürü anlayışını benimsemek.
- En temel örgütsel süreçlerden biri olarak bilgi sistemlerinin farkındalığı.
- Performansı uygun şekilde değerlendirecek ve gösterecek ölçme araçlarına sahip olmak.
- Örgütün faaliyet alanında olası önemli etkilerde bulunabilecek değişimleri öngörebilecek sistemlere sahip olmak.

4.4.3.4.Teknik (Fonksiyonel) Yetkinlikler

İşletmenin birimlerinin herhangi birinde çalışan kimsenin bölümünden ya da fonksiyonundan ileri gelen farklılaşan davranışlar sergileyebilir. Bu farklılaşan davranışlar başka teknik davranışların sergilenmesi ile sonuçlanabilmektedir. Örnek olarak satış ya da pazarlama biriminde çalışan bir kimsenin ikna ve görüşme tekniklerindeki yetkinliklere sahipken insan kaynaklarında çalışan bir kimsenin değişim yönetimi yetkinlikleri örnek verilebilir (Arı 2006).

4.4.4.Yetkinliklerin Belirlenmesi

Yetkinlik modellemesinin oluşturulmasının ilk aşaması yetkinliklerin ve bu yetkinliklerin düzeylerinin belirlenmesidir. Yetkinliklerin tanımlanması ve belirlenmesi için geçerliği ve güvenilirliği olan bir yaklaşımın benimsenmesi gereklidir. Kullanılan araç çalışanın bireysel yetkinliklerini tespit edip kişiye bir takım sorumluluklar yüklemekten uzak olmalıdır. Bunun yerine işletmenin ihtiyaç hissettiği yetkinliklerle bağlantısını kurması için yol gösterici nitelikte olmalıdır. Bir işin ya da faaliyetin mükemmel düzeyde gerçekleştirilebilmesi için, hareket noktası temel yetkinlik olmalıdır (Biçer ve Düztepe 2003).

Yetkinliklerin belirlenmesi aşamasında bir diğer basamak ise, işletmenin stratejilerine uygun temel yetkinliklerin belirlenmesidir. Temel yetkinlikler, genelde

tüm çalışanlarda aranan ve diğer yetkinliklere göre daha baskın niteliğe sahip ve yönlendirici vasfa sahip yetkinlikler olarak tanımlanabilir. Ayrıca yetkinliklerin neticesinde hangi etkin davranışı doğuracağı ve bunun ne gibi etkilerinin olacağı önemlidir. Örneğin hedef olarak sonuca odaklanma yetkinliğinin belirlenmesi durumunda hedef belirleme ve bu hedeflere ulaşmayla ilgili yetkinliklerdir. Bu özellikteki yetkinliklere sahip olan birey problem ve probleme neden olan kaynağın tespitine daha iyi odaklanmaları söz konusu olabilir. Öte yandan çalışanlarını motive etme özelliğine sahip bir işverenin ya da yöneticinin varlığı bireysel ve organizasyonel başarıya ulaşma yolunda avantaj sağlayacağı söylenebilir (Biçer ve Düztepe 2003).

Mesleklerin bazı standartları ve prensipleri mevcuttur. Bu standartlar ve prensipler mesleğin yapılabilmesi için olmazsa olmaz temel niteliklerinin içerirler. Bazı mesleklerde bu içerikler ayrıntılı olarak düzenlemiş bir vaziyettedir. Özellikle kamu kurumlarında gerçekleştirilen mesleklerde (hukuk, tıp, muhasebe gibi) kişinin sahip olması gereken vasıflar ve iş sırasında uygulaması gereken prosedürler yönetmelik, tüzüklerle belirlenmiştir. Kişinin mesleğini icrası sırasında gereken bu ortak özelliklere yetkinlikler olarak kabul görür (Biçer ve Düztepe 2003).

Kamu sektöründe temel yetkinlikler nasıl tanımlanıyorsa özel sektördeki firmaların kendileri için gerekli olan temel yetkinlikleri belirlemesi menfaatlerine olacaktır. Bu kapsamda işletmelerin bir yetkinlikler sözlüğü oluşturmaları ve işletmedeki her bir mevkii ya da pozisyon için bir iş tanımı oluşturularak gerekli yetkinlikleri ve düzeylerini belirlemesiyle kişiden istenen yetkinliklerin tanımlanmasını nispeten kolaylaştıracağı düşünülebilir (Biçer ve Düztepe 2003).

Fakat her zaman bu tarz yaklaşımları işletmelerde görmek mümkün olamamaktadır. Bunun yerine işletmedeki fiili uygulamaların izlenmesi ve işletmede ihtiyacı hissedilen yetkinliklerin tespitine yönelmek yerinde olabilir. Yetkinliklerin kurumlardaki fiili uygulamalarının gerçekleştiği birimlerden biride İK uygulamalarıdır. İşletmenin İK departmanında dikkate alınan kıstasların yetkinliklerin belirlenmesinde ipuçları verebilmektedir. Bu ipuçlarını kısaca özetlemek gerekirse (Ünal 2010):

- **İş İlanları:** İşletmeye personel alım sürecinde alım yapılacak olan pozisyon veya her bir pozisyon için kişide aranan özellikler yetkinlikler konusunda ipucu verebilir.

- **Performans Kıstasları:** Yapılan işin değerlendirilmesi noktasında göz önüne alınan kıstasların neler olduğu o işin için sahip olunması gereken yetkinlikler hakkında daha sağlam ipuçları verebilir.
- **Ücretlendirme Ölçütleri:** İşletmede çalışanların maaşlarının miktarlarının belirlenmesinde performanslarının yanında sahip oldukları bir takım yetenekleri, becerileri ya da nitelikleri de ücretlere yansiyorsa kurumun yetkinliklere önem gösterdiğinin bir ibaresi olarak değerlendirilebilir.
- **Terfi Kriterleri:** İşletme ya da kurumda hangi mevkiler için ne gibi niteliklerin önemsendiği terfide aranan yetkinliklerin bir göstergesi olarak kabul edilebilir.
- **İş Gereklere:** İşletmeler veya kurumlar personel alımında bulunmadan önce ilk adım olarak alımın yapılacak olduğu pozisyon ya da mevkiinin işin analizini yahut iş tanımını gerçekleştirirler. İşin analizinin yapılması sonucunda elde edilen çıktılar iş için gerekli vasıflar olan eğitim düzeyi, tecrübe seviyesi, yetenek, fiziksel ve zihinsel yeterlilik gibi unsurları ortaya koymaktadır. Ortaya konan bu unsurlarla kurulacak olan yetkinlik modellerinin oluşturulmasına yardımcı olabilmektedir. Bu bakımdan işin gereklere tanınması temel yetkinliklerle aynı manaya geldiği düşünülebilir (Ünal 2010).

Yukarıdaki yöntemlere ek olarak yetkinlikleri belirleyebilmek için ayrıca odak grup çalışmaları, uzman panelleri, üstün başarı ya da yüksek performans gösterenle yapılacak kritik olay mülakatları gibi yöntemlerden istifade edilebilir. Başka bir yöntem ise çalışanlara anket uygulama veya karşılıklı görüşme birliğine varılmak suretiyle kıstasların belirlenmesi yoluna gidilebilir (Ünal 2010).

4.4.5.Yetkinlik Modeli Kavramı

Literatür incelendiği takdirde bu kavramın yetkinlik profili ya da yetenek modeli yahut yetkinlik çerçevesi adı altında telaffuzlarına rastlamak mümkündür. Yetkinlik modelleri belli bir iş için tanımlanmış yüksek performans çıktısı veyahut ayırt edici başarıyı sağlayan vasıfların belli bir yaklaşıma göre sıralandığı listeler şeklinde tanımlanabilir. Bu vasıfların yanında ayrıca mükemmel performansı tanımlayan davranış guruplarını da bu modellemeye dâhil edilebilir. Mevcut bu davranış gurupları

ortalama ya da başarısız olarak nitelendirilen çalışanlardan sıyrılan başarılı personelin sürekli olarak gösterdikleri istikrarlı davranışlardır. Bu noktadan hareketle her bir yetkinliğin öz bir tanımı ve bir takım temel davranışı içine aldığı söylenebilir (Güler 2010).

İşletmelerde tahsis edilmek istenen hedef yapı, literatür ve liderlerin düşüncelerinin bir bileşimi ve bunlara ek olarak aşağıda verilen yetkinlik modelinin geliştirilmesi sırasında üzerinde durulması gereken noktalar önerilmektedir (Gangani 2004):

- Yetkinlik modeli stratejilerinin oluşturulması aşamasında işin gereklerinin çıkarılması gerekir.
- Modelleme için geliştirilen prosedürlerin oluşması ve geliştirilmesi aşamasında üst seviye yöneticilerin katılımları ve destekleri göz önünde bulundurulması tavsiye edilir.
- Yetkinlik çalışmalarına girilmeden, ipuçları, etkileri, uygulama süreci ve konuları hakkında organizasyondaki her bir bireyle iletişime geçilmesi ve bilgilendirilmesi gerekir.
- Yetkinlik temelli stratejiler çalışanların işleri ve kariyer gelişimleri için önemli ve ilişkilidir. Bu nedenle oluşturulan prosedürler ile verilen sözlerin çalışanlar üzerinde rahatlatıcı bir etki yaratarak bir kaldıraç vazifesi görmesi söz konusu olabilir (Gangani 2004).

4.4.6. Yetkinlik Modellerinin Oluşturulmasında Kullanılan Yaklaşımlar

Briscoe ve Hall'ın gerçekleştirmiş oldukları çalışmalarında işletmelerde yetkinlik modellerinin oluşturulması sırasında kullanılan üç değişik yaklaşımın olduğunu tespit etmişlerdir. Bunları sırası ile kısaca özetlenecek olunursa (Aktaran Güler 2010);

• Araştırmaya Dayalı Yetkinlik Yaklaşımları

Bu yaklaşımda McClelland ve Hay/Mcber kurdukları danışmanlık şirketince geliştirmesi yapılan bu yaklaşımda işletmenin içinde performansı yüksek olarak nitelendirilen yöneticiler tavsiye edilir ve bu yöneticilerin başarılarında etkisi bulunduğu önemli olaylar ilişkin örnekler vermesi istenir. Yapılan görüşmeler

neticesinde elde edilen bulgular yorumlanarak başarıya etki eden faktörler sıralanmak suretiyle performans ile ilişkilendirilirler (Güler 2010).

- **Stratejiye Dayalı Yetkinlik Yaklaşımları**

Stratejiye dayalı yetkinlik yaklaşımında; işletmedeki üst düzey yöneticiler organizasyonun stratejik yönü, amaçları ve vizyonu hakkındaki planlamalara göre oluşturulan yetkinliklerin gelecekte yaratacağı olası fırsatları, zorlukları ve ayrıca ileride öneminin artacağını düşündükleri yetkinlikler ilgili görüşmeler düzenlenir. Bir başka yöntem ise bezer stratejik planlamalar da bulunmuş ve modellemelerini oluşturmuş işletmelerin veri tabanlarından istifade edilerek yeni bir modelle belirlenebilir (Güler 2010).

- **Değerlere Dayalı Yetkinlik Yaklaşımları**

Değerler yaklaşımında ise; organizasyon içinde var olan formal ya da informal yapılarıdaki normları ve kültürel değerleri göz önüne alınarak yeniden düzenlenebileceği gibi işletmedeki üst düzey yöneticilerin duyguları ve tutumlarına göre de belirlenebilmektedir (Güler 2010).

4.5.Başarı İhtiyacı Güdüsü, Yöneticilerin Gelişimlerine Yönelik Verilen Zorlu Görevler ve Yönetimsel Yetkinlikler Arasındaki Etkileşim

Ames (1992) yapılış amaçlarına göre öğrenci motivasyonlarını incelediği araştırmasında bireyleri başarı ihtiyacına yönelten iki tane amaçtan söz etmektedir. Bunlardan ilki yetenek kazanma ve kazanılan yeteneği gösterme çabasıyken ikinci amaç ise, kazanılan yetenekleri geliştirerek ustalaşmadır (Ames 1992). Bazı yetkinlikler bireysel yetenekler ve kişisel davranışları kapsarken diğer yetkinlikler ise bireysel motivasyonu, tepki ve problem çözmeyi içine almaktadır (Arabha ve ark. 2015). Şu noktada yönetici becerilerine yetkinlikler ve BİG ile doğrudan olarak etkisinin olduğu düşünülebilir.

Ayrıca genelleme yapıldığında ise araştırmacılar başarıyı ve mükemmelliği elde etmek için güdülenme ya da zorluklarla yüzleşmeyi kişinin mizacından ayrılmayan başarı ihtiyacı olarak kavramsallaştırmışlardır. Bu noktadan hareketle başarı ihtiyacı bireysel performans için üstlenmiş olunan sorumluluklar, belirsizliklerle yüzleşme ve işin zorluklarının altına girme davranışı olarak ifade edilmiştir (Sagie ve Elizur 1999). Buda BİG ile YG arasında bir etkinin olduğu söylenebilir.

H₁:Başarı ihtiyacı güdüsü (BIG), yönetsel yetkinlik (YY) üzerinde etkidir.

Ayrıca Tesluk ve Jacobs 1998'de gerçekleştirdikleri araştırmalarında iş başında kazanılan tecrübelerin kişinin karşılaştıkları zorluklar ve bunlara meydan okuma düzeylerinin aynı birimde aynı işi yapan bireylerde farklılık gösterdiğini tespit etmişlerdir. Bu farkın oluşumunun nedeni noktasında ise; işle ilgili bilgi birikimi, yetenekler, motivasyon ve iş performansından ileri geldiğini açıklamışlardır (Tesluk ve Jacobs 1998). Bilgi birikimi, yetenek, motivasyon ve iş performansının BİG oluşturan elemanların olduğunu düşünüldüğünde BİG yüksek olan bireylerin YG tercih ettiği düşünülebilir ve ayrıca BİG ile YG arasında doğrudan etkiden söz edilebilir.

McDaniel ve ark. (1988), tecrübenin genel bilişsel yetenek gibi, geniş çapta iş tiplerinin iş performansı ile ilgili olduğunu ortaya koymuşlardır. Schmidt ve ark. (1986) genel bilişsel yetenekler gibi tecrübe ve iş performansının, iş bilgisi aracılığıyla görüldüğünü belirlemiştir. Bu işin aracılığı ise işin karmaşıklığı ile bir bağlantısı söz konusudur. McDaniel ve ark. (1988) tecrübenin, işin karmaşıklık düzeyi arttıkça basit işlere nazaran performansın habercisi olduğunu tespit etmişlerdir (Aktaran Jex 2002). Bu notadan hareketle işin karmaşılaşması YG ile bağdaştırılabilir ve YG üstlenen yöneticilerin tecrübe ve iş performanslarının yüksek olabileceği düşünülebileceği gibi BİG aralarında da bir etkinin olduğu söylenebilir.

H₂:Başarı ihtiyacı güdüsü (BIG), yöneticilerin gelişimlerine yönelik verilen

Gerçekleştirilen birçok çalışmada (Davies ve ark. 1984, McCall ve ark 1988, Wick 1989) yönetsel gelişime güçlü katkısı olan iş başında kazanılan tecrübelerden bahsedilmektedir. Ayrıca McCauly ve ark. YG öğrenmeyi gerçekleştirmede motive edici hareketi ve öğrenme fırsatlarını sağlayıp geliştirici etkiye sahip olduğunu ileri sürmüştür. YG yeni öğrenme stratejileri, davranışlar ve alternatif düşünme yöntemlerinin gelişimini sağlayarak yeni yetkinlik düzeylerine ulaşılmasında motive edici niteliği bulunmaktadır (Brutus ve ark. 2000). Bu nedenle YG' nin YY gelişiminde bir etkisinin olduğu ifade edilebilir.

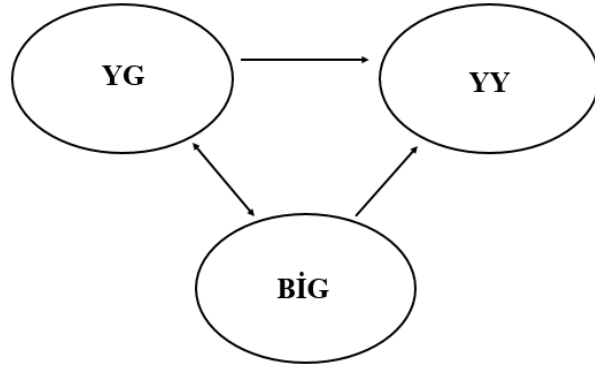
Morrison ve Hock 1986' da gerçekleştirdikleri çalışmalarında iş başında kazanılan tecrübelerin iş dışında yapılan formal çalışmalara nazaran bireysel gelişimlere katkısının daha fazla olduğunu ileri sürmektedir (Aktaran Brutus ve ark. 2000). Yönetsel gelişim alanında birçok çalışmada eğitimi ve uygulamayı esas

almasına karşın işte gerçekleştirilen uygulamaların yönetsel beceriyi büyük ölçüde geliştirdiği McCauley ve arkadaşları tarafından da desteklenmektedir (McCauley ve ark. 1994). Buradan YG 'nin YY düzeylerine etki ettiği söylenebilir.

Tesluk ve Jacobs (1988) Performans yönetimi, geri bildirim sistemleri, yetenekleri üst seviyelere ulaşmasını sağlayacak fırsatların çalışanların yetenek, motivasyon ve iş performansına etkisi olan diğer unsurlar olarak değerlendirilmiştir (Tesluk ve Jacobs 1998). Aryee 2012 deki çalışmasında YG bireyin iş performansı ile yükselmeye özendirici faydaları ile ilişkili olduğu tespitinde bulunmuştur (Aryee, 2012). Yetkinlik temelli stratejiler çalışanların işleri ve kariyer gelişimleri için önemli ve ilişkilidir. Bu nedenle oluşturulan prosedürler ile verilen sözlerin çalışanlar üzerinde rahatlatıcı bir etki yaratarak bir kaldıraç vazifesi görmesi söz konusu olabileceğini belirtmiştir (Gangani 2004). YY temelli stratejilerin bireylerin kariyer gelişimleri ve başarı motivasyonları artırıcı rol oynadığı düşünülecek olursa BİG olumlu yönde etki edebileceği düşünülebileceği gibi bir ilişkisinden de söz edilebilir.

H₃:Yöneticilerin gelişimine yönelik verilen zorlu görevler (YG), yönetsel

Kişinin sahip olduğu yeteneklerinin ve ihtiyaçlarının doğru tespit edebilen personel seçim yöntemleri ile yerleştirme sistemleri oluşturmaya yardımcı olabilmesi, YY temelli stratejiler ile BİG yüksek kişilerin organizasyonda istihdam edilerek en yüksek iş performansını gösterebileceği birime yerleştirilerek en yüksek bireysel performans elde etmesi sağlanabilir (Aktaran Yıldırım 2007). Bu bireysel performansların toplamı ise işletmenin ya da organizasyonun performansını ortaya koymaktadır. Buda organizasyonlar için bireysel katkıların önemini artmaktadır (Aktaran Zerenler 2005). Yukarıdaki paragraflarda dikkate alınacak olursa YG, BİG ve YY' nin aralarındaki ilişkilerinden nihai çıktısı olarak iş tecrübesi ve iş performansı olduğu söylenebilir.



Şekil 7: Başarı İhtiyacı (BİG), Yöneticilerin Gelişimlerine Yönelik Verilen Yönetmel Görevler (YG) İle Yönetmel Yetkinlikler (YY) Arasındaki Etkileşim

5.GEREÇ VE YÖNTEM

5.1.Araştırmanın Amacı

Mevcut çalışmanın amacı; Türkiye’deki spor federasyonlarında görev alan üst ve orta seviyedeki spor yöneticilerinin başarı ihtiyacı güdüsü (BİG) ve yöneticilerin gelişimlerine yönelik verilen zorlu görevlerin (YG), yönetsel yetkinlik (YY) düzeylerine etkileri incelenmiştir.

5.2.Araştırmanın Soruları

Araştırmanın soruları Türkiye’deki spor federasyonlarında görev alan orta ve üst düzeydeki spor yöneticilerinin YY, BİG ve YG düzeylerini belirlemeye yönelik maddelerden meydana gelmiştir.

5.3.Araştırma Tipi

Araştırma nicel araştırma yaklaşımı ile temellendirilmiş olup katılımcılara anket uygulaması (Tarama) yapılarak gerçekleştirilmiştir.

5.4.Araştırmanın Yeri ve Zamanı

T.C. Gençlik ve Spor Bakanlığı’na bağlı Spor Federasyonlarından Mayıs-2015 ile 2016-Mart tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir.

5.5.Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın Evrenini Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü’ne bağlı (Resmi Gazetenin 19 Temmuz 2012 tarihli, 28358 Sayılı, 3289 sayılı kanun) spor federasyonlarında üst ve orta düzey yönetim kademesinde (yönetim kurulu, eğitim kurulu, bilim kurulu, hakem kurulu v.b. üyeler) görev alan spor yöneticileri oluşturmaktadır.

Federasyon genel sekreterleri atama yolu ile görevlendirilirken, federasyon başkanı ve diğer kadroları seçim ile başa gelmektedir. Genel sekterler haricindeki diğer yönetim kadrolarındaki spor yöneticileri bu görevlerini fahri olarak gerçekleştirmektedir. Araştırmaya katılan spor yöneticilerinin federasyon dışında asli işleri vardır. Spor yöneticileri federasyon dışında yöneticilik, akademisyenlik ve özel sektörde çalışmaktadır.

Türkiye’de yaklaşık 60 spor federasyonundan, işbirliği yapan 19 spor federasyonu çalışmaya dahil edilmiştir. Çalışmaya katılan spor federasyonlarda veri toplanabilecek yaklaşık olarak 2500 spor yöneticisi olduğu belirlenmiştir.

Yukarıdaki evrenin içinde bilindik ve tanıdık 19 federasyondan 22 katılımcıya (federasyon başkanları, genel sekreterleri, eğitim kurulu başkanları vb) ulaşılarak çalışmaya dâhil olmaları sağlanmıştır. Sonrasında her bir katılımcının tanıdıklarının araştırmaya dahil olmalarını sağlanarak tıpkı yuvarlanan bir kartopu gibi git gide büyüyerek katılımcı sayısı artırılmıştır. Araştırmada yukarıda verilen kartopu örneğinden adını alan *Kartopu Örnekleme* veya diğer adıyla *Birbirini Etkileyen Örnekleme* tekniğinden istifade edilmiştir (Özen ve Gül 2007). Bu yöntemle toplamda 189 katılımcıya ulaşılmıştır.

5.6.Araştırmanın Bağımlı ve Bağımsız Değişkenleri

Bağımsız değişkenler: Başarı İhtiyacı Güdüsü ve Yöneticilerin Gelişimlerine Yönelik Verilen Zorlu Görevler (AS, OY, ZS, YA, KA alt boyutları) çalışmanın bağımsız değişkenlerini oluşturmaktadır.

Araştırmanın Bağımlı Değişkeni: Yönetici Yetkinlikleri (Yönetim Teknikleri, Sporla İlgili Teoriler ve Temeller, Servis Sağlama ve Geliştirme, Liderlik, Yabancı Dil ve Öğrenme Yeteneği, Finans, Ekonomi ve Analitik Yetenekler, İletişim, Politik/Siyası Farkındalık, Risk Yönetimi, Bilgi Yönetimi ve Teknolojileri, Yönetim Teorileri ve Bilgi Yönetimi) değişkeni alt boyutların toplamı olarak ve her bir alt boyut bağımlı değişken olarak analiz edilmiştir.

Araştırmanın kontrol değişkenleri: Yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu (BESYO) mezunu olup olmadıkları kadro sahipliği, kişinin federasyondaki konumu, kurumundaki yöneticilik tecrübesi (KYT), başka kurumda yöneticilik tecrübesi (BKYT) sporculuk geçmişi, eğitmenlik durumunu içine alan demografik özelliklerdir.

5.7.Araştırmanın Veri Toplama Araçları

Bağımlı değişken olan YY Türkçe’ye çevrilmesi aşamasında; ilgili envanterin araştırmacı tarafından Türkçe’ye çevrilmesinden sonra tez danışmanlarının çevirileri değerlendirmelerine takiben gerekli düzenlemeler yapılmıştır. Ayrıca bağımsız

değişkenler YG ve BİG spor ortamına uyarlaması da gerçekleştirilmiştir. Bunun arkasından alanda uzman ve verinin toplanacağı spor federasyonlarında eğitim kurullarında başkan olarak görev alan beden eğitimi ve spor alanında akademik unvana sahip dört öğretim üyesi anketi inceleyerek değerlendirmeleri istenmiştir. Akademik unvana sahip ve alanda uzman, eğitim kurulu başkan statüsündeki üyelerinden yüz yüze alınan dönütler ile gerekli değişiklikler gerçekleştirilmiştir ve ölçme aracına son şekli verilmiştir. Son şekli verilen ölçme aracına farklı spor federasyonlarında çeşitli kurullarında görevli 40 kurul üyesi üzerinde bir pilot çalışma gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen pilot çalışmada ölçme araçlarının güvenilirlikleri BİG için Cronbach Alpha=0,948 (Tek Alt Boyut 5 madde), YG için Cronbach Alpha=0,891 (Beş “5” Alt Boyut 25 madde) ve YY için Cronbach Alpha=0,968 (11 Alt Ölçek 57 madde) olarak tespit edilmiştir.

Ölçme aracı üç envanterin bir araya getirilmesiyle meydana getirilmiş ve katılımcıların demografik özelliklerini belirleyebilmek için kişisel bilgi formu bölümü eklenerek toplamda dört bölümden oluşmaktadır (Ek-1).

Yönetici yetkinliklerini belirlemede Ko ve ark. (2011) yetkinlik algısı çalışmasında kullanılan ölçme aracından faydalanılmıştır. Ko (2011)'nin ölçme aracı 11 alt ölçek (Yönetim Teknikleri, Sporla İlgili Teoriler ve Temeller, Servis Sağlama ve Geliştirme, Yabancı Dil ve Öğrenme Yeteneği, Liderlik, Finans, Ekonomi ve Analitik Yetenekler, İletişim, Politik/Siyasi Farkındalık, Muhasebe ve Risk Yönetimi, Bilgi Yönetimi ve Teknolojileri, Yönetim Teorileri ve Bilgi Yönetimi) olmak üzere toplamda 70 maddeden meydana gelmektedir. Uzman görüşü ile çalışmada bu alt ölçeklerden Türkiye'deki örneklem olarak alınan spor yöneticilerinin yetkinlikleri kapsamında değerlendirilmeyen 13 adet madde çıkarılmıştır. Maddelerin çıkarıldığı alt ölçekler: Muhasebe, Finans Ekonomi ve Analitik Yetenekler ile Yabancı Dil ve Öğrenme Yetenekleridir. Çıkarılan maddeler Ek-7 sunulmuştur. Envanterin aslındaki gibi maddelerin katılımcıların tarafından değerlendirilmesi aşamasında 7'li Likert derecelendirme seçeneği 1= Hiç Katılmıyorum,...,4=Ne Katılmıyorum ne de Katılıyorum,...,7=Tamamen Katılıyorum kullanılmıştır.

Yöneticilere verilen gelişimlerine yönelik zorlu görevlerle ilgili verilerin toplanmasında McCauley'in (1994) geliştirmiş olduğu Yöneticilerin Gelişimlerine

Yönelik Yönetmel Görevler (zorlu ve fırsatlarla dolu) orijinal adı “Developmental Challenge Profile” ölçeği kullanılmıştır. Mevcut ölçek toplamda 50 madde ve 10 alt ölçekten meydana gelmiştir. Ölçeğin Türkçe’ye uyarlaması Tepeci ve ark. (2014) tarafından gerçekleştirilmiştir. Tepeci ve ark. (2014)’nın işletme yöneticilerinden veri toplamada kullandığı 10 boyutlu ölçeğin spor yöneticileri ile doğrudan bağlantısının olduğu düşünölen 5 boyut çalışma kapsamında kullanılmıştır; örgöte yeni yön verme, alişılmadık sorumluluklar, zor şartlarda karar verme, yönetim alanının genişliği ve költürler arası çalışabilme alt ölçekleri toplamda 25 maddeden faydalanılmıştır. Envanterin aslındaki gibi maddelerin katılımcılar tarafından değerlendirilmesi aşamasında 7’li Likert derecelendirme seçeneği 1= Hiç Katılmıyorum,...,4=Ne Katılmıyorum ne de Katılıyorum,...7=Tamamen Katılıyorum kullanılmıştır.

Bir diğer ölçme aracı olarak Yöneticilerin Başarı İhtiyaçlarını belirlemede temel Murray’ın 1938 yılında geliştirdiği ihtiyaçlar teorisini temel alan Berry ve Houston (1993) Temel İhtiyaçları Ölçeği “Manifest Needs Questionnaire” (MNQ) kullanılmıştır. Ölçme aracı toplamda 4 boyuttan ve 20 maddeden meydana gelmektedir. Araştırmada bu dört boyut içinden sadece başarı ihtiyaı güdüsü (BİG) alt boyutuna ait 5 madde kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe’ye uyarlaması Sivri (2010) tarafından gerçekleştirilmiş olup, ifadelerin spor alanına adaptasyonu gerçekleştirilmiştir. Envanterin aslındaki gibi katılımcılar tarafından değerlendirilmesi aşamasında 5’li Likert derecelendirme seçeneği 1= Hiç Katılmıyorum,...,3=Ne Katılmıyorum ne de Katılıyorum,...5=Tamamen Katılıyorum şeklinde kullanılmıştır.

Katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeyebilmek için (yaş, cinsiyet, meni durum, eğitim durumu, statüsü, hizmet yılı, sporculuk geçmişi, eğitmenliği) 11 adet sorudan meydana getirilmiş bir bilgi formu doldurmaları istenmiştir.

Spor yöneticilerine doldurmaları için sunulan anketteki bölümler sırası ile (1) Spor Yöneticileri ile İlgili Özellikler- 11 soru, (2) Başarı Motivasyonu- 5 madde, (3) Yöneticilerin Gelişimlerine Yönelik Verilen Zorlu Görevler-25 madde, (4) Yöneticilik Yetenekleri-57 madde, olup toplamda 98 soru ve maddeden meydana gelmektedir. Anket soruları (EK-1) de sunulmuştur.

5.8.Araştırmada Veri Toplama Yöntemi

Veri toplama aşamasında web tabanlı online form ve anketlerin araştırmacı tarafından yüz yüze doldurulması yöntemleri kullanılmıştır. Verilerin karşılıklı/yüz yüze iletişimi içermeyen ve ıslak imzanın kullanılmadığı; İnternet ortamında çevrimiçi toplanması durumunda ise çalışmaya katılan gönüllülerin ankete erişebilmeleri için, çevrimiçi sistemde sunulan internet adresindeki bilgilendirilmiş onam formunu okuyup araştırmaya katılmayı onaylamışlardır. Bu onaylama işlemi katılımcıların onam imzaları yerine geçmektedir. Katılımcı iletişim bilgilerini girdikten sonra anket formu sayfasındaki soruları cevaplamaya başlamaktadır. Anketin internet adresi: <http://kadir-yildiz.com/index.php?sayfa=anket&&anket=12> dir. Araştırmanın veri toplama aşaması boyunca yukarıda adı geçen internet adresinin aktif olması sağlanmıştır. Çevrimiçi internet adresinden 100 katılımcı çalışmaya dâhil olurken (%52.92), 89 katılımcıda (%47,08) bire bir/yüz yüze anketi doldurmak suretiyle araştırmaya katılım göstermiştir.

5.9.Araştırma Verilerinin Değerlendirilmesi

Elde edilen verilerin değerlendirilmesi, bilgisayar ortamında, Statistical Package for Social Sciences 22 (SPSS) for Windows istatistik programı ile doğrulayıcı faktör analizleri için Lisrell 8.15 programları kullanılmıştır.

5.10.Araştırmanın Etik Yönü

Araştırmaya başlanılmadan önce çalışmanın örnekleminin alınacağı evrenin bağlı bulunduğu Türkiye Cumhuriyeti, Gençlik ve Spor Bakanlığına Bağlı, Spor Genel Müdürlüğü' den, Spor Federasyonlarında yapılacak uygulama için gerekli izin-olur yazıları ile uygulaması yapılacak anketi onaylı suretleri (Ek-2), Manisa Celal Bayar Üniversitesi, Tıp Fakültesi, Yerel Etik Kurulu'na onayı (Ek-3) ile Manisa Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Komisyonu Kurulunca onay yazıları (Ek-4) alınmıştır.

6.BULGULAR

6.1.Spor Yöneticilerinin Demografik Değişkenlerine Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmaya katılan katılımcıların yaş ortalamasının 40,50 olduğu, kurumlarında yönetici pozisyonunda yaklaşık 6 yıl hizmet verdikleri tespit edilmiştir. Başka kurumda yöneticilik yapan katılımcıların 75 kişi olduğu, başka kurumda yöneticilik tecrübelerinin ortalama 7,8 yıl olduğu tespit edilmiştir. Demografik değişkenlerin (sürekli) tanımlayıcı istatistik sonuçları aşağıda tablo 1’de verilmiştir

	N	\bar{X}	S
Yaş	189	40,52	9,185
Başka Kurum Yöneticiliği Tecrübesi (Ay)	75	93,99	94,034
Kurum Yöneticiliği Tecrübesi (Ay)	189	71,61	84,614

Araştırmaya 150 erkek, %79,4 ve 39, %20,6 kadın iştirak etmiştir. Katılımcıların mezun oldukları okul dağılımları incelenecek olursa BESYO mezunları n=81, %42,9 ve diğer okul mezunları n=108, %57,1’dir. Katılımcıların sporculuk geçmişleri incelendiğinde profesyonel sporcuların n=49, %25,9, Amatör sporcuların n=120, %63,5 ve sporcu geçmişi olmayanların n=20, %10,6 olduğu tespit edilmiştir. Akademik kadroya sahipliği soruna; Hayır yanıtını verenler n=156, %82,5 ve Evet yanıtı verenler n=33, %17,5’dir. Demografik özelliklerin frekans ve yüzdelik değerleri Tablo 2’deki gibidir.

Tablo 2: Demografik Özelliklerin Frekans ve Yüzdeler Değerleri

Demografik Özellikler	Frekans	Yüzde (%)	
Cinsiyet	Erkek	150	79,4
	Kadın	39	20,6
	Toplam	189	100,0
Medeni Durum	Bekâr	81	42,9
	Evli	99	52,4
	Diğer	9	4,8
Toplam	189	100,0	
Eğitim Durumu	Lise	22	11,6
	Ön Lisans	18	9,5
	Lisans	88	46,6
	Yüksek Lisans	26	13,8
	Doktora	35	18,5
	Toplam	189	100,0
Mezun Olunan Okul	BESYO	81	42,9
	Diğer	108	57,1
	Toplam	189	100,0
Akademik Kadro Sahipliği	Hayır	156	82,5
	Evet	33	17,5
	Toplam	189	100,0
Başka Kurumda Yöneticilik (Daha Önce)	Yok	115	60,8
	Var	74	39,2
Akademik Unvan	Toplam	189	100,0
	Prof. Dr.	1	,5
	Doç. Dr.	10	5,3
	Yrd. Doç. Dr.	10	5,3
	Arş. Gör.	7	3,7
	Öğr. Görevlisi	4	2,1
	Okutman	3	1,6
Toplam	35	18,5	
Akademik Unvanı Olmayan	Toplam	154	81,5
Genel Toplam	189	100	

Tablo 2: Demografik Özelliklerin Frekans ve Yüzelik Değerleri (Devam Ediyor)

Demografik Özellikler		Frekans	Yüzde (%)
Yönetici Pozisyonu	Yönetim Kurulu Üyesi	21	11,1
	Diğer Kurul Üyesi	168	88,9
	Toplam	189	100,0
Sporcu Geçmişi	Yok	20	10,6
	Amatör	120	63,5
	Profesyonel	49	25,9
Spor Branşı	Toplam	189	100,0
	Bireysel	101	53,4
	Takım	68	36,0
Olmayan	Toplam	169	89,4
	Yok	20	10,6
	Genel Toplam	189	100
Antrenör Belgesi	Yok	43	22,8
	Var	146	77,2
	Toplam	189	100
Antrenör Branşı	Bireysel	89	47,1
	Takım	58	30,7
	Toplam	147	77,8
Branşı Olmayan	Toplam	42	22,2
	Genel Toplam	189	100
	1.Kademe	34	18,0
Antrenörlük Derecesi	2.Kademe	78	41,3
	3.Kademe	16	8,5
	4.Kademe	8	4,2
	5.Kademe	11	5,8
	Toplam	147	77,8
Olmayan	Toplam	42	22,2
	Genel Toplam	189	100,0

Tablo 2: Demografik Özelliklerin Frekans ve Yüzdeler Değerleri (Devam Ediyor)

Federasyonlar	Frekans	Yüzde (%)
Cimnastik	5	2,6
Yüzme	10	5,3
Okçuluk	8	4,2
Karate	7	3,7
Dağcılık	6	3,2
Oryantiring	30	15,9
Halkoyunları	29	15,3
Eskrim	12	6,3
Basketbol	11	5,8
Bocce, Dart, Bowling	6	3,2
Teakwon-do	6	3,2
Halter	6	3,2
Futbol	11	5,8
Güreş	7	3,7
Voleybol	5	2,6
Hentbol	4	2,1
Atletizm	6	3,2
Tenis	7	3,7
Dans	13	6,9
Genel Toplam	189	100,0

6.2. Bağımlı ve Bağımsız Değişkenlere Ait

Geçerlik-Güvenirlik Analiz Sonuçları

Bu bölümde araştırmanın bağımlı ve bağımsız değişkenlerinin doğrulayıcı faktör analizi (DFA) sonuçları ve uyum ölçütleri verilmiştir.

6.2.1.Yapısal Eşit Modeli Uyum Ölçütlerinin Tanımlanması

Doğrulayıcı faktör analizinde önceden teste tabi tutulacak modellerin tespiti yapılır ve hemen arkasından olası modellerin uyum düzeyleri birbirleriyle karşılaştırılır. Bu karşılaştırmada Ki-Kare testine sıklıkla başvurulur. Bir modelin

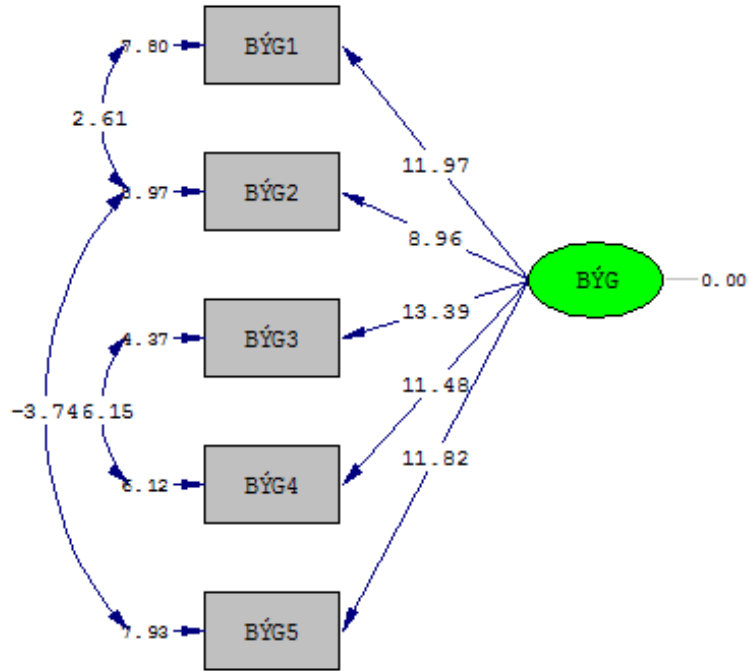
kabul edilebilir olması için Ki-Kare değerinin anlamlı çıkmaması beklenir. Ki-Kare istatistiği evrenin kovaryans matrisi ile örneklem kovaryans matrisinin birbiriyle uyuşmasına bakmaktadır. Ki-Kare sonucunun anlamlı çıkması iki kovaryans matrisinin birbirinden farklı olduğuna işaret eder (Şimşek 2007). Fakat Ki-Kare testinin en büyük zafiyeti örneklem sayısının arttıkça, sıklıkla anlamlı sonuçlar vermesidir. Bu yanılgıya mahal verilmemesi için başka uyum indekslerine başvurulmaktadır. Bu uyum indekslerinden sıklıkla kullanılanlardan biri ise “tahmini ortalama karekök hatası” olarak bilinen “root mean square error of approximation” (RMSEA) değeridir (Yıldız 2010). Bu RMSEA değerinin 0,10’un üzerinde olduğu değerler kötü uyuma işaret ederken 0,05 olduğu değerler ise çok iyi uyuma vurgu yapmaktadır. Yine RMSEA değeri 0,05-0,08 değerleri arası kabul edilebilir uyuma işaret eder (Hu ve Bentler 1999). Ayrıca RMSEA değerlerinin 0,08-0,10 değerleri arasında olması durumunda ise orta düzeyde bir uyumdan söz edilmektedir (MacCollum ve ark. 1996). Model geçerliliği için “karşılaştırmalı uyum indeksi-Comparative fit index” (CFI) ile “uyum iyiliği indeksi-goodness of fit index” (GFI) sıklıkla başvurulan indeksler arasındadır (Aktaran Yıldız ve ark. 2012). CFI değerinin 0,95 den büyük diğer ölçütlerin ise 0,90’dan büyük değere sahip olması Hu ve Bentler (1999) tarafından tavsiye edilmektedir. Yapısal eşitlik modellemesi araştırmalarında çalışmanın güvenilirliği için yapı güvenilirliği ile AVE hesaplarının kullanılması tavsiye edilir ve AVE değerlerinin 0,50 den büyük olması ve ayrıca yapı güvenilirliği değerlerinin 0,70 üzerinde olması tavsiye olunur (Fornell ve Larcker 1981). Ölçme aracının ya da araçlarının yakınsak geçerlik yaklaşımıyla sınanmasında AVE faktör yükleri arasındaki ilişkinin 1 ya da -1’ e yaklaşması faktörlerin ayırıcı özelliğini o derece düşürmektedir (Anderson ve Gerbing 1988).Yukarıdaki ölçütler dahilinde araştırmada kriter olarak alınan model uyum ölçütleri Tablo 3’de verilmiştir.

Tablo 3: Uyum Ölçütleri Tablosu		
Uyum Ölçütleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
X^2/sd	$0 \leq X^2/sd \leq 2$	$2 \leq X^2/sd \leq 3^{**}$
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq 0,05$	$0,08 \leq RMSEA \leq 0,10^*$ $0,05 \leq RMSEA \leq 0,08^{**}$
NFI	$0,95 \leq NFI \leq 1$	$0,90 \leq NFI \leq 0,95^{**}$
CFI	$0,97 \leq CFI \leq 1$	$0,95 \leq CFI \leq 0,97^{**}$
GFI	$0,90 \leq GFI \leq 1$	$0,90 \leq GFI \leq 0,95^{**}$
AGFI	$0,90 \leq AGFI \leq 1$	$0,85 \leq AGFI \leq 0,90^{**}$

*(MacCollum ve ark. 1996). **(Schermelleh-Engel ve Moosbrugger 2003).

6.2.2. Başarı İhtiyacı Güdüsü Bağımsız Değişkeni Geçerlik-Güvenirlik Analizi Sonuçları

Şekil 8’de başarı ihtiyacı güdüsü (BİG) alt ölçeğinin ifadelerinin doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen “ t ” testi değerleri görülmekte olup mevcut değerlerin 8,96 ile 13,39 olduğu tespitinde bulunulmuştur. Alt ölçek sorularının her birinin BİG’nü açıkladığı tespit edilmiştir.

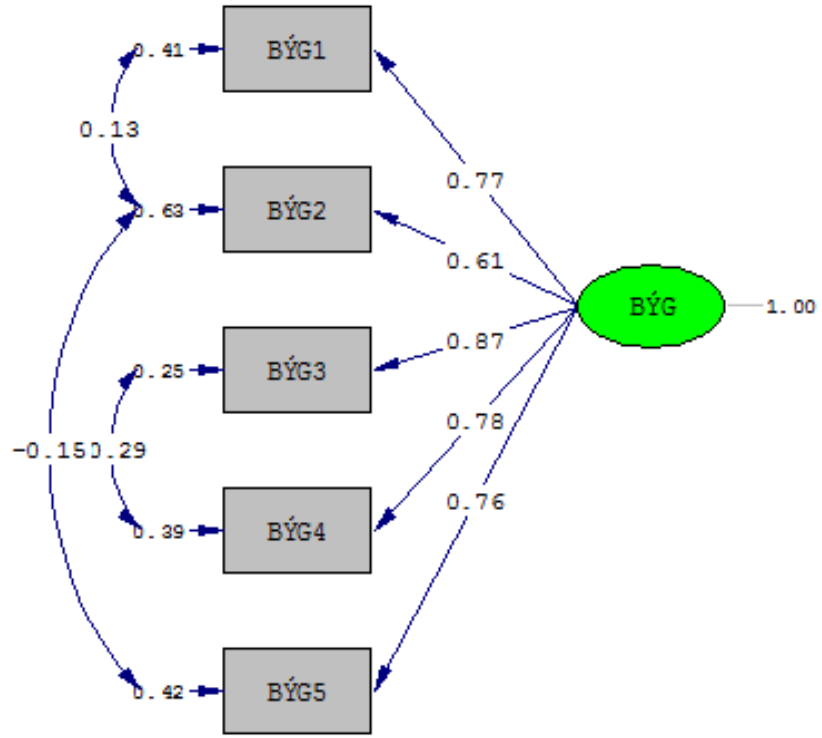


Chi-Square=3.74, df=2, P-value=0.15431, RMSEA=0.068

Şekil 8: BİG Alt Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) “ t ” Değerleri

BİG alt ölçeğinin BİG4-BİG3, BİG5-BİG2 ve BİG1-BİG2 maddeleri arasında ilişkiler tanımlamak suretiyle Şekil 9’ deki DFA neticelerine ulaşılmıştır.

Şekil 9’da BİG alt ölçeğinin maddelerinin doğrulayıcı faktör analizi sonucunda; RMSEA değerinin 0,068 olduğu, $p=0,15$ olduğu ve Ki-Kare değerinin 3,74 olarak, $sd=2$ tespit edildiği Ki-Kare/ sd ise 1,87 NFI=0,99 olduğu, CFI=1,00 tespiti, GFI=0,99 AGFI=0,94 olduğu ve ayrıca her bir alt ölçek ifadesinin 0,50 faktör yükünün üzerinde ve minimum 0,61, maksimum 0,87 faktör yükleri ile yüklendiği tespit edilerek tablo 3’teki belirtilen uyum ölçütleri göz önüne alındığında modelin kabul edilebilir uyum gösterdiği tespit edilmiştir. DFA uyum ölçütleri ve BİG alt ölçeğinin DFA sonuçları Tablo 4’te verilmiştir.



Chi-Square=3.74, df=2, P-value=0.15431, RMSEA=0.068

Şekil 9: BİG Alt Ölçeği DFA Faktör Yükleri

Tablo 4: DFA Uyum Ölçütleri ve BİG Alt Ölçeği DFA Sonuçları

Uyum Ölçütleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	BİG DFA
X^2/sd	$0 \leq X^2/sd \leq 2$	$2 \leq X^2/sd \leq 3^{**}$	$X^2/sd=1,87$
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq 0,05$	$0,05 \leq RMSEA \leq 0,08^{**}$ $0,08 \leq RMSEA \leq 0,10^*$	RMSEA=0,068
NFI	$0,95 \leq NFI \leq 1$	$0,90 \leq NFI \leq 0,95^{**}$	NFI=0,99
CFI	$0,97 \leq CFI \leq 1$	$0,95 \leq CFI \leq 0,97^{**}$	CFI=1
GFI	$0,90 \leq GFI \leq 1$	$0,90 \leq GFI \leq 0,95^{**}$	GFI=0,99
AGFI	$0,90 \leq AGFI \leq 1$	$0,85 \leq AGFI \leq 0,90^{**}$	AGFI=0,94

*(MacCollum ve ark. 1996) **(Schermelleh-Engel ve Moosbrugger 2003)

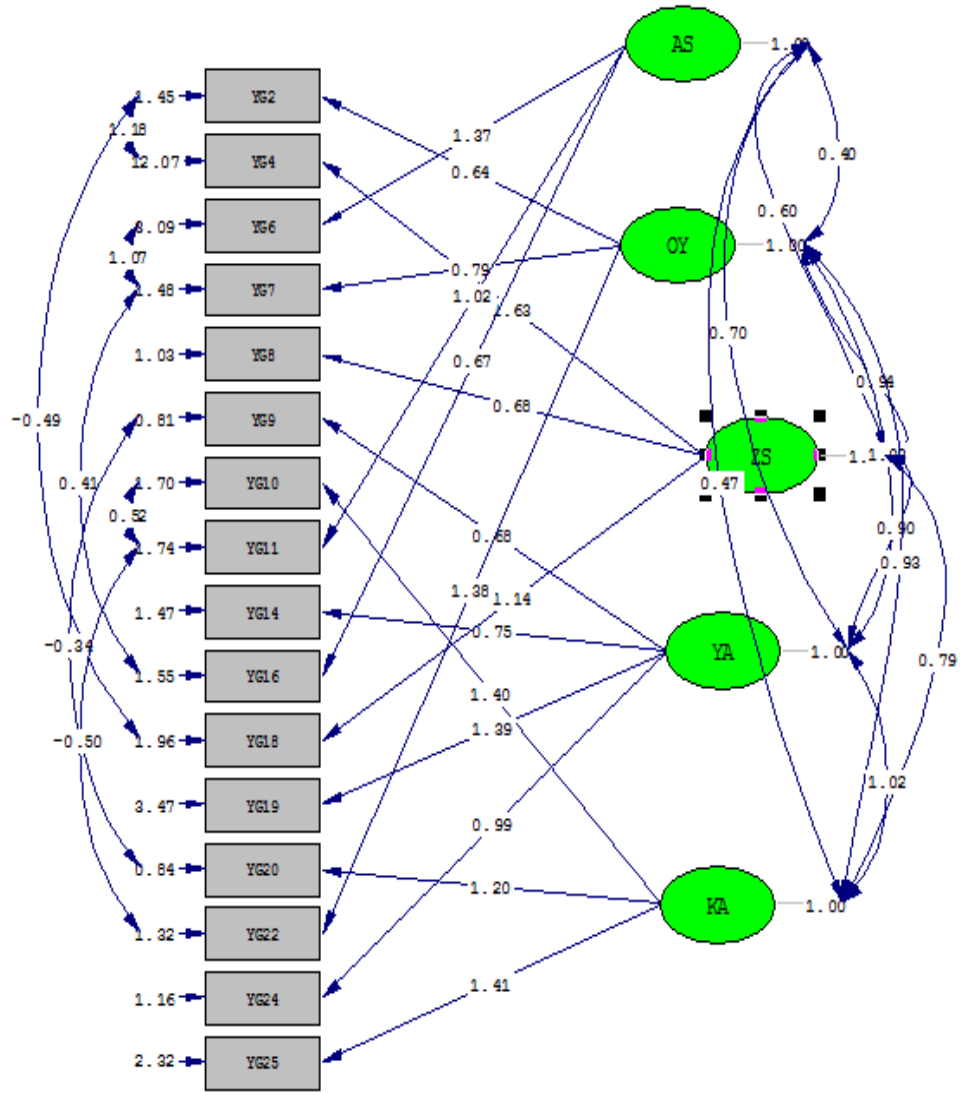
BİG alt ölçeği toplamda beş (5) maddeden meydana gelmekte olup gerçekleştirilen güvenirlik analizi sonucunda Cronbach Alpha değeri 0,72 olarak tespit edilmiştir. Modelleme çalışmalarında yapı güvenirliği değerlerinin 0,70 üzerinde olması aranmaktadır (Fornell ve Larcker 1981). Robinson ve ark. (1991) ölçek geliştirme çalışmalarında güvenirlik kat sayısı Cronbach Alpha'yı 0,60 olarak yeterli olduğunu belirtmişlerdir (Robinson ve ark. 1991). BİG Alt ölçeğinin güvenirlik analizi sonuçları tablo 5' te verilmiştir.

Tablo 5: BİG Alt Ölçeğinin Güvenirlik Analizi Sonucu

	Soru Adedi	Soru Numaraları	Cronbach Alpha
Başarı İhtiyacı Güdüsü	5	BİG1-BİG2-BİG3-BİG4-BİG5	0,72

6.2.3.Yöneticilerin Gelişimlerine Yönelik Verilen Zorlu Görevler (YG) Bağımsız Değişkeni Geçerlik- Güvenirlik Analizi Sonuçları

Şekil 10'da YG ölçeğinin alt boyutlarını meydana getiren maddeler görülmekte olup bu maddelerin alt ölçeği açıkladığı “ t “ testi değerleri görülmektedir. “ t “ değerleri minimum 0,47 ile maksimum 1,41 arasında değişmektedir. Başlangıçta 5 alt ölçek ve 25 maddeden meydana gelen ölçme aracı modelleme neticesinde 5 alt ölçek ve 16 maddeden oluşmaktadır.

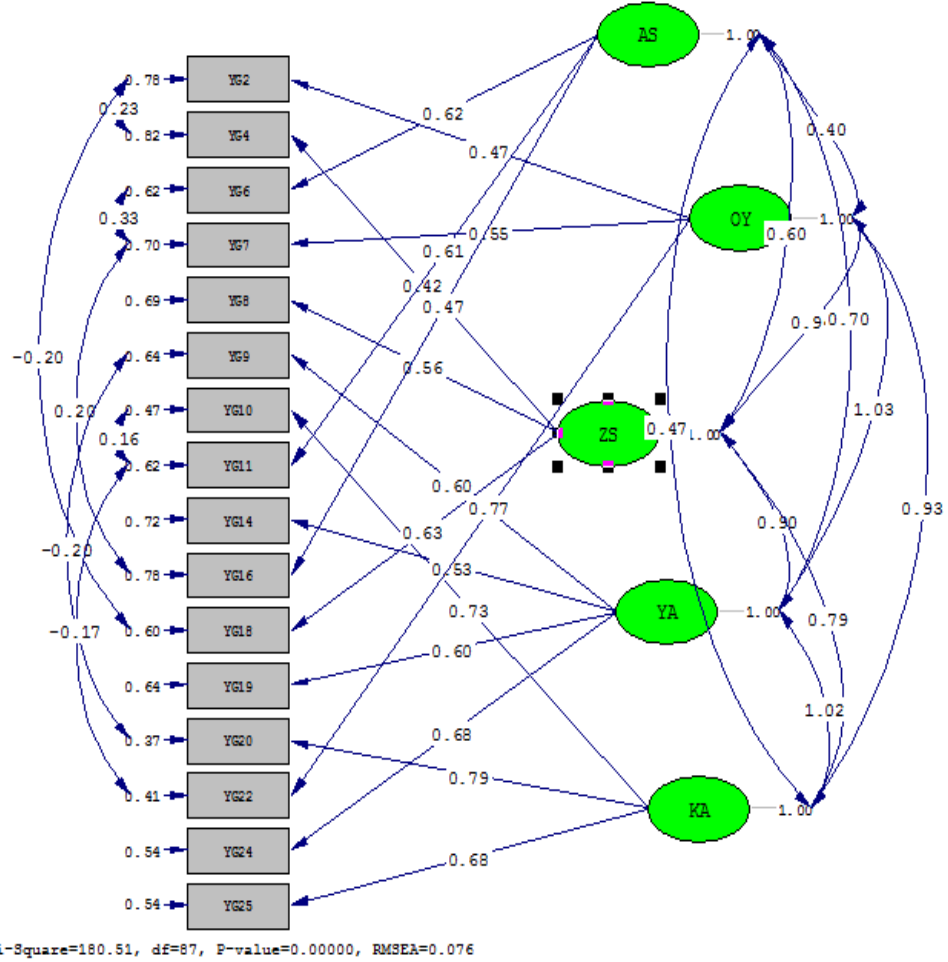


Şekil 10: YG Ölçeği DFA “t” Testi Değerleri

YG ölçeğinin DFA sonucundaki değerlere ulaşılmada ilgili bağımsız değişkenin YY6-YY7, YY2-YY4, YY11-YY22, YY9-YY20, YY10-YY11, YY18-YY2, YY16-YY7 maddeleri birbirleri ile ilişkilendirilmiştir.

Şekilde 11’de YG alt ölçek maddelerine doğrulayıcı faktör analizi uygulanması sonucunda; Ki-Kare değeri 180,51 sd değerinin 87 ve Ki-Kare/sd ise 1,8449 tespit edildiği, RMSEA değerinin 0,076 olduğu, p=0,000 olduğu, NFI=0,92 olduğu, CFI=0,96 tespit olunduğu, GFI=0,89 olduğu, AGFI=0,83 olduğu ve ayrıca her bir alt ölçek maddesinin minimum 0,42 faktör yükü, maksimum 0,79 faktör yükleri ile yüklendiği tespit edilerek tablo 6’daki belirtilen uyum ölçütleri göz önüne alındığında $0,85 \leq AGFI \leq 0,90^{**}$ eşitliğinden küçük olması dışında modelin iyi bir

uyum gösterdiği tespit edilmiştir. DFA uyum ölçütleri ve YG'in DFA sonuçları tablo 6'da gösterilmiştir.



Şekil 11: YG Ölçeği DFA Faktör Yükleri

Tablo 6: DFA Uyum Ölçütleri ve YG Ölçeği DFA Sonuçları

Uyum Ölçütleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	YG DFA
X^2/sd	$0 \leq X^2/sd \leq 2$	$2 \leq X^2/sd \leq 3$	$X^2/sd=1,8449$
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq 0,05$	$0,05 \leq RMSEA \leq 0,08^{**}$ $0,08 \leq RMSEA \leq 0,10^*$	RMSEA=0,076
NFI	$0,95 \leq NFI \leq 1$	$0,90 \leq NFI \leq 0,95^{**}$	NFI=0,92
CFI	$0,97 \leq CFI \leq 1$	$0,95 \leq CFI \leq 0,97^{**}$	CFI=0,96
GFI	$0,90 \leq GFI \leq 1$	$0,90 \leq GFI \leq 0,95^{**}$	GFI=0,89
AGFI	$0,90 \leq AGFI \leq 1$	$0,85 \leq AGFI \leq 0,90^{**}$	AGFI=0,83

*(MacCollum ve ark. 1996) ** (Schermelleh-Engel ve Moosbrugger 2003)

Tablo 7'de doğrulayıcı faktör analizi sonucunda oluşturulan YG modelinin alt ölçekleri ve bu alt ölçeklere ait madde numaraları verilmiş olup ölçeği meydana

getiren her bir alt boyut için güvenilirlik katsayıları ile ölçeğin genel güvenilirlik katkısı verilmiştir. Cronbach Alpha değerlerinin en düşüğü ZS alt ölçeği için 0,60 olarak bulunurken, en yükseği KA alt ölçeği için 0,73 tespit edilmiştir. 16 maddeden ve 5 alt ölçekten meydana gelen YG ölçeğinin Cronbach Alpha değeri 0,86 olarak tespit edilmiştir. Robinson ve ark. (1991) ölçek geliştirme çalışmalarında güvenilirlik kat sayısı Cronbach Alpha'yı 0,60 olarak yeterli olduğunu belirtmişlerdir.

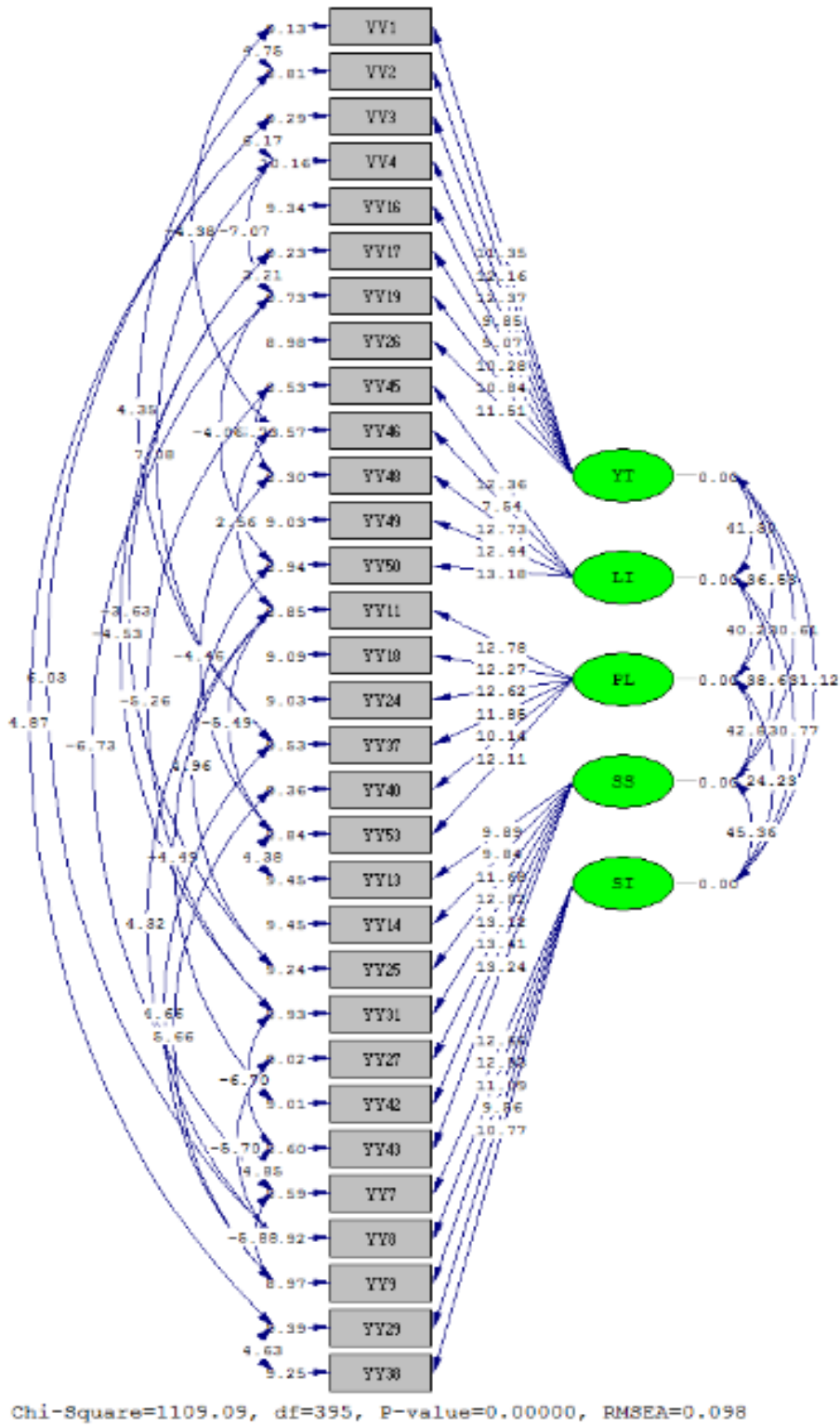
Tablo 7: YG Ölçeği (AS, OY, ZS, YA, KA) Güvenirlik Analizi Sonuçları

	Soru Adedi	Soru Numaraları	Cronbach Alpha
Alışılmadık Sorumluluklar (AS)	3	YG6-YG11-YG16	0,60
Örgüte Yeni Yön Verme (OY)	3	YG2-YG7-YG22	0,65
Zor Şartlarda Karar Verme (ZS)	3	YG4-YG8-YG18	0,63
Yönetim Alanın Genişliği (YA)	4	YG9-YG14-YG19-YG24	0,65
Kültürler Arası Çalışabilme (KA)	3	YG10-YG20-YG25	0,73
Yöneticilerin Gelişimlerine Yönelik Verilen Zorlu Görevler (YG)	16	YG6-YG11-YG16- YG2- YG7-YG22- YG4-YG8- YG18- YG9-YG14-YG19- YG24- YG10-YG20-YG25	0,86

6.2.4. Yönetmel Yetkinlik Bağımlı Değişkeni Geçerlik-Güvenirlik

Analizi Sonuçları

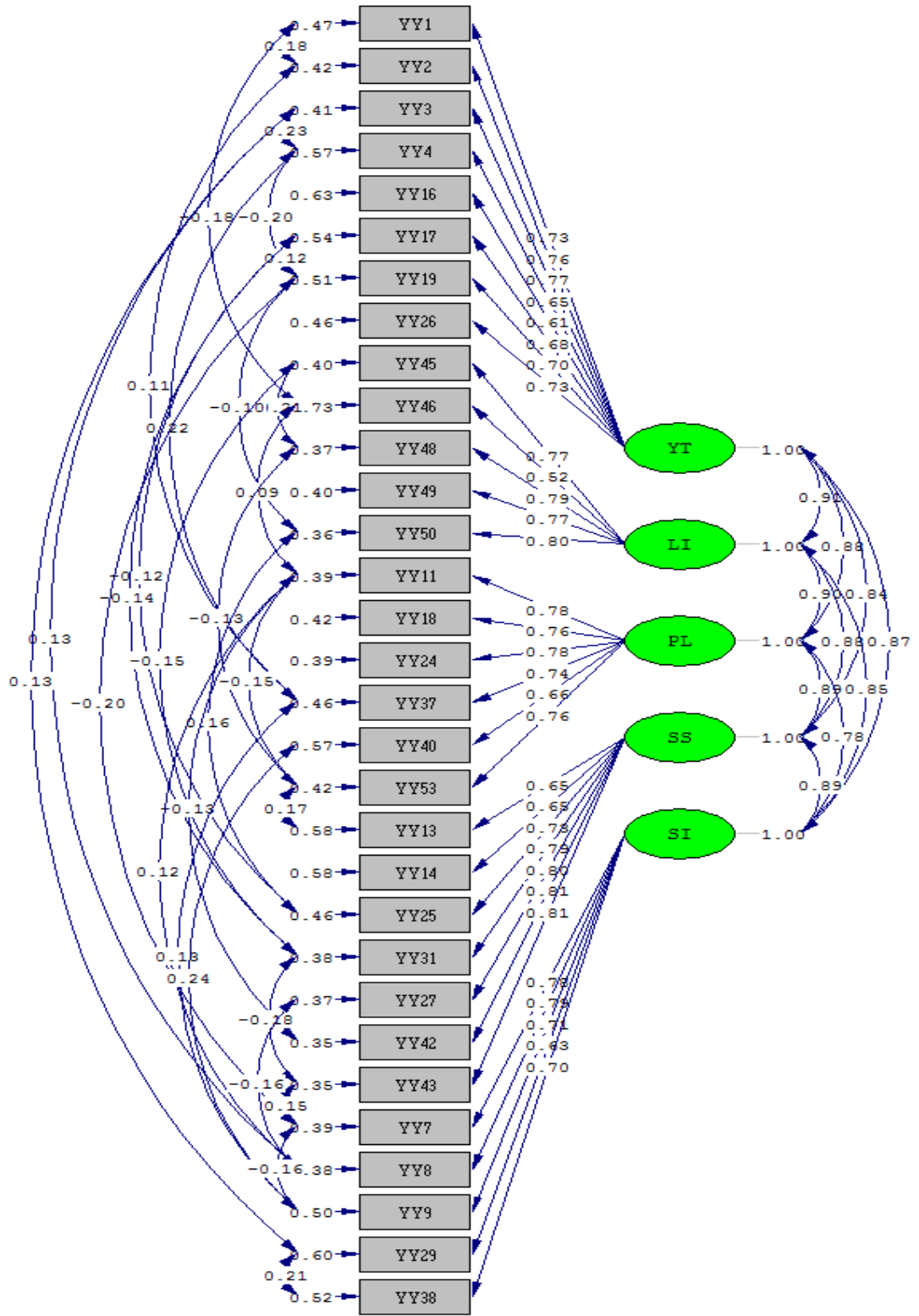
Şekil 12'de yönetmel yetkinlik (YY) ölçeğinin alt boyutlarına ait maddelerin "t" değerlerinin 7,64 - 19,24 arasında değiştiği görülmektedir. Başlangıçta 11 alt ölçek ve 57 madde ile gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi neticesinde ölçeğin 5 alt ölçek ve 31 maddeden meydana geldiği tespit edilmiştir.



Şekil 12: YY (YT, LI, PL, SS, SI) Ölçeği DFA "t" Değerleri

YY bağımlı değişkenin Şekil 13' deki DFA sonucuna ulaşılmasında ilgi değişkenin YY19-YY4, YY48-YY45, YY7-YY43, YY31-YY43, YY19-YY7, YY9-YY40, YY3-YY4, YY38-YY29, YY37-YY4, YY11-YY46, YY31-YY45, YY8-YY27, YY25-YY50, YY11-YY53, YY13-YY53, YY29-YY3, YY8-YY3, YY2-YY1, YY11-YY42, YY37-YY2, YY46-YY1, YY9-YY7, YY19-YY50, YY53-YY48, YY8-YY11, YY31-YY17, YY25-YY17, YY37-YY9, YY19-YY17 maddeleri arasında ilişkiler tanımlanmıştır.

Şekil 13'de YY alt ölçeklerini oluşturan maddelere doğrulayıcı faktör analizi uygulanması sonucunda Ki-Kare 1109,09 olduğu, sd =395 olarak tespit edildiği ve Ki-Kare/sd ise 2,80 olduğu, RMSEA değerinin 0,098 olduğu, p=0,000 olduğu, NFI=0,93 olduğu, CFI=0,95 tespit olunduğu, GFI=0.72 olduğu, AGFI=0,65 olduğu ve ayrıca her bir alt ölçek sorununun 0,50 faktör yükünün üzerinde olduğu ve minimum 0,52 faktör yükü, maksimum 0,81 faktör yükleri ile soruların yüklendiği tespit edilerek tablo 8' deki belirtilen uyum ölçütleri göz önüne alındığında GFI ve AGFI $0,90 \leq GFI \leq 0,95^{**}$ ve $0,85 \leq AGFI \leq 0,90^{**}$ eşitliğinden küçük olması dışında modelin kabul edilebilir bir uyum gösterdiği tespit edilmiştir.



Şekil 13: YY (YT, LI, PL, SS, SI) Ölçeği DFA Faktör Yükleri

Tablo 8: DFA Uyum Ölçütleri ve YY Ölçeği DFA Sonuçları

Uyum Ölçütleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	YY DFA
X^2/sd	$0 \leq X^2/sd \leq 2$	$2 \leq X^2/sd \leq 3$	$X^2/sd=2,80$
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq 0,05$	$0,05 \leq RMSEA \leq 0,08^{**}$ $0,08 \leq RMSEA \leq 0,10^*$	RMSEA=0,098
NFI	$0,95 \leq NFI \leq 1$	$0,90 \leq NFI \leq 0,95^{**}$	NFI=0,93
CFI	$0,97 \leq CFI \leq 1$	$0,95 \leq CFI \leq 0,97^{**}$	CFI=0,95
GFI	$0,90 \leq GFI \leq 1$	$0,90 \leq GFI \leq 0,95^{**}$	GFI=0,72
AGFI	$0,90 \leq AGFI \leq 1$	$0,85 \leq AGFI \leq 0,90^{**}$	AGFI=0,81

*(MacCollum ve ark. 1996). ***(Schermelleh-Engel ve Moosbrugger 2003)

Tablo 9’da doğrulayıcı faktör analizi sonucunda oluşturulan YY modelinin alt ölçekleri ve bu alt ölçeklere ait maddeler verilmiş olup ölçeği meydana getiren her bir alt boyut için güvenirlik katsayıları ile ölçeğin genel güvenirlik katsayısı verilmiştir. Buna göre Cronbach Alpha değerlerinin en düşüğü PL alt ölçeği için 0,80 olarak bulunurken, en yükseği LI alt ölçeği için 0,90 tespit edilmiştir. 31 maddeden ve 5 alt ölçekten meydana gelen YY ölçeğinin Cronbach Alpha değeri 0,95 olarak tespit edilmiştir.

Tablo 9: YY Ölçeği (YT, SI, PL, LI, SS) Güvenirlik Analizi Sonuçları

	Soru Adedi	Soru Numaraları	Cronbach Alpha
Yönetim Teknikleri (YT)	8	YY1-YY2-YY3- YY4-YY16-YY17- YY19-YY26	0,88
Sporla İlgili Teoriler ve Temeller (SI)	5	YY7-YY8-YY9- YY29-YY38	0,83
Politik ve Siyasi Farkındalık (PL)	6	YY11-YY18-YY24- YY37-YY40-YY53	0,80
Liderlik (SI)	5	YY45-YY46-YY48- YY49-YY50	0,90
Servis Sağlama ve Geliştirme (SS)	7	YY13-YY14-YY25- YY27-YY31-YY42- YY43	0,85
Yönetimsel Yetkinlik (YY)	31	YY1-YY2-YY3- YY4-YY16-YY17- YY19-YY26- YY7- YY8-YY9-YY29- YY38- YY11-YY18- YY24-YY37-YY40- YY53- YY45-YY46- YY48-YY49-YY50- YY13-YY14-YY25- YY27-YY31-YY42- YY43	0,95

6.2.4.1. Sürekli Değişkenler Arası Korelasyon

Sürekli değişkenlerin arasındaki bire bir ilişkileri gösteren korelasyon katsayıları Tablo 10'da verilmiştir. Korelasyon katsayılarının yorumlanmasında $r=1-0,70$ arası olması yüksek ilişkiye işaret ederken $r=0,70-0,30$ arası orta düzeyde bir ilişkiye ve $r=0,30-0$ arası düşük ilişkiye işaret etmektir (Büyüköztürk 2010:32).

ZS ile OY arasında $r=0,504$ ($p<0,05$) pozitif orta düzeyli ilişki vardır. ZS düzeyi arttıkça OY düzeyinin arttığı söylenebilir.

YA ile OY arasında $r=0,658$ ($p<0,05$) pozitif orta düzeyli ilişki vardır. YA arttıkça OY düzeyini arttığı söylenebilir. YA ile ZS arasında $r=0,550$ ($p<0,05$) pozitif orta düzeyli ilişki vardır. YA arttıkça ZS düzeyi arttığı görülmektedir.

KA ile ZS arasında $r=0,474$ ($p<0,05$) pozitif orta düzeyli ilişki vardır. KA yeteneği arttıkça ZS düzeyi/becerisi arttığı söylenebilir. KA ile YA arasında $r=0,692$ ($p<0,05$) pozitif orta düzeyli ilişki vardır. KA düzeyi arttıkça YA artmaktadır.

YT ile KA arasında $r=0,518$ ($p<0,05$) pozitif orta düzeyli ilişki vardır. YT arttıkça KA düzeyi arttığı görülmektedir.

SI ile YT arasında $r=0,651$ ($p<0,05$) pozitif orta düzeyli ilişki vardır. SI düzeyi arttıkça YT düzeyini artmaktadır.

PL ile KA arasında $r=0,503$ ($p<0,05$) pozitif orta düzeyli ilişki vardır. PL düzeyi arttıkça KA düzeyi arttığı söylenebilir. PL ile YT arasında $r=0,704$ ($p<0,05$) pozitif yüksek düzeyli ilişki vardır. YT düzeyi arttıkça PL düzeyinin arttığı söylenebilir. PL ile SI arasında $r=0,723$ ($p<0,05$) pozitif yüksek düzeyli ilişki vardır. SI seviyesi arttıkça PL düzeyinin arttığı görülmektedir.

LI ile YT arasında $r=0,553$ ($p<0,05$) pozitif orta düzeyli ilişki vardır. LI düzeyi arttıkça YT düzeyinin arttığı söylenebilir. LI ile SI arasında $r=0,539$ ($p<0,05$) pozitif orta düzeyli ilişki vardır. LI düzeyi arttıkça SI düzeyinin arttığı söylenebilir. LI ile PL $r=0,561$ ($p<0,05$) pozitif orta düzeyli ilişki vardır. LI düzeyi arttıkça PL düzeyinin artmaktadır.

SS ile BİG $r=0,475$ ($p<0,05$) pozitif orta düzeyli ilişki vardır. BİG arttıkça SS düzeyinin arttığı söylenebilir. SS ile OY $r=0,553$ ($p<0,05$) pozitif orta düzeyli ilişki vardır. SS düzeyi arttıkça OY düzeyinin arttığı söylenebilir. SS ile YA $r=0,426$ ($p<0,05$) pozitif orta düzeyli ilişki vardır. SS düzeyi arttıkça YA düzeyinin arttığı görülmektedir.

SS ile YT $r=0,697$ ($p<0,05$) pozitif orta düzeyli ilişki vardır. SS düzeyi arttıkça YT düzeyinin arttığı söylenebilir. SS ile SI $r=0,621$ ($p<0,05$) pozitif orta düzeyli ilişki vardır. SS düzeyi arttıkça SI düzeyinin artmaktadır.

SS ile PL $r=0,771$ ($p<0,05$) pozitif yüksek düzeyli ilişki vardır. SS düzeyi arttıkça PL düzeyinin arttığı söylenebilir. SS ile LI $r=0,595$ ($p<0,05$) pozitif orta düzeyli ilişki vardır. SS düzeyi arttıkça LI düzeyinin arttığı görülmektedir.

Yaş ile BKYT arasında $r=0,536$ ($p<0,05$) pozitif orta düzeyli ilişki vardır. Buda bireyin yaşının arttıkça BKYT' nin arttığı söylenebilir. Yaş ile KYT arasında $r=0,549$ ($p<0,05$) pozitif orta düzeyli ilişki vardır. Buda bireyin yaşının arttıkça KYT arttığı görülmektedir.

Yaş İle OY arasında $r=0,231$ ($p<0,05$) pozitif düşük düzeyli ilişki vardır. Kişinin yaşı arttıkça OY düzeyinin arttığı söylenebilir. Yaş İle ZS arasında $r=$ ($p<0,01$) pozitif düşük düzeyli ilişki vardır. Bireyin yaşının artıkça ZS düzeyi artış göstermektedir. Yaş İle YA arasında $r=$ ($p<0,01$) pozitif düşük düzeyli ilişki vardır. Kişinin yaşı arttıkça Yönetim Alanı genişliğinin de artmaktadır.



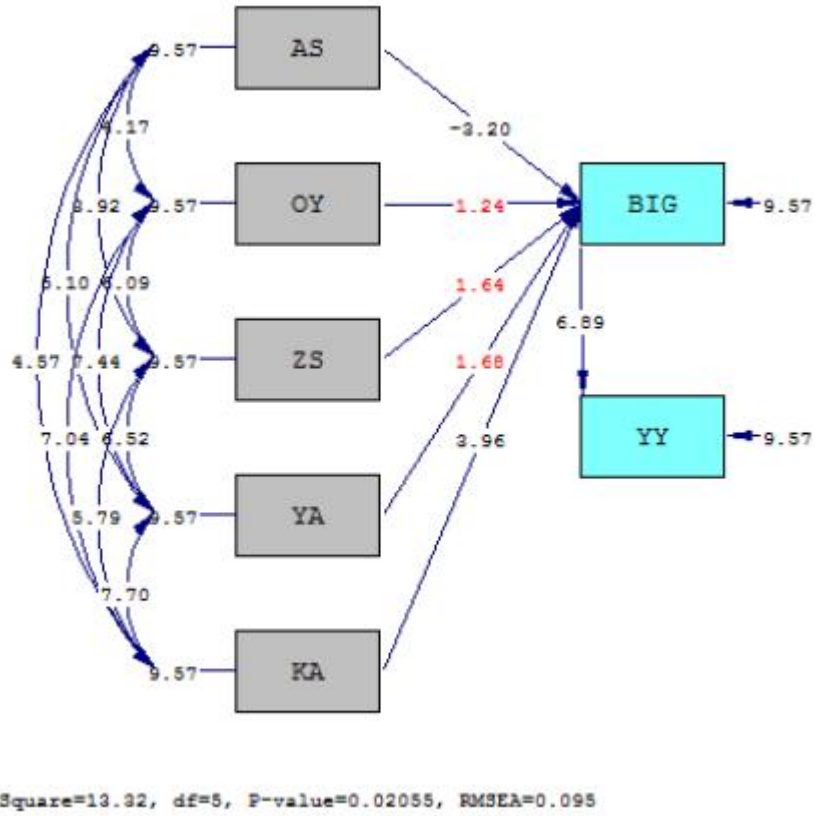
Tablo 10: Sürekli Değişkenler Arasındaki İlişkiler

Sürekli Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1-Yaş	1														
2-Başka Kurumda Yöneticilik Tecrübesi	,536**	1													
3-Federasyonda Yöneticilik Tecrübesi	,549**	,262*	1												
4-Başarı İhtiyacı Güdüsü	-,058	,078	,046	1											
5-Alışılmadık Sorumluluklar	,006	,096	-,059	,178*	1										
6-Örgüte Yeni Yön Verme	,231**	,164	,147*	,201**	,324**	1									
7-Zor Şartlarda Karar Verme	,162*	-,031	,157*	,126	,303**	,504**	1								
8-Yönetim Alanının Genişliği	,180*	-,009	,102	,334**	,407**	,658**	,550**	1							
9-Kültürler Arası Çalışabilme	,107	-,007	,172*	,293**	,359**	,609**	,474**	,692**	1						
10-Yönetim Teknikleri	,130	,002	,151*	,402**	,155**	,466**	,392**	,463**	,518**	1					
11-Sporla İlgili Teoriler ve Temeller	,077	-,029	,117	,281**	,045	,358**	,401**	,355**	,446**	,651**	1				
12-Politik Farkındalık	,078	,016	,132	,392**	,046	,366**	,304**	,390**	,503**	,704**	,723**	1			
13-Liderlik	,106	,059	,115	,344**	-,119	,180*	,230**	,202**	,221**	,553**	,539**	,561**	1		
14-Servis Sağlama	,022	-,028	,110	,475**	-,016	,313**	,195**	,426**	,383**	,697**	,621**	,771**	,595**	1	
15-Yönetimsel Yetkinlik	,099	,089	,149*	,447**	,035	,407**	,367**	,441**	,498**	,866**	,842**	,889**	,754**	,869**	1

**0,05 Düzeyinde Anlamlılık *0,01 Düzeyinde Anlamlılık

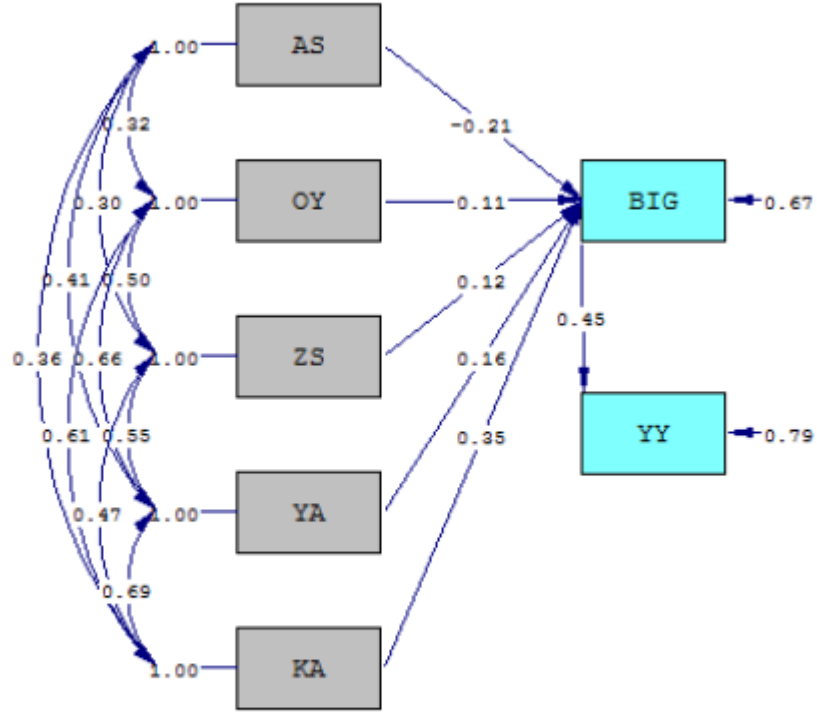
6.2.5. Bağımsız Değişkenlerin (BİG, YG) Bağımlı Değişken (YY) Üzerindeki Etkisine Dair Alternatif Model Analiz Sonuçları

Şekil 14'deki YG'nin alt ölçeklerinden OY (1,24) , ZS (1,64) ve YA (1,68)'nin “ t “ değerleri anlamlı yüklenmediği tespit edilmiştir. Nihai modellemeye ulaşmada YG alt ölçeklerinden sırası ile OY ve ZS ölçekleri çıkarıldığında şekil 14'de görüldüğü gibi anlamlı bir “ t ” değeri şekilde 15'deki faktör yükleri tespit edilmiştir.



Şekil 14: Model YG Ölçeği ile (AS, OY, ZS, YA, KA) Alt Ölçeklerinin BİG Alt Ölçeği ve YY Ölçeklerinin DFA “t” Testi Değerleri

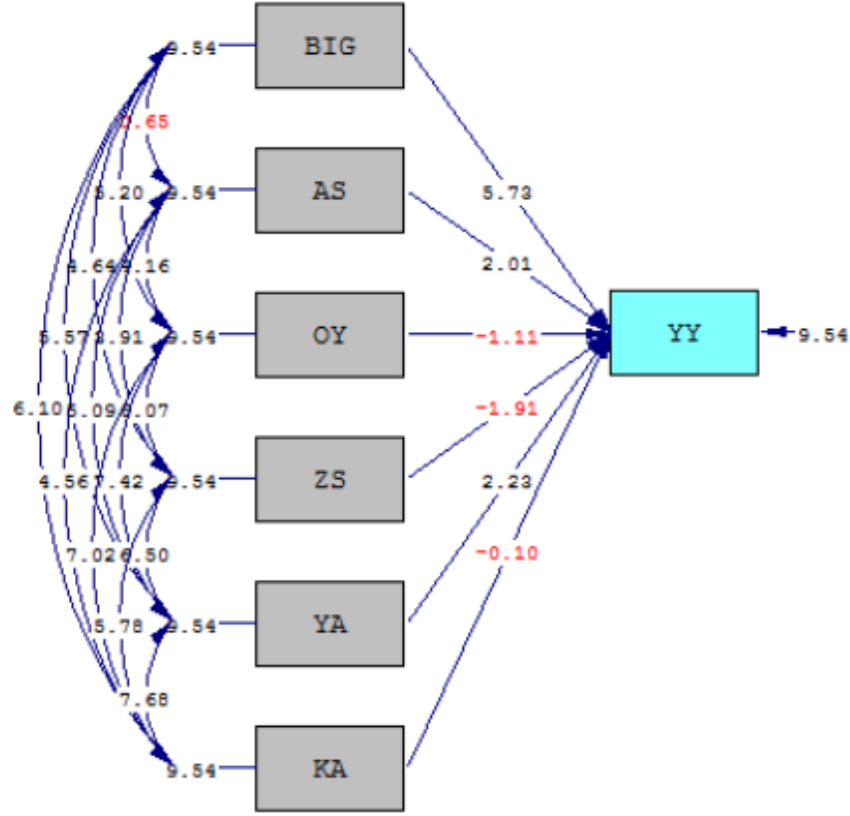
Şekil 15'de modelin RMSEA=0,95 değeri uyum tablosuna uygun olmasına karşın YG'nin alt ölçeklerinden OY (1,24) , ZS (1,64) ve YA (1,68)'nin “ t “ değerleri anlamlı yüklenmediği tespiti ile OY (0,11), ZS (0,12) ve YA(0,16)'nin düşük faktör yükleri ile yüklenmeleri, modelde orta uyum düzeyinden söz edilebilmesine karşın OY, ZS ve YA alt ölçekleri ile BİG ve dolaylı YY ilişkisi bulunmadığı tespit edilmiştir.



Chi-Square=13.32, df=5, P-value=0.02055, RMSEA=0.095

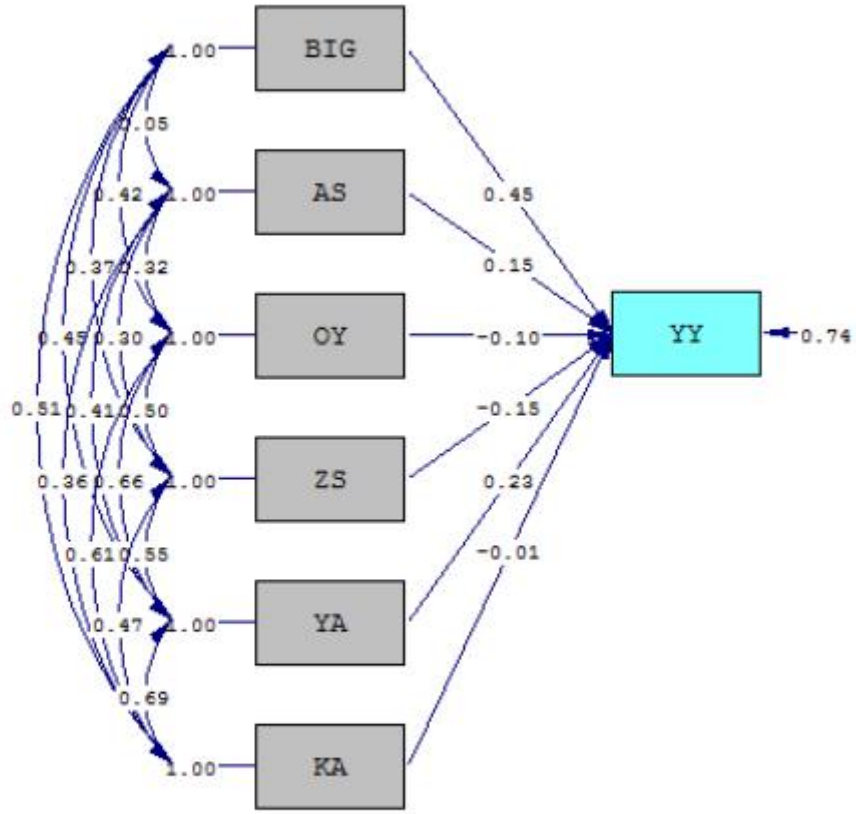
Şekil 15: YG Ölçeği ile (AS, OY, ZS, YA, KA) Alt Ölçeklerinin, BİG Alt Ölçeği ile YY Ölçeklerinin DFA Faktör Yükleri

Şekil 16’de BİG Alt Ölçeği ve YG Ölçeği ile (AS, OY, ZS, YA, KA) alt ölçeklerinin YY ile ilişkilendirildiğinde RMSA ve Ki-Kare değeri sıfır “ 0” değeri tespit edilmiştir. Bu bulgu, modelin çalışmadığını göstermektedir.



Şekil 16: BİG Alt Ölçeği ve YG Ölçeği ile (AS, OY, ZS, YA, KA) Alt Ölçeklerinin YY ile İlişkilendirilmesine Ait Alternatif Modelleme “ t “ Değerleri Sonuçları

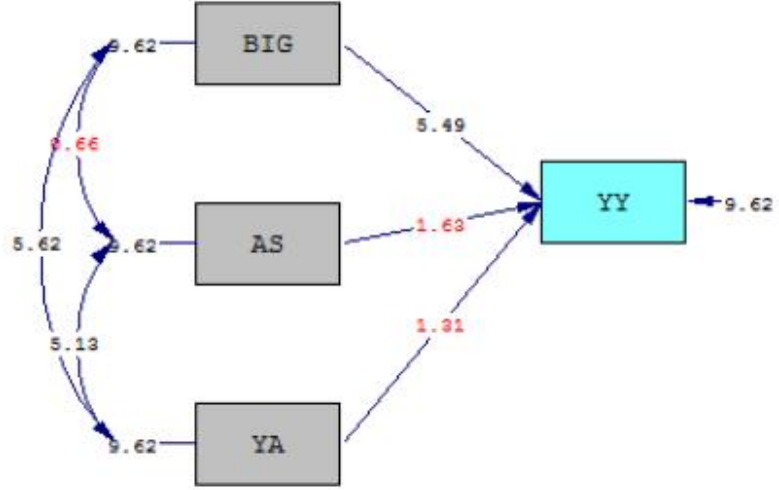
Şekil 17’da BİG alt ölçeği ve YG ölçeği ile (AS, OY, ZS, YA, KA) alt ölçeklerinin YY ölçeği ile ilişkilendirildiğinde RMSEA ve Ki-Kare değeri sıfır “ 0” değeri ve düşük faktör yükleri tespit edilmiştir. Bu bulgu, modelin çalışmadığını göstermektedir.



Chi-Square=0.00, df=0, P-value=1.00000, RMSEA=0.000

Şekil 17: BİG Alt Ölçeği ve YG Ölçeği ile (AS, YA) alt ölçeklerinin YY Ölçeği ile Alternatif Modellemesine Ait “ t “ Değerleri Sonuçları

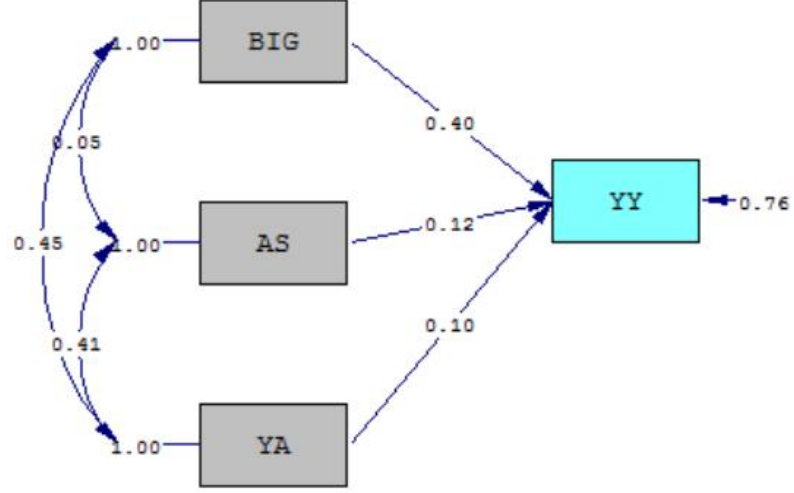
Şekil 18’ de BİG alt ölçeği ve YG ölçeği ile (AS, YA) alt ölçeklerinin YY ile ilişkilendirildiğinde RMSA ve Ki-Kare değeri sıfır “ 0” değeri tespit edilmiştir. Bu bulgu, modelin çalışmadığını göstermektedir.



Chi-Square=0.00, df=0, P-value=1.00000, RMSEA=0.000

Şekil 18: BİG Alt Ölçeği ve YG Ölçeğinin (AS, YA) Alt Ölçeklerinin YY Ölçeği ile Alternatif Modellemesine “t” Değerleri

Şekil 19’ de BİG alt ölçeği ve YG (AS, YA) alt ölçeklerinin YY ölçeği ile ilişkilendirildiğinde RMSA ve Ki-Kare değeri sıfır “ 0” değeri ve düşük faktörleri tespit edilmiştir. Bu bulgu, modelin çalışmadığını göstermektedir.



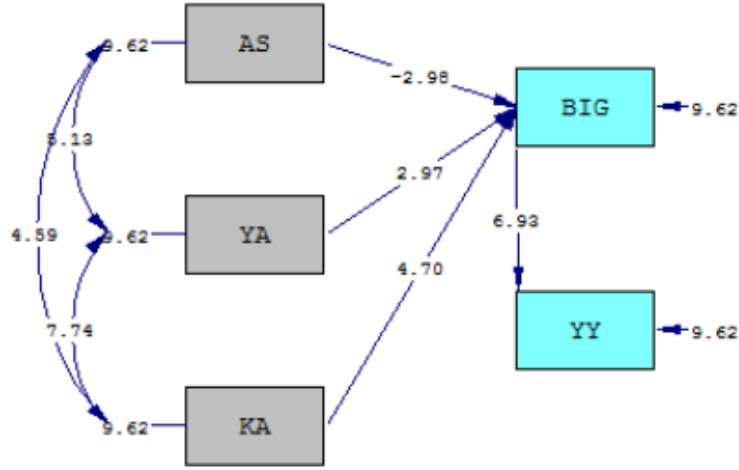
Chi-Square=0.00, df=0, P-value=1.00000, RMSEA=0.000

Şekil 19: BİG Alt Ölçeği ve YG Ölçeğinin (AS, YA) Alt Ölçeklerinin YY Ölçeği ile Alternatif Modellemesine Ait Faktör Yükleri

6.3. YG Ölçeğinin (AS, YA, KA) Alt Ölçeklerinin, BİG Alt Ölçeği ve YY Ölçeklerinin Nihai Modellemesi

Modelde YG ölçeğinin üç alt ölçeğinin AS-YA, AS-KA ve YA-KA alt boyutları arasında ilişkiler tanımlanması suretiyle Şekil 14’ deki model değerlerine ulaşılmıştır.

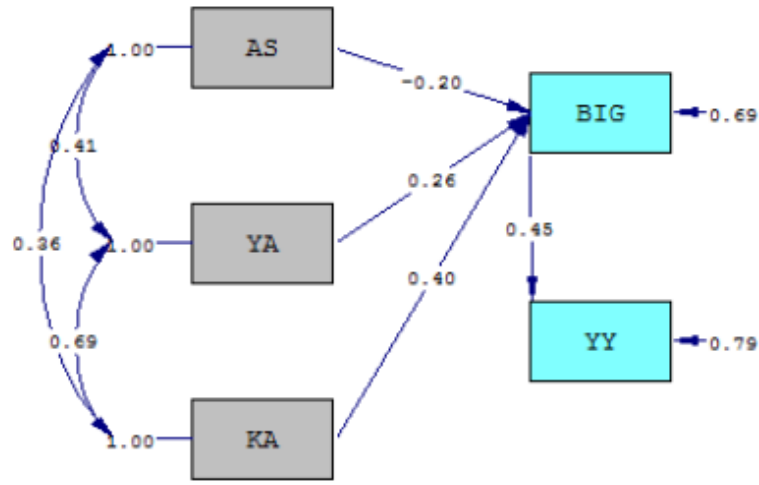
Şekil 20 ’de YG alt ölçeklerinden AS, YA ve KA ‘nın BİG üzerinden YY etkisinin olduğuna dair “ t “ testi değerleri AS için -2,98 (ters etki), YA için 2,97 ve KA için 4,70 tespit edilmiştir. Ayrıca YY ‘ne BİG etkisi için “ t “ değeri 6,93 olarak pozitif ilişkisi tespit edilmiştir.



Chi-Square=7.75, df=3, P-value=0.05152, RMSEA=0.092

Şekil 20: YG Ölçeği ile (AS, YA, KA) Alt Ölçeklerinin, BİG Alt Ölçeği ve YY Ölçeklerinin İlişkilerini Betimleyici Nihai Modellemesine Ait “t” Testi Değerleri

Şekil 21’de YG ölçeğinin (AS, YA, KA) Alt Ölçeklerinin, BİG alt ölçeği ve YY ölçeklerinin nihai modellemesi için doğrulayıcı faktör analizi sonucunda; Ki-Kare değerinin 7,75 olduğu, sd değerinin 3 olduğu ve Ki-Kare/sd değerinin ise 2,5833 olduğu, RMSEA değerinin 0,092 olduğu, p=0,052 olduğu, NFI=0,97 olduğu, CFI=0,98 tespit olunduğu, GFI=0,98 olduğu, AGFI=0.89 olduğu ve ayrıca her bir alt ölçek sorunun minimum -0,20 faktör yükü, maksimum 0,45 faktör yükleri ile yüklendiği tespit edilerek tablo11’ deki belirtilen uyum ölçütleri göz önüne alındığında modelin kabul edilebilir bir uyum gösterdiği tespit edilmiştir.



Chi-Square=7.75, df=3, P-value=0.05152, RMSEA=0.092

Şekil 21: YG Ölçeğinin (AS, YA, KA) Alt Ölçeklerinin, BİG Alt Ölçeği ve YY Ölçeklerinin Nihai Modellemesine Ait Faktör Yükleri

Tablo 11: Model Uyum Ölçütleri ve Nihai Modelin Sonuçları			
Uyum Ölçütleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Modelin DFA
X ² /sd	0 ≤ X ² /sd ≤ 2	2 ≤ X ² /sd ≤ 3	X ² /sd=2,5833
RMSEA	0 ≤ RMSEA ≤ 0,05	0,05 ≤ RMSEA ≤ 0,08** 0,08 ≤ RMSEA ≤ 0,10*	RMSEA=0,92
NFI	0,95 ≤ NFI ≤ 1	0,90 ≤ NFI ≤ 0,95**	NFI=0,97
CFI	0,97 ≤ CFI ≤ 1	0,95 ≤ CFI ≤ 0,97**	CFI=0,98
GFI	0,90 ≤ GFI ≤ 1	0,90 ≤ GFI ≤ 0,95**	GFI=0,98
AGFI	0,90 ≤ AGFI ≤ 1	0,85 ≤ AGFI ≤ 0,90**	AGFI=0,89

*(MacCollum ve ark. 1996). **(Schermelleh-Engel ve Moosbrugger 2003)

6.3.1.Araştırma Modelinin Yol Analizi Sonuçları

Yöneticilerin gelişimlerine yönelik verilen zorlu görevler (YG)'in alışılmadık sorumluluklar (AS), yönetim alanının genişliği (YA) ve kültürler arası çalışabilme (KA) alt ölçekleri, başarı ihtiyacı güdüsüne (BİG) 0,50 faktör yükü, "t"=9,62 değeri ve $R^2=0,31$ yüklenme düzeyi ile bağlandığı tespit edilmiştir. YG'nin AS, YA ve KA alt boyutları ile BİG'nü %31 oranında açıkladığı söylenebilir. BİG'nün, yönetsel yetkinliği (YY) 0,23 faktör yükü, "t"=6,93 değeri ve $R^2=0,21$ yüklenme düzeyi ile bağlandığı tespit edilmiştir. BİG'nün Yönetsel Yetkinliği %21 oranında açıkladığı söylenebilir.

Tablo 12: Araştırma Modelinin Yol Analizi Sonuçları

		Faktör Yükü	"t" Değeri	R ²	
YG (AS, YA, KA)	→	BİG	0,50	9,62	0,31
BİG	→	YY	0,23	6,93	0,21

6.3.2. Araştırma Hipotezlerinin Sınama Sonuçları

H₁:Başarı ihtiyacı güdüsü (BIG), yönetsel yetkinlik (YY) üzerinde etkidir.

Şekil 21 incelendiğinde BİG'nün doğrudan YY'ne etki ettiği görülmektedir. **H₁** hipotezi kabul edilmiştir.

H₂:Başarı ihtiyacı güdüsü (BIG), yöneticilerin gelişimlerine yönelik verilen zorlu görevler (YG) üzerinde etkilidir.

Araştırma sonuçlarına göre, YG üç alt ölçeğinin BİG üzerinde YA (t=2,97) ve KA (t=4,70)'nın pozitif yönde etkisi tespit edilmişken, AS'ın negatif bir etkisi mevcuttur (t=-2,98) ve p=0,05152'dir. Fakat YG'nin BİG üzerindeki etkisi sorgulanmaktadır (Şekil 21). Bu bulgulara göre **H₂** hipotezi reddedilmiştir.

Araştırmanın son hipotezi ise:

H₃:Yöneticilerin gelişimine yönelik verilen zorlu görevler (YG), yönetsel yetkinlikler (YY) üzerinde etkilidir.

Şekil 16 ve Şekil 17'ye bakıldığında YG 5 alt boyutunun YY'e yönlendirildiği modelde düşük t değerleri ile faktör yükleri yüklenmesi sonucu; Ki-Kare, sd, p ve RSMEA değerleri "0" sıfır gözükerek modellemenin çalışmadığı tespit edilmiştir. Bu nedenle **H₃** hipotezi ret edilmiştir.

6.4. BİG, YG ve YY ile Alt Boyutlarının Orta Değerden (Nötr) Farklılığı

Tablo 13’ de BİG ölçeği, YG ile alt ölçeklerinin (AS, OY, ZS, YA, KA), YY ile alt ölçeklerinin (YG, YT, SI, LI, SS) ortalama puanlarının tek örneklem t-Testi sonucunda serbestlik düzeylerinin 188 ve $p < 0,05$ ve ortalamalarının hepsi orta değerden (nötr) anlamlı olarak farklı çıkmıştır. BİG değişkeninin değerlendirilmesinde 5’li Likert, YG ile YY’nin değerlendirilmesinde ise 7’li Likert derecelendirme seçeneği kullanılmıştır. Yöneticilerin YY değişkeninin ortalaması ($x=5,61$), boyut bazında ise en yüksek puanı Liderlik boyutuna verdikleri ($x=5,98$) görülmektedir. Spor yöneticileri liderlik vasıflarının yüksek olduğunu düşünmektedirler. Yöneticilerin YG değişkeninin ortalaması 4,61 olup, boyut bazında ise en yüksek puanı Zor Şartlarda Karar Verme ($x=5,28$), en düşük puanı ise Alışılmadık Sorumluluklar olduğu ($x=3,62$) görülmektedir. Spor yöneticileri zor şartlarda karar vermek zorunda olduklarını ancak pek de alışkın olmadıkları, kapasitelerini zorlayan yönetsel görevlerle karşılaşmadıklarını belirtmektedirler.

Tablo 13: BİG, YG ile Alt Boyutlarının (AS, OY, ZS, YA, KA), YY ile Alt Boyutlarının (YG, YT, SI, LI, SS) Ortalama Puanlarının Bir Örneklem t-Testi Sonuçları

	\bar{X}	ss	t	sd	p
Başarı İhtiyacı Güdüsü (BIG)	4,54	0,42	49,88	188	,000*
Yöneticilerin Gelişimlerine Yönelik Verilen Zorlu Görevler (YG)	4,61	0,99	8,436	188	,000*
Alışılmadık Sorumluluklar	3,62	1,46	-3,581	188	,000*
Örgüte Yeni Yön Verme	5,11	1,10	13,788	188	,000*
Zor Şartlarda Karar Verme	5,28	1,07	16,468	188	,000*
Yönetim Alanının Genişliği	4,49	1,25	5,395	188	,000*
Kültürler Arası Çalışabilme	4,55	1,59	4,751	188	,000*
Yönetsel Yetkinlik (YY)	5,61	0,84	26,481	188	,000*
Yönetim Teknikleri	5,23	1,14	14,859	188	,000*
Sporla İlgili Teoriler ve Temeller	5,58	1,04	20,832	188	,000*
Politik ve Siyası Farkındalık	5,62	0,94	23,607	188	,000*
Liderlik	5,98	0,87	31,216	188	,000*
Servis Sağlama ve Geliştirme	5,66	0,95	23,925	188	,000*

Not: BİG 5’li Likert, YG ile YY 7’li Likert Ölçeği; *0,05 Düzeyinde Anlamlılık

Çalışmadaki değişkenlerin ortalamaları değerlendirildiğinde spor yöneticilerinin Başarı İhtiyacı Güdülerinin ($x=4.54$) yüksek olduğu görülmektedir. Spor ortamının rekabetçi doğası, yöneticilerinde bu konuda yüksek başarı ihtiyacı

güdüsüne sahip olmaları yada BİG'sü yüksek olan yöneticilerin spor ortamında çalışmayı tercih etmelerinden kaynaklanabilir.

6.5. BİG, YG ve YY ile alt Boyutlarının Cinsiyete Göre Farklılığı

BİG, YG ile alt boyutları (AS, OY, ZS, YA, KA), YY ile alt boyutları (YG, YT, SI, LI, SS) ortalama puanlarının ilişkisiz örneklem t-Testi sonucunda;

YG değişkeninin OY boyutunda cinsiyete göre anlamlı bir fark ortaya çıkmıştır ($t(187)=3,729$ ve $p<,001$). Erkek katılımcıların OY becerileri ($\bar{X}=5,25$), kadın katılımcılara ($\bar{X}=4,53$) nazaran daha yüksektir.

YG değişkeninin ZS boyutunda cinsiyete göre anlamlı bir fark ortaya çıkmıştır ($t(46,)= 2,303$ ve $p<,001$). Erkek katılımcıların ZS karar düzeyleri/becerileri ($\bar{X}=5,39$), kadın katılımcılara ($\bar{X}=4,83$) göre daha yüksektir.

YG değişkeninin YA boyutunda cinsiyete göre anlamlı bir fark ortaya çıkmıştır ($t(187)= 3,933$ ve $p<,05$). Erkek katılımcıların YA düzeyleri ($\bar{X}=4,66$), kadın katılımcılara ($\bar{X}=3,81$) nazaran daha yüksektir.

YG değişkeninin KA boyutunda cinsiyete göre anlamlı bir fark ortaya çıkmıştır, ($t(187)= 3,93$ ve $p<,05$). Erkek katılımcıların KA çalışabilme düzeyleri ($\bar{X}=4,78$), kadın katılımcılardan ($\bar{X}=3,65$) daha yüksektir.

YG tercih düzeyleri cinsiyet göre anlamlı bir fark ortaya çıkmıştır, ($t(50,78)= 3,700$ ve $p<,05$). Erkek katılımcıların YG tercih düzeyleri ($\bar{X}=4,76$), kadın katılımcılara ($\bar{X}=4,03$) nazaran daha yüksektir.

YY değişkeninin YT boyutunda cinsiyete göre anlamlı bir fark ortaya çıkmıştır, ($t(49)= 2,36$ ve $p<,05$). Erkek katılımcıların YT düzeyleri ($\bar{X}=5,34$), kadın katılımcılardan ($\bar{X}=4,78$) daha yüksektir.

Tablo 14: BİG, YG ile Alt Boyutlarının (AS, OY, ZS, YA, KA), YY ile Alt Boyutlarının (YG, YT, SI, LI, SS) Cinsiyete Göre Farklılıkları t-Testi Sonuçları

		Cinsiyet	N	\bar{X}	S	t	sd	p																																																																																																																																													
BİG	Erkek	150	4,53	,432	-,554	187	,580																																																																																																																																														
	Kadın	39	4,57	,397				YG	AS	Erkek	150	3,70	1,44	1,51	187	,132	Kadın	39	3,30	1,48	OY	Erkek	150	5,25	1,02	3,72	187	,000*	Kadın	39	4,53	1,20	ZS	Erkek	150	5,39	,92	2,30	46	,026*	Kadın	39	4,83	1,44	YA	Erkek	150	4,66	1,15	3,93	187	,000*	Kadın	39	3,81	1,38	KA	Erkek	150	4,78	1,52	3,93	187	,000*	Kadın	39	3,65	1,55	YG	Erkek	150	4,76	,89	3,70	50	,001*	Kadın	39	4,03	1,14	YY	YT	Erkek	150	5,34	1,03	2,36	49	,022*	Kadın	39	4,78	1,37	SI	Erkek	150	5,66	,93	1,88	47	,065	Kadın	39	5,23	1,35	PL	Erkek	150	5,68	,91	1,82	187	,069	Kadın	39	5,37	1,01	LI	Erkek	150	5,99	,81	,544	50	,589	Kadın	39	5,89	1,05	SS	Erkek	150	5,68	,95	,860	187	,391	Kadın	39	5,54	,94	YY	Erkek	150	5,67	,78	1,83	51	,073
YG	AS	Erkek	150	3,70	1,44	1,51	187			,132																																																																																																																																											
		Kadın	39	3,30	1,48				OY		Erkek	150	5,25	1,02	3,72	187	,000*	Kadın	39	4,53	1,20	ZS	Erkek	150	5,39	,92	2,30	46	,026*	Kadın	39	4,83	1,44	YA	Erkek	150	4,66	1,15	3,93	187	,000*	Kadın	39	3,81	1,38	KA	Erkek	150	4,78	1,52	3,93	187	,000*	Kadın	39	3,65	1,55	YG	Erkek	150	4,76	,89	3,70	50	,001*	Kadın	39	4,03	1,14	YY	YT	Erkek	150	5,34	1,03	2,36	49	,022*	Kadın	39		4,78	1,37	SI	Erkek	150	5,66	,93	1,88	47	,065	Kadın	39	5,23	1,35	PL	Erkek	150	5,68	,91	1,82	187	,069	Kadın	39	5,37	1,01	LI	Erkek	150	5,99	,81	,544	50	,589	Kadın	39	5,89	1,05	SS	Erkek	150	5,68	,95	,860	187	,391	Kadın	39	5,54	,94	YY	Erkek	150	5,67	,78	1,83	51	,073	Kadın	39	5,36	,97						
	OY	Erkek	150	5,25	1,02	3,72	187			,000*																																																																																																																																											
		Kadın	39	4,53	1,20				ZS		Erkek	150	5,39	,92	2,30	46	,026*	Kadın	39	4,83	1,44	YA	Erkek	150	4,66	1,15	3,93	187	,000*	Kadın	39	3,81	1,38	KA	Erkek	150	4,78	1,52	3,93	187	,000*	Kadın	39	3,65	1,55	YG	Erkek	150	4,76	,89	3,70	50	,001*	Kadın	39	4,03	1,14	YY	YT	Erkek	150	5,34	1,03	2,36	49	,022*	Kadın	39	4,78		1,37	SI	Erkek	150	5,66	,93	1,88	47	,065	Kadın		39	5,23	1,35	PL	Erkek	150	5,68	,91	1,82	187	,069	Kadın	39	5,37	1,01	LI	Erkek	150	5,99	,81	,544	50	,589	Kadın	39	5,89	1,05	SS	Erkek	150	5,68	,95	,860	187	,391	Kadın	39	5,54	,94	YY	Erkek	150	5,67	,78	1,83	51	,073	Kadın	39	5,36	,97																	
	ZS	Erkek	150	5,39	,92	2,30	46			,026*																																																																																																																																											
		Kadın	39	4,83	1,44				YA		Erkek	150	4,66	1,15	3,93	187	,000*	Kadın	39	3,81	1,38	KA	Erkek	150	4,78	1,52	3,93	187	,000*	Kadın	39	3,65	1,55	YG	Erkek	150	4,76	,89	3,70	50	,001*	Kadın	39	4,03	1,14	YY	YT	Erkek	150	5,34	1,03	2,36	49	,022*	Kadın	39	4,78		1,37	SI	Erkek	150	5,66	,93	1,88	47	,065	Kadın	39		5,23	1,35	PL	Erkek	150	5,68	,91	1,82	187	,069		Kadın	39	5,37	1,01	LI	Erkek	150	5,99	,81	,544	50	,589	Kadın	39	5,89	1,05	SS	Erkek	150	5,68	,95	,860	187	,391	Kadın	39	5,54	,94	YY	Erkek	150	5,67	,78	1,83	51	,073	Kadın	39	5,36	,97																												
	YA	Erkek	150	4,66	1,15	3,93	187			,000*																																																																																																																																											
		Kadın	39	3,81	1,38				KA		Erkek	150	4,78	1,52	3,93	187	,000*	Kadın	39	3,65	1,55	YG	Erkek	150	4,76	,89	3,70	50	,001*	Kadın	39	4,03	1,14	YY	YT	Erkek	150	5,34	1,03	2,36	49	,022*	Kadın	39	4,78		1,37	SI	Erkek	150	5,66	,93	1,88	47	,065	Kadın	39		5,23	1,35	PL	Erkek	150	5,68	,91	1,82	187	,069	Kadın		39	5,37	1,01	LI	Erkek	150	5,99	,81	,544	50		,589	Kadın	39	5,89	1,05	SS	Erkek	150	5,68	,95	,860	187	,391	Kadın	39	5,54	,94	YY	Erkek	150	5,67	,78	1,83	51	,073	Kadın	39	5,36	,97																																							
	KA	Erkek	150	4,78	1,52	3,93	187			,000*																																																																																																																																											
		Kadın	39	3,65	1,55				YG		Erkek	150	4,76	,89	3,70	50	,001*	Kadın	39	4,03	1,14	YY	YT	Erkek	150	5,34	1,03	2,36	49	,022*	Kadın	39	4,78		1,37	SI	Erkek	150	5,66	,93	1,88	47	,065	Kadın	39		5,23	1,35	PL	Erkek	150	5,68	,91	1,82	187	,069	Kadın		39	5,37	1,01	LI	Erkek	150	5,99	,81	,544	50	,589		Kadın	39	5,89	1,05	SS	Erkek	150	5,68	,95	,860		187	,391	Kadın	39	5,54	,94	YY	Erkek	150	5,67	,78	1,83	51	,073	Kadın	39	5,36	,97																																																		
	YG	Erkek	150	4,76	,89	3,70	50			,001*																																																																																																																																											
		Kadın	39	4,03	1,14			YY	YT		Erkek	150	5,34	1,03	2,36	49	,022*	Kadın	39	4,78	1,37		SI	Erkek	150	5,66	,93	1,88	47	,065	Kadın	39	5,23		1,35	PL	Erkek	150	5,68	,91	1,82	187	,069	Kadın	39		5,37	1,01	LI	Erkek	150	5,99	,81	,544	50	,589	Kadın		39	5,89	1,05	SS	Erkek	150	5,68	,95	,860	187	,391		Kadın	39	5,54	,94	YY	Erkek	150	5,67	,78	1,83	51	,073	Kadın	39	5,36	,97																																																															
YY	YT	Erkek	150	5,34	1,03	2,36	49			,022*																																																																																																																																											
		Kadın	39	4,78	1,37				SI		Erkek	150	5,66	,93	1,88	47	,065	Kadın	39	5,23	1,35		PL	Erkek	150	5,68	,91	1,82	187	,069	Kadın	39	5,37		1,01	LI	Erkek	150	5,99	,81	,544	50	,589	Kadın	39		5,89	1,05	SS	Erkek	150	5,68	,95	,860	187	,391	Kadın		39	5,54	,94	YY	Erkek	150	5,67	,78	1,83	51	,073	Kadın	39	5,36	,97																																																																												
	SI	Erkek	150	5,66	,93	1,88	47			,065																																																																																																																																											
		Kadın	39	5,23	1,35				PL		Erkek	150	5,68	,91	1,82	187	,069	Kadın	39	5,37	1,01		LI	Erkek	150	5,99	,81	,544	50	,589	Kadın	39	5,89		1,05	SS	Erkek	150	5,68	,95	,860	187	,391	Kadın	39		5,54	,94	YY	Erkek	150	5,67	,78	1,83	51	,073	Kadın	39	5,36	,97																																																																																									
	PL	Erkek	150	5,68	,91	1,82	187			,069																																																																																																																																											
		Kadın	39	5,37	1,01				LI		Erkek	150	5,99	,81	,544	50	,589	Kadın	39	5,89	1,05		SS	Erkek	150	5,68	,95	,860	187	,391	Kadın	39	5,54		,94	YY	Erkek	150	5,67	,78	1,83	51	,073	Kadın	39	5,36	,97																																																																																																						
	LI	Erkek	150	5,99	,81	,544	50			,589																																																																																																																																											
		Kadın	39	5,89	1,05				SS		Erkek	150	5,68	,95	,860	187	,391	Kadın	39	5,54	,94		YY	Erkek	150	5,67	,78	1,83	51	,073	Kadın	39	5,36	,97																																																																																																																			
	SS	Erkek	150	5,68	,95	,860	187			,391																																																																																																																																											
		Kadın	39	5,54	,94				YY		Erkek	150	5,67	,78	1,83	51	,073	Kadın	39	5,36	,97																																																																																																																																
	YY	Erkek	150	5,67	,78	1,83	51			,073																																																																																																																																											
		Kadın	39	5,36	,97																																																																																																																																																

*0,05 Düzeyinde Anlamlılık

6.6. BİG, YG ve YY ile alt Boyutlarının Mezuniyet Alanına Göre Farklılığı

Katılımcıların BİG, YG ile alt boyutlarının (AS, OY, ZS, YA, KA), YY ile alt boyutlarının (YG, YT, SI, LI, SS) ortalama puanlarının mezuniyetlerine göre t-testi sonuçları (Tablo 15);

YG değişkeninin AS boyutunda yöneticilerin mezun oldukları okullara göre anlamlı bir fark ortaya çıkmıştır ($t(183) = -3,68$ ve $p < ,001$). Diğer okul mezunlarının Alışılmadık Sorumluluklarla karşılaşma düzeyi ($\bar{X} = 3,94$), Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu mezunlarına göre ($\bar{X} = 3,19$) daha yüksektir.

YY değişkeninin SI boyutunda mezun oldukları okullara göre anlamlı bir fark ortaya çıkmıştır ($t(168) = 3,16$ ve $p < ,05$). Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu mezunlarının SI düzeyleri ($\bar{X} = 5,82$), diğer okul mezunlarından ($\bar{X} = 5,39$) daha yüksektir.

YY değişkenin PL boyutunda mezun oldukları okullara göre anlamlı bir fark ortaya çıkmıştır ($t(186)= 3,038$ ve $p<,05$). Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu mezunlarının PL düzeyleri ($\bar{X}=5,84$), diğer okul mezunlarından ($\bar{X}=5,45$) daha yüksektir.

Tablo 15: BİG, YG ile Alt Boyutlarının (AS, OY, ZS, YA, KA), YY ile Alt Boyutlarının (YG, YT, SI, LI, SS) Ortalama Puanlarının Mezuniyetlerine Göre t-Testi Sonuçları

		Mezuniyet	n	\bar{X}	S	t	sd	p																																																																																																																																													
BİG	BESYO	81	4,48	,40	-1,59	187	,112																																																																																																																																														
	Diğer	108	4,58	,43				YG	AS	BESYO	81	3,19	1,28	-3,68	183	,000**	Diğer	108	3,94	1,49	OY	BESYO	81	5,04	1,24	-,653	187	,515	Diğer	108	5,15	,98	ZS	BESYO	81	5,22	1,03	-,666	187	,506	Diğer	108	5,32	1,09	YA	BESYO	81	4,32	1,26	-1,60	187	,111	Diğer	108	4,61	1,23	KA	BESYO	81	4,45	1,68	-,729	187	,467	Diğer	108	4,62	1,52	YG	BESYO	81	4,44	1,01	-1,96	187	,051	Diğer	108	4,73	,96	YY	YT	BESYO	81	5,04	1,08	-1,88	187	,061	Diğer	108	5,36	1,15	SI	BESYO	81	5,82	,63	3,161	167	,002*	Diğer	108	5,39	1,23	PL	BESYO	81	5,84	,77	3,03	187	,003*	Diğer	108	5,45	1,02	LI	BESYO	81	5,98	,81	,130	187	,897	Diğer	108	5,96	,91	SS	BESYO	81	5,70	,80	,600	187	,549	Diğer	108	5,62	1,05	YY	BEYO	81	5,68	,70	1,05	186	,294
YG	AS	BESYO	81	3,19	1,28	-3,68	183			,000**																																																																																																																																											
		Diğer	108	3,94	1,49				OY		BESYO	81	5,04	1,24	-,653	187	,515	Diğer	108	5,15	,98	ZS	BESYO	81	5,22	1,03	-,666	187	,506	Diğer	108	5,32	1,09	YA	BESYO	81	4,32	1,26	-1,60	187	,111	Diğer	108	4,61	1,23	KA	BESYO	81	4,45	1,68	-,729	187	,467	Diğer	108	4,62	1,52	YG	BESYO	81	4,44	1,01	-1,96	187	,051	Diğer	108	4,73	,96	YY	YT	BESYO	81	5,04	1,08	-1,88	187	,061	Diğer	108		5,36	1,15	SI	BESYO	81	5,82	,63	3,161	167	,002*	Diğer	108	5,39	1,23	PL	BESYO	81	5,84	,77	3,03	187	,003*	Diğer	108	5,45	1,02	LI	BESYO	81	5,98	,81	,130	187	,897	Diğer	108	5,96	,91	SS	BESYO	81	5,70	,80	,600	187	,549	Diğer	108	5,62	1,05	YY	BEYO	81	5,68	,70	1,05	186	,294	Diğer	108	5,55	,92						
	OY	BESYO	81	5,04	1,24	-,653	187			,515																																																																																																																																											
		Diğer	108	5,15	,98				ZS		BESYO	81	5,22	1,03	-,666	187	,506	Diğer	108	5,32	1,09	YA	BESYO	81	4,32	1,26	-1,60	187	,111	Diğer	108	4,61	1,23	KA	BESYO	81	4,45	1,68	-,729	187	,467	Diğer	108	4,62	1,52	YG	BESYO	81	4,44	1,01	-1,96	187	,051	Diğer	108	4,73	,96	YY	YT	BESYO	81	5,04	1,08	-1,88	187	,061	Diğer	108	5,36		1,15	SI	BESYO	81	5,82	,63	3,161	167	,002*	Diğer		108	5,39	1,23	PL	BESYO	81	5,84	,77	3,03	187	,003*	Diğer	108	5,45	1,02	LI	BESYO	81	5,98	,81	,130	187	,897	Diğer	108	5,96	,91	SS	BESYO	81	5,70	,80	,600	187	,549	Diğer	108	5,62	1,05	YY	BEYO	81	5,68	,70	1,05	186	,294	Diğer	108	5,55	,92																	
	ZS	BESYO	81	5,22	1,03	-,666	187			,506																																																																																																																																											
		Diğer	108	5,32	1,09				YA		BESYO	81	4,32	1,26	-1,60	187	,111	Diğer	108	4,61	1,23	KA	BESYO	81	4,45	1,68	-,729	187	,467	Diğer	108	4,62	1,52	YG	BESYO	81	4,44	1,01	-1,96	187	,051	Diğer	108	4,73	,96	YY	YT	BESYO	81	5,04	1,08	-1,88	187	,061	Diğer	108	5,36		1,15	SI	BESYO	81	5,82	,63	3,161	167	,002*	Diğer	108		5,39	1,23	PL	BESYO	81	5,84	,77	3,03	187	,003*		Diğer	108	5,45	1,02	LI	BESYO	81	5,98	,81	,130	187	,897	Diğer	108	5,96	,91	SS	BESYO	81	5,70	,80	,600	187	,549	Diğer	108	5,62	1,05	YY	BEYO	81	5,68	,70	1,05	186	,294	Diğer	108	5,55	,92																												
	YA	BESYO	81	4,32	1,26	-1,60	187			,111																																																																																																																																											
		Diğer	108	4,61	1,23				KA		BESYO	81	4,45	1,68	-,729	187	,467	Diğer	108	4,62	1,52	YG	BESYO	81	4,44	1,01	-1,96	187	,051	Diğer	108	4,73	,96	YY	YT	BESYO	81	5,04	1,08	-1,88	187	,061	Diğer	108	5,36		1,15	SI	BESYO	81	5,82	,63	3,161	167	,002*	Diğer	108		5,39	1,23	PL	BESYO	81	5,84	,77	3,03	187	,003*	Diğer		108	5,45	1,02	LI	BESYO	81	5,98	,81	,130	187		,897	Diğer	108	5,96	,91	SS	BESYO	81	5,70	,80	,600	187	,549	Diğer	108	5,62	1,05	YY	BEYO	81	5,68	,70	1,05	186	,294	Diğer	108	5,55	,92																																							
	KA	BESYO	81	4,45	1,68	-,729	187			,467																																																																																																																																											
		Diğer	108	4,62	1,52				YG		BESYO	81	4,44	1,01	-1,96	187	,051	Diğer	108	4,73	,96	YY	YT	BESYO	81	5,04	1,08	-1,88	187	,061	Diğer	108	5,36		1,15	SI	BESYO	81	5,82	,63	3,161	167	,002*	Diğer	108		5,39	1,23	PL	BESYO	81	5,84	,77	3,03	187	,003*	Diğer		108	5,45	1,02	LI	BESYO	81	5,98	,81	,130	187	,897		Diğer	108	5,96	,91	SS	BESYO	81	5,70	,80	,600	187	,549	Diğer	108	5,62	1,05	YY	BEYO	81	5,68	,70	1,05	186	,294	Diğer	108	5,55	,92																																																			
	YG	BESYO	81	4,44	1,01	-1,96	187			,051																																																																																																																																											
		Diğer	108	4,73	,96			YY	YT		BESYO	81	5,04	1,08	-1,88	187	,061	Diğer	108	5,36	1,15		SI	BESYO	81	5,82	,63	3,161	167	,002*	Diğer	108	5,39		1,23	PL	BESYO	81	5,84	,77	3,03	187	,003*	Diğer	108		5,45	1,02	LI	BESYO	81	5,98	,81	,130	187	,897	Diğer		108	5,96	,91	SS	BESYO	81	5,70	,80	,600	187	,549	Diğer	108	5,62	1,05	YY	BEYO	81	5,68	,70	1,05	186	,294	Diğer	108	5,55	,92																																																																
YY	YT	BESYO	81	5,04	1,08	-1,88	187			,061																																																																																																																																											
		Diğer	108	5,36	1,15				SI		BESYO	81	5,82	,63	3,161	167	,002*	Diğer	108	5,39	1,23		PL	BESYO	81	5,84	,77	3,03	187	,003*	Diğer	108	5,45		1,02	LI	BESYO	81	5,98	,81	,130	187	,897	Diğer	108		5,96	,91	SS	BESYO	81	5,70	,80	,600	187	,549	Diğer	108	5,62	1,05	YY	BEYO	81	5,68	,70	1,05	186	,294	Diğer	108	5,55	,92																																																																													
	SI	BESYO	81	5,82	,63	3,161	167			,002*																																																																																																																																											
		Diğer	108	5,39	1,23				PL		BESYO	81	5,84	,77	3,03	187	,003*	Diğer	108	5,45	1,02		LI	BESYO	81	5,98	,81	,130	187	,897	Diğer	108	5,96		,91	SS	BESYO	81	5,70	,80	,600	187	,549	Diğer	108	5,62	1,05	YY	BEYO	81	5,68	,70	1,05	186	,294	Diğer	108	5,55	,92																																																																																										
	PL	BESYO	81	5,84	,77	3,03	187			,003*																																																																																																																																											
		Diğer	108	5,45	1,02				LI		BESYO	81	5,98	,81	,130	187	,897	Diğer	108	5,96	,91		SS	BESYO	81	5,70	,80	,600	187	,549	Diğer	108	5,62	1,05	YY	BEYO	81	5,68	,70	1,05	186	,294	Diğer	108	5,55	,92																																																																																																							
	LI	BESYO	81	5,98	,81	,130	187			,897																																																																																																																																											
		Diğer	108	5,96	,91				SS		BESYO	81	5,70	,80	,600	187	,549	Diğer	108	5,62	1,05	YY	BEYO	81	5,68	,70	1,05	186	,294	Diğer	108	5,55	,92																																																																																																																				
	SS	BESYO	81	5,70	,80	,600	187			,549																																																																																																																																											
		Diğer	108	5,62	1,05			YY	BEYO		81	5,68	,70	1,05	186	,294	Diğer	108	5,55	,92																																																																																																																																	
YY	BEYO	81	5,68	,70	1,05	186	,294																																																																																																																																														
	Diğer	108	5,55	,92																																																																																																																																																	

*0,05 Düzeyinde Anlamlılık **0,01 Düzeyinde Anlamlılık

6.7. BİG, YG ve YY ile alt Boyutlarının Yöneticilerin Federasyondaki Konumlarına Göre Farklılığı

Katılımcıların BİG alt ölçeği, YG ölçeği ile alt ölçeklerinin (AS, OY, ZS, YA, KA), YY ölçeği ile alt ölçeklerinin (YG, YT, SI, LI, SS) ortalama puanlarının Konum/Statülerine göre t-testi sonuçları Tablo 16'daki gibidir.

BİG yöneticilerin federasyondaki konum/statülerine göre anlamlı bir fark ortaya çıkmıştır ($t(33)= 3,126$ ve $p<,05$). Konum/statü olarak yönetim kurulu üyesi

yöneticilerin BİG düzeyleri ($\bar{X}=4,73$), diğer kurul üyelerinden ($\bar{X}=4,51$) daha yüksektir.

YG değişkenin OY boyutunda yöneticilerin federasyondaki konum/statülerine göre anlamlı bir fark ortaya çıkmıştır ($t(187)= 3,026$ ve $p<,05$). Konum/statü olarak yönetim kurulu üyesi yöneticilerin OY düzeyleri ($\bar{X}=5,77$), diğer kurul üyelerinden ($\bar{X}=5,02$) daha yüksektir.

YG değişkenin ZS boyutunda yöneticilerin federasyondaki konum/statülerine göre anlamlı bir fark ortaya çıkmıştır ($t(187)= 2,42$ ve $p<,05$). Konum/statü olarak yönetim kurulu üyesi yöneticilerin ZS düzeyleri ($\bar{X}=5,80$), diğer kurul üyelerinden ($\bar{X}=5,21$) daha yüksektir.

YG değişkeninin YA boyutunda yöneticilerin federasyondaki konum/statülerine göre anlamlı bir fark tespit edilmiştir ($t(187)= 3,34$ ve $p<,05$). Konum/statü olarak yönetim kurulu üyesi yöneticilerin YA düzeyleri ($\bar{X}=5,33$), diğer kurul üyelerinden ($\bar{X}=4,38$) daha yüksektir.

YG değişkeninin KA boyutunda yöneticilerin federasyondaki konum/statülerine göre anlamlı bir fark ortaya çıkmıştır ($t(34)= 4,29$ ve $p<,05$). Konum/statü olarak yönetim kurulu üyesi yöneticilerin KA düzeyleri ($\bar{X}=5,52$), diğer kurul üyelerinden ($\bar{X}=4,42$) daha yüksektir.

YG değişkeninin yöneticilerin federasyondaki konum/statülerine göre anlamlı bir fark tespit edilmiştir ($t(34)= 4,09$ ve $p<,05$). Konum/statü olarak yönetim kurulu üyesi yöneticilerin KA düzeyleri ($\bar{X}=5,18$), diğer kurul üyelerinden ($\bar{X}=4,53$) daha yüksektir.

YY değişkeninin YT boyutunda yöneticilerin federasyondaki konum/statülerine göre anlamlı bir fark ortaya çıkmıştır ($t(33)= 3,69$ ve $p<,05$). Konum/statü olarak yönetim kurulu üyesi yöneticilerin YT düzeyleri ($\bar{X}=5,83$), diğer kurul üyelerinden ($\bar{X}=5,15$) daha yüksektir.

YY değişkeninin SI boyutunda yöneticilerin federasyondaki konum/statülerine göre anlamlı bir fark tespit edilmiştir ($t(187)= 2,15$ ve $p<,05$). Konum/statü olarak yönetim kurulu üyesi yöneticilerin SI düzeyleri ($\bar{X}=6,03$), diğer kurul üyelerinden ($\bar{X}=5,52$) daha yüksektir.

YY değişkeninin PL boyutunda yöneticilerin federasyondaki konum/statülerine göre anlamlı bir fark ortaya çıkmıştır ($t(187)=2,56$ ve $p<,05$). Konum/statü olarak

yönetim kurulu üyesi yöneticilerin PL düzeyleri ($\bar{X}=6,11$), diğer kurul üyelerinden ($\bar{X}=5,55$) daha yüksektir.

YY değişkeninin LI boyutunda yöneticilerin federasyondaki konum/statülerine göre anlamlı bir fark tespit edilmiştir ($t(45)= 3,61$ ve $p<,05$). Konum/statü olarak yönetim kurulu üyesi yöneticilerin LI düzeyleri ($\bar{X}=6,35$), diğer kurul üyelerinden ($\bar{X}=5,92$) daha yüksektir.

YY değişkeninin SS boyutunda yöneticilerin federasyondaki konum/statülerine göre anlamlı bir fark ortaya çıkmıştır ($t(42)= 3,54$ ve $p<,05$). Konum/statü olarak yönetim kurulu üyesi yöneticilerin SS düzeyleri ($\bar{X}=6,08$), diğer kurul üyelerinden ($\bar{X}=5,60$) daha yüksektir.

YY değişkeninin yöneticilerin federasyondaki konum/statülerine göre anlamlı bir fark tespit edilmiştir ($t(36)= 4,11$ ve $p<,05$). Konum/statü olarak yönetim kurulu üyesi yöneticilerin YY düzeyleri ($\bar{X}=6,08$), diğer kurul üyelerinden ($\bar{X}=5,55$) daha yüksektir.

Tablo 16: Katılımcıların BİG Alt Ölçeği, YG Ölçeği ile Alt Ölçeklerinin (AS, OY, ZS, YA, KA), YY Ölçeği ile Alt Ölçeklerinin (YG, YT, SI, LI, SS) Ortalama Puanlarının Konum/Statülerine Göre t-Testi Sonuçları

	Konum/Statü	n	\bar{X}	S	t	sd	p																																																																																																																																												
BİG	Yönetim Kurulu	21	4,73	,27	3,12	33	,004*																																																																																																																																												
	Diğer Kurullar	168	4,51	,43				AS	Yönetim Kurulu	21	3,49	1,27	-,429	187	,668	Diğer Kurullar	168	3,63	1,47	OY	Yönetim Kurulu	21	5,77	,89	3,02	187	,003*	Diğer Kurullar	168	5,02	1,09	ZS	Yönetim Kurulu	21	5,80	,89	2,42	187	,016*	Diğer Kurullar	168	5,21	1,07	YA	Yönetim Kurulu	21	5,33	,97	3,34	187	,001*	Diğer Kurullar	168	4,38	1,24	KA	Yönetim Kurulu	21	5,52	1,01	4,29	34	,000**	Diğer Kurullar	168	4,42	1,61	YG	Yönetim Kurulu	21	5,18	,63	4,09	34	,000**	Diğer Kurullar	168	4,53	1,00	YT	Yönetim Kurulu	21	5,83	,73	3,69	33	,001*	Diğer Kurullar	168	5,15	1,15	SI	Yönetim Kurulu	21	6,03	,69	2,15	187	,032*	Diğer Kurullar	168	5,52	1,06	PL	Yönetim Kurulu	21	6,11	,61	2,56	187	,011*	Diğer Kurullar	168	5,55	,96	LI	Yönetim Kurulu	21	6,35	,43	3,61	45	,001*	Diğer Kurullar	168	5,92	,89	SS	Yönetim Kurulu	21	6,08	,50	3,54	42	,001*	Diğer Kurullar	168	5,60	,98	YY	Yönetim Kurulu	21	6,08	,50	4,11	36	,000**
AS	Yönetim Kurulu	21	3,49	1,27	-,429	187	,668																																																																																																																																												
	Diğer Kurullar	168	3,63	1,47				OY	Yönetim Kurulu	21	5,77	,89	3,02	187	,003*	Diğer Kurullar	168	5,02	1,09	ZS	Yönetim Kurulu	21	5,80	,89	2,42	187	,016*	Diğer Kurullar	168	5,21	1,07	YA	Yönetim Kurulu	21	5,33	,97	3,34	187	,001*	Diğer Kurullar	168	4,38	1,24	KA	Yönetim Kurulu	21	5,52	1,01	4,29	34	,000**	Diğer Kurullar	168	4,42	1,61	YG	Yönetim Kurulu	21	5,18	,63	4,09	34	,000**	Diğer Kurullar	168	4,53	1,00	YT	Yönetim Kurulu	21	5,83	,73	3,69	33	,001*	Diğer Kurullar	168	5,15	1,15	SI	Yönetim Kurulu	21	6,03	,69	2,15	187	,032*	Diğer Kurullar	168	5,52	1,06	PL	Yönetim Kurulu	21	6,11	,61	2,56	187	,011*	Diğer Kurullar	168	5,55	,96	LI	Yönetim Kurulu	21	6,35	,43	3,61	45	,001*	Diğer Kurullar	168	5,92	,89	SS	Yönetim Kurulu	21	6,08	,50	3,54	42	,001*	Diğer Kurullar	168	5,60	,98	YY	Yönetim Kurulu	21	6,08	,50	4,11	36	,000**	Diğer Kurullar	168	5,55	,85								
OY	Yönetim Kurulu	21	5,77	,89	3,02	187	,003*																																																																																																																																												
	Diğer Kurullar	168	5,02	1,09				ZS	Yönetim Kurulu	21	5,80	,89	2,42	187	,016*	Diğer Kurullar	168	5,21	1,07	YA	Yönetim Kurulu	21	5,33	,97	3,34	187	,001*	Diğer Kurullar	168	4,38	1,24	KA	Yönetim Kurulu	21	5,52	1,01	4,29	34	,000**	Diğer Kurullar	168	4,42	1,61	YG	Yönetim Kurulu	21	5,18	,63	4,09	34	,000**	Diğer Kurullar	168	4,53	1,00	YT	Yönetim Kurulu	21	5,83	,73	3,69	33	,001*	Diğer Kurullar	168	5,15	1,15	SI	Yönetim Kurulu	21	6,03	,69	2,15	187	,032*	Diğer Kurullar	168	5,52	1,06	PL	Yönetim Kurulu	21	6,11	,61	2,56	187	,011*	Diğer Kurullar	168	5,55	,96	LI	Yönetim Kurulu	21	6,35	,43	3,61	45	,001*	Diğer Kurullar	168	5,92	,89	SS	Yönetim Kurulu	21	6,08	,50	3,54	42	,001*	Diğer Kurullar	168	5,60	,98	YY	Yönetim Kurulu	21	6,08	,50	4,11	36	,000**	Diğer Kurullar	168	5,55	,85																				
ZS	Yönetim Kurulu	21	5,80	,89	2,42	187	,016*																																																																																																																																												
	Diğer Kurullar	168	5,21	1,07				YA	Yönetim Kurulu	21	5,33	,97	3,34	187	,001*	Diğer Kurullar	168	4,38	1,24	KA	Yönetim Kurulu	21	5,52	1,01	4,29	34	,000**	Diğer Kurullar	168	4,42	1,61	YG	Yönetim Kurulu	21	5,18	,63	4,09	34	,000**	Diğer Kurullar	168	4,53	1,00	YT	Yönetim Kurulu	21	5,83	,73	3,69	33	,001*	Diğer Kurullar	168	5,15	1,15	SI	Yönetim Kurulu	21	6,03	,69	2,15	187	,032*	Diğer Kurullar	168	5,52	1,06	PL	Yönetim Kurulu	21	6,11	,61	2,56	187	,011*	Diğer Kurullar	168	5,55	,96	LI	Yönetim Kurulu	21	6,35	,43	3,61	45	,001*	Diğer Kurullar	168	5,92	,89	SS	Yönetim Kurulu	21	6,08	,50	3,54	42	,001*	Diğer Kurullar	168	5,60	,98	YY	Yönetim Kurulu	21	6,08	,50	4,11	36	,000**	Diğer Kurullar	168	5,55	,85																																
YA	Yönetim Kurulu	21	5,33	,97	3,34	187	,001*																																																																																																																																												
	Diğer Kurullar	168	4,38	1,24				KA	Yönetim Kurulu	21	5,52	1,01	4,29	34	,000**	Diğer Kurullar	168	4,42	1,61	YG	Yönetim Kurulu	21	5,18	,63	4,09	34	,000**	Diğer Kurullar	168	4,53	1,00	YT	Yönetim Kurulu	21	5,83	,73	3,69	33	,001*	Diğer Kurullar	168	5,15	1,15	SI	Yönetim Kurulu	21	6,03	,69	2,15	187	,032*	Diğer Kurullar	168	5,52	1,06	PL	Yönetim Kurulu	21	6,11	,61	2,56	187	,011*	Diğer Kurullar	168	5,55	,96	LI	Yönetim Kurulu	21	6,35	,43	3,61	45	,001*	Diğer Kurullar	168	5,92	,89	SS	Yönetim Kurulu	21	6,08	,50	3,54	42	,001*	Diğer Kurullar	168	5,60	,98	YY	Yönetim Kurulu	21	6,08	,50	4,11	36	,000**	Diğer Kurullar	168	5,55	,85																																												
KA	Yönetim Kurulu	21	5,52	1,01	4,29	34	,000**																																																																																																																																												
	Diğer Kurullar	168	4,42	1,61				YG	Yönetim Kurulu	21	5,18	,63	4,09	34	,000**	Diğer Kurullar	168	4,53	1,00	YT	Yönetim Kurulu	21	5,83	,73	3,69	33	,001*	Diğer Kurullar	168	5,15	1,15	SI	Yönetim Kurulu	21	6,03	,69	2,15	187	,032*	Diğer Kurullar	168	5,52	1,06	PL	Yönetim Kurulu	21	6,11	,61	2,56	187	,011*	Diğer Kurullar	168	5,55	,96	LI	Yönetim Kurulu	21	6,35	,43	3,61	45	,001*	Diğer Kurullar	168	5,92	,89	SS	Yönetim Kurulu	21	6,08	,50	3,54	42	,001*	Diğer Kurullar	168	5,60	,98	YY	Yönetim Kurulu	21	6,08	,50	4,11	36	,000**	Diğer Kurullar	168	5,55	,85																																																								
YG	Yönetim Kurulu	21	5,18	,63	4,09	34	,000**																																																																																																																																												
	Diğer Kurullar	168	4,53	1,00				YT	Yönetim Kurulu	21	5,83	,73	3,69	33	,001*	Diğer Kurullar	168	5,15	1,15	SI	Yönetim Kurulu	21	6,03	,69	2,15	187	,032*	Diğer Kurullar	168	5,52	1,06	PL	Yönetim Kurulu	21	6,11	,61	2,56	187	,011*	Diğer Kurullar	168	5,55	,96	LI	Yönetim Kurulu	21	6,35	,43	3,61	45	,001*	Diğer Kurullar	168	5,92	,89	SS	Yönetim Kurulu	21	6,08	,50	3,54	42	,001*	Diğer Kurullar	168	5,60	,98	YY	Yönetim Kurulu	21	6,08	,50	4,11	36	,000**	Diğer Kurullar	168	5,55	,85																																																																				
YT	Yönetim Kurulu	21	5,83	,73	3,69	33	,001*																																																																																																																																												
	Diğer Kurullar	168	5,15	1,15				SI	Yönetim Kurulu	21	6,03	,69	2,15	187	,032*	Diğer Kurullar	168	5,52	1,06	PL	Yönetim Kurulu	21	6,11	,61	2,56	187	,011*	Diğer Kurullar	168	5,55	,96	LI	Yönetim Kurulu	21	6,35	,43	3,61	45	,001*	Diğer Kurullar	168	5,92	,89	SS	Yönetim Kurulu	21	6,08	,50	3,54	42	,001*	Diğer Kurullar	168	5,60	,98	YY	Yönetim Kurulu	21	6,08	,50	4,11	36	,000**	Diğer Kurullar	168	5,55	,85																																																																																
SI	Yönetim Kurulu	21	6,03	,69	2,15	187	,032*																																																																																																																																												
	Diğer Kurullar	168	5,52	1,06				PL	Yönetim Kurulu	21	6,11	,61	2,56	187	,011*	Diğer Kurullar	168	5,55	,96	LI	Yönetim Kurulu	21	6,35	,43	3,61	45	,001*	Diğer Kurullar	168	5,92	,89	SS	Yönetim Kurulu	21	6,08	,50	3,54	42	,001*	Diğer Kurullar	168	5,60	,98	YY	Yönetim Kurulu	21	6,08	,50	4,11	36	,000**	Diğer Kurullar	168	5,55	,85																																																																																												
PL	Yönetim Kurulu	21	6,11	,61	2,56	187	,011*																																																																																																																																												
	Diğer Kurullar	168	5,55	,96				LI	Yönetim Kurulu	21	6,35	,43	3,61	45	,001*	Diğer Kurullar	168	5,92	,89	SS	Yönetim Kurulu	21	6,08	,50	3,54	42	,001*	Diğer Kurullar	168	5,60	,98	YY	Yönetim Kurulu	21	6,08	,50	4,11	36	,000**	Diğer Kurullar	168	5,55	,85																																																																																																								
LI	Yönetim Kurulu	21	6,35	,43	3,61	45	,001*																																																																																																																																												
	Diğer Kurullar	168	5,92	,89				SS	Yönetim Kurulu	21	6,08	,50	3,54	42	,001*	Diğer Kurullar	168	5,60	,98	YY	Yönetim Kurulu	21	6,08	,50	4,11	36	,000**	Diğer Kurullar	168	5,55	,85																																																																																																																				
SS	Yönetim Kurulu	21	6,08	,50	3,54	42	,001*																																																																																																																																												
	Diğer Kurullar	168	5,60	,98				YY	Yönetim Kurulu	21	6,08	,50	4,11	36	,000**	Diğer Kurullar	168	5,55	,85																																																																																																																																
YY	Yönetim Kurulu	21	6,08	,50	4,11	36	,000**																																																																																																																																												
	Diğer Kurullar	168	5,55	,85																																																																																																																																															

*0,05 Düzeyinde Anlamlılık **0,01 Düzeyinde Anlamlılık

YY değişkeninin LI boyutunda yöneticilerin federasyondaki konum/statülerine göre anlamlı bir fark tespit edilmiştir ($t(45)= 3,614$ ve $p<,05$). Konum/statü olarak yönetim kurulu üyesi yöneticilerin LI düzeyleri ($\bar{X}=6,35$), diğer kurul üyelerinden ($\bar{X}=5,92$) daha yüksektir.

YY değişkeninin SS boyutunda yöneticilerin federasyondaki konum/statülerine göre anlamlı bir fark ortaya çıkmıştır ($t(42)= 3,54$ ve $p<,05$). Konum/statü olarak yönetim kurulu üyesi yöneticilerin SS düzeyleri ($\bar{X}=6,08$), diğer kurul üyelerinden ($\bar{X}=5,60$) daha yüksektir.

YY değişkeninin yöneticilerin federasyondaki konum/statülerine göre anlamlı bir fark tespit edilmiştir ($t(36)= 4,11$ ve $p<,05$). Konum/statü olarak yönetim kurulu üyesi yöneticilerin YY düzeyleri ($\bar{X}=6,08$), diğer kurul üyelerinden ($\bar{X}=5,55$) daha yüksektir.

6.8. BİG, YG ve YY ile alt Boyutlarının Başka Kurumda Yöneticilik Tecrübelerine Göre Farklılığı

Katılımcıların BİG, YG ile alt boyutlarının (AS, OY, ZS, YA, KA), YY ile alt boyutlarının (YG, YT, SI, LI, SS) ortalama puanlarının başka kurumda yöneticilik tecrübelerine göre t-testi sonuçları Tablo 17’de verilmiştir.

YG değişkeninin AS boyutunda başka kurumda yöneticilik tecrübesine göre anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir ($t(187)= 2,55$ ve $p<,05$). Başka kurumda yöneticilik tecrübesi olmayan katılımcıların işlerinde AS karşılaşma düzeyleri ($\bar{X}=3,83$), başka kurumda yöneticilik tecrübesi olanlardan ($\bar{X}=3,29$) daha yüksektir.

YG değişkeninin YA boyutunda başka kurumda yöneticilik tecrübesine göre anlamlı bir fark ortaya çıkmıştır ($t(178)= -1,99$ ve $p<,05$). Başka kurumda yöneticilik tecrübesi olanların ($\bar{X}=4,71$), başka kurumda yöneticilik tecrübesi olmayan katılımcıların YA görüşü düzeyleri ($\bar{X}=4,35$) daha yüksektir.

Tablo 17: Katılımcıların BİG Alt Ölçeği, YG Ölçeği ile Alt Ölçeklerinin (AS, OY, ZS, YA, KA), YY Ölçeği ile Alt Ölçeklerinin (YG, YT, SI, LI, SS) Ortalama Puanlarının Başka Kurumda Yöneticilik Tecrübelerine Göre t-Testi Sonuçları

		Başka Kurumda Yöneticilik	n	\bar{X}	S	t	sd	p	
	BİG	Yok	115	4,56	0,43	,636	187	,526	
		Var	74	4,52	0,41				
YG	AS	Yok	115	3,83	1,51	2,55	187	,011*	
		Var	74	3,29	1,31				
	OY	Yok	115	5,03	1,18	-1,24	187	,216	
		Var	74	5,23	0,96				
	ZS	Yok	115	5,18	1,23	-1,87	186	,062	
		Var	74	5,45	0,74				
	YA	Yok	115	4,35	1,35	-1,99	178	,048*	
		Var	74	4,71	1,07				
	KA	Yok	115	4,39	1,63	-1,78	164	,077	
		Var	74	4,80	1,51				
		YG	Yok	115	4,56	1,10	-995	183	,321
			Var	74	4,69	0,81			
YY	YT	Yok	115	5,15	1,21	-1,28	175	,202	
		Var	74	5,35	1,00				
	SI	Yok	115	5,54	1,02	-640	187	,523	
		Var	74	5,64	1,07				
	PL	Yok	115	5,58	0,92	-719	187	,473	
		Var	74	5,68	0,98				
	LI	Yok	115	5,92	0,86	-1,06	187	,289	
		Var	74	6,06	0,89				
	SS	Yok	115	5,58	0,97	-1,51	187	,132	
		Var	74	5,79	0,92				
	YY	Yok	115	5,55	0,83	-1,22	187	,223	
		Var	74	5,71	0,84				

*0,05 Düzeyinde Anlamlılık

6.9. BİG, YG ve YY ile alt Boyutlarının Antrenörlük Belgesi Sahiplik Düzeylerine Göre Farklılığı

Katılımcıların BİG, YG ile alt boyutlarının (AS, OY, ZS, YA, KA), YY ile alt boyutlarının (YG, YT, SI, LI, SS) ortalama puanlarının antrenörlük belgesi sahiplik düzeylerine göre t-testi sonuçları Tablo 18’de verilmiştir.

YG değişkeninin ZS boyutunda antrenörlük belgesi sahiplik düzeyine göre anlamlı bir fark orta çıkmıştır ($t(187) = -2,60$ ve $p < ,05$). Antrenörlük belgesine sahip olanların ($\bar{X} = 5,39$), antrenörlük belgesine sahip olmayanlara ZS düzeyleri ($\bar{X} = 4,91$) daha yüksektir.

Tablo 18: Katılımcıların BİG, YG ile Alt Boyutlarının (AS, OY, ZS, YA, KA), YY ile Alt Boyutlarının (YG, YT, SI, LI, SS) Ortalama Puanlarının Antrenörlük Belgesi Sahiplik Düzeylerine Göre t-Testi Sonuçları

		Antrenör Belgesi	n	\bar{X}	S	t	sd	p
BİG	Yok	43	4,45	0,47	-1,66	187	,098	
	Var	146	4,57	0,41				
AS	Yok	43	3,43	1,54	-,996	187	,320	
	Var	146	3,68	1,43				
OY	Yok	43	4,88	1,11	-1,561	187	,120	
	Var	146	5,17	1,09				
ZS	Yok	43	4,91	1,07	-2,60	187	,010*	
	Var	146	5,39	1,05				
YA	Yok	43	4,17	1,39	-1,903	187	,059	
	Var	146	4,59	1,20				
KA	Yok	43	3,99	1,74	-2,65	187	,009*	
	Var	146	4,71	1,51				
YG	Yok	43	4,28	1,10	-2,53	187	,012*	
	Var	146	4,71	0,94				
YT	Yok	43	5,19	1,39	-,222	57	,825	
	Var	146	5,24	1,06				
SI	Yok	43	5,20	1,23	-2,731	187	,007*	
	Var	146	5,69	0,96				
PL	Yok	43	5,09	1,13	-3,71	55	,000**	
	Var	146	5,78	0,82				
LI	Yok	43	5,70	0,99	-2,13	59	,037*	
	Var	146	6,06	0,82				
SS	Yok	43	5,36	1,04	-2,406	187	,017*	
	Var	146	5,75	0,91				
YY	Yok	43	5,31	1,00	-2,39	57	,020*	
	Var	146	5,70	0,76				

*0,05 Düzeyinde Anlamlılık **0,01 Düzeyinde Anlamlılık

YG değişkeninin KA boyutunda antrenörlük belgesi sahiplik düzeyine göre anlamlı bir fark tespit edilmiştir ($t(187) = -2,657$ ve $p < ,05$). Antrenörlük belgesine sahip olanların ($\bar{X} = 4,71$), antrenörlük belgesine sahip olmayanlara göre KA düzeyleri ($\bar{X} = 3,99$) daha yüksektir.

YG değişkeni antrenörlük belgesi sahiplik düzeyine göre anlamlı bir fark ortaya çıkmıştır ($t(187) = -2,53$ ve $p < ,05$). Antrenörlük belgesine sahip olanların ($\bar{X} = 4,71$), antrenörlük belgesine sahip olmayanlara göre YG düzeyleri ($\bar{X} = 4,28$) daha yüksektir.

YY değişkeninin SI boyutunda antrenörlük belgesi sahiplik düzeyine göre anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir ($t(187) = -2,731$ ve $p < ,05$). Antrenörlük belgesine sahip olanların ($\bar{X} = 5,69$), antrenörlük belgesine sahip olmayanlara göre SI düzeyleri ($\bar{X} = 5,20$) daha yüksektir.

YY değişkeninin PL boyutunda antrenörlük belgesi sahiplik düzeyine göre anlamlı bir fark ortaya çıkmıştır ($t(186) = -4,185$ ve $p < ,05$). Antrenörlük belgesine sahip olanların ($\bar{X} = 5,78$), antrenörlük belgesine sahip olmayanlara göre PL düzeyleri ($\bar{X} = 5,12$) daha yüksektir.

YY değişkeninin LI boyutunda antrenörlük belgesi sahiplik düzeyine göre anlamlı bir fark tespit edilmiştir ($t(59) = -2,13$ ve $p < ,05$). Antrenörlük belgesine sahip olanların ($\bar{X} = 6,06$), antrenörlük belgesine sahip olmayanlara göre LI düzeyleri ($\bar{X} = 5,70$) daha yüksektir.

YY değişkeninin SS boyutunda antrenörlük belgesi sahiplik düzeyine göre anlamlı bir fark ortaya çıkmıştır ($t(187) = -2,40$ ve $p < ,05$). Antrenörlük belgesine sahip olanların ($\bar{X} = 5,75$), antrenörlük belgesine sahip olmayanlara göre SS düzeyleri ($\bar{X} = 5,36$) daha yüksektir.

YY değişkeninin antrenörlük belgesi sahiplik düzeyine göre anlamlı bir fark tespit edilmiştir ($t(57) = -2,39$ ve $p < ,05$). Antrenörlük belgesine sahip olanların ($\bar{X} = 5,70$), antrenörlük belgesine sahip olmayanlara göre YY düzeyleri ($\bar{X} = 5,31$) daha yüksektir.

6.10. BİG, YG ve YY ile alt Boyutlarının Antrenörlük Belgesi Türlerine Göre (Takım/Bireysel Sporlar) Düzeylerine Göre Farklılığı

Katılımcıların BİG, YG ile alt boyutlarının (AS, OY, ZS, YA, KA), YY ile alt boyutlarının (YG, YT, SI, LI, SS) ortalama puanlarının antrenörlük belgesi spor branşlarına göre t-testi sonuçları Tablo 19'da verilmiştir.

BİG değişkeninin antrenörlük belgesi branşı düzeyine göre anlamlı bir fark tespit edilmiştir ($t(145) = -2,61$ ve $p < ,05$). Antrenörlük belgesi takım sporları olanların ($\bar{X} = 4,67$), antrenörlük belgesi bireysel spor olanların BİG düzeyleri ($\bar{X} = 4,50$) daha yüksektir.

YG değişkeninin AS boyutunun antrenörlük belgesi branşı düzeyine göre anlamlı bir fark ortaya çıkmıştır ($t(145) = -1,98$ ve $p < ,05$). Antrenörlük belgesi takım sporları olanların ($\bar{X} = 3,98$), antrenörlük belgesi bireysel spor olanların AS düzeyleri ($\bar{X} = 3,51$) daha yüksektir.

YG değişkeninin ZS boyutunun antrenörlük belgesi branşı düzeyine göre anlamlı bir fark tespit edilmiştir ($t(144) = -2,33$ ve $p < ,05$). Antrenörlük belgesi takım

sporları olanların ($\bar{X}=5,60$), antrenörlük belgesi bireysel spor olanların ZS düzeyleri ($\bar{X}=5,22$) daha yüksektir.

YG değişkeninin YA boyutunun antrenörlük belgesi branşı düzeyine göre anlamlı bir fark ortaya çıkmıştır ($t(145) = -2,11$ ve $p < ,05$). Antrenörlük belgesi takım sporları olanların ($\bar{X}=4,83$), antrenörlük belgesi bireysel spor olanların YA düzeyleri ($\bar{X}=4,40$) daha yüksektir.

YG değişkeninin antrenörlük belgesi branşı düzeyine göre anlamlı bir fark tespit edilmiştir ($t(145) = -2,21$ ve $p < ,05$). Antrenörlük belgesi takım sporları olanların ($\bar{X}=4,91$), antrenörlük belgesi bireysel spor olanların YG düzeyleri ($\bar{X}=4,56$) daha yüksektir.

YY değişkeninin YT boyutunun antrenörlük belgesi branşı düzeyine göre anlamlı bir fark ortaya çıkmıştır ($t(145) = -2,57$ ve $p < ,05$). Antrenörlük belgesi takım sporları olanların ($\bar{X}=5,50$), antrenörlük belgesi bireysel spor olanların YT düzeyleri ($\bar{X}=5,04$) daha yüksektir.

YY değişkeninin SS boyutunun antrenörlük belgesi branşı düzeyine göre anlamlı bir fark ortaya çıkmıştır ($t(144) = -2,74$ ve $p < ,05$). Antrenörlük belgesi takım sporları olanların ($\bar{X}=5,98$), antrenörlük belgesi bireysel spor olanların SS düzeyleri ($\bar{X}=5,59$) daha yüksektir.

YY değişkeninin antrenörlük belgesi branşı düzeyine göre anlamlı bir fark tespit edilmiştir ($t(145) = -2,28$ ve $p < ,05$). Antrenörlük belgesi takım sporları olanların ($\bar{X}=5,87$), antrenörlük belgesi bireysel spor olanların YY düzeyleri ($\bar{X}=5,58$) daha yüksektir.

Tablo 19: BİG, YG ile Alt Boyutlarının (AS, OY, ZS, YA, KA), YY ile Alt Ölçeklerinin (YG, YT, SI, LI, SS) Ortalama Puanlarının Antrenörlük Belgesi Spor Branşlarına Göre t-Testi Sonuçları

		Antrenörlük Belgesi Branş	n	\bar{X}	S	t	sd	p																																																																																																																																														
	BİG	Bireysel	89	4,50	0,43	-2,61	145	,010*																																																																																																																																														
		Takım	58	4,67	0,35				YG	AS	Bireysel	89	3,51	1,35	-1,98	145	,049*	Takım	58	3,98	1,54	OY	Bireysel	89	5,09	1,14	-1,07	145	,286	Takım	58	5,29	1,01	ZS	Bireysel	89	5,22	1,20	-2,33	144	,021*	Takım	58	5,60	0,76	YA	Bireysel	89	4,40	1,30	-2,11	145	,036*	Takım	58	4,83	1,02	KA	Bireysel	89	4,59	1,63	-1,00	145	,317	Takım	58	4,85	1,36		YG	Bireysel	89	4,56	0,98	-2,21	145	,028*	Takım	58	4,91	0,86	YY	YT	Bireysel	89	5,04	1,07	-2,57	145	,011*	Takım	58	5,50	1,01	SI	Bireysel	89	5,62	1,02	-1,00	145	,315	Takım	58	5,78	0,84	PL	Bireysel	89	5,67	0,91	-1,83	142	,068	Takım	58	5,91	0,68	LI	Bireysel	89	5,96	0,86	-1,61	145	,108	Takım	58	6,18	0,75	SS	Bireysel	89	5,59	1,00	-2,74	144	,007*	Takım	58	5,98	0,69	YY	Bireysel	89	5,58	0,79	-2,28	145
YG	AS	Bireysel	89	3,51	1,35	-1,98	145	,049*																																																																																																																																														
		Takım	58	3,98	1,54					OY	Bireysel	89	5,09	1,14	-1,07	145	,286	Takım	58	5,29	1,01	ZS	Bireysel	89	5,22	1,20	-2,33	144	,021*	Takım	58	5,60	0,76	YA	Bireysel	89	4,40	1,30	-2,11	145	,036*	Takım	58	4,83	1,02	KA	Bireysel	89	4,59	1,63	-1,00	145	,317	Takım	58	4,85	1,36		YG	Bireysel	89	4,56	0,98	-2,21	145	,028*	Takım	58	4,91	0,86	YY	YT	Bireysel	89	5,04	1,07	-2,57	145	,011*	Takım	58	5,50		1,01	SI	Bireysel	89	5,62	1,02	-1,00	145	,315	Takım	58	5,78	0,84	PL	Bireysel	89	5,67	0,91	-1,83	142	,068	Takım	58	5,91	0,68	LI	Bireysel	89	5,96	0,86	-1,61	145	,108	Takım	58	6,18	0,75	SS	Bireysel	89	5,59	1,00	-2,74	144	,007*	Takım	58	5,98	0,69	YY	Bireysel	89	5,58	0,79	-2,28	145	,024*	Takım	58	5,87	0,71						
	OY	Bireysel	89	5,09	1,14	-1,07	145	,286																																																																																																																																														
		Takım	58	5,29	1,01					ZS	Bireysel	89	5,22	1,20	-2,33	144	,021*	Takım	58	5,60	0,76	YA	Bireysel	89	4,40	1,30	-2,11	145	,036*	Takım	58	4,83	1,02	KA	Bireysel	89	4,59	1,63	-1,00	145	,317	Takım	58	4,85	1,36		YG	Bireysel	89	4,56	0,98	-2,21	145	,028*	Takım	58	4,91	0,86	YY	YT	Bireysel	89	5,04	1,07	-2,57	145	,011*	Takım	58	5,50		1,01	SI	Bireysel	89	5,62	1,02	-1,00	145	,315	Takım	58		5,78	0,84	PL	Bireysel	89	5,67	0,91	-1,83	142	,068	Takım	58	5,91	0,68	LI	Bireysel	89	5,96	0,86	-1,61	145	,108	Takım	58	6,18	0,75	SS	Bireysel	89	5,59	1,00	-2,74	144	,007*	Takım	58	5,98	0,69	YY	Bireysel	89	5,58	0,79	-2,28	145	,024*	Takım	58	5,87	0,71																	
	ZS	Bireysel	89	5,22	1,20	-2,33	144	,021*																																																																																																																																														
		Takım	58	5,60	0,76					YA	Bireysel	89	4,40	1,30	-2,11	145	,036*	Takım	58	4,83	1,02	KA	Bireysel	89	4,59	1,63	-1,00	145	,317	Takım	58	4,85	1,36		YG	Bireysel	89	4,56	0,98	-2,21	145	,028*	Takım	58	4,91	0,86	YY	YT	Bireysel	89	5,04	1,07	-2,57	145	,011*	Takım	58	5,50		1,01	SI	Bireysel	89	5,62	1,02	-1,00	145	,315	Takım	58		5,78	0,84	PL	Bireysel	89	5,67	0,91	-1,83	142	,068	Takım		58	5,91	0,68	LI	Bireysel	89	5,96	0,86	-1,61	145	,108	Takım	58	6,18	0,75	SS	Bireysel	89	5,59	1,00	-2,74	144	,007*	Takım	58	5,98	0,69	YY	Bireysel	89	5,58	0,79	-2,28	145	,024*	Takım	58	5,87	0,71																												
	YA	Bireysel	89	4,40	1,30	-2,11	145	,036*																																																																																																																																														
		Takım	58	4,83	1,02					KA	Bireysel	89	4,59	1,63	-1,00	145	,317	Takım	58	4,85	1,36		YG	Bireysel	89	4,56	0,98	-2,21	145	,028*	Takım	58	4,91	0,86	YY	YT	Bireysel	89	5,04	1,07	-2,57	145	,011*	Takım	58	5,50		1,01	SI	Bireysel	89	5,62	1,02	-1,00	145	,315	Takım	58		5,78	0,84	PL	Bireysel	89	5,67	0,91	-1,83	142	,068	Takım		58	5,91	0,68	LI	Bireysel	89	5,96	0,86	-1,61	145	,108		Takım	58	6,18	0,75	SS	Bireysel	89	5,59	1,00	-2,74	144	,007*	Takım	58	5,98	0,69	YY	Bireysel	89	5,58	0,79	-2,28	145	,024*	Takım	58	5,87	0,71																																							
	KA	Bireysel	89	4,59	1,63	-1,00	145	,317																																																																																																																																														
		Takım	58	4,85	1,36						YG	Bireysel	89	4,56	0,98	-2,21	145	,028*	Takım	58	4,91	0,86	YY	YT	Bireysel	89	5,04	1,07	-2,57	145	,011*	Takım	58	5,50		1,01	SI	Bireysel	89	5,62	1,02	-1,00	145	,315	Takım	58		5,78	0,84	PL	Bireysel	89	5,67	0,91	-1,83	142	,068	Takım		58	5,91	0,68	LI	Bireysel	89	5,96	0,86	-1,61	145	,108		Takım	58	6,18	0,75	SS	Bireysel	89	5,59	1,00	-2,74	144		,007*	Takım	58	5,98	0,69	YY	Bireysel	89	5,58	0,79	-2,28	145	,024*	Takım	58	5,87	0,71																																																		
		YG	Bireysel	89	4,56	0,98	-2,21	145				,028*																																																																																																																																										
			Takım	58	4,91	0,86			YY	YT	Bireysel		89	5,04	1,07	-2,57	145	,011*	Takım	58	5,50	1,01		SI	Bireysel	89	5,62	1,02	-1,00	145	,315	Takım	58	5,78		0,84	PL	Bireysel	89	5,67	0,91	-1,83	142	,068	Takım	58		5,91	0,68	LI	Bireysel	89	5,96	0,86	-1,61	145	,108	Takım		58	6,18	0,75	SS	Bireysel	89	5,59	1,00	-2,74	144	,007*		Takım	58	5,98	0,69	YY	Bireysel	89	5,58	0,79	-2,28	145	,024*	Takım	58	5,87	0,71																																																															
YY	YT	Bireysel	89	5,04	1,07	-2,57	145	,011*																																																																																																																																														
		Takım	58	5,50	1,01					SI	Bireysel	89	5,62	1,02	-1,00	145	,315	Takım	58	5,78	0,84	PL		Bireysel	89	5,67	0,91	-1,83	142	,068	Takım	58	5,91	0,68		LI	Bireysel	89	5,96	0,86	-1,61	145	,108	Takım	58	6,18		0,75	SS	Bireysel	89	5,59	1,00	-2,74	144	,007*	Takım	58		5,98	0,69	YY	Bireysel	89	5,58	0,79	-2,28	145	,024*	Takım	58	5,87	0,71																																																																													
	SI	Bireysel	89	5,62	1,02	-1,00	145	,315																																																																																																																																														
		Takım	58	5,78	0,84					PL	Bireysel	89	5,67	0,91	-1,83	142	,068	Takım	58	5,91	0,68	LI		Bireysel	89	5,96	0,86	-1,61	145	,108	Takım	58	6,18	0,75		SS	Bireysel	89	5,59	1,00	-2,74	144	,007*	Takım	58	5,98		0,69	YY	Bireysel	89	5,58	0,79	-2,28	145	,024*	Takım	58	5,87	0,71																																																																																										
	PL	Bireysel	89	5,67	0,91	-1,83	142	,068																																																																																																																																														
		Takım	58	5,91	0,68					LI	Bireysel	89	5,96	0,86	-1,61	145	,108	Takım	58	6,18	0,75	SS		Bireysel	89	5,59	1,00	-2,74	144	,007*	Takım	58	5,98	0,69		YY	Bireysel	89	5,58	0,79	-2,28	145	,024*	Takım	58	5,87	0,71																																																																																																							
	LI	Bireysel	89	5,96	0,86	-1,61	145	,108																																																																																																																																														
		Takım	58	6,18	0,75					SS	Bireysel	89	5,59	1,00	-2,74	144	,007*	Takım	58	5,98	0,69	YY		Bireysel	89	5,58	0,79	-2,28	145	,024*	Takım	58	5,87	0,71																																																																																																																				
	SS	Bireysel	89	5,59	1,00	-2,74	144	,007*																																																																																																																																														
		Takım	58	5,98	0,69					YY	Bireysel	89	5,58	0,79	-2,28	145	,024*	Takım	58	5,87	0,71																																																																																																																																	
	YY	Bireysel	89	5,58	0,79	-2,28	145	,024*																																																																																																																																														
		Takım	58	5,87	0,71																																																																																																																																																	

*0,05 Düzeyinde Anlamlılık

6.11. YY Değişkeninin YT Boyutu İle Akademik Kadro Sahiplik Düzeylerine Göre Farklılığı

YY değişkeninin PL boyutunun akademik kadroya sahiplik düzeyine göre anlamlı bir fark ortaya çıkmıştır ($t(187) = -2,72$ ve $p < ,05$). Akademik kadroya sahip olanların ($\bar{X} = 6,02$), akademik kadroya sahip olmayanlara göre PL düzeyleri ($\bar{X} = 5,54$) daha yüksektir.

Tablo 20: Katılımcıların YY Alt Boyutlarından PL İle Ortalama Puanlarının Akademik Kadro Sahiplik Düzeylerine Göre t-Testi Sonucu

Akademik Kadroya Sahiplik	n	\bar{X}	S	t	sd	p
PL Hayır	156	5,54	0,98	-2,72	187	,007*
PL Evet	33	6,02	0,64			

*0,05 Düzeyinde Anlamlılık

6.12. BİG, YG ve YY ile alt Boyutlarının Yöneticilerin Sporculuk Geçmişlerine Göre (Profesyonel/Amatör/Sporcu Geçmiş Yok) Farklılığı

BİG, YG ile alt boyutları (AS, OY, ZS, YA, KA), YY ile alt boyutlarının (YG, YT, SI, LI, SS) ortalama puanlarının sporculuk geçmişlerine (Yok, Amatör, Profesyonel) göre ANOVA analizi sonuçları Tablo 21’de verilmiştir.

Analiz sonucunda katılımcıların OY düzeyleri, spor geçmişlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir, $F(2,186)=6,822$ ve $p<,05$. Gruplar arasındaki farkın tespiti için gerçekleştirilen Tukey testi neticesine göre profesyonel spor geçmişi olanların ($\bar{X}=4,8163$), sporcu geçmişi olmayanlara göre ($\bar{X}=4,5500$) OY düzeylerinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Ayrıca sporla amatör düzeyde ilgilenenlerin ($\bar{X}=5,3167$), profesyonel düzeyde ilgilenenlerden ($\bar{X}=4,8163$) OY düzeylerinin yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Katılımcıların YA düzeylerinin spor geçmişleri bakımından anlamlı bir fark olduğunu göstermektedir $F(2,186)= 7,34$ ve $p<,05$. Gruplar arasındaki farkın tespiti için gerçekleştirilen Tukey testi neticesine göre sporla amatör düzeyde ilgilenenlerin ($\bar{X}=4,70$), sporculuk geçmişi olmayanlardan ($\bar{X}=3,63$) YA düzeylerinin yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Analiz sonucunda katılımcıların KA düzeylerinin spor geçmişleri bakımından anlamlı bir fark olduğunu göstermektedir $F(2,186)= 5,216$ ve $p<,05$. Gruplar arasındaki farkın tespiti için gerçekleştirilen Tukey testi neticesine göre sporla amatör düzeyde ilgilenenlerin ($\bar{X}=4,75$), sporculuk geçmişi olmayanlardan ($\bar{X}=3,55$) KA düzeylerinin yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Katılımcıların YG düzeylerinin spor geçmişleri bakımından anlamlı bir fark olduğunu göstermektedir $F(2,186)= 7,962$ ve $p<,05$.. Gruplar arasındaki farkın tespiti için gerçekleştirilen Tukey testi neticesine göre sporla amatör düzeyde ilgilenenlerin ($\bar{X}=4,79$), sporculuk geçmişi olmayanlardan ($\bar{X}=3,93$) YG düzeylerinin yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Analiz sonucunda SI düzeylerinin spor geçmişleri bakımından anlamlı bir fark olduğunu göstermektedir, $F(2,186)=4,836$ ve $p<,05$. Gruplar arasındaki farkın tespiti için gerçekleştirilen Tukey testi neticesine göre profesyonel spor geçmiş olanların ($\bar{X}=5,68$), sporcu geçmişi olmayanlardan ($\bar{X}=4,91$) SI düzeylerinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Ayrıca sporla amatör düzeyde ilgilenenlerin ($\bar{X}=5,64$), spor geçmişi olmayanların ($\bar{X}=4,91$) SI düzeylerinin yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Analiz sonucunda katılımcıların PL düzeylerinin spor geçmişleri bakımından anlamlı bir fark olduğunu göstermektedir, $F(2,186)=9,813$ ve $p<,05$. Gruplar arasındaki farkın tespiti için gerçekleştirilen Tukey testi neticesine göre profesyonel spor geçmiş olanların ($\bar{X}=5,81$), sporcu geçmişi olmayanlardan ($\bar{X}=4,79$) PL düzeylerinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Ayrıca sporla amatör düzeyde ilgilenenlerin ($\bar{X}=5,68$), spor geçmişi olmayanların ($\bar{X}=4,79$) PL düzeylerinin yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Analiz sonucunda katılımcıların YY düzeylerinin spor geçmişleri bakımından anlamlı bir fark olduğunu göstermektedir, $F(2,18)=3,617$ ve $p<,05$. Gruplar arasındaki farkın tespiti için gerçekleştirilen Tukey testi neticesine göre profesyonel spor geçmiş olanların ($\bar{X}=5,66$), sporcu geçmişi olmayanlardan ($\bar{X}=5,14$) YY düzeylerinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Ayrıca sporla amatör düzeyde ilgilenenlerin ($\bar{X}=5,66$) spor geçmişi olmayanların ($\bar{X}=5,14$) YY düzeylerinin yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 21: BİG, YG ile Alt Boyutlarının (AS, OY, ZS, YA, KA), YY ile Alt boyutlarının (YG, YT, SI, LI, SS) Ortalama Puanlarının Sporculuk Geçmişlerine (Yok, Amatör, Profesyonel) Göre ANOVA Analizi Sonuçları

		Sporcu Geçmişi	n	\bar{X}	SS	F	p	Anlamlı Fark (Tukey)
BİG		Yok	20	4,47	,450	1,177	,310	-
		Amatör	120	4,52	,439			
		Profesyonel	49	4,61	,371			
YG	AS	Yok	20	3,01	1,27	3,457	0,34	-
		Amatör	120	3,81	1,46			
		Profesyonel	49	3,39	1,45			
	OY	Yok	20	4,55	,199	6,822	,001*	Profesyonel>Yok Amatör>Profesyonel
		Amatör	120	5,31	,094			
		Profesyonel	49	4,81	1,71			
	ZS	Yok	20	4,93	,908	1,852	,160	-
		Amatör	120	5,38	1,09			
		Profesyonel	49	5,17	1,05			
YA	Yok	20	3,63	1,26	7,340	,001*	Amatör>Yok	
	Amatör	120	4,70	1,21				
	Profesyonel	49	4,31	1,17				
KA	Yok	20	3,55	1,57	5,216	,006*	Amatör>Yok	
	Amatör	120	4,75	1,48				
	Profesyonel	49	4,46	1,72				
YG	Yok	20	3,93	,90	7,962	,000**	Amatör>Yok	
	Amatör	120	4,79	,93				
	Profesyonel	49	4,43	1,04				
YY	YT	Yok	20	4,89	1,23	2,478	,087	-
		Amatör	120	5,36	1,13			
		Profesyonel	49	5,03	1,05			
	SI	Yok	20	4,91	1,59	4,836	,009*	Profesyonel>Yok Amatör>Yok
		Amatör	120	5,64	,97			
		Profesyonel	49	5,68	,845			
	PL	Yok	20	4,79	1,14	9,813	,000**	Profesyonel>Yok Amatör>Yok
		Amatör	120	5,68	,929			
		Profesyonel	49	5,81	,701			
	LI	Yok	20	5,87	,818	,190	,827	-
		Amatör	120	5,97	,799			
		Profesyonel	49	6,01	1,05			
	SS	Yok	20	5,25	1,27	2,298	,103	-
		Amatör	120	5,67	,941			
		Profesyonel	49	5,78	,798			
YY	Yok	20	5,14	1,10	3,617	,029*	Profesyonel>Yok Amatör>Yok	
	Amatör	120	5,66	,810				
	Profesyonel	49	5,67	,731				

*0,05 Düzeyinde Anlamlılık **0,01 Düzeyinde Anlamlılık

7.TARTIŞMA

YY değişkeninin mevcut araştırmada geçerlik ve güvenilirlik analizleri sonucunda (n:189, DFA: RMSEA=0,098 Ki-Kare=1109,09 NFI=0,9 CFI=0,95 ve Cronbach Alpha= 0,95) DFA'nın orta düzeyde uyuma ve güvenirlik düzeyinin yüksek olduğunu işaret etmektedir. Çalışmada kullanılan YY leği 5 alt boyuttan ve 31 maddeden (Başlangıçta 11 alt ölçek ve 57 madde) meydana gelmiştir. Koenigsfeld'in (2012) zel spor kulüp yöneticileri için geliştirdiği yönetsel yetkinlik leği geçerlik ve güvenilirlik analizleri sonucunda (n=298, MSA=,92, Ki-Kare= 84880,0 p<,01) 10 alt boyut ve 58 maddeden (Başlangıçta 151 Madde) meydana gelmiştir. Boyutlar golf yöneticileri, işletme idaresi, insan kaynakları ve kanunları, liderlik-kişiler arası iletişim, gıda-içecek, kulüp yönetimi, spor ve rekreasyon, muhasebe, pazarlama ve stratejik planlama şeklinde oluşmuştur. Gerçekleştirilen bu araştırmadaki alt boyutlar Koenigsfeld (2012) araştırmasında elde ettiği sonuçlarla bazı alt boyutlarda benzerlik gösterdiği, birkaç alt boyutu tek alt boyutta ele alarak bütünleştirdiği söylenebilir. Golf yönetimi ve işletme idaresi alt ölçekleri mevcut çalışmada YT karşılık geldiği söylenebilir. Öte yandan Koenigsfeld (2012) alt ölçeklerinden spor ve rekreasyon alt leği mevcut araştırmada SI ile benzerlik gösterdiği söylenebilir. Yine gıda-içecek alt leği mevcut çalışmada SS olarak değerlendirilebilir. İki çalışmanın benzer alt ölçeklerden bir diğeri ise liderlik-kişiler arası iletişim alt leğinin mevcut çalışmada LI alt leği ile ilişkilendirilebilir

Mevcut çalışmanın orijinal çıkış noktası olan Ko ve ark. (2011) yetkinlik algısı araştırmasında lme araçlarının geçerlik ve güvenirlik analizleri (n=205, öz değer yükleri 1'den fazla, tüm alt ölçeklerin faktör yükleri 0,45 den fazla, $r > 0,6$) sonucunda 11 alt ölçek ve 54 maddeden meydana gelmiştir. Ko ve ark. (2011) araştırmalarında yönetim teknikleri, sporla ilgili teoriler ve temeller, servis sağlama ve geliştirme, yabancı dil ve öğrenme yeteneği, liderlik, finans, ekonomi ve analitik yetenekler, iletişim, politik/siyasi farkındalık, muhasebe ve risk yönetimi, bilgi yönetimi ve teknolojileri, yönetim teorileri ve bilgi yönetimi boyutlarından meydana gelmiştir. Türkiye uyarlaması çalışması neticesinde SI, SS, PL boyutlarının yer aldığı ayrıca LI boyutunun Ko ve ark. (2011) araştırmasındaki liderlik ve iletişim alt boyutları ile birleştiği tespit edilmiştir. Ayrıca bilgi yönetimi ve teknolojileri, yönetim teorileri ve bilgi yönetimi alt boyutları bazı maddelerinin ise mevcut

çalışmada YT boyutu altında bütünleştiği tespit edilmiştir. Kültürel farklılıklar bu neticelerin elde edilmesinde bir etkisinin olduğu söylenebilir.

Koenigsfeld (2012) ve Ko ve ark. (2011) çalışmalarında benzer örneklem sayıları ve spor yöneticileri üzerinde yapmış oldukları ölçek geliştirme çalışmalarında mevcut çalışmadan farklı geçerlik analizlerinin yapılmasına karşın benzer alt ölçek sayıları ve madde sayılarını rapor etmişlerdir. Mevcut araştırmanın kültürel farklılıklar ve farklı örneklem profilinden dolayı alt ölçeklerin bazılarının birleşmesi, alt ölçek sayılarında açıklayıcı faktör yüklerinin düşüklüğü ($AVE > ,40$ faktör yüklü maddeler çıkarılmıştır) nedeniyle mevcut çalışmada madde sayısı azalarak neticede 5 alt ölçek ve 31 maddeden oluşan bir ölçek meydana gelmiştir.

Tepeci ve ark. (2014) işletme yöneticileri ile yaptıkları çalışmalarında mevcut araştırmada kullanılan ilgili 5 alt boyutu 25 maddeli şekliyle kullanmıştır. Her iki çalışmanın çıkış noktası olan Dragoni ve ark. (2009) çalışmasında ilgili alt ölçeklerin güvenilirlik katsayıları sırası ile ,76 ,79 ,79 ,81 ,83 tespit etmişlerdir. Mevcut çalışmada ise gerçekleştirilen DFA neticesinde 5 alt boyut belirlenmiş fakat bu alt boyutu açıklayan madde sayısı toplamda 16 olarak tespit edilmiştir. Alt ölçeklerin güvenilirlik kat sayıları sırası ile ,60 ,65 ,63 ,65 ,73 olmuştur. Mevcut çalışmanın güvenilirlik katsayılarının Dragoni ve ark. (2009)'nın bulduğundan düşük çıkmasının nedeni maddelerin Türkçe'ye ve spor ortamına uyarlanması ve alt boyutları oluşturan madde sayılarının azlığı ile açıklanabilir. Ayrıca Dragoni ve ark. (2009) gerçekleştirdikleri yapısal eşitlik modelinde YG 10 alt boyut ve 50 maddesi için DFA raporunda $n=215$ $Ki-Kare=2,533$ $RMSEA=0,06$ $CFI=0,9$ değerlerine ulaşarak Tablo 4' teki iyi uyum ölçütlerini elde etmişlerdir. Mevcut çalışmada ise 5 alt boyut ve 16 maddeden oluşan formunda ise DFA neticesinde $n:189$, $DFA: RMSEA=0,098$ $Ki-Kare=1109,09$ $NFI=0,93$ $CFI=0,95$ ve $Cronbach Alpha= 0,86$ tespit edilmiştir. Tablo 4 uyumluluk ölçütlerine göre orta düzeyde bir uyumdan söz edilebilmektedir. Geçerliliğin orta düzeyde olmasının nedeni çalışmanın farklı bir kültür ortamında gerçekleştiriliyor olmasının yanında örneklem grubunun farklı oluşu ile madde sayısının araştırmacı tarafından en başta indirgenmiş olması ve gerçekleştirilen DFA analizi sonucunda ilgili ölçeklere ait toplamda 9 maddenin faktör yüklerinin zayıf olmaları nedeniyle çıkarılmasından dolayı hem ölçek hem de ölçekleri açıklayan madde sayılarının düşmesi ile açıklanabilir.

BİG alt ölçeğinin bağlı bulunduğu ölçek temel ihtiyaçlar ölçeği olup, Heckert ve ark. (1999) tarafından revizyonu yapılmıştır. BİG alt ölçeğinin güvenilirlik katsayısı Cronbach Alpha analiziyle 0,77 olarak rapor edilmiştir. Ayrıca faktör yapı matrix tablosunda BİG ölçeğinin yükleri ,65 ,62 ,76 ,72, ,61 olarak tespit edilmiştir. DFA sonucunda temel ihtiyaçlar ölçeğinin değerlerini N=401, Ki-Kare=601,30 , p<,001 ayrıca AGFI=,80 ve GFI=,84 altında rapor edilmiştir. Mevcut çalışmadaki DFA faktör yükleri sırası ile ,77 ,61 ,87 ,78 ,76 olarak tespit edilmiştir. Ayrıca DFA sonucunda; N=189, p<.001, RMSEA=,068 NFI=,99 CFI=1 ve Cronbach Alpha=,725 değeri ile iyi uyum sergilemektedir.

Temel İhtiyaçlar Ölçeğinin bir alt boyutu olan BİG alt ölçek maddelerinin alındığı Sivri (2010) çalışmasında alt ölçeği açıklayan maddelerin faktör yüklerini sırası ile ,84 ,85 ,80 ,76 ve ,74 ve ilgili alt ölçeğin Cronbach Alpha değerini ,89 olarak rapor etmiştir. Ayrıca BİG ölçeğinin 5 maddesinin varyansını %18,23'ünü açıklanmıştır. Mevcut çalışmadaki DFA yükleri sırası ile ,77 ,61 ,87 ,78 ,76 olarak tespit edilmiştir. Ayrıca DFA sonucunda; N=189, p<.001, RMSEA=,068 NFI=,99 CFI=1 ve Cronbach Alpha=,725 değeri ile iyi uyum sergilemektedir. Sivri (2010) çalışmasının güvenilirlik katkısı daha yüksektir.

Tepeci ve ark. (2014) gerçekleştirdikleri çalışmalarında YG'nin YY üzerinde doğrudan etkisini (Beta=,586, t=7, 830, p=,000) rapor etmişlerdir. Tepeci ve ark. araştırmalarını Manisa ilindeki orta ve üst düzey işletme yöneticileriyle (n=104, yaş ortalamaları=33,1) gerçekleştirmiştir. Mevcut çalışmada ise BİG'nün YY üzerinde doğrudan etkisi tespit edilirken YG'nin ise BİG üzerinden dolaylı olarak YY üzerinde etkisi söz konusudur (Şekil-15, RMSEA=0,092 p=0,052 olduğu ve Ki-Kare=7,75 NFI=0,97 CFI=0,98 GFI=0,98 AGFI=0.89).

DeRue ve Wellman (2009) çalışmalarında bu çalışmada olduğu gibi YG ölçeğinin AS, OY, ZS, YA, KA alt ölçeklerini kullanmışlardır. Araştırmalarını ABD'de orta ve üst seviyedeki (n=225) yöneticiler üzerinde gerçekleştirmişlerdir. DeRue ve Wellman (2009) DFA neticesinde RMSEA=0,07 CFI=0,88 ve GFI=0,91 ve Cronbach Alpha=0,94 olarak rapor etmiştir. DeRue ve Wellman YG 5 alt ölçeğinin liderlik yetkinliklerine pozitif katkısını rapor etmektedir. Mevcut çalışmada ise DFA neticesinde DFA analiziyle; RMSEA=0,098 Ki-Kare=1109,0 NFI=0,93 CFI=0,95 ve Cronbach Alpha= 0,86 tespit edilmiştir. DeRue ve Wellman (2009)

çalışmalarının model uyumunun daha yüksek olduğu görülmüştür. Mevcut ve DeRue ve Wellman çalışmalarında YG ölçeğinin Cronbach Alpha değerleri yüksek iç tutarlılığa işaret etmektedir. Bir diğer önemli bulgu ise; AS alt ölçeğinin DeRue ve Wellman (2009) çalışmalarında liderlik yetkinliklerine pozitif katkısı bulunurken, mevcut çalışmada AS boyutu YY üzerine negatif etki etmektedir.



8.SONUÇ VE ÖNERİLER

Her türlü işletme için İK idaresi örgütlerin rekabet edebilme yeteneklerinin temel kaynağı olabileceği gibi verimliliğin de çıkış noktası olarak düşünülebilir. İşletmelerin potansiyeli istihdam ettikleri kalifiye personelle doğru orantılı olduğu söylenebilir. Bu nokta göz önüne alındığı takdirde bireysel yetkinlikler örgütlerin başarısını etkileyen önemli bir unsur olarak karşımıza çıkar. Spor alanında yöneticilerde var olan yetkinliklerin düzeylerinin belirlenmesi ve bu yetkinliklere etki eden öğelerin tespiti, spor işletmelerinde hem bireysel hem de örgütsel performansın artırılmasına katkı sağlayabilir.

YY profilleri birçok çalışma alanına özel hazırlanarak yöneticileri işe alma, yöneticilerin işletmede hangi birimde istihdam edileceğine ve terfilerinde kullanılmaktadır (Marsh ve ark. 2014). Bu tür çalışmaların Türkiye’de spor alanında yeterli uygulamalarının olmaması bir eksiklik olarak düşünülmektedir. Yapılan bu çalışma ile elde edilen sonuçların akademik hayatta ve uygulamalarda kullanılması yönetsel eksikleri gidermesi açısından önemlidir.

Bu çalışmada Türkiye’deki Spor Federasyonlarının merkez teşkilatlarında başkan, başkan yardımcısı, yönetim kurulu üyesi, bağlı ve yan kurullarda görev alan farklı mevkilerdeki (üst ve orta) spor yöneticilerinden veri toplanmıştır. Veri toplama aşamasında internette çevrimiçi form ve anketlerin yüz yüze değerlendirilerek cevaplamaları sağlanmıştır (çevrim içi katılımcı sayısı=100, birebir/yüz yüze dâhil olan katılımcı sayısı=89).

Spor yöneticilerinin yönetici yetkinliklerini belirlemek için kullanılan ölçek Ko ve ark. (2011) yetkinlik algısı çalışmasından uyarlanmıştır. Ko ve ark. (2011)’nın geliştirdiği yetkinlik algısı ölçme aracı 11 alt ölçekten (Yönetim Teknikleri, Sporla İlgili Teoriler ve Temeller, Servis Sağlama ve Geliştirme, Yabancı Dil ve Öğrenme Yeteneği, Liderlik, Finans, Ekonomi ve Analitik Yetenekler, İletişim, Politik/Siyasi Farkındalık, Muhasebe ve Risk Yönetimi, Bilgi Yönetimi ve Teknolojileri, Yönetim Teorileri ve Bilgi Yönetimi) ve toplamda 70 maddeden meydana gelen ve cevap seçeneğinde 7’li Likert derecelendirme seçeneği kullanılan bir ölçektir. Bu çalışmada 13 maddesi veri toplamda kullanılmayıp, 57 madde ile yönetici yetkinlikleri belirlenmeye çalışılmıştır.

Yöneticilerin gelişimlerine yönelik verilen zorlu görevlerle ilgili verilerin toplanmasında McCauley (1994) 'un "Developmental Challenge Profile" ölçeğinde istifade edilmiştir. Mevcut ölçek toplamda 50 maddeden ve 10 alt ölçekten meydana gelmiştir. Araştırmanın amacı doğrultusunda spor yönetimi ile doğrudan ilişkisinin olduğu düşünülen 5 boyut; örgüte yeni yön verme, alışılmadık sorumluluklar, zor şartlarda karar verme, yönetim alanın genişliği ve kültürler arası çalışabilme alt ölçekleri spor yöneticilerinin gelişimlerine yönelik verilen görevlerini belirlemede kullanılmıştır. Bu alt boyutlar 25 madde ile ölçülmekte ve değerlendirmede 7'li Likert cevaplama seçeneği kullanılmaktadır.

Bir diğer ölçme aracı olarak yöneticilerin Başarı İhtiyacı Güdülerini belirlemede Heckert ve ark. (1999) 'nın temel ihtiyaçlar ölçeğinin bir alt boyutu olan başarı ihtiyacı güdüsü alt ölçeği kullanılmıştır. Bu alt ölçekte 5 madde ve cevaplamasında 5'li Likert derecelendirme seçeneğini bulunmaktadır.

Elde edilen verilerin değerlendirilmesi, bilgisayar ortamında, Statistical Package for Social Sciences 22 (SPSS) for Windows istatistik programı ile doğrulayıcı faktör analizleri için Lisrell 8.15 programları kullanılmıştır.

8.1.Bulgular

Analizlerde DFA ile alternatif modellerinin uygulanması sonucunda nihai modellemeye ulaşılmıştır. Nihai modellemede YG'nin BİG üzerinden dolaylı olarak YY'ne etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgu, DeRue ve Wellman (2009) ile Tepeci ve ark (2014) çalışmalarından farklılık göstermektedir. Nihai modelleme kabul edilebilir uyum tespit edilmiş ve BİG'nün YY'ne doğrudan etkisinin olduğu görülmüştür.

Ayrıca modellemeyi oluşturan bağımlı ve bağımsız değişkenlere uygulanan DFA neticesinde; BİG, YG ve YY'nin kabul edilebilir uyum ölçütleri dâhilinde yapı geçerliliği tespit edilmiştir. Bağımlı ve bağımsız değişkenlerin hem alt ölçek bazında hem de tüm alt ölçek toplamında güvenilirlik katsayıları literatürde istenen aralıklarda olduğu tespit edilmiştir. BİG alt ölçeği 5 maddesi ile yüklenip değişkeni oluştururken, YG 5 alt boyutu literatürde geliştirilenin aksine 25 madde yerine 16 madde ile operasyonel hale getirilmiştir. YY ise 5 alt boyut ve 31 maddesi ile açıklanmaktadır.

Başarı ihtiyacı güdüsü alt ölçeğinin maddelerine doğrulayıcı faktör analizi sonucunda; BİG alt ölçeği Heckert (1999) ve Sivri (2010) araştırmalarındaki aynı madde sayısı, benzer geçerlik ve güvenilirlik değerleri elde edilmek suretiyle literatürle özdeşleştiği görülmüştür.

Yöneticilerin gelişimlerine yönelik verilen zorlu görevler ölçeği doğrulayıcı faktör analizi sonucunda; DeRue ve Wellman (2009), Heckert (2009) ve Tepeci ve ark. (2014) çalışmalarındaki aynı alt ölçek sayılarına ulaşırken, bu alt ölçekleri açıklayan madde sayılarının farklılık (25 madde yerine 16 madde) göstermektedir.

Yönetsel Yetkinlik ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi sonucunda; Koenigsfeld (2012), Ko ve ark. (2011) ile Tepeci ve ark. (2014) çalışmalarındaki alt ölçek sayısı ve bu alt ölçekleri betimleyen madde sayılarından farklı olduğu ve literatürle özdeşleşmediği tespit edilmiştir.

Mevcut çalışmada bağımlı ve bağımsız değişkenlerin kontrol değişkenlerinden cinsiyet ile gerçekleştirilen “t”- testleri neticesinde; YG’ nin OY, ZS, YA, KA alt boyutları ile YG genelinde istatistiki düzeyde anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Ayrıca cinsiyet değişkeninin YY’nin YT alt boyunda istatistiki düzeyde anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Bu anlamlı farklılıklar; erkek spor yöneticilerinin örgüte yeni yön verme (OY), zor şartlarda karar verme (ZS), yönetim alanın genişliği (YA), kültürler arası çalışabilme (KA), yönetim teknikleri (YT) düzeyleri ve YG tercih düzeylerinin kadın spor yöneticilerden daha yüksek olduğu şeklindedir.

Kontrol değişkenlerinden mezun olunan okullar (BESYO, Diğer) ile bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında gerçekleştirilen “t” testleri neticesinde; YG’nin AS alt boyutunda ve YY’ in SI ve PL alt boyutlarında istatistiki düzeyde anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Bulgular; beden eğitimi ve spor yüksekokulu mezunlarının sporla ilgili teori ve temeller (SI) düzeylerinin, diğer okul mezunlarından daha yüksek olduğunu gösterirken, yine beden eğitimi ve spor yüksekokulu mezunlarının politik farkındalık (PL) düzeylerinin diğer okul mezunlarından yüksek bulunmuştur.

Kontrol değişkenlerinden katılımcıların kurumundaki yönetici pozisyonları (Yönetim Kurulu, Diğer Kurullar) ile bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında gerçekleştirilen “t” testleri neticesinde ise; BİG’ de, YG’ nin OY, ZS, YA, KA alt boyutlarında ve YG genelinde istatistiki düzeyde anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Ayrıca YY’nin YT, SI, PL, LI, ve SS alt ölçekleri ile YY genelinde istatistiki

düzyde anlamlı farklar rapor edilmiştir. Bu bulgular ışığında; federasyondaki konum/statü olarak yönetim kurulu üyesi yöneticilerin başarı ihtiyacı güdüsü (BİG) düzeyleri, diğer kurul üyelerinden daha yüksektir. Bu anlamlı farklılıklar; federasyondaki konum/statülere göre yönetim kurulu üyesi yöneticilerin BİG düzeyleri, diğer kurul üyelerinden daha yüksek olduğu ve federasyondaki konum/statüye göre yönetim kurulu üyesi yöneticilerin OY, ZS, YA, KA, YT,SI, PL, LI ve SS düzeyleri, diğer kurul üyelerinden daha yüksek olduğu şeklindedir.

Başka kurumda yöneticilik tecrübesi (Yok, Var) ile bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında gerçekleştirilen “t” testleri neticesinde; YG’ nin AS ve YA alt boyutlarında istatistiki düzeyde anlamlı farklar tespit edilmiştir. Başka kurumda yöneticilik tecrübesi olmayan katılımcıların işlerinde AS karşılaşma düzeyleri, başka kurumda yöneticilik tecrübesi olanlardan daha yüksek olduğu, başka kurumda yöneticilik tecrübesi olanların, başka kurumda yöneticilik tecrübesi olmayan katılımcılara göre YA düzeylerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Bağımlı ve bağımsız değişkenlerin kontrol değişkenlerden antrenörlük belgesi sahipliği ile gerçekleştirilen “t”- testleri neticesinde; YG’nin ZS, KA alt boyutları ile YG genelinde ve YY’ nin SI, PL, LI ve SS alt boyutları ile YY genelinde istatistiki düzeyde anlamlı farklar raporlanmıştır. Antrenörlük belgesine sahip olanların, antrenörlük belgesine sahip olmayanlardan ZS, KA, YG, SI, PL, LI ve YY düzeylerinde daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Kontrol değişkenlerinden katılımcının antrenörlük belgesi branşı (Bireysel Sporlar, Takım Sporları) ile bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında gerçekleştirilen “t” testleri neticesinde; BİG’de, YG’ nin AS, ZS ve YA alt boyutları ile YG’nin genelinde ve YY’nin YT ve SS alt boyutlarında ve ayrıca YY’nin genelinde istatistiki düzeyde anlamlı farklar tespit edilmiştir. Bulgular neticesinde; Antrenörlük belgesi takım sporları olanların, antrenörlük belgesi bireysel spor olanların BİG düzeylerinin daha yüksek olduğu, antrenörlük belgesi takım sporları olanların, antrenörlük belgesi bireysel spor olanlara göre BİG, AS, ZS, YA, YG, YA, SS ve YY düzeylerinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Sporculuk geçmişlerinin (Yok, Amatör, Profesyonel) bağımlı ve bağımsız değişkenlerle gerçekleştirilen ANOVA analizleri sonucunda; YG’nin; OY alt ölçeğinde Profesyonel-Spor Geçmiş Yok ve Amatör-Spor Geçmiş Yok grupları

arasında, YA alt ölçeğinde Amatör-Spor Geçmiş Yok grupları arasında, KA alt ölçeğinde Amatör ve Spor Geçmiş Yok grupları arasında ve YG' nin genelinde Amatör ve Spor Geçmiş Yok grupları arasında istatistiki düzeyde fark tespit edilmiştir. Ayrıca YY' nin SI alt ölçeğinde Profesyonel ve Spor Geçmiş Yok ve Amatör ve Spor Geçmiş Yok grupları arasında, PL alt ölçeğinin Profesyonel ve Spor Geçmiş Yok ve Amatör ve Spor Geçmiş Yok grupları arasında, YY'nin genelinde Profesyonel ve Spor Geçmiş Yok ve Amatör ve Spor Geçmiş Yok grupları arasında istatistiki düzeyde anlamlı fark tespit edilmiştir.

8.2.Katkılar

Daha önce yapılan çalışmalarda yönetsel görevler, bu görevlere erişim ve öğrenme odaklılığın yönetici yetkinlikleri (YY) üzerinde etkileri olduğu belirlenmiştir (DeRue ve Wellman 2009; Dragoni vd., 2009; Tepeci ve ark. 2014). Mevcut çalışmada ise YY üzerinde doğrudan etkisi olan kişilik özelliği olan başarı ihtiyacı güdüsü (BİG) tespit edilmiştir (Murray 1938; Sivri 2010). Ayrıca literatürden farklı olarak yönetsel görevlerin YY'ne BİG üzerinden dolaylı olarak etkisi bulunmuştur. Mevcut çalışmada YG'nin 5 alt boyutundan sadece 3 alt boyutu (AS, YA ve KA) BİG vasıtasıyla YY üzerinden dolaylı etkisi tespit edilmiştir. YG' nin bu 3 alt boyuttan YA ve KA alt boyutlarının BİG üzerinde pozitif etkisi raporlanırken AS' nin BİG üzerinde negatif bir etkisi söz konusudur. Bireye AS yüklendikçe BİG kişilik özelliği belki de yöneticilerin üzerinde baskı oluşturarak YY düzeyini olumsuz etkilemektedir.

Bu çalışmanın diğer önemli bir katkısı da YG ve BİG kavramlarının ölçülmesinde kullanılan ölçeklerin geliştirildikleri ülkelerin dışında Türkiye'de ve spor yönetimi alanında da kullanılabileceğidir. Ancak YY ölçeğinin başlangıçta önerilen 11 boyut yerine 5 boyut olarak analizlerde desteklenmesi ve 57 madde yerine 31 maddenin bu boyutları oluşturması bu konuda ülkemize özgü ölçeklerin gerçekleştirilmesi gerekliliğini göstermektedir.

Çalışmaya katılan yöneticiler yönetsel yetkinliklerinin olduğunu belirtmişlerdir. Bu bulgunun Türkiye'de spor yönetimi alanında karşılaşılan sorunların sayısı ve büyüklüğü göz önüne alındığında gerçek durumu yansıtmadığını düşündürmektedir. Daha önce spor yöneticilerinin görevlere nasıl atandıkları, liyakatten çok politik

bağlantıların atamalarda etkili olduğunu bulan çalışmalar dikkate alındığında (Erturan-Öğüt ve Şahin 2014) Türkiye’de spor yöneticilerinin niteliklerinin sorgulanması ve bu görevlere yetkin yöneticilerin getirilmesinin sağlanması gerektiğini göstermektedir.

Mevcut çalışmanın uygulama alanındaki katkısı ise; Türkiye’deki spor yönetimi alanında BİG, YG ve YY’nin ölçme araçlarının gelişimi açısından bir basamak teşkil etmesi bakımında katkısının yanında, Türk Spor Yöneticilerinin YY, BİG ve YG profillerinin belirlenmesi ile kontrol değişkenleri aralarındaki ilişkilerinin belirlenerek YY, BİG ve YY üzerine etkilerinin belirlenmesi, bu sayede kontrol değişkenlerinin spor örgütlerinde istihdam edilecek kişileri belirlenmesinde, kişinin örgüt içindeki pozisyonun belirlenmesinde ve terfiinde ayırt edici özellikler/kriterler olarak faydalı olabileceği düşünülmektedir.

8.3. Öneriler

YY’in spor örgütlerinde belirlenmesine yönelik ilk uygulamalarından sayılabilecek bu çalışmanın sonrasında gerçekleştirilecek araştırmalarda;

- Farklı kişilik ve örgüte ilişkin değişkenler kullanmak suretiyle YY üzerinde etkisi olan diğer bağımsız değişkenlerin belirlenmesi gerekmektedir.
- Yeni gerçekleştirilecek olan araştırmalarda özel spor kulüplerindeki spor yöneticileri evreninden örneklem almak suretiyle mevcut araştırmanın örnekleme ile aradaki farklar ortaya konulabilir.
- Mevcut bir çalışmanın benzeri Gençlik ve Spor Bakanlığı’ndaki merkez/taşra teşkilatlarının tümünde uygulanabilir.
- Yeni araştırmalar için mevcut çalışmanın evren-örnekleminde yönetici yetkinliklerini yerine liderlik yetkinlikleri çalışılmak suretiyle bu kavramlar arasındaki farklar/benzerlik ortaya konulabilir.
- Çalışmada kullanılan yabancı literatürden adapte edilen YY ölçeği yerine ülkemizdeki spor ortamı ve dinamiklerini dikkate alan yönetici yetkinlikleri ölçeğinin geliştirilmesi önerilmektedir.

9.KAYNAKLAR

Abraham E.S, Karns A.K, Keneth S, Mena M.A, (2001). Managerial competencies and managerial performance appraisal process. Journal of Management Development. 20 (10) : 842-855.

Akgeyik T,(2002). İnsan kaynaklarında yetkinlik yönetimi.İktisat Fakültesi Mecmuası. 52 (1) : 69-89.

Altok T, (2009). Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörlere İlişkin Hizmet ve İmalat İşletmelerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma. T.C. Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Isparta (Tez Danışmanı: Prof.Dr. Hasan İBİCİOĞLU)

Ames C, (1992). Classroom: Goals, structures, and student motivation. Journal of Educational Psychology. 84 (3) : 261-271.

Anderson C.J and Gerbing W.D, (1988). Structural equation modeling practice: a review and recommended two-step approach. Psychological Bulletin. 103 (3) : 411-423.

Arabha A, Zandilak M, Barasoud M, (2015). A comparative study on different competency theories based on behavioral aims. Management and Administrative Sciences Review. 4 (3) : 568-577.

Arı O, (2006). Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynakları Yönetimi ve Uluslararası Bir Firmada Uygulama. İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, , Yüksek Lisans Tezi, (Tez Danışmanı: Doç.Dr. Tufan Vehbi Koç)

Barcelona B, Ross C.M, (2004). An analysisi of the perceived competencies of recreational sport administrator. Journal of Park and Recreation Administration.22 (4) : 25-42.

Berlew E.D, Hall T.D, (1966). The socialization of managers: effects of expectations on performance. *Administrative Science Quaterly*. 11 (2) : 207-223.

Biçer G, Düztepe Ş, (2003). Yetkinlikler ve yetkinliklerin işletmeler açısından önemi. *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*. 1 (2) : 13-20.

Blackburn S.R, (1981). An Evaluation of the Reliability, Stability and Factor Structure of the Manifest Needs Questionnaire. 7 (2) : 55-62.

Brutus S, Ruderman N. M, Ohlott J. P, McCauley D. C, (2000). Developing from job experiences: the role of organization- bases self-esteem. *Human Resource Development Quaterly*. 11 (4) : 367-380.

Burgoyne J, Reynolds M, (1997). *Management Learning-Integrating Perspectives in Theory and Practice*. Sage Publications, ISBN 0 8039 7643 7.

Büyüköztürk Ş, (2010). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı (İstatistik Araştırma Deseni, Spss Uygulamaları ve Yorumları)*. Pegem Akademi, ISBN 978-975-6802-74-8, 11.Baskı.

Case R, Branch D.J, (2003). A study to examine the job competencies of sport facility managers. *International Sports Journal*. 7 (2) : 25-38.

Ceylan A, Demircan N, (2002). Girişimcilerin Başarı, Güç ve Yakın İlişki İhtiyaçlarının Kişilik Özellikleriyle İlişkisi Üzerine Düzce Bölgesindeki Kobilerde Bir Araştırma. 21. Yüzyılda Kobi'ler: Sorun, Fırsatlar ve Çözüm Önerileri. Doğu Akdeniz Üniversitesi, İşletme Fakültesi.

Quinones A.M, (2004). Work experince: a rewiew and research Agenda *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. 19 (1) : 119-138.

Çetinkaya M, (2009). Yöneticilerin yönetsel yetkinlik algıları üzerine bir araştırma. Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi. 11 (2) : 219-239.

DeRue S.D, Wellman N, (2009). Developing leaders via experience: the role of developmental challenge, learning orientation, and feedback availability. Journal of Applied Psychology American Psychological Association. 94 (4) : 859-875.

Dragoni L, Tesluk E.P, Russell A.E.J, Oh I, (2009). Understanding managerial development: integrating developmental assignments, learning orientation, and access to developmenttaş opportunities in predicting managerial comştetencies. Academy of Managent Journal. 52 (4) : 731-743.

Erturan Öğüt, E.E ve Şahin,M.Y. (2014). Political clientelism in Turkish sports federations. European Sport Management Quarterly, 14 (5), 556-566.

Erturan E.E, İmamoğlu A.F, (2006). Özerkleşen spor federasyonlarının idari ve mali açıdan değerlendirilmesi. 9. Uluslararası Spor Bilimleri Kongresi :1-17.

Ömer F. Ş, (2007). Yapısal Eşitlik Modeline Giriş (Temel ilkeler ve lisrel uygulamaları). ISBN: 9944-495-07-7. Ankara

Fornell C. and Larcker F.D, (1981). Evaluating structural equation models with unobservable and measurement error. Journal of Marketing Research. 18 (1) : 38-50.

Gangani T.D, McLean N. G, Braden A. R, (2004). Competency-Based Human Resource Development Strategy. ERIC Number: ED492513.

Gökçe G, Şahin A, Bulduklı Y, (2010). Herzberg'in çift faktör kuramı ve alt gelir gruplarında bir uygulama: meram tıp fakültesi örneği. SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi. 14 (20) : 233-246.

Gül H, Çöl G, (2004). Personeli güçlü kılan örgütsel bir yapı oluşturmada sosyal-yapısal öncülerin güçlendirmeye olan etkileri ve sonuçlar üzerine bir araştırma. İktisadi İdari Bilimler Dergisi. 18 (3-4) : 249-272.

Güler N, (2010). Yetkinliklerin Belirlenmesi ve Bu Yetkinliklerin İşe Alım Sürecindeki Uygulamalarına İlişkin Bir Araştırma: Bankacılık Sektörü Örneği, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, (Danışman: Prof. Dr. İbrahim ANIL).

Heckert M.T, Cuneio G, Hannah P.A, Droste E.P, Mueller A.M, Wallis A.H, Griffin M.C, Roberts L.L, (1999). Creation of a new needs assessment questionnaire. Journal of Social Behavior and Personality. 15 (1) :121-136.

Horozoğlu Ş, (2004). Yönetmel Yaklaşımlar ve Örgütsel Yetkinlik. T.C. Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Planlaması, Eğitim Yönetimi ve Teftişi Anabilim Dalı, , Ankara, (Danışman: Prof. Dr. Nilgün KÖKLÜ).

Hoye R, Smith A, Westerbeek H, Stewart B, Nicholson M, (2006). Sport Management Principles and Applications. Elsevier, ISBN 10: 0-7506-6676-5.

Hu L. and Bentler M.P, (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: conventional criteria versus new alternatives. Structural Equation Modelling, 6 (1) : 1-55.

Jex M.S, (2002). Organizational Psychology: A Scientist-Practitioner Approach. by John Wiley & Sons, ISBN 0-471-37420-2.

Kaya N. ve Selçuk S, (2007). Bireysel başarı güdüsü ve organizasyonel bağlılığı nasıl etkiler? Doğu Üniversitesi Dergisi. 8 (2) : 175-190.

Kitapçı H, Kaynak R, Ökten S.S, (2013). Güçlendirmenin iş tatmini ve işten ayrılma niyetine etkisi: kamu ve özel sektörde mukayeseli bir araştırma. *International Review of Economics and Management*. 1 (1) : 49-76.

Ko L, Henry I, Kao C.J, (2011). The perceived importance of sport management competencies by academics and practitioners in the cultural/industrial context of taiwan. *Menaging Leisure*. 16 (4) : 302-317.

Koenigsfeld. J, Kim S, Cha J, Perdue J, Cichy R, (2012). Developing a competency model for private clup managers. *İnternational Journal of Hospitality Management*. 3 :633-641.

Kurt T, (2005). Herzberg' in çift faktörlü güdüleme kuramının öğretmenlerin motivasyonu açısından çözümlenmesi. *Gazi Üniversitesi, Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 25 (1) : 285-299.

Lussier N.R, (2010). *Leadership Theory, Application, & Skill Development*. South-Western, a part of Cengage Learning, ISBN-13: 978-0-324-59655-7.

MacCallum C.R, Browne W.M. and Sugawara M.H, (1996). Power analysis and determination of sample size for covariance structure modeling. *Psychological Methods*. 1 (2) : 130-149.

Marsh J.S, Bishop R.T, (2014). Competency modelling in an undergraduate management degree program. *Business Education & Accreditation*. 6 (2) : 47-60.

McCauley C.D, Ruderman N.M, Ohlott J.P, Morrow E.J, (1994). Assessing the developmental components of managerial jobs. *Journal of Applied Psychology*. 79 (4) : 544-560.

Nunnally J.C & Bernstein I.H, (1999). Psychometric theory (3rd ed). Journal of Psychoeducational Assessment, 17 :275-280.

Onaran O, (1981). Çalışma Yaşamında GÜdülenme Kuramları. Ankara Ü. Siyasal Bilimler Fakültesi Yayınları No: 470, 100. Doğum Yılında ATATÜRK' e Armağan Dizisi: 13, Sevinç Matbaası, Ankara.

Özen Y, Gül A, (2007). Sosyal ve eğitim bilimleri araştırmalarında evren-örneklem sorunu. Atatürk Üniversitesi, Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi. 15 : 394-422.

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

Pater D.I, Vianen V.M.E.A, Bechtoldt N.M, Klehe U, (2009). Employee's challenging job experiences and supervisors evaluations of promotability. Personnel Psychology. 62 : 297-325.

Pater D.I, Vianen V.M.E.A, Bechtoldt N.M, Klehe U, (2010). Gender differences in job challenge: a matter of task allocation. Gender Work Organization. 4 (17) : 433-453

Pekel N. H, (2001). İşletmelerde Motivasyon-Verimlilik İlişkisi (Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Hava Limanı Çalışanları Arasında Bir Örnek Olay Araştırması). T.C. Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, (Danışman: Doç.Dr. Hüseyin AKYILDIZ).

Piekarz M, (2009). Capter II- An Overview of Sport Management, Bill K, Sport Management. ISBN: 978-1-84445-2637, Learning Matters Ltd.

Ragins R.B, Kram E.K, (2007). The Handbook of Mentoring at Work Theory, Research and Practice. Sage Publications, ISBN 978-1-4129-1669-1.

Robinson J.P, Shaver P.R, & Wrightsman L.S, (1991). Measurement and control of response bias. Measures of Personality and Social Psychological Attitudes, San Diego, CA: Academic Press, : 17-59.

Sagie A. ve Elizur D, (1999). Achievement motive and entrepreneurial orientation: a structural analysis. Journal of Organization Behavior. 20 : 375-387.

Schermelleh-Engel K. And Moosbrugger H, (2003). Evaluating the fit of structural equation models: tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. Methods of Psychological Research Online. 8 (2) : 23-74.

Sivri C, (2010). Yöneticilerin Başarıya İhtiyacı, Örgütsel Vatandaşlık ve Bütçesel Katılımın Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi. T.C. Gebze İleri teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, (Tez Danışmanı: Doç. Dr. Gökhan ÖZER).

Stewart JR, (1995). Small Business Owner-Managers and Corporate Manager: A Comparative Study of Achievement Motivation, Risk Taking Propensity and Preference For Innovation. University of North Texas, Doctor of Philosophy, Denton-Texas.

Taşdemir S, (2013). Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış, Motivasyon Araçları ve Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu Ölçeğinde Bir Model Önerisi, BTK-Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu, İdari Uzmanlık Tezi, Ankara, BTK ISBN 978-605-345-089-4.

Taylor T, Doherty A, McGraw P, (2008). Managing People in Sport Organizations: A Strategic Human Resource Management Perspective. Elsevier Ltd., ISBN: 978-0-7506-8229-9.

Tepeci M, Başalp A.A, Onağ A.O, (2014). Yöneticilerin öğrenme odaklılığı, gelişimlerine yönelik verilen yönetsel görevler ve görevlere erişimin yönetici yetkinliklerini geliştirmeye etkileri. 22.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Selçuk Üniversitesi, 22-24 Mayıs.

Tesluk E.P, Jacobs R.R, (1998). Toward an integrated model of work experience. *Personnel Psychology*. 51 : 321-355.

Topaloğlu T, (2006). Girişimcinin Motivasyonel ve Bilişsel Kişilik Özellikleri: Girişimci ve Yöneticilerin Öğrenilmiş Gereksinimleri ve Kontrol Odaklarının Kıyaslamasına Yönelik Bir Araştırma. T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim Organizasyon Programı, Yüksek Lisans Tezi.

Trıpolitsioti A, Moudakis K, Konstantinakos P, Theodorikakos P, (2007). The managemet competencies of the directors of youth centers and indoor facilities in the municipalities. *Biology of Exercise* 3 : 47-58.

Ünal F.Ö, (2010). Analitik Hiyerarşi Prosesi İle Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynakları Yöneticisi Seçimi. T.C. Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Isparta, (Tez Danışmanı: Prof. Dr. Hasan İBİCİOĞLU).

Ünal F.Ö, (2013). Temel yetkinlik açığının belirlenmesine yönelik bir araştırma (Şirketler grubu örneği). *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 4 (1) : 129-146.

Yaprakoğlu B, (2009). İstanbul' da Spor Merkezlerinde Spor Yönetici ve Fitness Eğitimcilerinin Yetkinliklerinin Belirlenmesi. T.C. Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, (Danışman: Prof. Dr. Müslim BAKIR).


Yıldırım S, Motivasyon ve Çalışma Yaşamında Motivasyonun Önemi. T.C. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Fakültesi, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, (Danışman: Yrd. Doç. Dr. Nusret GÖKSU).

Yıldız Y, (2010). Futbol Takımlarında Tüketici Temelli Marka Değeri Boyutlarının Analizi. Celal Bayar Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Anabilim Dalı, Doktora Tezi, (Danışman: Prof. Dr. Canan AY).

Yıldız Y, Ay C. ve Özbey S, (2012). Futbol takımlarında tüketici temelli marka değeri: bir model önerisi. Ege Akademik Bakış. 12 (Özel Sayı) : 1-10.

Zerenler M, (2005). Performans ölçüm sistemleri tasarımı ve üretim sistemlerinin performansının ölçüme yönelik bir araştırma. Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi. 1:1-36

10.EKLER
EK-1:Ölçme Aracı

 <p>CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ</p> <p><i>Bed.Eğt. ve Spor</i> <i>Yüksekokulu</i> <i>Araş.Gör.Fırat ÇETİNÖZ</i> <i>fcetinoz@gmail.com</i></p>	SPOR YÖNETİCİLERİNİN ÖZELLİKLERİNİN ARAŞTIRILMASI ANKETİ <p>Bu anket ile spor yöneticilerinin başarı motivasyonları, yaptıkları idari görevler ve bu iki hususun yönetici yeteneklerini geliştirmeye etkileri araştırılmaktadır. Anket dört ana bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde spor yöneticileri ile ilgili demografik sorular, ikinci bölümde yöneticilerin başarı motivasyonları, üçüncü bölümde yöneticilerin görevleri ve son bölümde yöneticilik yetenekleri hakkında ifadeler yer almaktadır. Anketin doldurulması yaklaşık 10-15 dakika sürmektedir. Lütfen tüm soruları eksiksiz olarak yanıtlayınız. Verdiğiniz destek için teşekkürler...</p>
---	--

BÖLÜM A: SPOR YÖNETİCİLERİ İLE İLGİLİ ÖZELLİKLER

1. Yaşınız:
 2. Cinsiyetiniz () Erkek () Kadın
 3. Medeni Durumunuz: () Bekâr () Evli () Diğer.....
 4. Eğitim Durumunuz: ()Lise () Ön Lisans () Lisans () Yüksek Lisans () Doktora
- En Son Mezun Olunan Fakülte/Bölüm/Yüksekokul Adı
Belirtiniz:
5. Üniversitede Akademik Kadro Sahibi misiniz? () Hayır () Evet, Lütfen Unvan Belirtiniz.....
 6. Kurum yada kulübünüzdeki konumunuz.....
 7. Başka kurumlarda yönetici olarak tecrübeniz var mı? () Yok () Var- toplam çalışma süreniz: yılay
 9. Kurum yada kulübünüzdeki yönetici olarak çalışma süreniz:yılay
 10. Sporculuk geçmişiniz: () Yok () Amatör () Profesyonel) Varsa- Branşınızı Belirtiniz
 11. Antrenörlük belgeniz var mı? () Yok () Var- Lütfen Branşınızı Belirtiniz..... Belge Kademeniz.....

Bölüm B: BAŞARI MOTİVASYONU

Aşağıdaki, 5'li ölçeği dikkate alarak ifadelerde sizi en iyi şekilde yansıttığınızı düşündüğünüz rakamı (*objektif olup, gerçekten sahip olduğunuz*) daire içine alınız.

Hiç Katılmıyorum Katılmıyorum Ne Katılmıyorum Katılıyorum Tamamen Katılıyorum

Nede Katılıyorum

-----1-----2-----3-----4-----5-----

- 1.İşimde en iyisini yapmaya çalışırım. 1----2----3----4----5
- 2.Çok çalışkanımdır. 1----2----3----4----5
- 3.İşimi en iyi şekilde yapmak benim için önemlidir. 1----2----3----4----5
- 4.Ulaşabileceğim en iyi pozisyon için sınırlarımı zorlarım. 1----2----3----4----5
- 5.Geçmişteki iş performansımın üzerine çıkmaya çalışırım. 1----2----3----4----5

Aşağıdaki yüz ifadelerinden hangisi, işinizden memnuniyet düzeyini en iyi şekilde yansıtmaktadır?



BÖLÜM C: İDARİ GÖREVLER

Anketin bu kısmı, yönetici olarak görevinizin özelliklerini nasıl tanımladığınızı belirlemeyi amaçlamaktadır. Aşağıdaki 7'li derecelendirme ölçeğini kullanarak, ifadelere katılma

Hiç Katılmıyorum =1 Katılmıyorum =2 Kısmen Katılmıyorum=3

Ne Katılmıyorum Nede Katılıyorum=4 Kısmen Katılıyorum=5 Katılıyorum=6

Tamamen Katılıyorum=7

- 1.Yürüttüğüm görevim gereği yapmam gereken işlerin bazı yönlerinde tecrübe eksikliğim vardır. 1---2---3---4---5---6---7
- 2.Yeni branşların oluşturulması, ekipman ve hizmet satın alma ve büyümenin sonucu olarak ortaya çıkan yeniden yapılanmayı yönetmek zorundayım. 1---2---3---4---5---6---7
3. Üstlendiğiniz görev gereği gerçekleştirdiğiniz faaliyetler önemli ölçüde artmıştır. 1---2---3---4---5---6---7
- 4.Mevcut pozisyonunuzdaki başarı yada başarısızlığınız üst yönetim tarafından hemen fark edilecektir. 1---2---3---4---5---6---7
- 5.Uluslararası spor organizasyonlarında farklı ülkelerden kişilerle rahatça çalışırım. 1---2---3---4---5---6---7
- 6.Fazla hakim olmadığım bir fonksiyonu, teknolojiyi veya bir spor branşını yönetmek zorunda kalabiliyorum. 1---2---3---4---5---6---7
- 7.Görevim gereği işin yönü, yapısı veya teknolojik sistemlerinde önemli stratejik değişiklikler yapmak zorunda kalabiliyorum. 1---2---3---4---5---6---7
- 8.Zorlu çevre koşullarında karar verme yükümlülüğünüz var. 1---2---3---4---5---6---7
- 9.Mevcut işim, tecrübeli bir yöneticinin bile başa çıkabileceğinden zordur. 1---2---3---4---5---6---7
- 10.Görevim gereği kısa süreli farklı kültüre sahip yabancı bir ülkede çalışmak 1---2---3---4---5---6---7

durumundayım.

- | | |
|--|---------------------------|
| 11.Ast ve üstleriniz bu iş için yeterli olup olmadığını sorgulamaktadır. | 1---2---3---4---5---6---7 |
| 12.Görevinizde şu ana değin hiç denenmemiş ve kimsenin nasıl yapılacağını ve neticelerinin neler olduğunu bilmediği yöntemler ve uygulamalar deniyorsunuz. | 1---2---3---4---5---6---7 |
| 13.Üstleriniz tarafından sürekli sınanılıyorsunuz. | 1---2---3---4---5---6---7 |
| 14.Birçok organizasyon ve hizmetin gerçekleştirilmesinden sorumlusunuz. | 1---2---3---4---5---6---7 |
| 15.İşim çok sayıda ülke, kuruluş ve federasyon yöneticileriyle birlikte çalışmayı içerir. | 1---2---3---4---5---6---7 |
| 16.Önceki iş yükümlülüklerinizle kıyaslandığında, şimdiki işiniz için gerekli olan nitelik, eğitim ve deneyime sahip <u>değilsiniz</u> . | 1---2---3---4---5---6---7 |
| 17.İşiniz yeni hizmetler, fonksiyonlar, planlar ve yeni tesisleri meydana getirme gibi geniş bir alanı kapsar. | 1---2---3---4---5---6---7 |
| 18.Örgütün temel amaç ya da hedeflerini gerçekleştirmek için zaman baskısı bulunmaktadır. | 1---2---3---4---5---6---7 |
| 19.Göreviniz gereği bir çok gruptan ya da fonksiyondan (satın alma, sponsorluk, spor branşları) sorumlusunuz. | 1---2---3---4---5---6---7 |
| 20. İşinizin bir kısmı uluslararası boyutta gerçekleşen faaliyetleri de yönetmektir. | 1---2---3---4---5---6---7 |
| 21.Yürüttüğünüz görev kariyerinizde büyük bir değişim yaratmıştır ve önceden üstlendiğiniz işlerden büyük ölçüde farklıdır. | 1---2---3---4---5---6---7 |
| 22.Yeni politikalar ve süreçler oluşturmak ve uygulamak zorundasınız. | 1---2---3---4---5---6---7 |
| 23.İşimin önemli bir kısmını hızlı bir şekilde tamamlamam için üzerimde baskı vardır. | 1---2---3---4---5---6---7 |
| 24.Görevinizde sürekli baskı altındasınız ve nefes almaya vaktiniz yoktur. | 1---2---3---4---5---6---7 |
| 25.Konumunuz farklı kültürlerden gelen insanların geleneklerini ve değerlerini anlamayı gerektirir. | 1---2---3---4---5---6---7 |

BÖLÜM D: YÖNETİCİLİK YETENEKLERİ

Aşağıdaki ifadelerde, 7'li ölçeği dikkate alarak yöneticilik yeteneklerinizi en iyi yansıttığınızı düşündüğünüz rakamı daire içine alınız.

Hiç Katılmıyorum =1 Katılmıyorum =2 Kısmen Katılmıyorum=3

Ne Katılmıyorum Nede Katılıyorum=4 Kısmen Katılıyorum=5 Katılıyorum=6

Tamamen Katılıyorum=7

- | | |
|--|---------------------------|
| 1. Personelle düzenli aralıklarla toplantılar yaparım. | 1---2---3---4---5---6---7 |
| 2.Etkin liderlik tekniklerini kullanırım. | 1---2---3---4---5---6---7 |
| 3.İnsan kaynakları yönetimi kapsamında işe alma, denetleme, çalışanları eğitime ve onlarla iyi ilişkiler sürdürme konularında başarılıyım. | 1---2---3---4---5---6---7 |
| 4.Sponsorluk etkinlikleri ve gelir artırma faaliyetleri düzenlerim. | 1---2---3---4---5---6---7 |
| 5.Eleştirel ve mantıklı düşünme becerisine sahibim. | 1---2---3---4---5---6---7 |
| 6.İstatistiksel analizleri bilir ve yorumlayabilirim. | 1---2---3---4---5---6---7 |

7.Spor etkinliklerini planlar, geliştirir ve düzenlenen bir programı değerlendirebilirim.	1---2---3---4---5---6---7
8.Spor sosyolojisi konularına hâkimim.	1---2---3---4---5---6---7
9.Denetleme ve takip etme işlevlerini iyi yaparım.	1---2---3---4---5---6---7
10.İnsanlarla iyi ilişkiler kurarım.	1---2---3---4---5---6---7
11.Spor endüstrisi üzerinde etkisi olan çevre unsurlarını (ekonomi, politikalar ve toplum) takip ederim.	1---2---3---4---5---6---7
12.Program/etkinlik iyileştirme ve geliştirme amaçlı araştırmalar yaparım.	1---2---3---4---5---6---7
13.Yönetme ve organize etme konularındaki teorileri bilirim.	1---2---3---4---5---6---7
14.Serbest zaman değerlendirme faaliyetlerini düzenleme konusunda başarılıyım.	1---2---3---4---5---6---7
15.Örgütün kısa ve uzun vadeli amaç ve hedeflerini planlar, hayata geçiririm.	1---2---3---4---5---6---7
16.Satın alma politikaları ve süreçlerini bilirim.	1---2---3---4---5---6---7
17.Spor tesisi, ekipmanları ve diğer kaynakların planlanması ve dağıtımını kapsayan kaynak yönetimini iyi yönetirim.	1---2---3---4---5---6---7
18.Egzersiz fizyolojisi, sağlık yönetimi, spor ve sağlık, beslenme, anatomi gibi spor bilimlerinin temel kavramları bilirim.	1---2---3---4---5---6---7
19.Bilgi yönetimi prensiplerini bilir ve uygulayırım.	1---2---3---4---5---6---7
20.Spor tarihi, yönetimi ve her alanda spora katılım gösterenler dahil, sporu tüm boyutlarıyla bilirim.	1---2---3---4---5---6---7
21.İkna kabiliyetim yüksektir.	1---2---3---4---5---6---7
22.Sporcular, antrenörler, yöneticiler ve ilişkide olduğum tüm tarafların ihtiyaçlarını belirleme, taleplerine cevap verme ve şikâyetlerini çözme konusunda başarılıyım.	1---2---3---4---5---6---7
23.Rekreasyonel sporun bireye kattığı felsefi değeri (fairplay, olimpizm) bilirim.	1---2---3---4---5---6---7
24.Yerel ve ulusal politik çevrelerin spora etkilerinin boyutlarını bilirim.	1---2---3---4---5---6---7
25.Spor alanında yeni etkinlik, tesis ve hizmetler geliştirebilirim.	1---2---3---4---5---6---7
26.Reklam, kitle iletişim, satış geliştirme ve tüketici araştırmaları gibi pazarlama araçlarını iyi kullanırım.	1---2---3---4---5---6---7
27.Kazalar, personel şikâyetleri ve diğer zorlukları aşmada uygun yöntemleri uygulayırım.	1---2---3---4---5---6---7
28.Problemleri analiz etme ve çözüme başarılıyım.	1---2---3---4---5---6---7
29.Türkiye’de beden eğitimi ve spor kapsamında gerçekleştirilen faaliyetleri bilirim.	1---2---3---4---5---6---7
30.Etkili takım çalışması yöntemlerini uygulayabilirim.	1---2---3---4---5---6---7
31.Spor etkinliklerinin organizasyonu, tasarımı, müsabaka takvimi ve denetlenmesini gerçekleştirebilirim.	1---2---3---4---5---6---7
32.Sportif performansla etki eden psikolojik ve fizyolojik unsurları içine alan spor psikolojisini bilirim.	1---2---3---4---5---6---7

33.Kamu, medya, toplum ve diğer paydaşlarla iyi halkla ilişkiler faaliyetlerinde bulunurum.	1---2---3---4---5---6---7
34.Toplum önünde konuşma ve sunum yapma becerilerim iyidir.	1---2---3---4---5---6---7
35.Risk analizi ve ele alınmasını içeren risk yönetimi stratejilerini geliştirebilirim.	1---2---3---4---5---6---7
36.Yeni bilgileri öğrenmeye açığım.	1---2---3---4---5---6---7
37.Trendleri takip ve analiz ederek, spor alanında gelecekte olabilecekleri tahmin edebilirim.	1---2---3---4---5---6---7
38.Spor terminolojisini, kurallarını ve yönetmeliklerini bilirim.	1---2---3---4---5---6---7
39.Spor, spor eğitmenliği ve antrenörlüğü için yeterli yeteneğe sahibim.	1---2---3---4---5---6---7
40.Spor politikaları geliştirme, uygulama ve değerlendirme konusunda net görüşler ortaya koyabilirim.	1---2---3---4---5---6---7
41.Yabancı dilde yetenekliyimdir.	1---2---3---4---5---6---7
42.Görev aldığım birimin idaresi, personelin yönetimi ve diğer kurumlarla işbirliğini yürütebilirim.	1---2---3---4---5---6---7
43.İyi bir planlamacıyım.	1---2---3---4---5---6---7
44.Yapılan spor etkinliklerinin, çalışanların ve tüm faaliyetlerimizin performansını doğru değerlendiren sistemleri ve standartları geliştirebilirim.	1---2---3---4---5---6---7
45.Hevesli, proaktif, dürüst, tutkulu, kendine güvenen, esnek ve değişime ayak uyduran pozitif kişisel özelliklere sahibim.	1---2---3---4---5---6---7
46.Çatışmaları çözüme başarılıyım.	1---2---3---4---5---6---7
47.Etkin karar verme yeteneğine sahibim.	1---2---3---4---5---6---7
48.Yenilikçilik ve yaratıcılık becerilerine sahibim.	1---2---3---4---5---6---7
49.Kurum içi ve dışında sözlü ve yazılı iletişim becerilerimi etkili kullanırım.	1---2---3---4---5---6---7
50.Astlarımı yetkilendirme konusunda cömertim.	1---2---3---4---5---6---7
51.Fiziksel görünümüm ve sağlığım spor yöneticisi pozisyonu için örnek teşkil eder.	1---2---3---4---5---6---7
52.Zaman, stres ve duygu yönetimi tekniklerini iyi kullanırım.	1---2---3---4---5---6---7
53.İş, spor hukuku ve diğer önemli yasal konuları bilirim.	1---2---3---4---5---6---7
54.Tesisin kullanımının tasarlanması, organizasyonların planlanması, işletilmesi, denetlenmesi ve faaliyetlerin sürdürülmesini gerçekleştirebilirim.	1---2---3---4---5---6---7
55.Organizasyonlarda etik davranışın yerleşmesi için gerekli süreçleri oluştururum.	1---2---3---4---5---6---7
56.Spor etkinliklerinin taşıdığı riskleri bilir, yaralanma ve kazalarla başa çıkmak için önleyici güvenlik programları oluşturabilirim.	1---2---3---4---5---6---7
57.Tüm spor etkinliklerinde kalite yönetimi prensiplerini uygulayırım.	1---2---3---4---5---6---7

EK-2: Bakanlık İzni



T.C.
GENÇLİK VE SPOR BAKANLIĞI
Spor Genel Müdürlüğü

Sayı : 63296879- 044 / / 3909
Konu : Anket İzni

21.04.2015

CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE
(Sağlık Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü)

İlgi: 30.03.2015 tarihli ve 13459 sayılı yazınız.

İlgi tarihli yazınız ile Üniversiteniz Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Anabilim Dalı Araştırma Görevlisi Fırat ÇETİNÖZ'ün; Genel Müdürlüğümüz taşra teşkilatı ile bağlı federasyonlarda yönetici ve yönetim kurulu üyelerine uygulamayı talep ettiği bildirilen anket çalışması sorularınız incelenmiş olup, ilişkide bulunan tasdiklenmiş suretinin uygulanmasında bir sakınca görülmemiştir.

Bilgilerinizi arz ederim.

Yusuf KARADAĞ
Genel Müdür a.
Personel ve Eğitim Dairesi Başkan V.

- EKLER:
1. Makam Onayı
2. Anket 1
3. Anket 2
4. Anket 3
5. Anket 4

CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
GELEN EVRAKIN
TARİHİ: 14.05.2015
SAYI: 614
İSİM: ÖZCAN GERÇEKER
İMZA: [İmza]

Güvenli Elektronik İmza
Aslı ile aynıdır
23.10.2015
Ömer ARSLAN
Şef

ASLININ AYNISIDIR



Özcan GERÇEKER
Ens. Sek

"Bu belge, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5. maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır."
Örnek Mah. Oruç Reis Cad. No.13 Altındağ / ANKARA
Telefon:7264Faks:
Ayrıntılı Bilgi İçin:Hatice GURBÜZ - MemurE-mail: hatice.gurbuz2@gsb.gov.tr
Evrak bilgisine adresindeki e-hizmetler bölümünden, "fw0xk42AD60" DYS No ve evrak tarihi ile erişebilirsiniz.

1/1



T.C.
GENÇLİK VE SPOR BAKANLIĞI
Spor Genel Müdürlüğü

Sayı : 63296879- 020 / 2289
Konu : Anket İzni

20.04.2015

DAIRE BAŞKANLIĞI MAKAMINA

Celal Bayar Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı Araştırma Görevlisi Fırat ÇETİNÖZ'ün ilişkide yer alan; "Spor Yöneticilerinin Başarı İhtiyaçları Güdüsü ve Gelişimlerine Yönelik Verilen Zorlu Görevlerin Yönetimsel Yetkinliklerine Etkileri" konulu tez çalışması için Spor Genel Müdürlüğü taşra teşkilatında görev yapan yönetici, bağlı federasyonlarda görev yapan yönetici ve yönetim kurulu üyelerine yönelik olarak anket uygulaması gerçekleştirmek istemektedir.

Uygun görüldüğü takdirde; söz konusu anketi Genel Müdürlüğümüz taşra teşkilatı ve bağlı federasyonlarda yönetici ve yönetim kurulu üyelerine, Personel ve Eğitim Daire Başkanlığımızın uygun göreceği sorular üzerinden, uygulanması konusunda gerekli izni verilmesi hususunu;

Olurlarınıza arz ederim.

A. Güven AYDIN
Şube Müdür V.

O L U R
.../.../.....

Yusuf KARADAĞ
Personel ve Eğitim Dairesi Başkan V.

EKLER:
1. Anket 1
2. Anket 2
3. Anket 3
4. Anket 4


ASLININ AYNISIDIR



"Bu belge, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5. maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır."

1/1

BÖLÜM A: SPOR YÖNETİCİLERİ İLE İLGİLİ ÖZELLİKLER

 <p>CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ SAĞLIK BİLİMLERİ FAKÜLTESİ</p> <p><i>Bed. Eğit. ve Spor Yüksekokulu</i> <i>Araş. Gör. Fırat ÇETİNOZ</i> <i>fchetinoz@gmail.com</i></p>	<p style="text-align: center;">SPOR YÖNETİCİLERİNİN ÖZELLİKLERİNİN ARAŞTIRILMASI ANKETİ</p> <p>Bu anket ile spor yöneticilerinin başarı motivasyonları, yaptıkları idari görevler ve bu iki hususun yönetici yeteneklerini geliştirmeye etkileri araştırılmaktadır. Anket dört ana bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde spor yöneticileri ile ilgili demografik sorular, ikinci bölümde yöneticilerin başarı motivasyonları, üçüncü bölümde yöneticilerin görevleri ve son bölümde yöneticilik yetenekleri hakkında ifadeler yer almaktadır. Anketin doldurulması yaklaşık 10-15 dakika sürmektedir. Lütfen tüm soruları eksiksiz olarak yanıtlayınız. Verdiğiniz destek için teşekkürler...</p>
---	---

1. Yaşınız:
2. Cinsiyetiniz () Erkek () Kadın
3. Medeni Durumunuz: () Bekâr () Evli () Diğer.....
4. Eğitim Durumunuz: () Lise () Ön Lisans () Lisans () Yüksek Lisans () Doktora
En Son Mezun Olunan Fakülte/Bölüm/Yüksekokul Adı Belirtiniz:.....
5. Üniversitede Akademik Kadro Sahibi misiniz? () Hayır () Evet, Lütfen Unvan Belirtiniz.....
6. Kurum yada kulübünüzdeki konumunuz.....
7. Başka kurumlarda yönetici olarak tecrübeniz var mı? () Yok () Var- toplam çalışma süreniz: yıl ay
9. Kurum yada kulübünüzdeki yönetici olarak çalışma süreniz: yıl ay
10. Sporculuk geçmişiniz: () Yok () Amatör () Profesyonel) Varsa- Branşınızı Belirtiniz
11. Antrenörlük belgeniz var mı? () Yok () Var- Lütfen Branşınızı Belirtiniz..... Belge Kademeniz.....

Bölüm B: BAŞARI MOTİVASYONU

Aşağıdaki, 5'li ölçeği dikkate alarak ifadelerde sizi en iyi şekilde yansıttığını düşündüğünüz rakamı (*objektif olup, gerçekten sahip olduğunuz*) daire içine alınız.

Hiç Katılmıyorum Katılmıyorum Ne Katılmıyorum Katılıyorum Tamamen Katılıyorum
Nede Katılıyorum

- 1-----2-----3-----4-----5-----
1. İşimde en iyisini yapmaya çalışırım. 1---2---3---4---5
 2. Çok çalışkanımdır. 1---2---3---4---5
 3. İşimi en iyi şekilde yapmak benim için önemlidir. 1---2---3---4---5
 4. Ulaşabileceğim en iyi pozisyon için sınırlarımı zorlarım. 1---2---3---4---5
 5. Geçmişteki iş performansımın üzerine çıkmaya çalışırım. 1---2---3---4---5

ASLININ AYNISIDIR

Aşağıdaki yüz ifadelerinden hangisi, işinizden memnuniyet düzeyini en iyi şekilde yansıtmaktadır?



A. GÜNER AYDIN
Eğitim ve Spor Yüksekokulu
Şube Müdürü


Özcan GERÇEKER
Ens. Sek

BÖLÜM C: İDARİ GÖREVLER

Anketin bu kısmı, yönetici olarak görevinizin özelliklerini nasıl tanımladığınızı belirlemeyi amaçlamaktadır. Aşağıdaki 7'li derecelendirme ölçeğini kullanarak, ifadelere katılma derecenizi belirtiniz.

Hiç Katılmıyorum Katılmıyorum Kısmen Katılmıyorum Ne Katılmıyorum Kısmen Katılıyorum Katılıyorum Tamamen Katılıyorum

Nede Katılıyorum

1-----2-----3-----4-----5-----6-----7-----

- 1.Yürüttüğüm görevim gereği yapmam gereken işlerin bazı yönlerinde tecrübe eksikliğim vardır. 1--2--3--4--5--6--7
- 2.Yeni branşların oluşturulması, ekipman ve hizmet satın alma ve büyümenin sonucu olarak ortaya çıkan yeniden yapılanmayı yönetmek zorundayım. 1--2--3--4--5--6--7
3. Üstlendiğiniz görev gereği gerçekleştirdiğiniz faaliyetler önemli ölçüde artmıştır. 1--2--3--4--5--6--7
- 4.Mevcut pozisyonunuzdaki başarı yada başarısızlığınız üst yönetim tarafından hemen fark edilecektir. 1--2--3--4--5--6--7
- 5.Uluslararası spor organizasyonlarında farklı ülkelerden kişilerle rahatça çalışırım. 1--2--3--4--5--6--7
- 6.Fazla hakim olmadığım bir fonksiyonu, teknolojiyi veya bir spor branşını yönetmek zorunda kalabiliyorum. 1--2--3--4--5--6--7
- 7.Görevim gereği işin yönü, yapısı veya teknolojik sistemlerinde önemli stratejik değişiklikler yapmak zorunda kalabiliyorum. 1--2--3--4--5--6--7
- 8.Zorlu çevre koşullarında karar verme yükümlülüğünüz var. 1--2--3--4--5--6--7
- 9.Mevcut işim, tecrübeli bir yöneticinin bile başa çıkabileceğinden zordur. 1--2--3--4--5--6--7
- 10.Görevim gereği kısa süreli farklı kültüre sahip yabancı bir ülkede çalışmak durumundayım. 1--2--3--4--5--6--7
- 11.Ast ve üstleriniz bu iş için yeterli olup olmadığınızı sorgulamaktadır. 1--2--3--4--5--6--7
- 12.Görevinizde şu ana değin hiç denenmemiş ve kimsenin nasıl yapılacağını ve neticelerinin neler olduğunu bilmediği yöntemler ve uygulamalar deniyorsunuz. 1--2--3--4--5--6--7
- 13.Üstleriniz tarafından sürekli sınanıyorsunuz. 1--2--3--4--5--6--7
- 14.Birçok organizasyon ve hizmetin gerçekleştirilmesinden sorumlusunuz. 1--2--3--4--5--6--7
- 15.İşim çok sayıda ülke, kuruluş ve federasyon yöneticileriyle birlikte çalışmayı içerir. 1--2--3--4--5--6--7
- 16.Önceki iş yükümlülüklerinizle kıyaslandığında, şimdiki işiniz için gerekli olan nitelik, eğitim ve deneyime sahip değilsiniz. 1--2--3--4--5--6--7
- 17.İşiniz yeni hizmetler, fonksiyonlar, planlar ve yeni tesisleri meydana getirme gibi geniş bir alanı kapsar. 1--2--3--4--5--6--7
- 18.Örgütün temel amaç ya da hedeflerini gerçekleştirmek için zaman baskısı bulunmaktadır. 1--2--3--4--5--6--7
- 19.Göreviniz gereği bir çok gruptan ya da fonksiyondan (satın alma, sponsorluk, spor branşları) sorumlusunuz. 1--2--3--4--5--6--7
20. İşinizin bir kısmı uluslararası boyutta gerçekleşen faaliyetleri de yönetmektir. 1--2--3--4--5--6--7
- 21.Yürüttüğünüz görev kariyerinizde büyük bir değişim yaratmıştır ve önceden üstlendiğiniz işlerden büyük ölçüde farklıdır. 1--2--3--4--5--6--7
- 22.Yeni politikalar ve süreçler oluşturmak ve uygulamak zorundasınız. 1--2--3--4--5--6--7
- 23.İşimin önemli bir kısmını hızlı bir şekilde tamamlamam için üzerimde baskı vardır. 1--2--3--4--5--6--7
- 24.Görevinizde sürekli baskı altındasınız ve nefes almaya vaktiniz yoktur. 1--2--3--4--5--6--7
- 25.Konumunuz farklı kültürlerden gelen insanların geleneklerini ve değerlerini anlamayı gerektirir. 1--2--3--4--5--6--7

A. Güven AYDIN
Eğitim ve Geliştirme Uzmanı GERÇEKER
Şube Müdürü
Ens.Sek



BÖLÜM D- YÖNETİCİLİK YETENEKLERİ

Aşağıdaki ifadelerde, 7'li ölçeği dikkate alarak yöneticilik yeteneklerinizi en iyi yansıttığını düşündüğünüz rakamı daire içine alınız.

Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum Nede Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	2	3	4	5	6	7
1. Personelle düzenli aralıklarla toplantılar yaparım.						1--2--3--4--5--6--7
2. Etkin liderlik tekniklerini kullanırım.						1--2--3--4--5--6--7
3. İnsan kaynakları yönetimi kapsamında işe alma, denetleme, çalışanları eğitme ve onlarla iyi ilişkiler sürdürme konularında başarılıyım.						1--2--3--4--5--6--7
4. Sponsorluk etkinlikleri ve gelir artırma faaliyetleri düzenlerim.						1--2--3--4--5--6--7
5. Eleştirel ve mantıklı düşünme becerisine sahibim.						1--2--3--4--5--6--7
6. İstatistiki analizleri bilir ve yorumlayabilirim.						1--2--3--4--5--6--7
7. Spor etkinliklerini planlar, geliştirir ve düzenlenen bir programı değerlendirebilirim.						1--2--3--4--5--6--7
8. Spor sosyolojisi konularına hâkimim.						1--2--3--4--5--6--7
9. Denetleme ve takip etme işlevlerini iyi yaparım.						1--2--3--4--5--6--7
10. İnsanlarla iyi ilişkiler kurarım.						1--2--3--4--5--6--7
11. Spor endüstrisi üzerinde etkisi olan çevre unsurlarını (ekonomi, politikalar ve toplum) takip ederim.						1--2--3--4--5--6--7
12. Program/etkinlik iyileştirme ve geliştirme amaçlı araştırmalar yaparım.						1--2--3--4--5--6--7
13. Yönetme ve organize etme konularındaki teorileri bilirim.						1--2--3--4--5--6--7
14. Serbest zaman değerlendirme faaliyetlerini düzenleme konusunda başarılıyım.						1--2--3--4--5--6--7
15. Örgütün kısa ve uzun vadeli amaç ve hedeflerini planlar, hayata geçiririm.						1--2--3--4--5--6--7
16. Satın alma politikaları ve süreçlerini bilirim.						1--2--3--4--5--6--7
17. Spor tesisi, ekipmanları ve diğer kaynakların planlanması ve dağıtımını kapsayan kaynak yönetimini iyi yönetirim.						1--2--3--4--5--6--7
18. Egzersiz fizyolojisi, sağlık yönetimi, spor ve sağlık, beslenme, anatomi gibi spor bilimlerinin temel kavramları bilirim.						1--2--3--4--5--6--7
19. Bilgi yönetimi prensiplerini bilir ve uygularım.						1--2--3--4--5--6--7
20. Spor tarihi, yönetimi ve her alanda spora katılım gösterenler dahil, sporu tüm boyutlarıyla bilirim.						1--2--3--4--5--6--7
21. İkna kabiliyetim yüksektir.						1--2--3--4--5--6--7
22. Sporcular, antrenörler, yöneticiler ve ilişkide olduğum tüm tarafların ihtiyaçlarını belirleme, taleplerine cevap verme ve şikâyetlerini çözme konusunda başarılıyım.						1--2--3--4--5--6--7
23. Rekreatif sporun bireye kattığı felsefi değeri (fairplay, olimpizm) bilirim.						1--2--3--4--5--6--7
24. Yerel ve ulusal politik çevrelerin spora etkilerinin boyutlarını bilirim.						1--2--3--4--5--6--7
25. Spor alanında yeni etkinlik, tesis ve hizmetler geliştirebilirim.						1--2--3--4--5--6--7
26. Reklam, kitle iletişim, satış geliştirme ve tüketici araştırmaları gibi pazarlama araçlarını iyi kullanırım.						1--2--3--4--5--6--7
27. Kazalar, personel şikâyetleri ve diğer zorlukları aşmada uygun yöntemleri uygularım.						1--2--3--4--5--6--7

A. Güver
Eğitim ve
Şube

ASLININ AYNI SIDIR

Özcan GERÇEKER
Ens. Sek



Hiç Katılmıyorum Katılmıyorum Kısmen Katılmıyorum Ne Katılmıyorum Kısmen Katılıyorum Katılıyorum Tamamen Katılıyorum
Nede Katılıyorum

- 1-----2-----3-----4-----5-----6-----7-----
- 28.Problemleri analiz etme ve çözmeye başarılıyım. 1--2--3--4--5--6--7
- 29.Türkiye'de beden eğitimi ve spor kapsamında gerçekleştirilen faaliyetleri bilirim. 1--2--3--4--5--6--7
- 30.Etkili takım çalışması yöntemlerini uygulayabilirim. 1--2--3--4--5--6--7
- 31.Spor etkinliklerinin organizasyonu, tasarımı, müsabaka takvimi ve denetlenmesini gerçekleştirebilirim. 1--2--3--4--5--6--7
- 32.Sportif performans etki eden psikolojik ve fizyolojik unsurları içine alan spor psikolojisini bilirim. 1--2--3--4--5--6--7
- 33.Kamu, medya, toplum ve diğer paydaşlarla iyi halkla ilişkiler faaliyetlerinde bulunurum. 1--2--3--4--5--6--7
- 34.Toplum önünde konuşma ve sunum yapma becerilerim iyidir. 1--2--3--4--5--6--7
- 35.Risk analizi ve ele alınmasını içeren risk yönetimi stratejilerini geliştirebilirim. 1--2--3--4--5--6--7
- 36.Yeni bilgileri öğrenmeye açığım. 1--2--3--4--5--6--7
- 37.Trendleri takip ve analiz ederek, spor alanında gelecekte olacakları tahmin edebilirim. 1--2--3--4--5--6--7
- 38.Spor terminolojisini, kurallarını ve yönetmeliklerini bilirim. 1--2--3--4--5--6--7
- 39.Spor, spor eğitmenliği ve antrenörlüğü için yeterli yeteneğe sahibim. 1--2--3--4--5--6--7
- 40.Spor politikaları geliştirme, uygulama ve değerlendirme konusunda net görüşler ortaya koyabilirim. 1--2--3--4--5--6--7
- 41.Yabancı dilde yetenekliyimdir. 1--2--3--4--5--6--7
- 42.Görev aldığım birimin idaresi, personelin yönetimi ve diğer kurumlarla işbirliğini yürütebilirim. 1--2--3--4--5--6--7
- 43.İyi bir planlamacıyım. 1--2--3--4--5--6--7
- 44.Yapılan spor etkinliklerinin, çalışanların ve tüm faaliyetlerimizin performansını doğru değerlendiren sistemleri ve standartları geliştirebilirim. 1--2--3--4--5--6--7
- 45.Hevesli, proaktif, dürüst, tutkulu, kendine güvenen, esnek ve değişime ayak uyduran pozitif kişisel özelliklere sahibim. 1--2--3--4--5--6--7
- 46.Çatışmaları çözmeye başarılıyım. 1--2--3--4--5--6--7
- 47.Etkin karar verme yeteneğine sahibim. 1--2--3--4--5--6--7
- 48.Yenilikçilik ve yaratıcılık becerilerine sahibim. 1--2--3--4--5--6--7
- 49.Kurum içi ve dışında sözlü ve yazılı iletişim becerilerimi etkili kullanırım. 1--2--3--4--5--6--7
- 50.Astlarımı yetkilendirme konusunda cömertim. 1--2--3--4--5--6--7
- 51.Fiziksel görünümüm ve sağlığım spor yöneticisi pozisyonu için örnek teşkil eder. 1--2--3--4--5--6--7
- 52.Zaman, stres ve duygu yönetimi tekniklerini iyi kullanırım. 1--2--3--4--5--6--7
- 53.İş, spor hukuku ve diğer önemli yasal konuları bilirim. 1--2--3--4--5--6--7
- 54.Tesisin kullanımının tasarlanması, organizasyonların planlanması, işlemlerin denetlenmesi ve faaliyetlerin sürdürülmesini gerçekleştirebilirim. 1--2--3--4--5--6--7
- 55.Organizasyonlarda etik davranışın yerleşmesi için gerekli süreçleri oluştururum. 1--2--3--4--5--6--7
- 56.Spor etkinliklerinin taşıdığı riskleri bilir, yaralanma ve kazalarla başa çıkmak için önleyici güvenlik programları oluşturabilirim. 1--2--3--4--5--6--7
- 57.Tüm spor etkinliklerinde kalite yönetimi prensiplerini uygularım. 1--2--3--4--5--6--7

A. GÜVEN AYDIN
Eğitim ve Spor
Şube Müdürü





EK-3: Tıp Fakültesi Yerel Etik Kurulu Onayı
(İkinci Evrak Proje Çalışması İçin Bütçe Revizyonu Kapsamında Alınmıştır.)

Celal Bayar Üniversitesi
Tıp Fakültesi Yerel Etik Kurulu
Karar Formu

KARAR TARİH / NO	27/05/2015 / 20478486 - 234					
ARAŞTIRMANIN ADI	Spor Yöneticilerinin Başarı İhtiyaçları Gütüsü ve Gelişimlerine Yönelik Verilen Zorlu Görevlerin Yönetmelik Yetkinliklerine Etkileri					
SORUMLU ARAŞTIRMACI	Prof. Dr. Mustafa TEPECİ - Celal Bayar Üniversitesi İşletme Fakültesi					
ARAŞTIRMA EKİBİ	Yrd.Doç.Dr.Selhan ÖZBEY,- Yrd.Doç.Dr.Yavuz YILDIZ,- Arş.Gör.Fırat ÇETİNÖZ					
ARAŞTIRMANIN NİTELİĞİ	UZMANLIK TEZİ <input type="checkbox"/>		YÜKSEK LİSANS--DOKTORA TEZİ <input checked="" type="checkbox"/>		AKADEMİK AMAÇLI <input type="checkbox"/>	
DEĞERLENDİRİLEN BELGELER	12 / 05 / 2015 / 186 - Tarih ve sayılı Araştırma dosyası					
KARAR BİLGİLERİ	Araştırma dosyası incelenmiş, bilimsel ve etik açıdan UYGUN olduğuna oy birliği ile karar verilmiştir					
Üvanı/Adı/Soyadı	Araştırma ile İlgili Olan Üye	Toplantıya Katılmayan Üye	Üvanı/Adı/Soyadı	Araştırma ile İlgili Olan Üye	Toplantıya Katılmayan Üye	
Prof. Dr. Cengiz KIRMAZ Alerji İmmünoloji BD	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Prof. Dr. Necip KUTLU Fizyoloji AD	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Prof. Dr. Pelin ERTAN Çocuk Sağlığı Hastalıkları AD	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Prof. Dr. Ece ONUR Tıbbi Biyokimya AD	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Prof. Dr. Erhun KASIRGA Çocuk Sağlığı Hastalıkları AD	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Prof. Dr. Canan TIKIZ F. T. R Algoloji AD	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Prof. Dr. Artuner DEVECİ Psikiyatri AD	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Prof. Dr. Gönül Tezcan KELEŞ Anestezi ve Reanimasyon AD	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Doç. Dr. Peyker TEMİZ Patoloji AD	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Prof. Dr. F. Sırrı ÇAM Tıbbi Genetik AD	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Doç. Dr. Murat TAŞ BESYO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Doç. Dr. Beyhan Cengiz ÖZYURT Halk Sağlığı AD	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Yrd. Doç. Dr. Selim ALTAN Tıbbi Etik AD	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Yrd. Doç. Dr. Tanık ULUÇAY Adli Tıp AD	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Nazlı KÜEY Avukat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Yrd. Doç. Dr. Dilek ÇEÇEN Cerrahi Hemşireliği AD	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Derviş KILIÇ Sivil Üye	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Etik Kurulumuzun kararı yukarıda belirtilmiştir. Araştırma Başvuru Formunun Taahhütname – Bölüm E kısmında belirtilmiş olan hususların dikkate alınarak istenilen bilgilerin Etik Kurulumuza zamanında iletilmesi konusunda bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.						
				ASLI GEDİK Doç. Dr. Peyker TEMİZ Başkan		
				F. Nage GEDİK Fakülte Sekreteri		

1.C.
Celal Bayar Üniversitesi
Tıp Fakültesi Yerel Etik Kurulu
Karar Formu

KARAR TARİH / NO	24/06/2015 / 20478486 - 254					
ARAŞTIRMANIN ADI	Spor Yöneticilerinin Başarı İhtiyaçları Gütüsü ve Gelişimlerine Yönelik Verilen Zorlu Görevlerin Yönetmelik Yetkinliklerine Etkileri					
SORUMLU ARAŞTIRMACI	Prof. Dr. Mustafa TEPECİ - Celal Bayar Üniversitesi İşletme Fakültesi					
ARAŞTIRMA EKİBİ	Yrd.Doç.Dr.Selhan Özbey,- Yrd.Doç.Dr.Yavuz Yıldız,- Arş.Gör.Fırat Çetinöz					
ARAŞTIRMANIN NİTELİĞİ	UZMANLIK TEZİ <input type="checkbox"/>		YÜKSEK LİSANS--DOKTORA TEZİ <input checked="" type="checkbox"/>		AKADEMİK AMAÇLI <input type="checkbox"/>	
DEĞERLENDİRİLEN BELGELER	17 / 06 / 2015 / 231 – Tarih ve sayılı; protokol değişikliği konulu dilekçe					
KARAR BİLGİLERİ	Dilekçe incelenmiş; bilimsel ve etik açıdan UYGUN olduğuna oy birliği ile karar verilmiştir					
Ünvanı/Adı/Soyadı	Araştırma ile ilişkisi Olan Üye	Toplantıya Katılmayan Üye	Ünvanı/Adı/Soyadı	Araştırma ile ilişkisi Olan Üye	Toplantıya Katılmayan Üye	
Prof. Dr. Cengiz KIRMAZ Alerji İmmünoloji BD	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Prof. Dr. Necip KUTLU Fizyoloji AD	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Prof. Dr. Pelin ERTAN Çocuk Sağlığı Hastalıkları AD	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Prof. Dr. Ece ONUR Tıbbi Biyokimya AD	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Prof. Dr. Erhun KASIRGA Çocuk Sağlığı Hastalıkları AD	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Prof. Dr. Canan TIKIZ F. T. R Algoloji AD	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Prof. Dr. Artuner DEVECİ Psikiyatri AD	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Prof. Dr. Gönül Tezcan KELEŞ Anestezi ve Reanimasyon AD	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Doç. Dr. Peyker TEMİZ Patoloji AD	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Prof. Dr. F. Sırrı ÇAM Tıbbi Genetik AD	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Doç. Dr. Murat TAŞ BESYO	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Doç. Dr. Beyhan Cengiz ÖZYURT Halk Sağlığı AD	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Yrd. Doç. Dr. Selim ALTAN Tıbbi Etik AD	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Doç. Dr. Kamil VURAL Farmakoloji	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
Nazlı KÜEY Avukat	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Yrd. Doç. Dr. Tarık ULUÇAY Adli Tıp AD	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Derviş KILIÇ Sivil Üye	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Yrd. Doç. Dr. Dilek ÇEÇEN Cerrahi Hemşireliği AD	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
Etik Kurulumuzun kararı yukarıda belirtilmiştir. Araştırma Başvuru Formunun Taahhütname – Bölüm E kısmında belirtilmiş olan hususların dikkate alınarak istenilen bilgilerin Etik Kurulumuza zamanında iletilmesi konusunda bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.						
 Özcan GERÇEKER Ens.Sek				 Doç. Dr. Peyker TEMİZ Başkan		
ASLININ AYNISIDIR						

EK-4 : Sosyal Beşeri Bilimler Etik Komisyonu Onayı

**T.C.
CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER ETİK KOMİSYONU
KURUL KARAR ÖRNEĞİ**

Toplantı Tarihi:04.12.2015

Toplantı Sayısı:.....3.....

KARAR-3 Fırat ÇETİNÖZ'ün "Spor Yöneticilerinin Başarı İhtiyaçları Güdüsü ve Gelişimlerine Yönelik Verilen Zorlu Görevlerin Yönetmeliklerine Etkileri" konulu etik komisyon başvurusunun uygun olduğuna;

Oy birliği ile karar verilmiştir.

BAŞKAN
Prof. Dr. Ayşe İLKER

ÜYE
Doç. Dr. Selhan ÖZBEY

ÜYE
Doç.Dr. Tülin CANBAY

ÜYE
Doç.Dr. C. Erdem HEPAKTAN

ÜYE
Yrd.Doç.Dr. Kadir ADAMAZ

ÜYE
Yrd.Doç.Dr. Nejdet BİLGİ

ÜYE
Yrd.Doç.Dr. Papatya ALKAN GENCA


Emir: H. D. N. N.
Emir: H. D. N. N.
As. Y. B. D. N. N.

(Proje Kapsamında Alınan Onaydır.)

Ek-5: Tanımlayıcı İstatistikler

Tablo: BiG Tanımlayıcı İstatistik Sonuçları

	N	\bar{X}	S
BiG1	189	4,76	,463
BiG2	189	4,43	,547
BiG3	189	4,75	,469
BiG4	189	4,23	,873
BiG5	189	4,53	,632

Tablo: YG Tanımlayıcı İstatistik Sonuçları

Soru No	N	\bar{X}	S
YG2	189	5,26	1,365
YG4	189	5,43	1,330
YG6	189	4,11	1,899
YG7	189	5,08	1,463
YG8	189	5,52	1,405
YG9	189	4,31	1,739
YG10	189	3,87	2,173
YG11	189	3,92	2,038
YG14	189	5,21	1,460
YG16	189	2,84	1,931
YG18	189	4,89	1,702
YG19	189	4,63	1,951
YG22	189	4,97	1,702
YG20	189	4,65	1,906
YG24	189	3,81	1,974
YG25	189	5,14	1,825

Tablo: YY Tanımlayıcı İstatistik Sonuçları

YY1	189	5,20	1,519
YY2	189	5,57	1,213
YY3	189	5,64	1,287
YY4	189	4,56	1,974
YY7	189	5,87	1,294
YY8	189	5,22	1,520
YY9	189	5,74	1,273
YY11	189	5,59	1,316
YY13	189	5,48	1,266
YY14	189	5,68	1,398
YY16	189	4,95	1,747
YY17	189	5,28	1,440
YY18	189	5,43	1,661
YY19	189	5,46	1,327
YY24	189	5,62	1,268
YY25	189	5,35	1,424
YY26	189	5,19	1,534
YY27	189	5,42	1,502
YY29	189	5,69	1,168
YY31	189	5,86	1,239
YY37	189	5,71	1,261
YY38	189	5,39	1,442
YY40	189	5,66	1,322
YY42	189	5,93	1,094
YY43	189	5,89	1,198
YY45	189	5,94	1,083
YY46	189	5,85	1,031
YY48	189	5,94	1,078
YY49	189	6,05	1,004
YY50	189	6,09	,938
YY53	189	5,71	1,033

EK-6: Nihai Model Ölçme Aracı Soruları

BİG ALT ÖLÇEĞİ VE SORULARI

BİG= BİG1-BİG2-BİG3-BİG4-BİG5

BİG1.İşimde en iyisini yapmaya çalışırım.

BİG2.Çok çalışkanımdır.

BİG3.İşimi en iyi şekilde yapmak benim için önemlidir.

BİG4.Ulaşabileceğim en iyi pozisyon için sınırlarımı zorlarım.

BİG5.Geçmişteki iş performansımın üzerine çıkmaya çalışırım.

YG ALT ÖLÇEKLERİ VE SORULARI

AS= YG6-YG11-YG16

YG6.Fazla hâkim olmadığım bir fonksiyonu, teknolojiyi veya bir spor branşını yönetmek zorunda kalabiliyorum.

YG11.Ast ve üstleriniz bu iş için yeterli olup olmadığınızı sorgulamaktadır.

YG16.Önceki iş yükümlülüklerinizle kıyaslandığında, şimdiki işiniz için gerekli olan nitelik, eğitim ve deneyime sahip *değilsiniz.*

OY= YG2-YG7-YG22

YG2.Yeni branşların oluşturulması, ekipman ve hizmet satın alma ve büyümenin sonucu olarak ortaya çıkan yeniden yapılanmayı yönetmek zorundayım.

YG7.Görevim gereği işin yönü, yapısı veya teknolojik sistemlerinde önemli stratejik değişiklikler yapmak zorunda kalabiliyorum.

YG22.Yeni politikalar ve süreçler oluşturmak ve uygulamak zorundasınız.

ZS= YG4-YG8-YG-18

YG4.Mevcut pozisyonunuzdaki başarı ya da başarısızlığınız üst yönetim tarafından hemen fark edilecektir.

YG8. Zorlu çevre koşullarında karar verme yükümlülüğünüz var.

YG18.Örgütün temel amaç ya da hedeflerini gerçekleştirmek için zaman baskısı bulunmaktadır.

YA= YG9-YG14-YG19-YG24

YG9.Mevcut işim, tecrübeli bir yöneticinin bile başa çıkabileceğinden zordur.

YG14.Birçok organizasyon ve hizmetin gerçekleştirilmesinden sorumlusunuz.

YG19.Göreviniz gereği birçok gruptan ya da fonksiyondan (satın alma, sponsorluk, spor branşları) sorumlusunuz.

YG24.Görevinizde sürekli baskı altındasınız ve nefes almaya vaktiniz yoktur.

KA= YG10-YG20-YG25

YG10.Görevim gereği kısa süreli farklı kültüre sahip yabancı bir ülkede çalışmak durumundayım.

YG20.İşinizin bir kısmı uluslararası boyutta gerçekleşen faaliyetleri de yönetmektir.

YG25.Konumunuz farklı kültürlerden gelen insanların geleneklerini ve değerlerini anlamayı gerektirir.

YY ALT ÖLÇEKLERİ VE SORULARI

YT= YY1-YY2-YY3-YY4-YY16-YY17-YY19-YY26

YY1. Personelle düzenli aralıklarla toplantılar yaparım.

YY2. Etkin liderlik tekniklerini kullanırım.

YY3. İnsan kaynakları yönetimi kapsamında işe alma, denetleme, çalışanları eğitime ve onlarla iyi ilişkiler sürdürme konularında başarılıyım.

YY4. Sponsorluk etkinlikleri ve gelir arttırma faaliyetleri düzenlerim.

YY16.Satın alma politikaları ve süreçlerini bilirim.

YY17.Spor tesisi, ekipmanları ve diğer kaynakların planlanması ve dağıtımını kapsayan kaynak yönetimini iyi yönetirim.

YY19.Bilgi yönetimi prensiplerini bilir ve uygularım.

YY26.Reklam, kitle iletişim, satış geliştirme ve tüketici araştırmaları gibi pazarlama araçlarını iyi kullanırım.

SI= YY7-YY8-YY9-YY29-YY38

YY7.Spor etkinliklerini planlar, geliştirir ve düzenlenen bir programı değerlendirebilirim.

YY8.Spor sosyolojisi konularına hâkimim.

YY9.Denetleme ve takip etme işlevlerini iyi yaparım.

YY29.Türkiye’de beden eğitimi ve spor kapsamında gerçekleştirilen faaliyetleri bilirim.

YY38.Spor terminolojisini, kurallarını ve yönetmeliklerini bilirim.

PL= YY11-YY18-YY24-YY37-YY40-YY53

YY11.Spor endüstrisi üzerinde etkisi olan çevre unsurlarını (ekonomi, politikalar ve toplum) takip ederim.

YY18.Egzersiz fiziyojisi, sağlık yönetimi, spor ve sağlık, beslenme, anatomi gibi spor bilimlerinin temel kavramları bilirim.

YY24.Yerel ve ulusal politik çevrelerin spora etkilerinin boyutlarını bilirim.

YY37.Trendleri takip ve analiz ederek, spor alanında gelecekte olabilecekleri tahmin edebilirim.

YY40.Spor politikaları geliştirme, uygulama ve değerlendirme konusunda net görüşler ortaya koyabilirim.

YY53.İş, spor hukuku ve diğer önemli yasal konuları bilirim.

LI= YY45-YY46-YY48-YY49-YY50

YY45.Hevesli, proaktif, dürüst, tutkulu, kendine güvenen, esnek ve değişime ayak uyduran pozitif kişisel özelliklere sahibim.

YY46.Çatışmaları çözmeye başarılıyım.

YY48.Yenilikçilik ve yaratıcılık becerilerine sahibim.

YY49.Kurum içi ve dışında sözlü ve yazılı iletişim becerilerimi etkili kullanırım.

YY50.Astlarımı yetkilendirme konusunda cömertim.

SS= YY13-YY14-YY25-YY27-YY31-YY42-YY43

YY13.Yönetme ve organize etme konularındaki teorileri bilirim.

YY14.Serbest zaman değerlendirme faaliyetlerini düzenleme konusunda başarılıyım.

YY25.Spor alanında yeni etkinlik, tesis ve hizmetler geliştirebilirim.

YY27.Kazalar, personel şikâyetleri ve diğer zorlukları aşmada uygun yöntemleri uygulayım.

YY31.Spor etkinliklerinin organizasyonu, tasarımı, müsabaka takvimi ve denetlenmesini gerçekleştirebilirim.

YY42.Görev aldığım birimin idaresi, personelin yönetimi ve diğer kurumlarla işbirliğini yürütebilirim.

YY43.İyi bir planlamacıyım.

Ek- 7: Yönetmelik Yetkinlik Ölçeğinden Çıkarılan Maddeler

Maddelerin çıkarıldığı alt ölçekler: Muhasebe, Finans Ekonomi ve Analitik Yetenekler ile Yabancı Dil ve Öğrenme Yetenekleridir. Çıkarılan maddeler aşağıda verilmiştir.

1. Finansal raporlar hazırlar ve finansal raporları anlarım.
2. Temel ekonomi prensiplerini uygulayım.
3. Örgütlemeye iyi yetenekler sergilerim.
4. Türkiye tarihi ve aralarında bağlantı olan komşu ülkeler tarihlerini bilir ve bunu gösteririm.
5. Görüşme becerilerini iyi sergilerim.
6. Müşteri şikâyetlerini ele alma, müşterilere hizmet ve alakayı tanımlayarak kapsamı içine alan müşteri ilişkileri yönetimi prensiplerini uygulayım.
7. Kamu, medya, ortaklar ve organizasyonun diğer paydaşlar ile bağlantılarını kapsayan halkla ilişkiler etkinliklerini doğru kurarım.
8. İlk yardım gibi sertifikasyonların gerekliliğinin farkındayım
9. Ofis idaresi, personel yönetimi ve işbirliği aracılıklarını koordine ederim.
10. İşle ilgili yazı ve raporların yazımı gibi doküman yazımı yeteneklerini iyi gösteririm.
11. Elektronik posta, internet, hesap tablosu /Excel, bilgi yönetimi ve veri tabanı gibi bilgisayar teknolojileri kullanırım.
12. İnovasyon/Yenilik getirme ve oluşturma becerilerini gösteririm.
13. Bütçenin işlevleri ile bütçeyi oluşturur teklif eder ve savunurum.