

T.C.
ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

SPOR YÖNETİCİLERİNİN ÖZ YETERLİK DURUMLARININ
BELİRLENMESİ

SEVDA ÇİFTÇİ

HAZİRAN-2013

T.C.
ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
SPOR YÖNETİCİLİĞİ ANABİLİM DALI

SPOR YÖNETİCİLERİNİN ÖZ YETERLİK DURUMLARININ
BELİRLENMESİ

DOKTORA TEZİ

Hazırlayan
Sevda ÇİFTÇİ

Danışman
Doç. Dr. NEVZAT MİRZEOĞLU

BOLU-2013

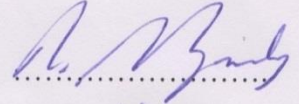
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE,

Sevda ÇİFTÇİ'ye ait, "Spor Yöneticilerinin Öz Yeterlik Durumlarının Belirlenmesi" adlı çalışma, jürimiz tarafından Spor Yöneticiliği Anabilim Dalında DOKTORA TEZİ olarak kabul edilmiştir. 06.06.2013.

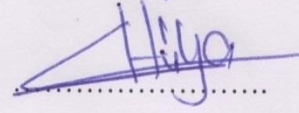
Akademik Unvan ve Adı Soyadı

İmza

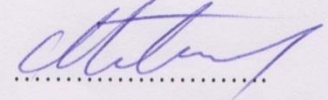
Üye (Tez Danışmanı) : Doç. Dr. Nevzat MİRZEOĞLU



Üye : Prof. Dr. F. Hülya AŞÇI



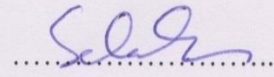
Üye : Yrd. Doç. Dr. Müberra ÇELEBİ



Üye : Yrd. Doç. Dr. Dilşad ÇOKNAZ



Üye : Yrd. Doç. Dr. Selami ÖZSOY



Sosyal Bilimler Enstitü Onayı

Prof. Dr. Yahya Mustafa KESKİN
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

Etik İlkelerle Uyulduğuna İlişkin Metin

Doktora tezi olarak sunduğum, “Spor Yöneticilerinin Öz Yeterlik Durumlarının Belirlenmesi” başlıklı çalışmanın yazılmasında, bilimsel ve etik kurallara uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin tamamının ya da bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitede bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim (06.06.2013).

Sevda ÇİFTÇİ

ABSTRACT

DETERMINATION OF SELF-EFFICACY CONDITIONS OF SPORT MANAGERS

Sevda ÇİFTÇİ

PhD. Thesis

The Department of Sports Management

Thesis Advisor: Ass. Prof. Nevzat MİRZEOĞLU, PhD.

June, 2013, xviii + 127 pages

The aim of the study is to examine efficiency and self- efficacy status in a comprehensive way by determining of sport managers. The efficiency and efficacy of the sport manager has been classified based on the Mintzberg's Managerial Roles.

The research is performed via relational screening model which is one of the general screening models, both qualitative and quantitative research model has used together. The universe of the research is; the public and sport managers in Turkey, the sampling group is; volunteer public sport managers (n=122) and sport club managers (n=123). In order to gather data for the research for the qualitative dimension "semi-structured interview form" and "focus group interview" scales and for the quantitative dimension "Sport Manager Self-Efficacy Scale" (SMSES) is used which is developed by the researcher. The sampling group is formed by the sport managers (n=292) that are chosen via simple random sampling method.

For the analysis of the gathered data; content analysis method is used for the qualitative dimension, non-parametric Mann Whitney U and Kruskal Wallis test technics are used in order to determine the differences at sub dimensions of self-efficacy

because the data and groups are not distributed homogenously and negatively skewed distribution of the data is used for the quantitative method.

In the result of the study is determined that the self-efficacy points of the sport managers are high at sub dimensions, the self-efficacy points relating to deciding are higher than the other sub dimensions, the self-efficacy points relating to interpersonal roles is lower and public sport managers' points are higher than the sport club managers at all sub dimensions. The points of the sport managers that they got from the deciding on their working area, points that got relating to the sub dimension knowledge according to the civil status, the points that they got from the time of doing license sport and sex are significantly differentiated and seen that age, graduation and the total working time in the club that they are working are not significant variants in frame of the self-efficacy.

Key Words: Self-efficacy, sport manager, efficiency, managerial roles, manager.

ÖZET

SPOR YÖNETİCİLERİNİN ÖZ YETERLİK DURUMLARININ BELİRLENMESİ

Sevda ÇİFTÇİ

Doktora Tezi

Spor Yöneticiliği Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Nevzat MİRZEOĞLU

Haziran, 2013, xviii + 127 sayfa

Bu çalışma, spor yöneticilerinin kendine özgü özellikleri ile yeterliklerinin belirlenmesi ve bu yeterliklere ilişkin öz yeterlik durumlarının belirlenmesini amaçlamaktadır. Spor yöneticisi yeterlik ve öz yeterlikleri Mintzberg’ in Yönetsel Roller Teorisi temel alınarak sınıflandırılmıştır.

Araştırma, genel tarama modellerinden biri olan ilişkisel tarama modeli ile yapılmış, nitel ve nicel araştırma yaklaşımları birlikte kullanılmıştır. Çalışmanın evrenini; Türkiye’de görev yapmakta olan kamu ve spor kulübü yöneticileri, örneklem grubunu ise; çalışmaya gönüllü olarak katılan kamu spor yöneticileri (n=122) ve spor kulübü yöneticileri (n=123) oluşturmuştur. Araştırmada veri toplama aracı olarak nitel boyutta “yarı yapılandırılmış görüşme formu” ve “odak grup görüşmesi”, nicel boyutta ise araştırmacı tarafından geliştirilen Spor Yöneticileri Öz Yeterlik Ölçeği (SYÖYÖ) kullanılmıştır. Pilot çalışma için örneklem grubunu basit tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılarak seçilen (n=292) spor yöneticileri oluşturmuştur.

Elde edilen verilerin çözümlenmesinde; nitel boyutta içerik analizi yönteminden yararlanılmış, nicel boyutta ise verilerin ve grupların homojen olarak dağılmaması ve verilerin sola çarpık olması nedeniyle, öz yeterlik alt boyutlarında gruplar arasındaki

farklılıkları belirlemek amacıyla parametrik olmayan Mann Whitney U ve Kruskal Wallis test teknikleri uygulanmıştır.

Çalışma sonucunda; spor yöneticileri öz yeterlik puanlarının alt boyutlarda yüksek olduğu, karar verme ile ilgili öz yeterlik puanlarının diğer alt boyutlara göre daha yüksek, kişiler arası roller ile ilgili öz yeterlik puanlarının ise daha düşük olduğu; tüm alt boyutlarda kamu spor yöneticilerinin, spor kulübü yöneticilerine göre daha yüksek ortalamaya sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Spor yöneticilerinin görev yaptıkları alana göre karar verme alt boyutundan elde ettikleri puanların; medeni duruma göre bilgi ile ilgili alt boyuttan elde ettikleri puanların; cinsiyet ve lisanslı spor yapma sürelerine göre ise kişiler arası öz yeterlik alt boyutundan elde ettikleri puanların anlamlı düzeyde farklılaştığı, spor yöneticilerinin yaş, alan mezunu ve alan dışı olmaları ile bulundukları kurumda ve toplam olarak görev yaptıkları yöneticilik sürelerinin öz yeterlik açısından önemli değişkenler olmadığı görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Öz yeterlik, spor yöneticisi, yeterlik, yönetsel roller, yönetici.

TEŞEKKÜR

Tez çalışmam ve doktora eğitimim süresince çalışmalarımda büyük emeği bulunan, bilimsel bakış açısı kazandırmanın yanı sıra maddi ve manevi hiç bir desteğini esirgemeyen Doktora Tez Danışmanım Sayın Doç. Dr.Nevzat MİRZEOĞLU'na sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Araştırmamda görüş ve önerilerini benimle paylaşan ve her zaman desteğini hissettiğim tez izleme komitesi üyelerinden Sayın Yrd. Doç. Dr. Dilşad ÇOKNAZ'a, Sayın Yrd. Doç. Dr. Selami ÖZSOY'a, tez jüri üyeleri Sayın Yrd. Doç. Dr. Müberra ÇELEBİ'ye ve Sayın Prof. Dr. Hülya AŞÇI'ya katkılarından dolayı teşekkürlerimi sunarım.

Araştırmam süresince tez verilerinin toplanması, veri girişi, yazım ve tasarım aşamalarında tüm destekleri ile yanımda olan Yrd. Doç. Dr. Umut ÇİTÇİ'ye, Öğr. Gör. Kazım MERT'e, Okt. Gökçe BÜYÜKŞENGÜR'e, Yrd. Doç. Dr. Canan ALBAYRAK'a, Yrd. Doç. Dr. Ebru GÜNEREN'e, Nuray ASAN'a, Sakarya Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürü Sayın Salih KOŞU'ya, Bolu Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürü Sayın Suat ÇELEN'e, Uzm. Neşe ÜNAL'a, Asistan lisans öğrencisi Yağızcan DEMİRKIRAN'a, ve Süheyla AVCI'ya, tez verilerinin analizinde bana yardımcı olan Prof. Dr. Remzi ALTUNIŞIK'a ve Arş. Gör. Dr. Buket BORA'ya teşekkür ederim.

Ve bu araştırmanın verilerinin oluşmasında bilgi ve destekleriyle katkı sağlayan tüm spor yöneticilerine teşekkürlerimi sunarım.

Sevgili aileme...

İÇİNDEKİLER

ABSTRACT.....	iii
ÖZET	vi
TEŞEKKÜR	x
İTHAF	xi
İÇİNDEKİLER	xii
ŞEKİLLER	xvi
TABLolar DİZİNİ	xvii
GRAFİKLER DİZİNİ	xix
KISALTMALAR DİZİNİ	xx

BÖLÜM I

1.GİRİŞ.....	1
1.1. Problem Cümlesi	1
1.2. Alt problemler	4
1.3. Araştırmanın Amacı	4
1.4. Araştırmanın Önemi	5
1.5. Sayıtlılar	6
1.6. Sınırlılıklar	6
1.7. Tanımlar	6

BÖLÜM II

2.KURAMSAL ÇERÇEVE.....	7
2.1. Yönetim ve Yönetici Yeterlikleri	7
2.2. Yönetici ve Spor Yöneticisi	9
2.3. Spor Yöneticisinin Yeterlikleri	10
2.4. Mintzberg’ in Yönetimsel Roller Teorisi	12
<i>Kişiler Arası Roller</i>	14

<i>Bilgi İle İlgili Roller</i>	14
<i>Karar Verme İle İlgili Roller</i>	15
2.5. Sosyal Öğrenme Kuramı	17
2.6. Öz Yeterlik	18
2.6.1. Öz yeterlik Kaynakları	19
2.6.2. Öz yeterlik Döngüsü	19
2.7. Yöneticide ve Yönetisel Karar Vermede Öz Yeterlik	20
2.8. İlgili Alan Araştırmaları	21

BÖLÜM III

3. YÖNTEM	27
3.1. Araştırma Modeli	27
3.2. Nitel Boyut	27
3.2.1. Nitel Veriler İçin Geçerlik ve Güvenirlik	28
3.2.2. Nitel Verilerin Çözümlemesi	29
3.3. Nicel Boyut	29
3.3.1. İlgili Ölçeklerin İncelenmesi	29
3.3.2. Madde Havuzunun Oluşturulması	31
3.3.3. Nicel Veriler İçin Geçerlik	32
<i>Pilot Uygulama</i>	32
<i>Spor Yöneticisi Öz Yeterlik Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi</i>	32
<i>Spor Yöneticisi Öz Yeterlik Ölçeği Doğrulamalı Faktör Analizi</i>	38
3.3.4. Nicel Veriler İçin Güvenirlik	39
3.4. Evren ve Örneklem	41
3.5. Nicel Verilerin Analizi	41

BÖLÜM IV

4.BULGULAR VE YORUMLAR.....	42
4.1. Spor Yöneticisinin Yeterlikleri Nedir?	42
4.1.1. Karar Verme İle İlgili Yeterlikler Teması.....	44
<i>Karar Verme İle İlgili Yeterlikler Temasına İlişkin Yorumlar.....</i>	<i>49</i>
4.1.2. Kişisel Özellikler İle İlgili Yeterlikler Teması.....	50
<i>Kişisel Özellikler İle İlgili Yeterlikler Temasına İlişkin</i>	
<i>Yorumlar</i>	<i>55</i>
4.1.3. Bilgi İle İlgili Yeterlikler Teması.....	56
<i>Bilgi İle İlgili Yeterlikler Temasına İlişkin Yorumlar... ..</i>	<i>59</i>
4.1.4. Kişiler Arası İlişkiler İle İlgili Yeterlikler Teması.....	61
<i>Kişiler Arası İlişkiler İle İlgili Yeterlikler Teması... ..</i>	<i>66</i>
4.2. Spor Yöneticilerinin Öz Yeterlik Düzeyleri	70
4.2.1. Spor Yöneticilerinin Öz Yeterlik Düzeyleri Nedir?	73
4.3. Spor Yöneticilerinin Bazı Değişkenlere Göre Öz Yeterlik	
Durumlarının Belirlenmesi	79
4.3.1. Görev Alanı.....	79
4.3.2. Yaş... ..	82
4.3.3. Cinsiyet... ..	84
4.3.4. Medeni Durum	86
4.3.5. Eğitim Alanı	88
4.3.6. Spor Yapma Süresi.....	92
4.3.7. Görev Yapılan Kurumda Yöneticilik Yapma Süresi	95
4.3.8. Toplam Yöneticilik Yapma Süresi.....	97

BÖLÜM V

5. SONUÇLAR VE ÖNERİLER.....	100
5.1. Sonuçlar.....	100
5.1.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar.....	100
5.1.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar.....	100
5.1.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Sonuçlar	101
5.4. Öneriler	103
5.4.1. Spor Yöneticilerine Öneriler.....	103
5.4.2. Araştırmacılara Öneriler	104
 KAYNAKLAR.....	 106
EKLER	118
EK-1: Nitel Çalışma İçin Görüşme Formu	119
EK-2: SYÖYÖ Formu ve İzin Yazısı	120
EK-3:SYÖYÖ Minimum, Maksimum, Medyan ve Aritmetik Ortalama Değerleri	124
EK-4:Doğrulamalı Faktör Analizinde SYÖYÖ Standartlaştırılmış Madde Yükleri	126
EK-5: Özgeçmiş.....	128

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 3.1: Spor Yöneticisi Öz Yeterlik Ölçeği KMO ve Bartlett Küresellik Testi Tablosu.....	33
Tablo 3.2 Spor Yöneticisi Öz Yeterlik Ölçeği Test Maddeleri Başlangıç Orta Değerleri... ..	34
Tablo 3.3 Spor Yöneticisi Öz Yeterlik Ölçeği Eigen Değerleri ve Açıklanan Toplam Varyans... ..	35
Tablo 3.4: Spor Yöneticisi Öz Yeterlik Ölçeği Döndürülmüş Faktör Yükleri	36
Tablo 3.5: Spor Yöneticisi Öz Yeterlik Ölçeği Doğrulamalı Faktör Analizine	
Tablo 3.6: Spor Yöneticisi Öz Yeterlik Ölçeği Alt Boyutlarının ve Toplam Ölçeğin Alfa Değerleri.....	39
Tablo 4.1: Spor Yöneticisi Yeterlikleri ile İlgili Görüşlerini Belirten Katılımcılar	43
Tablo 4.2: Yöneticilerin Karar Verme ile İlgili Yeterlikler Temasına Ait Alt Tema ve Kodlar	47
Tablo 4.3: Yöneticilerin Kişisel Özellikler ile İlgili Yeterlikler Temasına Ait Alt Tema ve Kodlar	54
Tablo 4.4: Yöneticilerin Bilgi ile İlgili Yeterlikler Temasına Ait Alt Tema ve Kodlar.....	58
Tablo 4.5: Yöneticilerin Kişiler Arası İlişkiler ile İlgili Yeterlikler Temasına Ait Alt Tema ve Kodlar	64
Tablo 4.6: Spor Yöneticilerinin Çeşitli Değişkenlere Göre Dağılımları... ..	71
Tablo 4.7: Spor Yöneticisi Öz Yeterlik Ölçeği Katılımcı Grupların Homojenliğini Belirlemek İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Test Sonuçları.....	72
Tablo 4.8: Spor Yöneticisi Öz Yeterlik Ölçeğinden Elde Edilen Puanların Normal Dağılım Gösterip Göstermediğini Belirlemek Amacıyla Yapılan Tek Örneklem Kolmogorow- Smirnow Test Sonuçlar	73
Tablo 4.9: Spor Yöneticisi Öz Yeterlik Ölçeğini Oluşturan Alt Boyut Puanlarının Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	73

Tablo 4.10: Spor Yöneticiliği Yapılan Alana Göre Öz Yeterlik Puanlarının Karşılaştırılması.....	80
Tablo 4.11: Spor Yöneticilerinin Yaş Değişkenine Göre Öz Yeterlik Puanlarının Karşılaştırılması.....	82
Tablo 4.12: Spor Yöneticilerinin Cinsiyet DeğişkenineGöre Öz Yeterlik Puanlarının Karşılaştırılması.....	84
Tablo 4.13: Spor Yöneticilerinin Medeni Durumlarına Göre Öz Yeterlik Puanlarının Karşılaştırılması.....	87
Tablo 4.14: Spor Yöneticilerinin Eğitim Aldıkları Alana Göre Öz Yeterlik Puanlarının Karşılaştırılması.....	89
Tablo 4.15: Spor Yöneticilerinin Spor Yapma Sürelerine Göre Öz Yeterlik Puanlarının Karşılaştırılması.....	92
Tablo 4.16: Spor Yöneticilerinin Görev Yapılan Kurumda Yöneticilik Yapma Süresine Göre Öz Yeterlik Puanlarının Karşılaştırılması	95
Tablo 4.17: Spor Yöneticilerinin Toplam Yöneticilik Yapma Süresine Göre Öz Yeterlik Puanlarının Karşılaştırılması.....	97

ŞEKİLLER

Şekil 2.1:	Liderin Stratejik Görevler Arası İlişkileri.....	9
Şekil 2.2:	Spor Yönetimi Görev Grupları.....	11
Şekil 2.3:	Yönetsel Roller.....	13
Şekil 2.4:	Sosyal Öğrenme Kuramı.....	17
Şekil 2.5:	Öz Yeterliğin Döngüsü.....	20
Şekil 3.1:	Araştırma Modeli.....	27
Şekil 3.2:	Farklı Alanlarda Yapılan Çalışmalarda Kullanılan Örnek Ölçek ve Yapılar.....	30
Şekil 4.1:	Karar Verme ile İlgili Yeterlikler.....	48
Şekil 4.2:	Bilgi ile İlgili Yeterlikler.....	59
Şekil 4.3:	Kişiler Arası İlişkiler ile İlgili Yeterlikler.....	65
Şekil 4.4:	Spor Yöneticisinin Yeterlikleri.....	68
Şekil 4.5:	Yönetici ve Spor Yöneticisinin Yeterlikleri.....	69

GRAFİKLER

Grafik 3.1:	Spor Yöneticisi Öz Yeterlik Ölçeği scree plot grafiğı.....	37
--------------------	--	----

KISALTMALAR

SYÖYÖ : Spor Yöneticileri Öz Yeterlik Ölçeği

LSE : Lider Öz Yeterlik Ölçeği

EFQM : Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı

BÖLÜM I

1. GİRİŞ

Spor yönetimi kavramı günümüzde yaygın ve farklı alanlarda uygulama alanı olan bir disiplindir. Değişen uygulama alanlarında farklılık gösteren tanımlamalar yapılsa da spor yönetiminin en önemli unsurlarından biri spor yöneticiliğidir. Yönetim kavramını bir süreç, bir sanat veya bir bilim olarak gören pek çok yaklaşım vardır. Her bir yaklaşımın temelinde insan ve insana hizmet eden çeşitli madde ve parasal kaynaklar bulunmaktadır. Özellikle ulusal ve uluslararası alanda birçok organizasyon ve yapının içinde bulunan spor yöneticilerinin, farklı alanlarda ki yöneticilik algılarının içerisinde farklı yeterliklere sahip olması gerekmektedir. Sporun doğası, spor yarışmalarının başlayan ve biten yapısı, anlık tüketilmesi, çok disiplinli olması, gerektirdiği mükemmellik seviyesi açısından diğer bilim alanları ile birlikte çalışması söz konusudur.

Mintzberg (2004), yönetimi; üretim, deneyim, bakış açısı ve anlayış ile sanatın ve bilimin içinde iyi bir şekilde ele alınan, özellikle teknik ve analizlerden oluşan bir uygulama olarak açıklamaktadır.

Spor yönetimi; spor ile ilgili kurulmuş örgüt veya organizasyonun (federasyonlar, kulüpler, turnuva, yarışma ve müsabaka organizasyonları, spor malzemesi üretim firmaları vb.) en verimli ve iyi bir şekilde yürüyebilmesi için insan ve madde kaynaklarını etkin ve uyumlu kullanma sürecidir şeklinde tanımlanabilir (Basım ve Argan, 2009: 6).

Chelladurai (2008)'e göre, spor yönetimi; ulusal ve uluslararası organizasyonların spor ve fiziksel aktiviteler için sunumu; tesislerin ve malzemelerin kullanımı, aktivitelerin programı, özel hazırlanmış aktivitelerde eğitici; yarışma

organizasyonları ve mükemmellik çalışmaları, ulusal, özel veya devlet seviyesinde aktivite veya spor organizasyonlarının düzenlenmesi hizmetlerini içermektedir.

Yönetici, verimlilik ve yeterlik uzmanlıklarını yerine getirme yeteneğine sahip olan kişiyi temsil eder (Hila, 2010). Profesyonelleşmiş bütün meslek alanlarında olduğu gibi, spor yöneticilerinin de taşıması gereken bir takım özellikler ve yeterliklerin bulunması gerekmektedir. Krotte (2007), spor yöneticisinin yapmakta olduğu iş, görev ve sorumlulukları Mintzberg'in yönetsel roller teorisindeki yapıyı kullanarak sınıflandırmıştır.

Mintzberg, etkili yöneticinin sergilemesi gereken on farklı rolden bahsetmektedir. Bu roller üç kategoriye ayrılır; kişiler arası roller, bilgi ile ilgili roller ve karar verme ile ilgili rollerdir. Yöneticilerin faaliyetlerinin “kişilerarası”, “bilgi” ve “karar verme” olarak adlandırdığı üç temel davranışın biri veya birden fazlası içinde yer alabilen on rolden oluştuğunu göstermiştir (Mintzberg, 1980).

Yeterlik, bir kişinin neye inandığı ve nasıl davrandığının güçlü bir göstergesidir. Bandura'ya göre öz yeterlik, bireyin belli bir performansı göstermesi için gerekli etkinlikleri düzenleyip başarılı bir biçimde gerçekleştirme kapasitesi hakkında kendine ilişkin yargısıdır. Öz yeterlik inancı kavramı, bireylerin olası durumlarla başa çıkabilmek için gerekli olan eylemleri ne kadar iyi yapabileceklerine ilişkin bireysel yargılarıyla ilgilidir (Bandura, 1982).

Öz yeterlik ise, özel bir alan için kullanılır ve kişinin diğer alanlarla ilgili yapabildiklerine olan inançlarından farklılaşır. Aynı alandaki farklı işler için kişinin birim işi yapmakla ilgili inançları değişmektedir (Bandura, 1997).

Bandura öz yeterlik kavramını “bireyin olması muhtemel durumlarla başa çıkmak amacıyla gerekli davranışları düzenleme ve onları sergileme becerilerine sahip olma inancı şeklinde” tanımlamaktadır (Kaya, 2007).

Chen, Gully ve Eden (2001), durumsal ve vasıfsal nitelikler ile öğrenme performansı arasındaki ilişkiyi incelediklerinde, genel yeterlik inancı, özel yeterlik inancını öngören sabit bir değişken olarak, özel yeterlik inancı ise, performansı öngören

durumsal bir değişken olarak gözlenmiş ve bu varsayım doğrulanmıştır. Diğer taraftan genel yeterlik inancı da tek başına performansı yordayabilir, ancak yordama gücü özel yeterliğe göre düşük olacaktır.

Stajkovic ve Luthans (1998), öz yeterlik teorisini iki boyutta incelemektedir. Birinci boyut; öz yeterlik beklentilerinin büyüklüğü, ikinci boyut ise; öz yeterlik beklentilerinin gücüdür. Birincisi; bir kişinin yürütebileceğine inandığı görev zorluk seviyesini ifade etmektedir. İkincisi ise; güç veya zayıflığın büyüklüğü hakkında kararını ifade etmektedir (Stajkovic, 1998, <http://des.emory.edu/mfp/self-efficacy>, 20 Ekim 2011’de erişildi).

Öz yeterlik algısı bireyin yapmış olduğu seçimleri etkiler; bireyler kendilerini rahat ve yeterli gördükleri durumları, görevleri seçerler. Ayrıca, bireyin yapmayı seçtiği şeyde başarılı olmak için ne kadar çaba göstermesi gerektiğini ve ne kadar kararlılık göstereceğini belirler (Kaya, 2007). Öz yeterlik algısı bireyin bir işi gerçekleştirmedeki gerçek yeterlik düzeyini yansıtmaktan daha çok, bireyin kendi yeterliklerine ilişkin yargılarını yansıtır (Woolfolk-Hoy ve Burke-Spero, 2005).

Bandura’nın yapıyı ilk tanıştırdığından bu yana geçen sürede öz yeterlik kapsamlı bir şekilde kabul edilmiştir. Öz yeterliğin, tahmin edilen ve uzlaştırmacı rolüne farklı çalışma alanlarındaki bulgular işaret etmektedir (Bandura, 1997; Stajkovic ve Luthans, 1998). Performans ve öz yeterlik inançları arasındaki ilişki araştırmaları ve çok sayıda, daha küçük boyutlarda yapılan araştırmalar öz yeterliğin önemini destekler niteliktedir. Öz yeterliğin, diğer bireysel inançlardan daha fazla, davranış çıktılarının tahmin edilen oluşumunda rol alan inançlardan biri olduğu görülmektedir (Pajares, 2003).

Yönetim ve spor yönetimi alanlarında yeterlik ve öz yeterlik kavramları üzerinde durulması gerekmektedir. Yöneticinin organizasyonda görevlerini etkin bir şekilde yerine getirebilmesi için belirli yeterliklere sahip olması gerekmektedir. Aynı şekilde literatürde öz yeterlik kavramı hemen hemen yaşamın her alanında başarılı performanslara olan katkısı bakımından en önemli faktörlerden biri olarak bulunmuştur. Liderlik (Anderson, 2000), müzikal performans (Craske ve Craig, 1984), ilişkiler

(Thomas, 1999) ve spor (Wurtele, 1986). Çalışmaların sonuçları lider öz yeterliğinin; gerekli öngörü, anlayış ve etkili liderliği geliştirdiğini desteklemektedir (Anderson, Krajewski, Goffin ve Jockson, 2008). Araştırmalara göre öz yeterlik; tahmin edilen performans için önemli bir değişken olduğunu kanıtlamıştır (aktaran: Moen ve Allgood, 2009).

Bu araştırmada spor yöneticilerinin yeterliklerinin belirlenmesi ve öz yeterliklerinin bazı değişkenler açısından incelenmesi yer almaktadır.

1.1. Problem Cümlesi

Farklı spor organizasyonlarında görev alan spor yöneticilerinin yeterliklerinin ve öz yeterlik durumlarının belirlenmesi bu araştırmanın problemini oluşturmaktadır.

1.2. Alt Problemler

Araştırmanın problemini çözümleyebilmek amacıyla; spor yöneticilerinin görev, iş tanımları, eğitim aldıkları alanlar ve bunların dışında alana özgü yapılan etkinlikler de göz önünde bulundurularak aşağıdaki sorulara yanıt aranmaktadır.

1.Spor yöneticilerinin sahip olması gereken yeterlikleri nelerdir?

2.Spor yöneticilerinin öz yeterlik düzeyleri nedir?

3.Spor yöneticilerinin; görev yaptıkları alan, yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim aldığı alan, spor yapma süresi, bulunduğu kurumda ve toplam olarak yöneticilik yaptığı süre değişkenlerine göre öz yeterlik düzeylerinde anlamlı bir farklılık var mıdır?

1.3. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, spor yöneticilerinin yeterliklerinin belirlenerek, kamu spor örgütlerinde ve spor kulüplerinde görev alan spor yöneticilerinin öz yeterlik durumlarını çeşitli değişkenler açısından incelemektir. Ayrıca bu amaç doğrultusunda bir “Spor Yöneticisi Öz Yeterlik Ölçeği” (SYÖYÖ)’de geliştirilmiştir.

1.4. Araştırmanın Önemi

Spor yöneticiliği gerek organizasyon yapısı, gerek amaç çeşitliliği ile diğer yönetim alanlarından önemli derecede farklılaşan özelliklere sahiptir. Bir taraftan dünya ekonomisinde ön saflarda yer alan bir endüstri kolu olarak etkinliğini sürdürürken, diğer taraftan gönüllü örgütlenmelerle bir toplumsal hizmet, sosyal sorumluluk boyutuna dönüşebilmektedir. Bu nedenle, spor yöneticiliğinin kendine has özellikleri ile yeterlik alanlarının belirlenmesi ve spor yöneticilerinin öz yeterlik durumlarının kestirilmesi önemli görülmektedir. Böylece, spor yöneticiliğinin ayırt edici özelliklerine yönelik programların hazırlanması ve organizasyonel verimliliğin artırılması mümkün olabilecektir.

Rekabet için çeşitli ve farklı sayıda organizasyonlar, programlar ve spor işletmelerinde her zaman deneyimli ve eğitim almış profesyonel spor yöneticilerinin liderlik rolünü üstlenme zorunluluğu bulunmaktadır (Chelladurai, 2008).

Spor organizasyonlarının verimli bir şekilde faaliyetlerini sürdürebilmeleri için etkili spor yöneticileri ve çalışanlarına gereksinim vardır. Özellikle uluslararası alanda başarı beklenen bir faaliyet alanı olduğu göz önüne alındığında ve sağlıklı olmak için yaşamın ve kültürün bir parçası haline gelmesi gereken sporun profesyonel yöneticiler tarafından yönetilmesi gerekliliği oluşmaktadır.

Spor yöneticilerinin aldıkları eğitim, tecrübe, ilgi alanlarının yanı sıra yöneticilik görevlerini yerine getirirken sahip oldukları yeterlikleri ve kendi yeterliklerine olan inanç durumları da etkinliklerini arttırmada önemli rol oynayacaktır.

Alan yazını incelendiğinde bu konudaki çalışmaların az oluşu dikkat çekmektedir. Literatürde, spor yöneticilerinin yeterlikleri ile ilgili ve aynı zamanda öz yeterlik durumlarını kestirebilecek herhangi bir ölçme aracına ve çalışmaya rastlanamamıştır. Çalışmada Spor yöneticilerinin öncelikle yeterliklerini ve daha sonra öz yeterlik durumlarını belirleyebilmek amaçlanmıştır. Bu amaca ulaşabilmek için araştırma süresince geliştirilen “Spor Yöneticisi Öz Yeterlik Ölçeği” (SYÖYÖ) ile bu boşluğun doldurulması; böylece literatüre ve daha sonra yapılacak çalışmalara katkı sağlaması açısından önem taşıyacağı düşünülmektedir.

1.5. Sayıtlar

1. Katılımcıların görüşmelerdeki soruları tam ve nesnel bir şekilde cevapladıkları varsayılmıştır.
2. Görüşmelerde ve ölçek formunda soruların spor yöneticilerinin öz yeterlik durumlarını nesnel bir şekilde yansıttığı varsayılmıştır.

1.6. Sınırlılıklar

1. Bu araştırma doktora tez süresi ile sınırlıdır.
2. Bu araştırma kamu ve spor kulübü yöneticilerinden elde edilen verilerle sınırlı tutulmuştur.

1.7. Tanımlar

Yönetici: Organizasyonu eşgüdümleyen, bütünleştiren, denetleyen ve diğer üyelerin çalışmalarını yöneten bir üyesidir (Krotte, 2007: 4).

Spor Yöneticisi: Spor örgüt veya organizasyonunun belirlenmiş amaçlara ulaşması için insan ve hammadde kaynaklarını en verimli ve uygun bir şekilde kullanan, olaylara ve kişilere yön veren kişi olarak tanımlanmaktadır (Basım ve Argan, 2009: 7).

Yeterlik: Bir rolü oynayabilmek için gerekli bilgi, beceri ve tutumlara sahip olma derecesi olarak tanımlanmıştır (Balcı, 2005).

Öz Yeterlik: Kişinin, beklenen sonuçlar ve başarı için gerekli performansı üretme becerisindeki kişisel inançlarının gücü olarak tanımlanmıştır (Bandura, 1977b).

Yönetmel Roller: Mintzberg (1980)' e göre, etkili yöneticinin sergilemesi gereken on farklı rolden bahsetmektedir. Bu roller üç kategoriye ayrılır; kişiler arası roller, bilgi ile ilgili roller ve karar verme ile ilgili rollerdir (Mintzberg, 1980).

BÖLÜM II

2.KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1.Yönetim ve Yönetici Yeterlikleri

Yönetim kavramının ilk ortaya çıkışından itibaren yöneticinin hangi yeterliklere sahip olması ile ilgili birçok görüş bulunmaktadır. Genel olarak bakıldığında temelde yöneticinin, yönetim fonksiyonlarını yerine getirme açısından genel, teknik ve kavramsal becerileri taşıması gerekmektedir.

Mintzberg (2004), yönetsel dikkatin baskın olarak kişinin kendine bakışı, ilişkileri, organizasyon, şartlar ya da genel durum ve değişim konularının her biri üzerinde kurulmasını ifade etmiştir. Dolayısıyla yönetim gelişimi sırasıyla; kendini yönetmek, organizasyonu yönetmek, genel durumu yönetmek, ilişkileri yönetmek ve değişimi yönetmek çerçevesini takip ederek organize edilebilmelidir.

Baltaş (2010), son yıllarda öncelik kazanan liderlik davranışlarını yöneten ve yönetilenler üzerinde yapılan “Liderlik Davranışları Araştırması’nda” incelemiştir. Araştırmanın sonuçları; değişimi yönetmek, çalışanlara önderlik etmek, ilişki kurmak ve sürdürmek unsurlarını öne çıkarmaktadır. Araştırmada üst düzey yöneticiler değişimi yönetmek, yönetici olmayanlar ise çalışanlara önderlik etmek kavramını vurgulamışlardır.

EFQM Mükemmellik Modeli Mükemmel kuruluşların planlı bir biçimde paydaşlarının kısa ve uzun vadeli gereksinmelerini karşılamakta onlar için yenileşmeleri sağlamaktadır. Geleceği şekillendiren ve gerçekleştiren kuruluşun etik değerleri doğrultusunda örnek olan liderlere sahip, yapılandırılmış ve stratejik olarak uyumlu

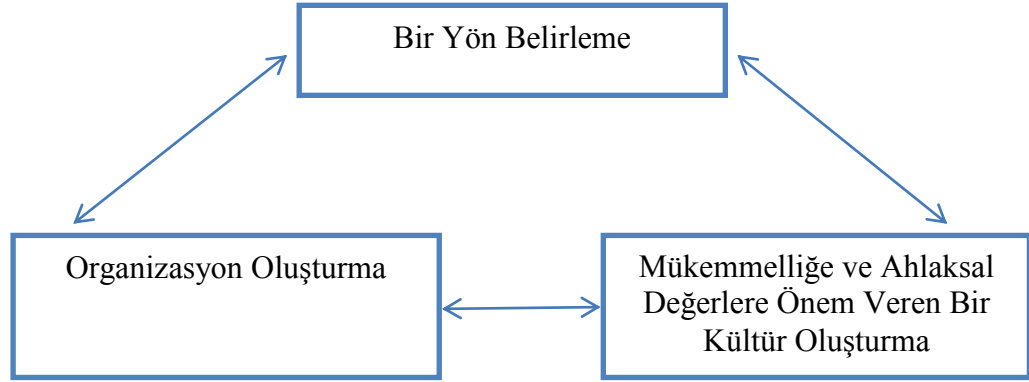
süreçlerle yöneten, bireysel ve kurumsal amaçları dengeli bir biçimde gerçekleştirmeye yönelik bir yetkilendirme kültürü oluşturmaktadır. Paydaşlarının yaratıcılıklarını harekete geçirerek sürekli ve sistematik yenileşimle artan değer ve performans düzeyleri oluşturmaktadır. Karşılıklı başarıyı güvence altına almak amacıyla çeşitli kuruluşlarla ilişkiler kurmakta, geliştirmekte ve sürdürmektedir. Kuruluşların kültürlerin özünü; etik anlayış, değerler ve kurumsal davranışa ilişkin yüksek standartları açısından ekonomik, toplumsal ve doğal çevre açısından sürdürülebilirliğini sağlayan ve çok sayıda yönetim aracı ile birlikte kullanılabilecek bir yönetim modelidir. Model liderin görevlerini şu şekilde tanımlamaktadır:

- Liderler kuruluşun misyon, vizyon, değerler ve etik kurallarını oluşturur ve davranışlarıyla örnek olur.
- Liderler kuruluşun yönetim sistemi ve performansına ilişkin iyileştirmeleri tanımlar, izler, gözden geçirir ve yönlendirir.
- Liderler dış paydaşlarla ilişkileri yürütür.
- Liderler mükemmellik kültürünü kuruluşun çalışanlarıyla sağlamlaştırır.
- Liderler kuruluşun esnek olmasını ve değişimin etkili biçimde yönetilmesini sağlar (EFQM, 2010: 10).

Stratejik görevlerle yükümlü bulunan bir lider önce stratejisini uygulamak için uzun dönemli personel ve finansal kaynak planlaması yapacaktır. Daha sonra örgütsel yapı içerisinde haberleşme ve benzer dili konuşma ve anlaşma çalışmalarını yürütür. Gerçekten stratejinin uygulanması için bu üç husus yaşamsal nitelik arz etmektedir. Liderin uzun vadeli vizyonu veya görüş açısı organizasyonun oluşumunda da son derece önemli rol oynamaktadır (Eren, 2010: 469).

Hodgkinson (2008), Yönetim Felsefesi adlı kitabında , “yönetim, uygulamalı bir felsefedir” önermesini, yönetimin son derece genel nitelikli bir faaliyet olduğu ve en azından amaçların, özellikle de örgütler için geçerli olan kollektif amacın, belirlenmesiyle ilişkili bir olgu olması itibari ile felsefe olduğunun anlaşılabilir olduğunu ifade etmiştir.

Mintzberg (2010), yönetsel liderliğin geliştirilemezse o zaman; ilk önce güçlendirilebileceğini, ikinci olarak; insanların geliştirilebileceğini ve üçüncü olarak da; yönetsel uygulamaların geliştirilebileceğini ifade etmektedir.



Şekil 2.1: Liderin stratejik görevler arası ilişkileri
(Des ve Miller 1993,aktaran: Eren, 2010: 469).

Başarılı olmak isteyen liderler öncelikle işletmelerinin değişimci, yenilikçi, rekabetçi geniş bir vizyona sahip olmaları ile ilgilenirler. Sonra bu yönlendirme doğrultusunda işletmelerin iskeletini oluşturan mevki, görev ve sorumlulukları tayin ederek örgütsel biçim, yapı ve sistemlerini dizayn ederler. Lider faaliyetleri yürütürken üyeler arası anlayış örgütsel norm ve kültür oluşumunu gerçekleştirerek örgütsel davranış için normlar ve ahlaksal değerlerin kurulmasına öncülük etmektedir. Şekil 2.1’ de başarılı bir liderin başlıca görevleri ve bu görevler arası ilişkiler şematik olarak gösterilmektedir (Eren, 2010).

2.2. Yönetici ve Spor Yöneticisi

Yönetici; organizasyonu eşgüdümleyen, bütünleştiren, denetleyen ve öteki üyelerinin çalışmalarını yöneten bir üyesidir. Yönetici grup üyelerinin çalışma performanslarından sorumlu olan ve organizasyonun kaynaklarının girişim için kullanılmasını sağlayan kişidir (Krotte, 2007: 4).

Mükemmel kuruluşlar; geleceği şekillendiren ve gerçekleştiren, kuruluşun değerleri ve etik anlayışı doğrultusunda örnek olan ve sürekli güven aşılayan liderlere sahiptir. Mükemmel kuruluşların liderleri; esnektir, kuruluşun sürekli başarısını

sağlayacak biçimde gerekenlerin zamanında öngörülmesini ve gerçekleştirilmesini güvence altına almaktadırlar (EFQM, 2010).

Bir spor yöneticisi spor organizasyonunun amaçlarını başarabilmek için kaynakları etkili ve verimli şekilde kullanmalıdır. Bu kaynaklar; insan, para, fiziksel ve bilgi ile ilgili kaynaklar olarak sınıflandırılır. Başarılı bir yönetici amaçlar karşısında ulaşılabilir kaynakları etkili, verimli ve üretken bir şekilde kullanmalıdır (Lussier ve Kimball, 2008).

Etkili bir yönetici iş merkezlidir ama aynı zamanda çalışan ile de ilgilidir. İş ve çalışanın bir tür karışımı söz konusudur. Hiçbir etkili yönetici bunların birini dışlayarak diğerini önemsememelidir. Yönetim, işleri başkaları yolu ile yaptırmaktır ve bu süreç hem varılacak amaçları, hem de amaçları gerçekleştirecek insanların önemini vurgulamaktır (Hodgetts, 1999).

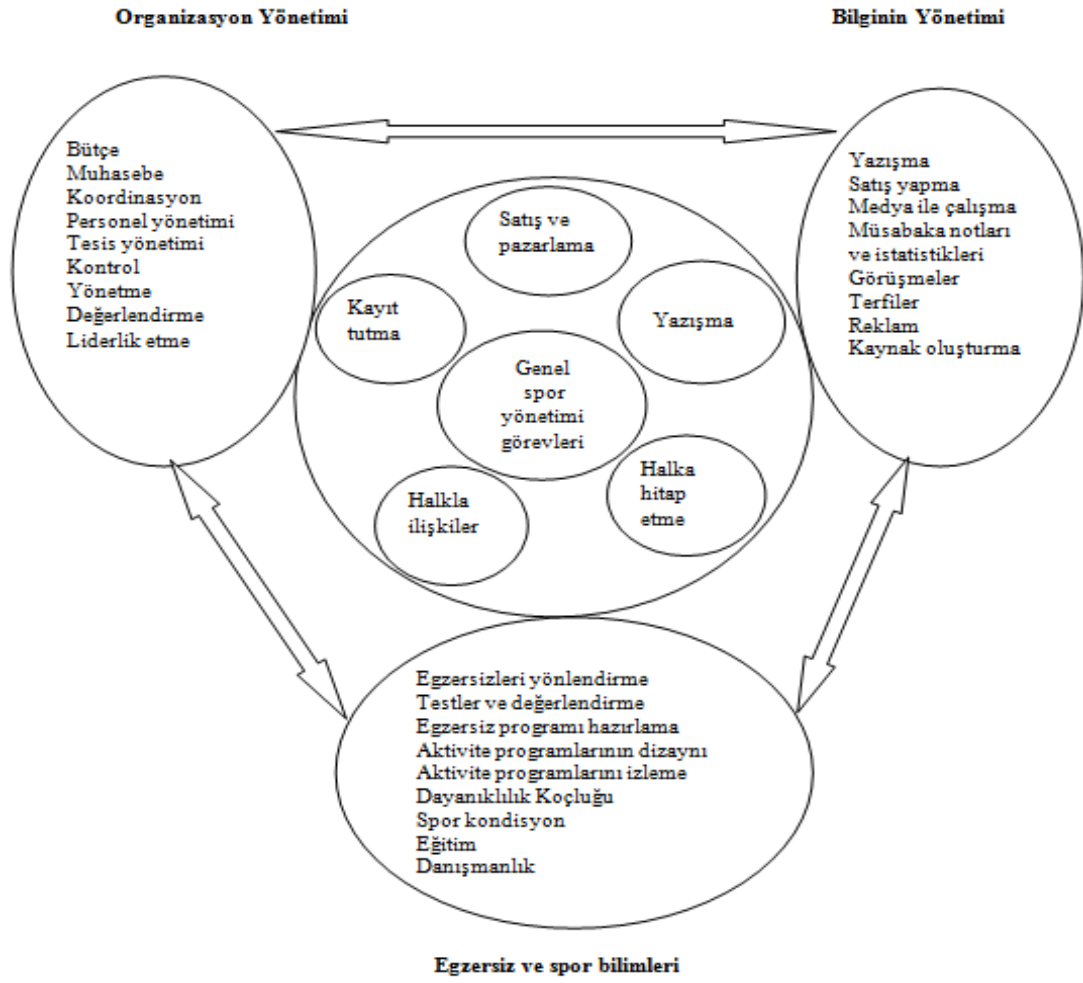
Beden Eğitimi ve Spor organizasyonlarında yöneticilerin oynadıkları roller değişik ve çok boyutludur. Rol, bir yöneticinin sergilemesi beklenen bir takım davranışlardır şeklinde tanımlanmaktadır (Krotte, 2007).

2.3.Spor Yöneticisinin Yeterlikleri

Günümüzde alanın karmaşıklığı ve diğer disiplinlerle işbirliği içerisinde çalışması gerekliliklerinden spor yöneticisinden beklenen performans algısı çok boyutludur.

Krotte (2007), Mintzberg'in Yönetimsel Roller teorisi üzerinde, spor yöneticisinin yapmakta olduğu iş, görev ve sorumlulukları örneklendirerek bir sınıflandırma yapmıştır.

Spor yöneticileri ne yapar sorusuna cevap olarak; spor yöneticilerinin sorumluluklarını dört küme altında toplamıştır. Bunlar; genel yönetim görevleri, organizasyon yönetimi, bilginin yönetimi ile egzersiz ve spor bilimleridir (Şekil 2.2).



Şekil 2.2: Spor yönetimi görev grupları (Parks, Zanger ve Quarterman, 1998).

Şekil 2.2' ye göre spor yönetimi genel görevleri; halkla ilişkiler, yazışma, satış ve pazarlama, kayıt tutma, halka hitap etme işleri ile organizasyonun yönetimi, bilginin yönetimi ve egzersiz ve spor bilimleri görevlerini ilişkilendirerek tüm spor yöneticilerinin görevlerinde başarılı olmak için bu görevleri anlamak zorunda oldukları ifade edilmiştir. (Parks, Zanger ve Quarterman, 1998).

Lussier ve Kimball (2008)' de spor yöneticileri ne yapar sorusunun başlığı altında Mintzberg'in Yönetmel Roller teorisini işaret etmiş ve planlama, organize etme, yönetme ve kontrol etme fonksiyonlarını da ifade etmiştir.

Chelladurai (2008), spor yöneticisi sınıflandırmasını alanın iş tanımlarına göre adlandırmıştır. Bu yaklaşım bir teori olarak değil bir sınıflandırma olarak kaynakta yer

almaktadır. Tüketici ve eğlence hizmetleri, sağlık ve fitness hizmetleri, beceriye yönelik hizmetler, mükemmellik ile ilgili hizmetler, yaşlanmayı geciktirme ya da engelleme hizmetleri ve rehabilitasyon hizmetleri olarak sınıflandırılmaktadır. Spor yöneticisinin bulunduğu görevde yaptığı işe göre yeterliklerinde farklılıklar olması gerekebilmektedir. Yaklaşımın uluslararası alanda farklı algılanması kaçınılmazdır. Çünkü ülkelerde farklı spor yapılanmaları ve yönetim tarzları bulunmaktadır ki, diğer alanlarda yapılan çalışmalarla ilgili olarak da aynı durum söz konusudur.

2.4. Mintzberg'in Yönetsel Roller Teorisi

Mintzberg (1980), etkili yöneticinin sergilemesi gereken on farklı rolden bahsetmektedir. Bu roller üç kategoriye ayrılır; kişiler arası roller, bilgi ile ilgili roller ve karar verme ile ilgili rollerdir. Yöneticinin yönetsel faaliyetleri gerçekleştirme sürecinde, örgütteki bütün önemli kararları alan ve kararlar arasındaki ilişkileri kuran anahtar kişi olarak ortaya çıktığını ifade etmektedir.

Yöneticinin yaptığı işler içinde karar vermenin yerini daha iyi vurgulayabilmek açısından Mintzberg çalışmalarının sonucunu daha önce tanımlanan yönetim işlevlerine eleştirel bir yaklaşımla “yapılandırılmış gözlem” yolu kullanarak yöneticinin işlevlerini araştırmıştır. Bu çalışmada “yöneticilerin yaptıkları şey nedir” sorusuna cevap aramıştır. Bu sorunun cevabına yöneticiler ve siz muhtemelen planlama, organize etme, koordinasyon ve kontrol cevabını vereceksiniz ifadesini kullanmaktadır. Henri Fayol tarafından bu kelimelerin ilk önerildiği 1916’dan bu yana yönetim kelimelerinde baskın olarak bunlar kullanılmaktadır. “Yönetiş işlerinin açıklanmasında bu kavramlar ne kadar açıklayıcıdır” sorusunun cevabını aramaktadır.

Mintzberg (1980)’e göre her yöneticinin işinin, çalışılan iş kolu ve yönetici kademelerindeki göreceli önem farklılıklarına rağmen bu üç işlevin birleşiminden meydana geldiğini ifade etmiştir. Yöneticiler bu rollerden birçoğu ile tanımlanabilirler ve roller Fayol’un yönetim işlevleri çerçevesine zıtlık oluşturmaktan çok tamamlayıcı olarak görülmelidir.



Şekil 2.3:Yönetmel Roller (Mintzberg, 1971).

Mintzberg (1971), bu araştırmasında beş orta ve büyük ölçekli işletmenin (bir danışmanlık işletmesi, bir okul sistemi, bir teknoloji işletmesi, bir tüketim malları imalatçısı ve bir hastane) üst yöneticileri ile günlük yaşamda yaptıkları işleri üç kayıt yöntemiyle (kronolojik kayıt, posta yoluyla ve sözlü görüşme yoluyla kayıt) gözlemleyerek verileri elde etmiştir. Ulaştığı sonuçları Şekil 2.3’ deki gibi yöneticinin üç temel davranış altında grupladığı on rol şeklinde sınıflandırmıştır.

Stajkovic ve Luthans (1998), Mintzberg’in genel rol modelini destekleyerek insan etkileşimine ve iletişimine daha fazla önem verilmesini önermiştir. Dunham ve Pierce (1990), yöneticilerin geleneksel yönetim işlevleri ile rol odaklı yaklaşımın bütünleştirilmesi gerektiğini öne sürmüştür (aktaran: Masry, Kattara ve Demerdash, 2006).

Kişiler arası roller

Temsilci: Bir organizasyonda yasal otorite olarak yönetici bir semboldür. Bir kısım görevleri yerine getirmekle yükümlüdür. Seramonik olaylara başkanlık etmek, yasal belgeleri imzalamak, ziyaretçileri karşılamak örnek olarak verilebilir.

Lider: Liderlik yönetsel rollerde en geniş anlamda tanımlanmıştır. Yönetici, her zaman işine müdahale edildiğinde veya çalışanın isteklerine cevap vermek için onları cesaretlendirerek lider rolü oynar. Yöneticinin çalışanlarını motive etmesi, iş ortamlarını geliştirmesi örnek olarak verilebilir.

İletişim Kaynağı: Deneysel çalışmaların çoğunda, tüm kademelerde yöneticinin işinde yatay ve dikey iletişimi sağlamanın önemi vurgulanmaktadır. Organizasyonun iyiliği ve bilgiyi sağlama, önemli bir ölçüde yöneticinin iletişim ağı üzerine kuruludur. Yönetici, statüsünü kullanarak organizasyon dışındaki diğer kişiler ve farklı görevlerdeki çalışma arkadaşlarıyla etkileşime geçmektedir.

Bilgi ile ilgili roller

İzleyici / Merkez: Çoğu aktivitede kapsamlı bilgi yöneticiye ulaşır. Kendi organizasyonu içerisindeki yasal otorite o olduğu için tüm üyeler resmi olarak onunla iletişime geçmektedirler. Bu yüzden organizasyonun içi kadar dışarıdan gelecek bilgilerde de yönetici merkezde rol almaktadır.

Aktarıcı: Yöneticilerin çoğu çalışanlarına bilgiyi aktarmaktadır. Diğer çalışanlar veya organizasyon dışından aktarılan bilgilerin gerçeğine uygun bir şekilde yayılmasını sağlamaktadır. Çoğu zaman organizasyonu etkileyen mekanizmalarla yönetici harekete geçerek (ortaklar, hükümet, çalışan grupları, genel toplum

veya sadece patron) onların tercihlerinin organizasyonda yayılmasını ve aktarılmasını sağlamaktadır.

Sözcü: Yönetici sözcü rolünde; dış çevredeki yapıları bilgilendirmekle yükümlüdür. Organizasyonun başarısı, politikaları ve planları ile ilgili tarafları ve etki gruplarını bilgilendirmektedir.

Karar verme ile ilgili roller

Yönetici organizasyondaki tüm önemli kararlar ile bağlantılı anahtar bir figür olarak ortaya çıkar. Bu süreç strateji oluşturmayı işaret etmektedir. Strateji oluşturma sistemi yöneticinin kontrolünde olan bu dört rolle tanımlanabilmektedir.

Girişimci: Yönetici organizasyondaki kontrollü değişimlerin çoğunu tasarlamakta ve uygulama girişiminde bulunmaktadır. Potansiyel problemler ve fırsatlar için inisiyatif kullanması gereken durumları araştırmaktadır.

Sorun Çözücü: Aniden ortaya çıkan veya çıkması muhtemel durumlarda sorun çözücü rol oynamaktadır. Gönüllü olarak değişim ya da durumsal sorunlar karşısında yöneticinin temel görevi sorunu çözmektir.

Kaynak Dağıtıcı: Yönetici organizasyonu amaçlarına ulaştırmak için kimin, ne zaman, neyi, nasıl yapacağı ile ilgili planlama ve organizasyonu yapmaktadır.

Müzakereci: Yönetici organizasyonun yasal otoritesi olarak önemli müzakere toplantılarına katılmak durumundadır. Müzakere, yönetimin ayrılmaz bir parçasıdır (Mintzberg, 1971)

Turizm sektöründe görev yapan genel müdürlerden 10'lu derecelendirmeli bir ölçek üzerinde Mintzberg' in 10 yönetsel rolünü kendi önem derecelerine göre belirtmelerini istemişlerdir. Araştırmada Mısırlı ve yabancı genel müdürlerin önem

algıları arasındaki farklılıklarını sorgulamaktadırlar. Sonuçlar; “lider” ve “girişimci” rolleri üzerinde odaklanırken, “arabulucu” ve “öncü olma” rolleri en az önem derecesinde algılanmıştır. (Ley 1980; Arnaldo 1981; Eddystone ve Ajay 1993; Greger ve Peterson, 2000), özellikle liderlik rolünün önemini gösteren sonuçlar daha önceki çalışmalarda da bulunmuştur (aktaran: Masry, Kattara ve Demerdash, 2006).

Kantz yönetim becerilerini; teknik, kişisel, iletişim, kavramsal ve karar verme becerileri olarak sınıflandırmıştır (Lussier ve Kimball, 2008). Yönetici rolleri sınıflandırması ile birlikte yönetim becerileri ile ilgili yapılan bu sınıflandırmada kavramsal beceri; yöneticinin misyonunun iyice tanımlanmasını, insan ilişkileri becerisi; yöneticinin diğer insanlarla birlikte çalışma kabiliyetini, teknik beceri ise; yöneticilerin kendi sorumluluk alanlarına uzmanlık gerektiren görevlerini teknik olarak yerine getirme kabiliyetleri olarak açıklanmaktadır (Mirze, 2010).

Öz yeterlik kavramını genel, mesleki ve alana özgü olarak incelemek gerektiği düşünüldüğünde “yönetimsel roller” sınıflandırması mesleki yeterlik kavramının araştırılması için uygun bir ortam oluşturacaktır. Mesleki öz yeterliği Mintzberg’ in yönetimsel roller teorisine ek olarak yöneticinin yönetimsel becerileri; kavramsal, teknik ve iletişim becerileri üzerinde de durularak araştırma şekillendirilmiştir.

Bandura (2006), mesleki ve alana özgü öz yeterliğin ölçümü mümkün iken, genel öz-yeterliğin ölçümü gibi bir durumun bulunmadığını ifade etmektedir. Çünkü öz yeterlik duruma ve yapılan göreve göre değişiklik gösteren ve tanımlanabilen bir kavramdır (Işık, 2001).

Alana özgü öz-yeterlik kavramı ise; spor yöneticisinin tanımı ve yeterlikleri kapsamında yapılan görüşmeler ve literatür taramasıyla ortaya çıkan verilerden elde edilen bilgilerle hazırlanan ölçek ile boyutlandırılmıştır.

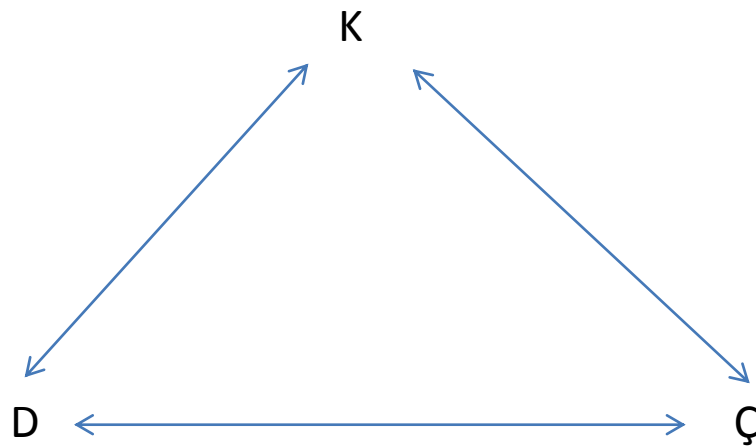
Bandura (1997)’ ya göre, öz yeterlik inancı; düzeyi, gücü ve genellenebilirliği açısından farklılıklar gösterir ve bu boyutlar ölçüm için belirleyici rol oynamaktadır. Öz yeterlik inancının düzeyi, bireyin farklı zorluk düzeylerine sahip görevlerde göstereceği performansın seviyesi hakkındaki inancı ile ilişkilidir ve bunu ölçmenin en doğru yolu, “evet” ya da “hayır” cevaplarından oluşan nominal ölçek kullanarak sormaktır. Öz

yeterlik inancının gücü ise, bireyin bu düzeydeki performansı yakalamak konusunda kendisine ne kadar güvendiği aralıklı ölçek kullanarak ölçülür. Bu değerlendirme sadece bir önceki ölçümde evet cevabı verilen görevler için yapılır. Bu değerlendirmeden elde edilen toplam puan, öz yeterlik inancının gücünü gösterir. Üçüncü boyut; öz yeterlik inancının genellenebilirliği ile ilgilidir. Bandura bu boyutu ayrı bir değişken olarak ölçmemektedir.

Algılanan öz yeterliğin genel alanı ölçmeye uygun tek bir ölçümü yoktur. Genel alanı ölçmeye uygun ölçüm yaklaşımı genellikle sınırlı açıklayıcılık ve değer tahminine sahiptir, çünkü genel amacı ölçmek için kullanılan maddeler uzmanlık alanlarıyla ya çok az ilişkili ya da ilişkisizdir (Bandura, 2006).

2.5. Sosyal Öğrenme Kuramı

Sosyal öğrenme kuramının temsilcisi Bandura' ya göre bireyin belli bir işi yerine getirme, bir işi başarma konusunda sahip olduğu becerilerinin, niteliklerinin o işi yapmaya, başarmaya yeter düzeyde olup olmadığına dair inançları, bireyin o işi başarmaya güdülenmesini etkiler (Kaya, 2007). Bilişsel belirleyici, yönetici etkililiği, kişisel hedef belirleme, analitik düşünmenin niteliği inançlar tarafından açıklanır (Bandura, 1997).



Şekil 2.4: Sosyal öğrenme kuramı. D:Davranış, K: Kişisel faktörler Ç: Dış çevre arasındaki ilişki (Wood ve Bandura,1989).

Sosyal öğrenme kuramı; insan fonksiyonlarını üçlü karşılıklı nedenselliklerle açıklamaktadır. Bu nedensellik modeli; bilişsel ve diğer kişisel faktörler, davranış ve çevresel olaylardır ve biri diğerini çift yönlü olarak etkiler. Bu üç faktör organizasyonel süreçte önemli bir bileşendir olarak Şekil 2.4’de gösterilmiştir (Bandura, 1977a; Wood ve Bandura, 1989).

Sosyal Öğrenme Kuramı’ na göre insan davranışı beş temel yetkinlik üzerine kuruludur. Bu yetkinlikler; davranışları başlatan, sunan ve sürekli kılan temel özellikler olarak ele alınmaktadır. Bu temel yetkinlikler; düşünme, öngörme, gözlemleme, kendini ayarlama ve kendini sorgulamadır (Stajkovich ve Luthans, 1998).

Algılanan öz yeterlik Sosyal Öğrenme Kuramı’nın içerisinde çok önemli bir yer teşkil eder. Çünkü yeterlik inançları adaptasyonu etkiler, sadece kendi doğrularını değil diğer belirleyicilerin etkilerini de değiştirir. İnançlar gibi etkileşimlerle; kişiler iyimser ya da kötümser düşünüp düşünmemek ile kendilerini motive etmek ya da engellemektedirler. Yeterlik inançları, çıktı beklentileri ve hedeflere ulaşma da motivasyonel çaba sağlamak için kendini ayarlama temel rol oynamaktadır. Kısmen engellerle karşılaşıldığında azmetmek, çaba göstermek, hatalarda motive olmak ya da demoralize olmak gibi meydan okumaları üstlenmede kişilerin öz yeterlik inançları temel oluşturmaktadır (Bandura, 1997, 2001).

2.6. Öz Yeterlik

Sosyal öğrenme kuramı “kişisel faktörler, davranışlar ve çevresel şartlar arasında etkileşimi vurgular (Skaalvick ve Skaalvick 2007). Öz yeterlik, bu teori için temel bir yapıdır ve bu perfomansın uygulama seviyesindeki başarısı için kişinin uygulama eylemindeki yeterliğinin inancına işaret eder (Zimmerman 1995; Bandura 2001; Hemmings, Kay, Sharp ve Taylor, 2012).

Öz yeterlik inancı kavramı, bireylerin olası durumlarla başa çıkabilmek için gerekli olan eylemleri ne kadar iyi yapabileceklerine ilişkin bireysel yargılarıyla ilgilidir (Bandura, 1982). Başarıyı etkileyen psikolojik değişkenlerden en önemlilerinden biri öz yeterliktir. Öz yeterlik; kişinin, beklenen sonuçlar ve başarı için gerekli performansı

retme becerisindeki kişisel inançlarının gücü olarak tanımlamıştır (Bandura 1997; Moen ve Allgood, 2009).

z yeterlik, uygulamaya pozitif bir şekilde bakıldığında güçlendirebilir iken, özellikle yeterlik inancı derin bir şekilde kurulmamışsa, düşük performans algısı bu inancı zayıflatabilir (Bandura, 1997).

2.6.1. z yeterlik kaynakları

z yeterliğin dört temel kaynağı vardır. 1-önceki başarılar ile ilgili kişisel geri bildirim, 2- Diğer kişilerin başarılı uygulamalarını gözlemleme, 3- Diğer kişilerden sözel ikna, 4- Bedensel ve duygusal durumun değerlendirmesidir.

Başlıca bu dört bilgi kaynağını kısaca açıklamak gerekirse;

1-Performans Başarıları (Yapılan İşler ve Erişilen Hedefler): Bireyin giriştiği işlerde gösterdiği başarı onun daha sonra benzer işlerde başarılı olacağının göstergesidir. Dolayısıyla yaşanan başarı ödül etkisi yapmakta ve bireyi gelecekte de benzer davranışlara güdülemektedir.

2. Dolaylı Yaşantılar (Başkalarının deneyimleri): Pek çok beklenti diğer kişilerin deneyimlerinden kaynaklanır. Başka kişilerin başarılarını gözlemek, kişinin başarılı olabileceği beklentisine girmesini sağlayabilir.

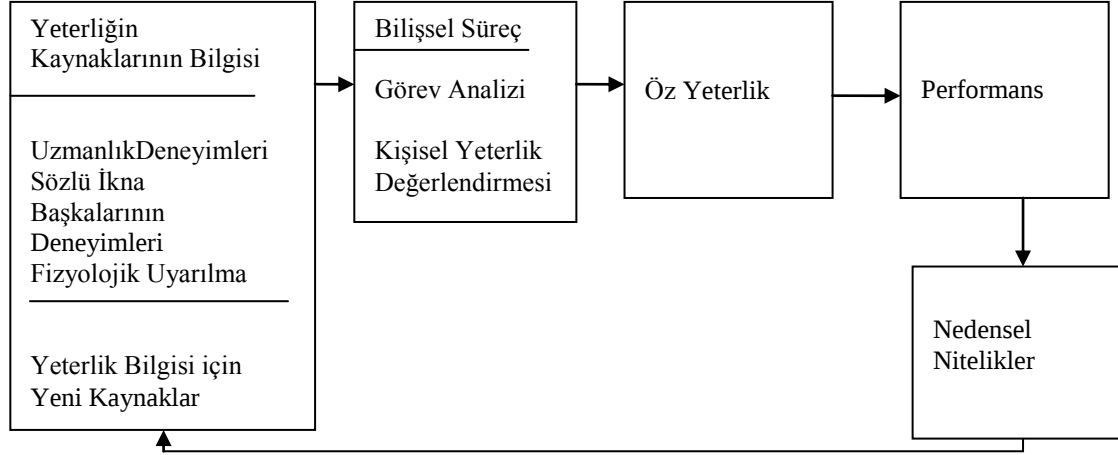
3. Sözel ikna: Bir davranışın başarıyla yapılabilieceğine ilişkin teşvik ve öğütlerle bireyin cesaretlendirilmesi, öz yeterlik beklentilerinin değermesine neden olabilir.

4. Duygusal Durum: Bireyin davranışa girişeceği sırada bedensel ve duygusal olarak iyi durumda olması girişimde bulunma olasılığını arttırır (Kaya 2007; Bandura 1977b, 1997).

2.6.2. z yeterlik döngüsü

Skaalvick ve Skaalvick (2007), z yeterliğin en etkili kaynağının uzmanlık deneyimleri olduğunu ifade etmektedir. Pajares (2002), z yeterliğin oluşturulmasını, bireylerde öz yeterlik inancının gelişimini ve oluşumunu diğerlerinden aldıkları sosyal görüşün bir sonucu olduğunu ve bu görüşlerin başkalarının sözlü yargılarına maruz

kalmayı içerebileceğini ifade etmektedir (Pajares, 2002b, <http://des.emory.edu/mfp/self-efficacy>, 23 Ekim 2011’de erişildi).



Şekil 2.5: Öz yeterliğin döngüsü (Tschannen-Moran, Woolfolk-Hoy ve Hoy, 1989).

Şekil 2.5’de, öz yeterlik; kişinin öz yeterlik kaynaklarını kendi yeterliklerini bilişsel bir süreçte değerlendirerek öz yeterlik ile performans oluşumunda çevre, davranış ve kişisel faktörler ve öz yeterliğe yeni kaynaklar oluşturma ile ilişkili bir döngü olarak yer almaktadır. Yapılan araştırmalar dolaylı yaşantılar ve sözel iknanın öz yeterliğin en önemli iki kaynağı olarak ortaya çıktığı ifade edilmektedir (Walumbwa 2004; Salanova, Lorente, Chambel ve Martinez, 2011).

Kowalski (2008), antrenörlerin öz yeterliklerinde deneyimlerin önemli bir kaynak olduğunu belirtmiştir. Önceki deneyimlerin antrenörlerin öz yeterliğinde pozitif ve negatif olarak etkili olduğunu ifade etmektedirler. Sullivan ve Kent (2003), geçmiş antrenörlük tecrübelerinin, antrenörlerin öz yeterlik durumlarını pozitif bir şekilde etkilediğini göstermektedirler.

2.7. Yöneticide ve Yönetimsel Karar Vermede Öz Yeterlik

Organizasyonel aktivitelerin çoğu sürekli olarak karar verme sürecinde karşılaşılan problemlerin yönetimidir. Düşünen insanın rasyonel modeline göre; kişi tamamıyla geniş bir ölçüde mümkün seçenekleri araştırmakta, avantaj ve dezavantajlarını hesaplamakta ve sonra en yüksek beklentide bulunduğu sonuçlarla eyleminin rotasını seçmektedir. Bu rasyonel model iyi bir karar üretme sürecinin

alternatifleri ve olası sonuçları hakkında kapsamlı bilgiyi önceden tahmin etmeyi gerektirmektedir (Bandura,1997).

Karar verme, bir problemin çözümüne ilişkin olası yollardan en uygun olanın seçilmesi olarak tanımlanabilir. Yönetimde ise karar vermenin yöneticinin esas işi olduğu ifade edilmektedir (Koçel, 2003).

Liderlik öz yeterliğinin gelişiminde; organizasyonel yeterliğin kurgusunun anlaşılması amacıyla, bireyselliğin dahil olduğu (lider ve takip edenler), takım, işbirliği ve organizasyonel seviyelerde farklı yaklaşımlara yer verilmesi gerekliliği ifade edilmektedir. Liderlik öz yeterliğinin kavramsal yayılımında; liderlik öz yeterlik gelişimi süreci ve öncülerin gelişim önerilerinin temel alınması gerektiği belirtilmektedir (Hannah, Avolio, Luthans ve Harms, 2008).

Araştırmalar, öz yeterlik inancı gibi durumsal niteliklerin, vasıfsal niteliklerin performansı üzerindeki etkisi açısından önem taşıdığını göstermiştir. Göreve ve alana özel yeterlik inançları, durumsal bir özellik; genel yeterlik inançları ise bir vasıf olarak ele alınabilir. Yöneticilerin genel yeterlik inançlarının, özel yeterlik inançlarını belirleyeceği ve özel yeterlik inançlarının da performansı etkileyeceği varsayılmaktadır (Işık, 2001).

Karar verme sürecinde önemli problemlerin çoğunda, kişilere önceden belirlenmiş seçenekler dizisi sunulmamaktadır. Kişiler seçim yapma durumuyla karşılaşmaktadırlar. Büyük organizasyonlarda seçenekler göz ardı edilirse öz yeterlik, temelinde hızlı bir şekilde, çok az maliyet ve fayda düşünülerek uygulanmaktadır. Kişiler, görev ilişkili karar verme sürecinde özellikle hata yaptıklarını düşündüklerinde kendi yeterliklerini yeterince güvence altına almalıdırlar (Bandura, 1997).

2.8. İlgili Alan Araştırmaları

Shaibaini ve Daoud (2011), yaptıkları araştırmanın sonuçları Bandura'nın görüşlerini oldukça güçlü bir şekilde desteklemektedir. Yeterliğin; bireyin, beceri veya bir sonraki performansta öz inançlarını etkilediğini göstermektedir. Yine araştırma; öz yeterliğin, azim, çaba, sabır ve inanç kazanımlarını da etkilediğini göstermektedir.

Paglis ve Green (2002), geliştirdikleri liderlik öz yeterliği ölçeğini kullanarak yaptıkları araştırmada; liderlik aktivitelerinin yapısı, işin sınıflandırılması ve evre ilişkileri boyutlarının birbirleriyle ve liderlik öz yeterliği ile anlamlı bir ilişkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Villanuevai ve Sanchez (2007), rastlantısal olarak seçilen lisans öğrencileri ile liderlik öz yeterliği, liderin görev öz yeterliği, duygusal zeka, kollektif öz yeterlik ve grup performansı arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Sonuçlar; görev öz yeterliğinin, liderlik ve kollektif görev öz yeterlikleri arasında aracı olduğunu, ikinci olarak da grup performansının en iyi yordayıcısı olduğunu işaret etmektedir. Kollektif görev öz yeterliği ile duygusal zeka özellikleri arasında önemli bir ilişki bulunmamasına rağmen liderlik öz yeterliği ile duygusal zeka özellikleri arasında pozitif ilişki bulunduğu sonucuna varmışlardır.

Trepainer, Fernet ve Austin (2012), yaptıkları çalışmada transformasyonel liderlik algılarının yöneticilerin motivasyonel faktörleri üzerinde vurgulu olarak yer aldığını desteklemektedirler (otonom motivasyon ve öz yeterlik gibi). Çalışma, otonom motivasyon ve öz yeterliğin transformasyonel liderlik ve yüksek kalitede iş ilişkileri algıları arasında bağlantısı olduğunu göstermektedir.

Bandura (1997), alan çalışmalarında etkin yönetimin laboratuvar araştırmaları ile kariyer başarısında yönetimsel öz yeterliğin etkilerinin birbiriyle uyum sağladığını ifade etmektedir. Yöneticinin inançlarını; teknik performans, insan ilişkileri, yönetim ve kavramsal yönetim fonksiyonlarının yeterlikleri açısından ölçmüştür. Etkililiğinin farkında olan yöneticilerin çoğu yönetsel başarıları ölçüldüğünde; kariyer basamakları, maaş miktarı ve algılanan kariyer başarıları açısından diğer takım arkadaşları ile karşılaştırıldığında giderek yükselen bir değişkenlik gösterdiğini bulmuşlardır. Yeterlilik inançları farklı yönetsel başarılarda kontrol edildiğinde bile anahtar yönetsel görevleri iyi bir şekilde yerine getirmeyle ilişkisinin önemini açıklamaktadır.

Hannah, Avolio, Luthans ve Harms (2008), son dönemlerde pozitif psikolojik durumların örneğin verimlilik gibi direkt olarak etkili liderlik ile bağlantısını, esneklik ve adapte olabilme, karmaşık organizasyon kapsamında farklı karakterlerle başa çıkabilme durumlarını vurgulamaktadır. Öz yeterliğin daha yüksek seviyede olması, başarılı bir şekilde görev ve fırsatları takip edebilmek için gerekli olan kişisel duruşun oluşturulmasını ve içsel rehberliği sağladığını ifade etmektedirler.

Walumbwa, Wang, Lawler ve Shi (2004), işbirlikçi öz yeterliğin, iş ve işi bırakma için transformatif liderliğe katkısına aracı olduğunu, organizasyonel bağlılık ve iş memnuniyeti katkısı açısından kısmen aracılık ettiğini ifade etmektedirler.

Hannah, Avolio, Luthans ve Harms (2008), liderlik öz yeterliği üzerine yaptıkları çalışma daha önce çalışılan alan araştırmalarının derlemesi ve gelecek çalışmalar için bir değerlendirme niteliği taşımaktadır. Araştırmada farklı organizasyonel seviyelerde liderlik girişimlerinin etkinliğinin ve sürdürülebilirliğinin liderlik ve işbirlikçi öz yeterliğin artırılması ile sağlanacağı vurgulanmaktadır. Liderlik araştırmalarına etkili bir temel oluşturacak liderin öz yeterliği ile bağlantılı teorik yapıya katkı sağlayacak sınırlı sayıda, lider öz yeterliği ile ilgili deneysel olarak yapılan ise çok az sayıda araştırmanın olduğunu ifade etmişlerdir. Araştırmalarda lider ve yönetici kavramlarının aynı şeyi ifade ettiğini vurgulamaktadırlar.

Smith ve Guarino (2006), eğitimde liderlik ve yönetim alanında öz yeterlik çalışmasında, Burish' in (1984) kullandığı ölçeği, eğitimde liderlik ve yönetim becerileri olarak iki boyutlu ve Bandura tarafından önerilen teorik yapı temel alınarak, faktör analizi ile tekrar yapılandırarak kullanmışlardır. Öğretmenlerin genel ve kişisel öz yeterliklerinin öğrencilerin öğrenmesinde önemli bir etkiye sahip olduğunu ifade etmişlerdir. Lisans ve yüksek lisans öğrencilerinin stajyer olarak deneyimlerinin bireysel ve genel öğretme öz yeterliği algılarına etkisini araştırmışlardır. Stajını tamamlayan öğrencilerin öğretmeye bağlılıklarının ve öz yeterlik puanlarının stajını tamamlamamış olan öğrencilere göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Lester, Hannah, Harms, Vogelsegang ve Avolio (2011), boylamsal olarak yapılan bir alan deneyimi çalışmasında, hedeflenmiş bir mentörlük programında altı ayın üzerinde aday liderlerin liderlik öz yeterliklerinin ve performanslarının gelişimini

takip etmişlerdir. Hedeflenmiş bir mentörlük müdahalesinin kıyaslamalı bir müdahaleye göre bir grup oluşturmada seçilmiş bir liderlik eğitim programında kişilerin lider öz yeterliğini daha çok geliştirdiği görülmüştür. Her iki gruptaki çalışanlarında önemli moderatörlerin mentörlük hizmetlerinde güven ve geri bildirimin lider öz yeterliğini geliştirmesine katkısını tercih ettiği sonucuna ulaşmışlardır.

Chemers, Watson ve May (2000), iki bölümde yürüttükleri çalışmalarının birinci bölümünde; askeri bilimler öğrencilerinin askeri liderlik potansiyellerini kendi öğretmenleri değerlendirmişlerdir, ikinci bölümde ise öğrenciler 6 haftalık Amerikan Askeri ileri liderlik yaz kampına katılmışlardır. Kampın içeriğini liderlik alıştırmaları, alan deneyimleri ve değerlendirme oluşturmuştur. Adaylara dört ayrı inançla ilgi ölçüm uygulanmıştır. Ölçümlerden biri iki boyutlu lider öz yeterlik ölçeği ile yapılmıştır. Birinci bölümde 16 beceri boyutunda yeterliklerini, ikinci bölümde ise liderlik genel kapasitelerine güvenlerini değerlendirmişlerdir. Daha sonra katılımcılar, arkadaşları ve üstleri tarafından yapılan değerlendirmeler ile kendi öz yeterlik inançları karşılaştırılmıştır. Lider öz yeterliğinin öğretmenler, takım arkadaşları ve eğiticileri tarafından genel ve özel her iki ölçümde de katılımcıların liderlik derecelendirmeleri ile güçlü ve yaygın bir şekilde ilişkili olduğunu ifade etmişlerdir. Liderlik performans durumlarını takım arkadaşları ve üstlerinin derecelendirmeleri daha çok inanan liderlerin daha az inananlara göre daha yüksek bulunmuştur. Açık bir şekilde öz yeterlik ve optimizmin sadece yetenekli bir lider imajına değil gerçek performansına da katkı sağladığı sonucuna ulaşmışlardır.

Bülbül ve Çuhadar (2012), okul yöneticilerinin teknoloji liderlik öz yeterlik algılarını ve teknoloji liderliği öz yeterlik algıları ile teknolojiye yönelik kabulleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçlamışlardır. Bunun için “Teknoloji Liderliği Öz yeterlik Ölçeği” ile “Teknoloji Kabul Ölçeği” kullanmışlardır. Araştırmada, okul yöneticilerinin Teknoloji Liderliği Öz yeterliği toplam ve alt boyutlarındaki puanları arasında cinsiyet ve eğitim kademesine göre anlamlı bir fark bulunmamıştır. Bilgi ve iletişim teknolojileri ile ilgili herhangi bir hizmet içi eğitim alma durumuna göre profesyonel uygulamada mükemmellik alt boyutu ve Teknoloji Liderliği Öz yeterlik toplam puanı arasındaki farkların anlamlı olduğu sonuçlarına ulaşmışlardır.

Taggar ve Seijts (2003), yaptıkları araştırmada davranış yapısının belirlenmesi için lider rol yeterlik inançları ile takım oyunundaki davranışı için kişisel rol öz yeterliği, asıl davranış, işbirlikçi öz yeterlik ve takım performansı arasındaki ilişkiyi test etmişlerdir. İşbirlikçi öz yeterliğin, lider davranış rolleri, çalışan davranış rolleri ve takım performansı arasında ilişkiye işaret ettiği sonuçlarına ulaşmışlardır.

Bolat (2011), öz yeterlik ve lider-üye etkileşiminin tükenmişlik üzerine etkisini bir otel işletmesinde anket uygulayarak araştırmıştır. Öz yeterlik algısı ile lider-üye etkileşimi arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki belirlenmiştir. Öz yeterliği yüksek olan iş görenlerin üstleri ile olan etkileşiminin de yüksek olduğu görülmüştür. Aynı çalışmada; öz yeterlik algısı yüksek olan iş görenler, öz yeterlik algısı düşük iş görenlere göre daha az tükenmişlik yaşadıkları sonucuna ulaşılmıştır.

McCormick (2001), başarılı liderlik ve liderin kendine güveni arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Bandura'nın Sosyal Bilişsel Öğrenme Teorisi'ne dayalı olarak dinamik bir çevrede lider fonksiyonlarının ayarlanabilmesi için anahtar bilişsel değişken olarak liderlik öz yeterliğini varsaymıştır. Lider davranışlarına ek olarak liderlik sürecinin daha geniş bir görünüm elde edebilmesi için liderin bilişsel rolünü dikkate alınması gerekliliği vurgulanmıştır.

Akkoç, Çalışkan ve Turunç (2012), çalışanların girişimci davranışlarında örgüt kültürünün rolü ve bu etkide öz yeterliğin düzenleyici etkilerini belirlemeye çalışmışlardır. Gelişimsel örgüt kültürü- girişimci davranış ilişkisinde düşük seviyede öz yeterliğin pozitif düzenleyici etkisinin olduğu, rasyonel kültür-girişimci davranış ilişkisinde ise düşük seviyede öz yeterliğin pozitif yönde, yüksek seviyede öz yeterliğin ise negatif yönde düzenleyici etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Hendricks ve Payne (2007), lider etkililiği ile yakın ve uzak aracılar arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Liderlere "Büyük Beş Teorisi" kişisel özelliklerin kontrolünden sonra liderin etkililiğini, hedef belirleme, lider öz yeterliği ve motivasyonunu laboratuvar şartlarında üretim görevinde dört kişilik takımlardaki yüz liderin performansı ile açıklamaya çalışmışlardır. Liderlik öz yeterliğinin, hedefe yönelik öğrenme ve sosyal normatif motivasyon liderliği kadar etkili motivasyon liderliği arasındaki ilişkiye kısmen aracılık ettiği sonucuna ulaşmışlardır.

Moen ve Allgood (2009), antrenörler ile ilgili yaptıkları araştırmada, öz yeterliğin artmasının etkili liderlik konumunu desteklediğini ve beklenen sonuç olarak da liderin daha etkin ve verimli deneyimlerde rol oynadığını göstermiştir.

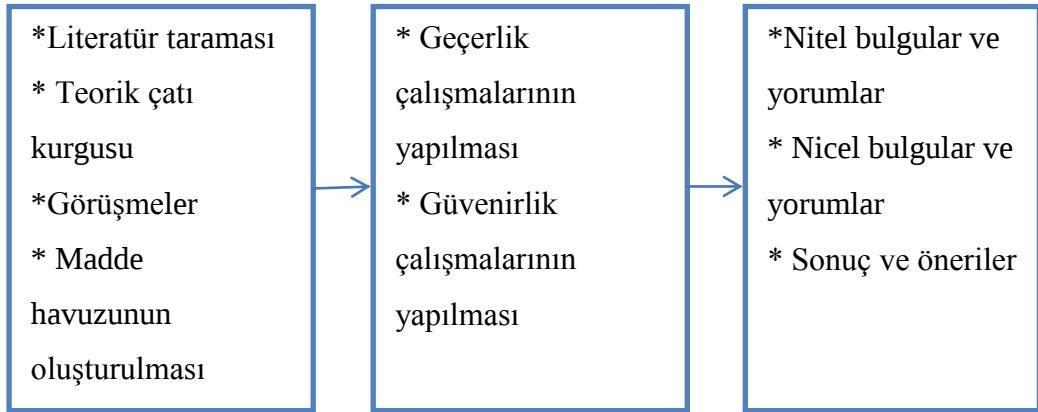
Çalık, Sezgin, Kavgacı ve Kılınç (2012), ilköğretim okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışı ile öğretmen öz yeterliği ve kolektif öğretmen yeterliği arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırmada; Öğretmen Öz Yeterlik Ölçeği, Öğretim Liderliği Ölçeği ve Kolektif Yeterlik Ölçeği kullanılmıştır. Modelin test edilmesi için yapısal eşitlik modeli kullanılmıştır. Öğretim liderliğinin kolektif öğretmen yeterliği üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkisinin olumlu yönde ve anlamlı düzeyde olduğu bulunmuştur. Öz yeterliğin öğretim liderliği ile kolektif öğretmen yeterliği arasındaki ilişkiye aracılık ettiği sonuçlarına ulaşmışlardır.

BÖLÜM III

3. YÖNTEM

3.1.Araştırma Modeli

Araştırma, nitel ve nicel araştırma yaklaşımlarından betimsel ve değişkenlere göre öz yeterlik durumlarında farklılık olup olmadığını görebilmek için ise ilişkisel tarama modelleri esas alınarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya temel oluşturacak veriler literatür taraması, görüşme ve ölçek uygulama teknikleri kullanılarak elde edilmiştir. Şekil 3. 1’de araştırmanın modeli gösterilmektedir.



Şekil 3.1: Araştırma modeli

3.2. Nitel Boyut

Araştırmanın alt problemlerini çözümleyebilmek için spor alanında ve diğer alanlarda yöneticilik yapan, spor yöneticiliği eğitimi alan ve spor organizasyonlarında çalışan kişileri kapsayan iki aşamalı bir ön çalışma yapılmıştır.

Birinci aşamada; 40 kişiye hiçbir yönlendirme yapılmadan “sizce yönetici hangi yeterliklere sahip olmalıdır?” sorusu sorulmuştur. 20 kişi ile doğrudan görüşme ve 2 odak grup (10’ar kişilik 2 grup) görüşmesi yapılmıştır. Odak grup görüşmesi araştırmacı tarafından yönetilmiştir. Çalışma grubunu; halen devlet ve özel sektörde yöneticilik yapan, yüksek lisans ve doktora seviyesinde okuyan ve çalışanlar ile Spor Yöneticiliği Bölümü lisans son sınıfta okuyan ve çalışmakta olan öğrenciler oluşturmuştur.

İkinci aşamada yöneticilik eğitimi alan ve almayan, devlet ve özel sektörde görev yapan yöneticilerle (8 kişi) yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak görüşmeler yapılmıştır. Böylece araştırmanın 1. alt problemi olan “ Spor yöneticilerinin yeterlikleri nedir?” sorusuna ilişkin veriler elde edilmiştir.

Araştırmada görüşme grubunu; spor kulübü (2), spor il müdürü (1), spor şube müdürü (1), federasyon (2), sağlık ve spor kulübü işletmecisi (1), alan dışı (1) kişinin katılımından oluşan toplam 8 yönetici oluşturmaktadır.

3.2.1. Nitel veriler için geçerlik ve güvenilirlik

Nitel araştırmada geçerlik araştırma sonuçlarının doğruluğunu konu edinir. Dış geçerlik, elde edilen sonuçların benzer gruplara ya da ortamlara aktarılabilmesine, iç geçerlik ise araştırma sonuçlarına ulaşırken izlenen sürecin çalışılan gerçekliği ortaya çıkarmadaki yeterliğine ilişkindir. Güvenirlik ise araştırma sonuçlarının tekrar edilebilirliği ile ilgilidir. Dış güvenirlik, araştırma sonuçlarının benzer ortamlarda aynı şekilde elde edilip edilemeyeceğine, iç güvenirlik ise başka araştırmacıların aynı veriyi kullanarak aynı sonuçlara ulaşip ulaşamayacağına ilişkindir (Yıldırım ve Şimşek 2006).

Araştırmada farklı alanlarda yöneticilik ve spor yöneticiliği yapan ve spor ortamını oluşturan kişilere ulaşılmıştır. İki farklı aşamada görüşme, odak grup görüşmesi yöntemleri kullanılmış ve görüşmeler kayıt altına alınmıştır. Farklı gruplarda iki aşamalı görüşme çalışması yapılarak çalışmanın geçerliği ve güvenirliliğinin yüksek tutulması hedeflenmiştir. Odak grup görüşmesi ve diğer görüşmeler araştırmacı tarafından yönetilmiş ve kayıt altına alınmıştır. Görüşmelerden elde edilen bulguların deşifreleri ve kodlamaları ayrıntılı bir şekilde yapılmış ve daha sonraki çalışmalarda

verilere ulaşılması gerekliliği düşünülerek dosyalanmıştır. Daha sonra tema ve alt temalar bulgulara dayalı olarak oluşturulmuş ve tablo olarak da verilmiştir. Araştırma sonuçları, araştırmanın problemi ve araştırmanın temel teorik yapısı birbiriyle tutarlılık göstermektedir.

3.2.2. Nitel verilerin çözümlenmesi

Elde edilen veriler iki aşamalı çözümleme işleminden geçirilmiştir. Tüm aşamalarda veriler tablo haline getirilmiştir. Veriler objektif bir şekilde kısa ifadeleri kullanarak kodlanmıştır. Araştırmada Y; yönetici yeterlikleri ile ilgili katılımcıları, OG; çalışma yapılan iki odak grubu, SY; spor yöneticilerinin yeterlikleri ile ilgili görüşme yapılan kişileri ifade etmektedir.

Bulguların Mintzberg'in Yönetiş Roller Teorisi'ni oluşturan teorik yapıyla uyum sağladığı görülmüştür. Teorik yapıya ek olarak yöneticilerin kişisel özellikleri adı altında bir tema daha oluşmuştur. Araştırmanın diğer aşamaları bu temaları destekleyecek şekilde de nicel çalışmanın alt boyutları oluşturulmuştur.

3.3. Nicel Boyut

3.3.1. İlgili ölçeklerin incelenmesi

Cummins ve Gullone (2000), “ Niçin 5’ li skala kullanmıyoruz” başlıklı çalışmalarında bu tür bir yayılımın ölçek güvenilirliğinde sistematik bir şekilde etkili olamayacağını ve bu yüzden psikometrik olarak uygulanabilirliğinin olamayacağını ancak bütün sonuç sınıflandırmalarının tamamının isimlendirilmesi eğiliminin zorlukla yapılabileceğini ifade etmektedirler. Esasında ölçeğin aralık yapısının azaltılmasının ve bu isimlendirme işleminin yapılmasının oldukça gereksiz olduğu tartışılmaktadır. Sonuç tanımlamalı ölçeklerde 10’lu ölçeğin uygun olduğu ifade edilmektedir. Öz yeterlik ölçekleri ile ilgili olarak; maddelerinin bir bağlam oluşturmaya yetecek kadar spesifik ancak genellemeyi engelleyecek kadar çok spesifik olmayacak şekilde oluşturulmasının gerekliliği de belirtilmektedir (Pajares, 2001; Humphries, Hebert, Daigle ve Martin, 2012).

Öz Yeterlik Çalışmalarının Yapıldığı Farklı Alanlarda Oluşturulan Ölçeklerde Boyutlar	
(1)Yönetici-Liderler için: 1-Değişim, 2-Hedeflere Ulaşmak İçin Çaba Göstermek, 3-Çözüm, 4-İşlerin Yapılandırılması, 5-Eyleme Geçme, 6-Gereklilikleri Yerine Getirmek, 7-Kişisel Disiplin, 8-İlişkiler, 9-Yönetme, 10-Projelerde Güven, 11-Engellere Direnç, 12-Reherlik, 13-İletişim, 14-Danışmanlık, 15-Motivasyon, 16-Hizmet, 17-İkna Gücü, 18-Bilgi boyutları açısından öz yeterlik.	Lider Öz Yeterlik Ölçeği (LSE) (Anderson, Krajewski, Goffin ve Jockson, 2008).
(2) 1-Değişim ile ilgili davranışlar için öz yeterlik, 2-Yapılan iş ile ilgili öz yeterlik, 3-Potansiyel geliştirme için öz yeterlik.	Lider Öz Yeterlik Ölçeği (Paglis ve Green, 2002).
Öğretmenler İçin: 1-Öğrenci Katılımına Yönelik Öz Yeterlik, 2-Öğretim Stratejilerini Kullanmaya Yönelik Öz Yeterlik, 3-Sınıf Yönetimine Yönelik Öz Yeterlik.	Öğretmen Öz yeterlik Ölçeği (Tschannen-Moran ve Hoy, 1989).
Hemşireler İçin: 1-Davranışa başlama, 2-Davranışı sürdürme, 3-Davranışı tamamlama, 4-Engellerle mücadele.	Genel Öz Yeterlik Ölçeği (Sherer, 1982).
Antrenörler İçin: 1-Bireylerin Kendi Kapasitelerine Duydukları İnanç.	Öz Yeterlik Ölçeği (Riggs, Warka, Babasa, Betancourt ve Hooker, 1994).
Öğrenciler İçin: 1-Fizik Problemlerini Çözmeye Yönelik Öz yeterlik İnancı, 2-Fizik Başarısına Yönelik Öz yeterlik İnancı, 3- Fizik Bilgilerini Kullanabilme Becerisine Yönelik Öz yeterlik İnancı, 4- Fizik Bilgilerini Hatırlayabilmeye Yönelik Öz yeterlik İnancı.	Fizik Öz Yeterlik Ölçeği (Çalışkan, 2007).
Sağlık İçin: 1 Beslenme alışkanlıklarında öz yeterlik, 2-Spor yapma alışkanlıklarında öz yeterlik, 3-Alkol kullanma durumunda öz yeterlik.	(Schwarzer ve Renner 2000).
Çalışanlar İçin: 1-Alt kademe yöneticinin desteği, 2-Bağımsız iş yapabilme, 3-Performans, 4-Geri bildirim ve kazanımlar.	Genel Öz Yeterlik Ölçeği (Schwarzer ve Jerusalem, 1995).
Hastalar İçin: 1-Acı yönetiminde öz yeterlik, 2-İşlevlerde öz yeterlik, 3-Diğer semptomların yönetilmesinde öz yeterlik.	Arthrits Öz Yeterlik Ölçeği (Lorig, Chastain, Ung, Shoor ve Holman, 1989).
Araştırmalarda Kullanılan Ölçek Tipleri	
3'lü, 5'li, 7'li, 9'lu, 11'li likert tipi ölçek. 4' lü, 6'lı aralık ölçek. 1-10 arası aralık ölçek. 0-100 arası oran ölçek.	

Şekil 3.2:Farklı alanlarda yapılan çalışmalarda kullanılan örnek ölçek ve yapılar

Alanla ilgili geliştirilen diğer ölçekler incelendiğinde (Şekil 3.2) öz yeterlik çalışmalarında farklı ölçek tiplerinin kullanıldığı görülmektedir. Ancak ölçeğin

güvenilirliğinin ve hassaslığının daha yüksek olması için ve Bandura' nın rehberinden yola çıkarak bu çalışmada ölçeklendirme 0 ile 100 arasında katılımcıların işaretleyebilecekleri 11 aralıktan oluşacak şekilde hazırlanmıştır.

Katılımcıların daha kolay bir şekilde kendilerine uygun ifadeleri işaretleyebilmelerini sağlamak için ölçekte 0 “*benim için hiç uygun değil*” , 50 “*benim için orta derecede uygun*”, 100 “*benim için kesinlikle uygun*” ifadeleri belirtilmiştir. Diğer aralıklarda herhangi bir ifade verilmemiştir.

3.3.2. Madde havuzunun oluşturulması

Ölçek geliştirme sürecinde madde havuzundaki maddeler pek çok kaynaktan sağlanabilmektedir. Bu kaynaklar önceden yapılmış ölçek geliştirme makaleleri, katılımcıları temsil edebilecek örnek bireyler, konuyla alakalı uzman kişilerin ifadeleri, araştırmacının teorik yapı ile ilgili kendi bilgi ve ifadeleri olarak sıralanabilmektedir. Madde havuzunu oluşturmada önemli olan; havuzu oluşturan soruların teorik yapı içerisinde sınırlarının belirlenmesidir (Netemeyer, Beardon ve Sharma, 2003).

Yapılan görüşmeler, literatür taraması, nitel çalışma sonrasında teorik yapının tüm boyutları ele alınarak hazırlanan ilk ölçek formunda 114 madde yer almıştır. Genel bilgiler bölümünde ise spor yöneticisinin demografik bilgileri, şu anki ve geçmiş yöneticilik durumunu belirlemeye yönelik 15 soru yer almıştır.

Ölçeğin kapsam ve görünüş geçerliliği bakımından 3 uzman kişi ile (alanda görev yapan, ölçek gelişimi alanında uzman ve alan dışında yöneticilik yapan) ölçek maddeleri tek tek okunmuştur. Maddelerin ölçekte uygun şekilde sorulması, dili, sıralaması, anlaşılabilirliği, diğer maddelerde birbirini tekrarlayan kavramların birleştirilmesi, tekrarlar ve ölçme tipinin maddeler ile uyumu açısından kapsamlı bir çalışma yapılmıştır.

Yapılan çalışma sonrasında “Spor Yöneticisi Öz Yeterlik Ölçeği” formunu oluşturan madde sayısı 74, genel bilgiler bölümünü oluşturan madde sayısı ise; 11 olarak belirlenmiştir.

3.3.3.Nicel veriler için geçerlik

Öz yeterlilik ölçeklerinin görünüş geçerliliği olmalıdır. Veriler bilgileri üretmek için algılanan yeterlik neyi ölçmesi gerekiyorsa onu ölçmelidir. Ama aynı zamanda “Öz Yeterlilik Ölçeği” ve tahmin geçerliliğini oluşturmak için ayırt edici rehberlere sahip olunmalıdır. Öz yeterliğin yapısı değişik faktörler arasındaki ilişkilerin ağını açıklayan teorisinin içinde yer almaktadır. Yapı geçerliliği hipotez testi sürecidir. Seçili öz yeterlikte yüksek skor kaydeden kişiler teori tarafından belirlenen yollarda düşük skor kaydeden kişilerle farklı yollarda ayrılmalıdır. Tahmini etkilerin doğrulamaları yapının geçerliliğini desteklemektedir (Bandura, 2006).

Maddeler ve boyutlar belirlendikten sonra ölçek ile ilgili olarak spor yönetimi alanında devlet ve özel sektörde farklı organizasyon yapılarında yöneticilik yapan ve akademisyenlerden oluşan toplamda 7 kişiden (2 Kulüp Yöneticisi, 1 Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürü, 1 Şube Müdürü, 1 Özel Spor İşletme Yöneticisi, 1 Bölüm Başkanı, 1 Federasyon Yöneticisi) uzman görüşü alınmıştır. Ölçme, değerlendirme ve ölçeğin görünüş geçerliliği ile ilgili olarak da alanda uzman 2 kişinin de görüşleri alınmıştır.

Pilot uygulama

Geliştirilen “Spor Yöneticisi Öz Yeterlilik Ölçeği” devlet ve özel sektörde farklı pozisyonlarda yöneticilik yapan 600 kişiye ulaştırılmış ancak geri dönen ve değerlendirmeye alınabilecek anket olarak 292 kadın ve erkek (kadın=72, erkek=220; n= 292) olmuştur. Katılımcılara; bire bir görüşülerek, e-mail ve posta yolu ile ulaştırılmıştır. Araştırmada örneklem grubu; basit tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılarak oluşturulmuştur. Araştırmaya pilot uygulama için 13 ilden katılım sağlanmıştır.

Spor Yöneticisi Öz Yeterlilik Ölçeği açıklayıcı faktör analizi

“Spor Yöneticisi Öz Yeterlilik Ölçeği” için Açıklayıcı Faktör Analizi kullanılmıştır. Açıklayıcı Faktör Analizinde varimax eksen döndürme işlemi ile birlikte temel bileşenler analizi yöntemi kullanılmıştır. Açıklayıcı faktör analizi’nin uygulanabilirliğinin ölçümü için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) yeterlilik ölçümüne ve Bartlett Küresellik testine bakılmıştır.

Faktör analizinin uygulanacağı örneklemin yeterliliği Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ölçümü ile yapılmıştır. Bu değer 1'e ne kadar yakın ise eldeki veri grubuna faktör analizinin yapılmasının uygun olduğu kabul edilir. KMO 0.50'den küçük ise ilgili veri grubuna faktör analizi yapılamaz (Bayram, 2004).

KMO ölçütü 0,90-100 arasında olduğunda **çok iyi**; 0,80–0,89 arasında iyi; 0,70 – 0,79 arasında **orta**; 0,60-0,69 arasında olduğunda **kötü**; 0,50–0,59 arasında olduğunda **çok kötü** ve 0,50'nin altında olduğunda **kabul edilemez** olduğu belirtilmektedir (Alpar, 2010).

Tablo 3.1'de "Spor Yöneticisi Öz Yeterlik Ölçeği" ne ait KMO ve Bartlett testi sonuçları verilmektedir.

Tablo 3.1:Spor Yöneticisi Öz Yeterlik Ölçeği KMO ve Bartlett Küresellik Testi Tablosu

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterlilik Ölçümü		0.948
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-kare	7506.902
	Serbestlik derecesi	1128
	Anlamlılık	0.00

Tablo 3.1 incelendiğinde, ölçeğin **KMO** örneklem yeterlilik ölçümü değeri **0,94** olarak görülmektedir. Bu değer KMO için çok iyi bir değer olduğunu ve ilgili veri grubuna analiz yapılmasının uygun olduğunu söyleyebiliriz. Bartlett Küresellik Testi sonucunda, anlamlılık derecesi $p = 0.00$ değerinin test istatistiğine ilişkin olarak maddeler arasında ilişkinin varlığını ortaya koyarak faktör analizi için verilerin uygunluğunu göstermektedir.

Tablo 3.2:Spor Yöneticisi Öz Yeterlik Ölçeği test maddeleri başlangıç orta değerleri

İfadeler	Başlangıç	Elde Edilen
S1	1.000	0.617
S2	1.000	0.479
S3	1.000	0.518
S6	1.000	0.612
S7	1.000	0.474
S9	1.000	0.510
S10	1.000	0.442
S11	1.000	0.604
S12	1.000	0.465
S13	1.000	0.449
S15	1.000	0.381
S16	1.000	0.405
S17	1.000	0.512
S18	1.000	0.513
S19	1.000	0.484
S20	1.000	0.536
S22	1.000	0.664
S24	1.000	0.568
S25	1.000	0.598
S27	1.000	0.551
S28	1.000	0.589
S29	1.000	0.557
S30	1.000	0.353
S31	1.000	0.608
S32	1.000	0.533
S33	1.000	0.587
S34	1.000	0.497
S35	1.000	0.474
S36	1.000	0.466
S38	1.000	0.585
S39	1.000	0.604
S40	1.000	0.568
S41	1.000	0.511
S42	1.000	0.724
S43	1.000	0.655
S44	1.000	0.638
S47	1.000	0.574
S48	1.000	0.502
S50	1.000	0.730
S51	1.000	0.607
S55	1.000	0.444
S60	1.000	0.661
S61	1.000	0.625
S63	1.000	0.681
S64	1.000	0.551
S66	1.000	0.671
S67	1.000	0.611
S68	1.000	0.673

Verilerin faktör analizine uygunluğunu ölçen analizlerden bir diğeri de, test maddelerinin “Başlangıç Ortak Değerlerinin” incelenmesidir. Tablo 3.2’ de bu değerler incelendiğinde maddelerin başlangıç ortak değerleri en düşük 0,35 en yüksek 0,73 olduğu saptanmıştır. Bu değerler verilerin faktör analizine uygunluğunu göstermektedir.

Örnekleme yeterlilik ölçümlerinden sonra varimax dikey ekseninde döndürme işlemi uygulanmıştır. Döndürme işleminde yeterli faktör yükü almayan 4,5, 8, 14, 21, 23, 26, 37, 45, 46, 49, 52, 53, 54, 56, 57, 58, 59, 62, 65, 69, 70, 71, 72, 73, 74. maddeler çıkarılmış ve ölçek 48 maddelik halini almıştır.

Uygun faktör sayısının ve faktörlerde yer alacak maddelerin belirlenmesi için Tablo 3-3’ de ölçeğe ait yapılan analiz sonuçlarına göre, Eigen değerleri ve açıklanan toplanan varyans sonuçları, Tablo 3.4’ de ise Spor Yöneticileri Öz Yeterlik Ölçeği Döndürülmüş faktör yükleri görülmektedir.

Tablo 3.3: Spor Yöneticisi Öz Yeterlik Ölçeği Eigen değerleri ve açıklanan toplam varyans

Açıklanan Toplam Varyans			
Başlangıç Özdeğerleri			
Bileşen	Toplam	Varyans %	Toplam Varyans %
1	8.45	17.61	17.61
2	6.99	14.56	32.17
3	5.91	12.32	44.50
4	5.29	11.38	55.54

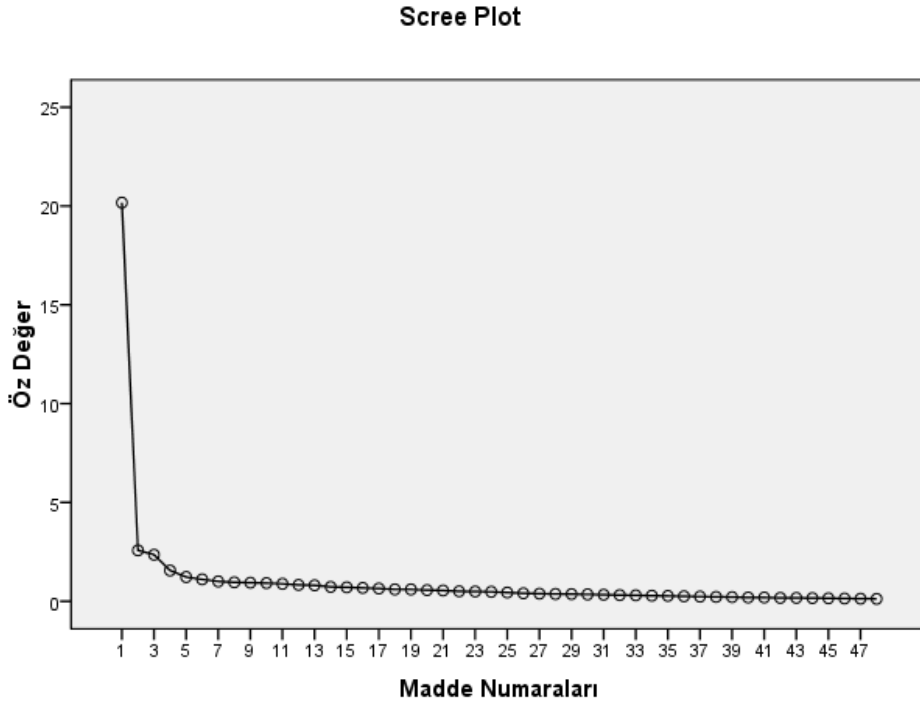
Tablo 3.3 incelendiğinde analize alınan maddelerin 48’ inin öz değeri 1’ den büyük dört faktör altında toplandığı görülmektedir. Elde edilen bu dört faktör toplam varyansın % 55,54’ ünü açıklamaktadır. Analiz sonuçlarında elde edilen varyans oranları ne kadar yüksekse, ölçeğin faktör yapısı da o kadar güçlü olmaktadır. Sosyal bilimlerde yapılan analizlerde % 40 ile % 60 arasında değişen varyans yeterli oranda kabul edilmektedir(Tavşancıl, 2006).

Tablo 3.4: Spor Yöneticisi Öz Yeterlik Ölçeği döndürülmüş faktör yükleri

Maddeler	Faktörler			
	1	2	3	4
S44	0.730			
S1	0.705			
S41	0.680			
S22	0.661			
S50	0.647			
S47	0.635			
S29	0.623			
S31	0.599			
S24	0.584			
S33	0.558			
S27	0.555			
S30	0.548			
S40	0.546			
S17	0.526			
S16	0.491			
S32	0.473			
S28	0.462			
S7	0.442			
S12	0.418			
S15	0.403			
S63		0.772		
S66		0.740		
S67		0.709		
S64		0.703		
S68		0.698		
S61		0.662		
S60			0.701	
S38			0.687	
S11			0.636	
S18			0.629	
S36			0.612	
S35			0.591	
S19			0.586	
S48			0.558	
S13			0.555	
S34			0.536	
S51			0.532	
S43			0.477	
S20			0.465	
S10			0.433	
S2				0.640
S9				0.623
S42				0.612
S25				0.601
S3				0.599
S39				0.597
S6				0.568
S55				0.403

Tablo 3.4’de Spor Yöneticisi Öz Yeterlik Ölçeğinin döndürülmüş faktör yükleri bulunmaktadır. Ölçeğin faktör yükleri alt kesme noktasının 0,40 olarak alındığı görülmektedir. Ölçek döndürme işleminden sonra 0, 40 kesme noktası alındığında ölçek; karar verme alt boyutunda 20 madde, kişisel özellikler alt boyutunda 6 madde s, bilgi alt boyutunda 14 madde, kişiler arası ilişkiler alt boyutunda 8 madde, toplam ölçekte 48 madde şeklinde boyutlar oluşmuştur.

Grafik 3.1: Spor Yöneticisi Öz Yeterlik Ölçeği scree plot grafiği



Dikey ekseninde öz değerlerin, yatay ekseninde faktörlerin yer aldığı öz değerler grafiği olan Grafik 3.1. Spor Yöneticisi Öz Yeterlik Ölçeği Scree Plot Grafiği incelendiğinde, düşüşlerin görüldüğü dikey eksenindeki faktör sayısının dört olduğu söylenebilmektedir. Dörtten sonraki faktörlerin getirdikleri ek varyansların katkılarının birbirine yakın olduğu görülmektedir. Bu sonuca dayanarak ölçeğin dört faktörden oluşabileceği söylenebilir.

Spor Yöneticisi Öz Yeterlik Ölçeği doğrulayıcı faktör analizi

Açıklayıcı faktör analizi çalışmasından sonra ölçeğin doğrulayıcı faktör analizi Lisrel 8.8 programı kullanılarak, çeşitli modellerin incelenmesi yapıldığında ve uyum indekslerine bakıldığında modelin uygunluğunun kabul edilebilir olduğu görülmüştür.

Tablo 3.5: Spor Yöneticisi Öz Yeterlik Ölçeği doğrulayıcı faktör analizine ait uyum ölçüleri

Uyum Ölçüleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Modelin Sonuçları	Uyum
RMSEA	$0 < \text{RMSEA} < 0,05$	$0,05 \leq \text{RMSEA} \leq 0,10$	0,071	Kabul edilebilir
NFI	$0,95 \leq \text{NFI} \leq 1$	$0,90 \leq \text{NFI} \leq 0,95$	0,94	Kabul edilebilir
NNFI	$0,97 \leq \text{NNFI} \leq 1$	$0,95 \leq \text{NNFI} \leq 0,97$	0,97	Kabul edilebilir
CFI	$0,97 \leq \text{CFI} \leq 1$	$0,95 \leq \text{CFI} \leq 0,97$	0,97	Kabul edilebilir
IFI	$0,97 \leq \text{IFI} \leq 1$	$0,95 \leq \text{IFI} \leq 0,97$	0,97	Kabul edilebilir
SRMR	$0 \leq \text{SRMR} \leq 0,05$	$0,05 \leq \text{SRMR} \leq 0,10$	0,065	Kabul edilebilir
χ^2 / df	$0 < \chi^2 / \text{df} < 3$		2,05	

Tablo 3.5’ de modelin sonuçları incelendiğinde; RMSEA uyum ölçümü 0,071 olup, kabul edilebilir uyum gösterdiği görülmektedir. Diğer uyum ölçülerinden NFI, NNFI, CFI, IFI ve SRMR ölçümleri de kabul edilebilir uyum göstermektedir.

Ki-kare testi, “gözlenen kovaryans matrisi ile faktör kovaryans matrisi arasında fark yoktur” hipotezini test etmektedir. Bu değer 5 değerinden küçük ise modelin uyum iyiliğine sahip olduğu, 3 değerinden daha küçük ise modelin çok iyi bir uyuma sahip olduğu kabul edilir (Özdamar, 2002).

Uyum iyiliği indeksleri için 0,90-0,95 kabul edilebilir ve 0,95 üzerinde olması ise yüksek bir uyumu gösterir. Diğer yandan modelin hata (uyumsuzluk) indekslerinin 0,08-0,05 değerleri arasında modelin kabul edilebilir; 0,05 değerinden küçük olduklarında da modelin iyi olduğu söylenebilir. Özellikle Ortalama Karekök Hata Tahmini (RMSEA) indeks değerinin 0,00 a yakın olması iyi uyumu göstermektedir (Du Toit and Du Toit, 2001; Tatar, 2005; Güzeller, 2005; aktaran: Doğan ve Başokçu, 2010).

Buna göre uyum ölçülerinin kabul edilebilir uyum göstermeleri ayrıca düzeltmeli ki-kare değerinin de kabul edilebilir uyum göstermesi, verilerimizin kabul edilebilir uyuma sahip olduğu ve modelimizin istatistiksel olarak anlamlı ve geçerli olduğunu göstermektedir.

3.3.4. Nicel veriler için güvenilirlik

Spor Yöneticisi Öz Yeterlik Ölçeğinin güvenilirlik çalışması için Cronbach Alpha değerlerine bakılmış ve Tablo 3.6’da verilmiştir.

Tablo 3.6:Spor Yöneticisi Öz Yeterlik Ölçeği alt boyutlarının ve toplam ölçeğin alfa değerleri

		Alt Boyutların Cronbach Alpha Değerleri		Toplam Ölçeğin Cronbach Alpha Değeri
Karar Verme	Madde1.Planlama yaparken paydaşların (sporcu, antrenör, federasyon, STK, yerel yönetim, özel kurum, kuruluşlar vb.) görüşleriyle birlikte kurumsal hedefleri oluştururum.	20	$\alpha = 0.94$	$\alpha = 0.96$
	Madde7.Kurumda işlerin stratejik hedeflere uygun olarak yapılmasını sağlarım.			
	Madde12.Kararlarımı paydaşlarla paylaşıyorum.			
	Madde15.Toplantıların gündemli, düzenli olmasına dikkat ederim.			
	Madde16.Çoğu zaman doğru kararlar veririm.			
	Madde17.Kurumdaki çatışma ortamlarını objektif bir şekilde yönetirim.			
	Madde22.Çalışanların düşüncelerini önemserim.			
	Madde24.Her zaman şeffaf bir yönetim anlayışı sergilerim.			
	Madde27.Topluma karşı sosyal sorumluluklarım olduğunu düşünürüm.			
	Madde28.Kurumsal olarak (paydaşlarla) işbirliklerinin artırılması için gereken çabayı gösteririm.			
	Madde29.Kurumda performans ölçme, değerlendirme sistemini kullanırım.			
	Madde30.Kurumda görev dağılımlarında liyakatı esas alarak karar veririm.			
	Madde31.İş ortamının fiziksel şartlarını çalışanların memnuniyetini arttıracak şekilde planlarım.			
	Madde32.Kurumun varoluş hedeflerine (misyon, vizyon, değerler ve politikaları vb.) uygun olarak kararlar veririm.			
	Madde33.Çalışanlar için her konuda fırsat eşitliği sağlarım.			
	Madde40.Kurumun yararına olacak yeni fırsatlar oluşturmak için çalışırım.			
	Madde41.Gerekli konularda uzman görüşüne başvurma ihtiyacı duyarım.			
	Madde44.Çalışanlara sürekli olarak müdahale etmek yerine onlara destek olmaya çalışırım.			
	Madde47.Kurumsal başarı için takım çalışmasını önemserim.			
	Madde50.Yönetici olarak etik davranmaya özen gösteririm.			

Tablo 3.6: Spor Yöneticileri Öz Yeterlik Ölçeği alt boyutlarının ve toplam ölçeğin alfa değerleri (devamı)

Kişisel Özellikler	Madde61.İş çevremde kişisel olarak saygınlığım yüksektir. Madde63.Düzgün bir diksiyona sahibim. Madde64.İşimi yaparken duygularımı kontrol altında tutabilirim. Madde66.Hitap yeteneğine sahibim. Madde67.Pratik bir zekaya sahibim. Madde68.Özgüvenim yüksektir.	6	$\alpha= 0.89$	
Bilgi	Madde10.Spor etkinliklerini etkin yönetirim. Madde11.Spor hukuku alanında yeterli bilgiye sahibim. Madde13.Spor tesislerini 3tkin yönetirim. Madde18.Düzenli bir şekilde kişisel gelişim eğitimlerine katılmaya özen gösteririm. Madde19.Kurumda hizmet içi eğitim olanağı sağlarım. Madde20.Görevimi etkin şekilde yerine getirebilmek için gerekli uzmanlık alan bilgisine (spor yönetimi) sahibim. Madde34.Spor yöneticiliği yapabilmek için aldığım eğitim yeterlidir. Madde35.Spor yapmış kişilerin spor organizasyonlarını daha iyi yönetebileceklerini düşünürüm. Madde36.İyi bir yönetici olabilmek için kurumun tarihini bilirim. Madde38.Alanım dışındaki konularda gelişmeleri takip ederim. Madde43.Kurumsal hedefleri oluştururken öncelikleri belirlerim. Madde48.Yaptığım işte teknolojiyi etkin kullanırım. Madde51.Yasal sorumluluklarımı (sosyal güvenlik, iş sağlığı ve güvenliği, özlük hakları vb.)yerine getiririm. Madde60.Bulunduğum görevi etkin bir şekilde yerine getirebilmek için yöneticilik bilgisine sahibim.	14	$\alpha=0.89$	
Kişiler Arası İlişkiler	Madde2.Diğer kurum, kuruluşlar (Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlükleri, spor kulüpleri, federasyonlar, STK'lar vb.) ile işbirliği içerisinde çalışırım. Madde3.Spor ortamını oluşturan tüm kişilerin düşüncelerini dikkate alırım. Madde6. Spor organizasyonlarında sorumluluk almak için girişimlerde bulunurum. Madde9.Organizasyonlar için sponsor bulmakta güçlük çekmem. Madde25.Birlikte çalıştığım kişilerle iletişimim güçlüdür. Madde55.Kurumun tanıtımında temsil gücümün olduğunu düşünürüm. Madde39.İş ilişkilerimde saygı önemli bir unsurdur. Madde42.Çalışma ortamında iyi ilişkilerle disiplini sağlayabilirim.	8	$\alpha=0.81$	
Ölçeğin Toplam Madde Sayısı		48		

Tablo 3.6' da 48 maddeden oluşan toplam ölçeğin toplam Cronbach Alpha değeri $\alpha=0.96$ olarak bulunduğu gösterilmiştir. Ölçeğin alt boyutlarında ise 20 sorudan

oluşan birinci faktörün Cronbach Alpha değeri $\alpha = 0.94$; 6 sorudan oluşan ikinci faktörün Cronbach Alpha değeri $\alpha = 0.89$; 14 sorudan oluşan üçüncü faktörün Cronbach Alpha değeri $\alpha = 0.89$; 8 sorudan oluşan dördüncü faktörün Cronbach Alpha değeri ise $\alpha = 0.81$ olarak bulunmuştur.

3.4.Evren ve Örneklem

Spor yöneticilerinin öz yeterlik durumlarını belirlemek için geliştirilen ölçek araştırmanın alt problemlerini cevaplayabilmek için tekrar uygulanmıştır. Araştırmanın evrenini Türkiye’ de kamu ve özel sektörde görev yapan spor yöneticileri oluşturmuştur. Araştırmanın örneklemi kamu sektöründe çalışan spor yöneticileri ile (Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürleri $n=44$, Federasyon Yöneticisi $n=23$, Gençlik ve Spor Bakanlığı Genel Müdürlük bünyesinde $n=45$ toplamda $n=122$) spor kulübü yöneticileri ($n=123$) toplam olarak 245 spor yöneticisi oluşturmuştur. Örneklem grubu basit tesadüfi örnekleme yöntemi ile seçilmiştir.

3.5. Nicel Verilerin Analizi

Spor yöneticilerinin genel bilgilerine ait veriler için tanımlayıcı istatistik analizleri olarak frekans ve yüzde değerleri; boyutlara ait öz yeterlik düzeylerini belirlemek için ise yüzde, frekans, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri kullanılmıştır.

Spor yöneticilerinin öz yeterlik durumlarında; görev alanı, yaş, cinsiyet, medeni durum, alan eğitimi, lisanslı olarak spor yapma yılı, bulunduğu kurumda yöneticilik yapma süresi ve toplam olarak yöneticilik yapma süre değişkenlerine göre anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek için Mann Whitney U Testi ve Kruskal Wallis Testi uygulanmıştır. Araştırmada anlamlılık düzeyi $p < 0.05$ olarak alınmış ve veri analizi için SPSS 17.0programı kullanılmıştır.

Analiz sonuçlarından elde edilen bulgular, araştırma sorularına uygun olarak tablolara dönüştürülerek yorumlanmıştır.

BÖLÜM IV

4.BULGULAR VE YORUMLAR

4.1. Spor Yöneticisinin Sahip Olması Gereken Yeterlikleri Nedir?

Araştırmanın birinci alt problemini “*Spor yöneticisinin sahip olması gereken yeterlikleri nedir?*” sorusu oluşturmaktadır. Bu bölümde iki aşamalı bir yol izlenmiştir. Birinci aşamada katılımcılara sadece “Yönetici yeterlikleri nelerdir?” sorusu sorulmuştur. İkinci aşamada spor yöneticilerinin yeterlikleri hazırlanan yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak sorulan sorulardan alınan cevaplar ve literatür taramasından elde edilen verilerle temalar oluşturulmuş ve iki aşamalı olarak sınıflandırılmıştır. Sınıflandırmanın birinci aşamasında spor ortamında ve diğer alanlarda çalışan kişi ve yöneticilerin, yönetici yeterlikleri ile ilgili verilerine, ikinci aşamasında ise spor yöneticilerinin spor yeterlikleri ile ilgili verilerine yer verilmiştir.

Alt temalara ilişkin tablolarda yer alan birinci aşamada görüşme yapılan Y1 ve Y20 arası ifadeler yönetici yeterliklerini ifade eden katılımcıları, OG1ve OG2 yönetici yeterliklerini ifade eden odak grupları belirtmektedir. İkinci aşamada görüşme yapılan SY1-SY8 arasındaki ifadeler ise spor yöneticileri yeterliklerini ifade eden katılımcıları oluşturmaktadır.

Nitel boyutta araştırmanın ilk aşamasındaki verilere ulaşmak için yönetici yeterlikleri ile ilgili görüşlerini belirten katılımcıları; spor yöneticiliği yapan ve yapmayan spor ortamını oluşturan 20 kişi, odak grup görüşmesi katılımcılarını ise; lisans ve yüksek lisans seviyesinde spor yöneticiliği bölümünde okuyan ve çalışan öğrenciler oluşturmuştur.

Nitel boyutta araştırmanın ikinci aşamasında spor yöneticilerinin yeterliklerini belirlemek için görüşme yapılan spor yöneticisi ve alan dışı yöneticilerin sayısı ve katılımcıyı belirten ifadeler Tablo 4.1’de belirtilmiştir.

Tablo 4.1: Spor yöneticisi yeterlikleri ile ilgili görüşlerini belirten katılımcılar

Görev yaptığı alan	Katılımcı
Spor Kulübü Yöneticileri	SY1, SY6
Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürü	SY2
Federasyon Yöneticileri	SY3, SY8
Spor Şube ve Tesis Yöneticisi	SY4
Sağlık ve Spor Kulübü İşletmecisi	SY7
Alan Dışı Yönetici	SY5

Tablo 4.1’ de görüşme yapılan yöneticilerin; spor kulübü yöneticisi (n=2), gençlik hizmetleri ve spor il müdürü (n=1), federasyon yöneticisi (n=2), spor şube ve tesis yöneticisi (n=1), alan dışı yönetici (n=1) toplam (n=8) yöneticiden oluştuğu görülmektedir.

Spor yöneticisinin yeterliklerini öğrenmeye yönelik olarak elde edilen veriler ve ortaya çıkan bulguların sunumunda her bir tema için, alt temalar ve kodlamalar tablolar ile ifade edilmiştir. Görüşmeler sonucunda elde edilen bulguların literatür taraması sonucunda ortaya çıkan “Yönetici Yeterlikleri” ile ilgili sınıflandırmayla örtüştüğü görülmüştür. Bu çerçevede görüşme verilerinin deşifresi sonucunda elde edilen Mintzberg’in “Yönetimsel Roller Teorisi” doğrultusunda oluşturulmuştur. Ayrıca bulgulardan elde edilen bilgilerle Mintzberg’in Yönetimsel Roller sınıflandırmasına “yöneticilerin kişisel özellikleri” isimli bir boyut daha eklenmiştir.

4.1.1.Karar verme ile ilgili yeterlikler teması

Bu başlık altında katılımcıların yöneticilerin ve spor yöneticilerinin karar verme ile ilgili yeterlikler temasına ait görüşleri “a” ve “b” maddeleri görüşmelerin yapıldığı şekilde iki aşamalı olarak yer almaktadır.

a-)Yönetici 1, 2, 3, 4, 6, 8, “... yöneticinin **problem çözebilme yeteneği** olmalıdır, öyle sorunlarla karşılaşıyorsunuz ki kaos ortamına çevirmeden problemi **hızlı** bir şekilde çözmeniz gerekebiliyor..” (Y1,Y2, Y4, Y8). “.....yine yönetici kurumsal olarak **stratejik düşünebilmeli, çevre analizlerini** yapabilmeli, **kıyaslayabilmeli, stratejik plan** yapmak zorunda, bütçeyi bilmek zorunda dolayısıyla stratejik düşünebilmeli....” (Y1,Y12).

Yönetici 2, 4, 9, 12,13, odak grup 2, “.... eğer yönetiyorsanız **bir sonraki adımı görebilmeniz** çok önemli..... diğer aşamayı göremediğinizde yönetici olarak görevinizi **etkin yerine getirmezsiniz** ...(Y2, Y4, Y9, Y13)....çalışanlarınızdan **farklaşmanız** gerekir kurumsal olarak ileriye görebilmeli **eylemlerinizi ona göre planlamanız** gerekmekte.....” (Y12, OG2).

Yönetici 3, 4, 13, odak grup 1, “.....uygulamalarınızda **kararlı olmanız gerekli**, yönetici olarak aldığınız **kararlar tüm organizasyonu etkilemekte....**(Y3, Y13)... **bazen geri dönemeyeceğiniz** ve **çok zamanınız olmadan** kararlar vermeniz gerekebilir...(OG1) Çalışanlarla ilişkiler anlamında da **sürekli değişken bir yapınız olursa dengesiz** olarak anılırsınız.....**geleceğe dönük ve yönetsel faaliyetlerde kararlı** davranamazsanız **başarılı yönetici olamazsınız hatta yöneticilik görevini zor yerine getirirsin....**” (Y13).

Yönetici 6, “.....kurum içinde **çalışanları gözlemlemem** gerekiyor, kurum dışında da benim alanımda çalışanları, gelişmeleri, **diğer organizasyonlardaki yöneticileri** eğer **dışa kapalı bir tarz benimserseniz** gelişmeleri ve **farklılıkları** **göremiyorsunuz** bence **gözlem yapmadan yönetici olunamaz...**” (Y6).

Yönetici 9, 13, “.... eğer bir organizasyonun parçasıysanız öncelikle çalıştığınız yeri düşünmelisiniz, **işinizi düşünebilmelisiniz daha sonra bireysel olarak düşünüp** kararlar vermeniz gerekiyor..... **tabi ki yöneticiyseniz kurumsal hedefler daha ön**

planda oluyor çalışanlara nazaran....(Y9) ...çoğu unsuru riske etmemeniz gerekiyor, **kurumun imajı da var bir de.....**” (Y13).

b-)Yönetici 1, “Spor yönetici çalıştığı alanla ilgili karşılaşacağı her konu ile ilgili **sorunları önceden görmeli**....,....uzun vadeli **çözümler üretebilmeli**, stratejik planlama yapmalı, krizi yönetebilmeli, tüm **kaynakları etkin bir şekilde koordine** edebilmeli...., yerinde **takdir ve ödüllendirme** ile **iş performanslarını arttırabilmelidir**, işyerinde **kurum kültürünü** sağlamak için çalışmalı” (SY1).

Yönetici 2, “...diğer yöneticilerden farklı olarak **kıvrak bir zekaya** sahip olması gerekir, düz bir yönetici tipi sporda çok başarılı olamaz.**stratejileriniz olmalı, hedef belirlemelisiniz**, bizim şimdi 4 büyük hedefimiz var iki yıl içinde ulaşmayı **planladığımız**....,spor bir endüstri **paydaşlarla birlikte** hareket etmeniz gerekiyor, ulusal ve uluslararası boyutlarda **girişimlerde** bulunmanız, **fırsatları görüp değerlendirmeniz** ve **bunun alt yapısını hazırlamanız** gerekiyor.....**işini iyi yapan, katma değer** yaratan çalışanları **ödüllendirilmelisiniz**...” (SY2).

Yönetici 3, “...**hızlı karar alma becerisine** sahip olmalı.....benim çalışma hayatımda gördüğüm ve sonuç aldığım bir uygulama var; **hep bir hedef koyduk çalıştığım arkadaşlarla** ve o hedeflere ulaştığımızda kısa ya da uzun vadeli olabiliyor, tekrar yeni bir hedef koyduk. Bu **hedef belirlemeyi de takım ve çalışma arkadaşlarınızla birlikte yaparsanız** daha çok benimseniyor ve **inanılıyor**....,**çaba ve hedef belirlemenin çok olumlu bir yol olduğunu** söyleyebilirim” (SY3).

Yönetici 4, “... çalışma ortamı **sistemli, profesyonel ve kurumsal** olmalı,yöneticinin yapıyı kolaylıkla çözebilecek **analiz yeteneğine** sahip olması gerekmekte, tecrübesiyle birlikte **karar verme becerisi gelişmiş** olmalı..... bazı durumlarda ve organizasyonlarda bu çok önemli” (SY4).

Yönetici 5, “....soyut düşünebilme becerisi, **geleceği planlamak** için önemli ve gelecekte **gerçekleşebilecek olasılıklar**, **çevreden kaynaklanan olasılıklar için çözüm üretebilmek** gerekmekte.....**yakını ve uzağı, kısa ve uzun** vadede görebilmeli,....**planlama yapmalı** ve planda konmuş hedeflere göre organizasyonu yönlendirmeli, **kişilerin amaçları ile örgütün amaçlarını** uyumlaştırabilmelidir. Kişileri

takdir etmeli ve bunu **kişilerin** kendisine **ulaştırmalıdır**. Sporda çok fazla öge var, **tüm kaynakları** çok iyi **örgütlemeli tesis, sporcu, antrenör, kaliteye önem vermeli**...., **spor organizasyonu için kaynak** nedir? **Nasıl sağlanır?** Çok iyi bilmesi gerekir bunun için de diğer alanlardaki yöneticilerden farklı bir **tecrübeye sahip olması gerekir**” (SY5).

Yönetici 6, “...spor yöneticisi **mali bütçelemeyi, planlamayı** bilmeli ve bu konuda hassas olmalıdır,.... yurt içi ve yurt dışında kurumunun menfaatine **girişimlerde** bulunurken ve her yerde **kurumun prestijini düşünmeli**,...**çalışanların, sporcuların** yaptıkları işe **inanmaları, motivasyonları** önemli...” (SY6).

Yönetici 7, “...iş sahasında **farklı yapılabilecek işleri gözlemlemeli** ve **farklı hizmetler** sunmalı, ...**rekabet ortamını**, rakiplerinin ne yapacağını **görebilmeli**,ortamdaki **kişilerin** , **mekanların** doğru bir şekilde **organizasyonunu sağlamalıdır**” (SY7).

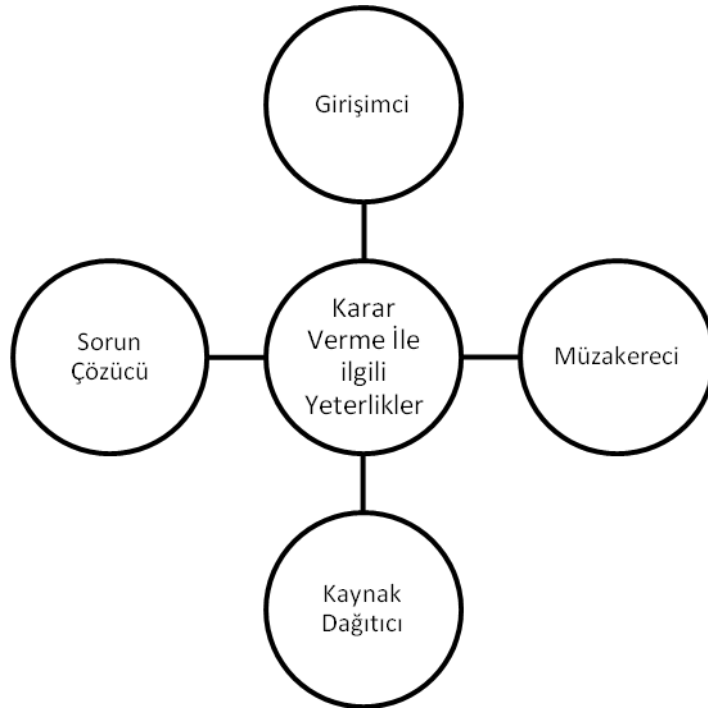
Yönetici 8, “....**ortak değerler** belirleyen..., **mantıklı hedefler** koyabilmeli,**hızlı risk analizi** yapabilmeli ve **durumu kavramalı**... **vizyoner** bir bakış açısıyla birlikte, **uluslararası boyutta hedef** koyabilmelidir, ...değişiklikler ve fikirler konusunda **birlikte çalıştığı** kişilere **danışmalı**....Kuruma mantıklı **kaynaklar yaratma** konusunda başarılı olmalıdır” (SY8).

Katılımcıların görüşleri doğrultusunda karar verme ile ilgili alt boyutta yönetici ve spor yöneticisi yeterlikleri Tablo 4.2’ de verilmiştir.

Tablo 4.2: Yöneticilerin karar verme ile ilgili yeterlikler temasına ait alt tema ve kodlar

Tema	Alt Temalar	Kodlar	Yönetici Yeterlikleri için Katılımcılar	Spor Yöneticisi Yeterlikleri için Katılımcılar
Karar Verme ile İlgili Yeterlikler	Girişimci	Kurumsal düşünebilme becerisi	Y9,713	SY1,SY2,SY3,SY5, SY6,SY8
		Strateji ve stratejik düşünme, analiz yapabilme	Y1, Y12, Y20	SY1,SY2,SY3,SY4, SY5,SY6.SY8
		Hızlı karar verme	Y1, Y2, Y4, Y8,Y18,Y19	SY1,SY3,SY8
		Vizyonerlik, Proaktif	Y2, Y4, Y9,Y12, Y13,Y18,Y20,	SY1,SY2,SY3,SY5, SY6,SY8
		Düşünebilme	OG2	
		Kararlılık	Y3,Y4, Y13, Y18 OG1	SY2,SY4,SY5,SY8
	Müzakereci	Gözlemci	Y6	SY2,SY5,SY7,SY8
		Hedefleri belirlemede paylaşım	Y2, Y14,Y17, OG1	SY1,SY3,SY5,SY8
	Sorun Çözücü	Problem çözme yeteneği	Y1, Y2	SY1,SY2,SY5
		Stres yönetimi		SY1
	Kaynak Dağıtıcı	Değerlendirme, ödül, takdir, tanıma, ceza	Y10,Y17, OG1, OG2	SY1,SY2,SY5,SY8
		Yetkiyi devredebilme	Y17,Y19	SY3,SY7
		Etkin kaynak kullanımı, Koordinasyon	Y14,Y20	SY1,SY2,SY3,SY5, SY6, SY7,SY8

Tablo 4.2’ de katılımcıların karar verme ile ilgili yeterliklerine ait girişimci, müzakereci, sorun çözücü ve kaynak dağıtıcı alt temalarının ortaya çıktığı görülmektedir.



Şekil 4.1:Karar verme ile ilgili yeterlikler(araştırma bulgularına dayalı).

Şekil 4.1’de araştırma bulgularına dayalı olarak yönetici ve spor yöneticilerinin karar verme ile ilgili alt boyutta bulunan yeterliklerine ilişkin alt temalar gösterilmiştir.

Bulgular yönetici yeterlikleri sınıflandırmalarında spor yöneticilerinin de taşınması gereken özellikler olarak görülmektedir (Tablo 4.2). Spor yöneticilerinin karar verme ile ilgili yeterlikleri diğer yeterlikleriyle karşılaştırıldığında yönetim işlevlerinin etkin şekilde yerine getirebilmesi için tüm yöneticilerin sahip olması gereken yeterliklerin başında gelmektedir. Araştırma bulguları sonucunda spor yöneticilerinin karar verme ile ilgili yeterlikler alt temalarında girişimci yeterliklerinde; kurumsal düşünebilme, strateji, analitik ve stratejik düşünebilme, hızlı karar verme, vizyoner olma, gözlemci ve kararlılık yeterlikleri gösterilmiştir. Müzakereci yeterliklerde; hedefleri belirlemede paylaşım, sorun çözücü yeterliklerde problem çözme ve stres yönetimi ve kaynak dağıtıcı roller ile ilgili ise değerlendirme, takdir, tanıma, ödül, ceza, yetki devri, kaynak kullanımı ve koordinasyon yeterliklerine sahip olmaları gereken özellikler olduğu gösterilmiştir.

“Karar verme ile ilgili yeterlikler” temasına ilişkin yorumlar

Spor yöneticilerinin yönetici sınıflandırmalarının içinde araştırma bulgularıyla benzerlik göstermekte olan, karar verme veya kavramsal becerileri olarak sınıflandırmalarda yer almaktadır. Kavramsal beceri kurumun misyonunun iyice tanımlanmasını ifade etmektedir (Krotte,2007; Lussier ve Kimball, 2008; Doğan, 2011).

Bandura (1997), Mintzberg (1980), çalışanların motivasyonunu ve performansında, yöneticilerin verdiği kararların ne kadar iyi verilmesi gerektiği konusunu yöneticilerin anlaması gerektiğini ifade etmişlerdir. Yöneticiler sadece planlı olan işlerde değil, aynı zamanda devam eden olayların içinde de yöneticilerin karar verme zorunlulukları olduğunu belirtmişlerdir. Yöneticilerin verdikleri kararlar daha sonraki süreçleri etkilemektedir. Karar verme süreçlerinde yöneticilerin etkin rol aldığı ifade edilmektedir (Bandura,1997).

Yöneticinin organizasyonel hedeflere ulaşabilmek için karar verme rollerini etkin şekilde yerine getirmesi gerekmektedir. Hedef belirleme, hedefleri gerçekleştirme, engellerin üstesinden gelme ve problem çözme, hedeflerin gerçekleştirilmesi için diğer kurum ve kuruluşları ikna etme çabalarında karar verme sürecinin organizasyonun ve yöneticinin temel görevlerinin en başında olduğu araştırma bulgularını destekler şekilde ifade edilmektedir (Cohen, 1983; Schruijer ve Vansina, 2002; Paglis ve Green, 2002; Özgen ve Yalçın, 2010). Spor organizasyonlarının var olabilmesi ve varlığını sürdürebilmesi için de karar verme sürecinin etkin bir şekilde yerine getirilmesi gerekmektedir. Organizasyonlarda stratejik kararları veren ve hedefleri belirleyen kişiler yöneticilerdir. Spor yöneticilerinin ifadelerinde ve yapılan liderlik ve yöneticilik çalışmalarında da bu süreç belirgin bir şekilde öne çıkmaktadır.

Liderin hedef belirleme ve çalışanları o hedefe yöneltmede lider etkililiğini liderin kavramsal, bilişsel becerilerinin (Hendricks ve Payne, 2007; McCormick, 2001), liderin hedef belirleme bilgisinin yine kavramsal süreçlerde önemli olduğunu (Sosik, Godshalk ve Yammarino, 2004) ifade etmektedirler. Liderin idealleştirilmiş etkisi, esinlenme, entellektüel uyarımlar ve bireyselleşmiş saygınlığı çalışanlar üzerinde

gelişimsel bir etki yaratmaktadır. Lider, gelişmek, daha iyi bir gelecek oluşturmak için vizyona yön vermek etkinliklerini yerine getirebilmek için karar verme becerilerine ihtiyaç duymaktadır (Avolio ve Bass,1995).

Yine bezer şekilde spor kulübü yönetiminin üç temel fonksiyonel alanı; strateji ve politika, yönetim ve dış ilişkiler olduğunu ve kişilerin kendi ön yargıları ile bireysel olarak değerlendirmelerini engelleyerek grup olarak çaba harcanması gerektiği ifade edilmektedir (Cha, Kim, Cichy, Kim ve Tkach, 2013). Yöneticilerin, organik yapıyı, rekabet ortamını, esneklik, pazar rekabetlerini üstlenmeleri gerektiğini ve astların beklentilerinden daha fazlasını yerine getirmeleri gerektiği araştırma bulgularına benzer şekilde ifade edilmektedir (Blackwell -Shivers, 2006).

Aynı zamanda kurum içinde etkin rol oynayan yöneticinin kurumun geleceği için çevre değerlendirmelerini de yapması gerekmektedir. Çünkü organizasyonun yararına olacak fırsatları değerlendirip, gerekli girişim çalışmalarında bulunması gerekecektir. Bir organizasyonun gelişebilmesi kendini diğer yapılarla kıyaslayabilmesi, fırsatları görebilmesi ve bu fırsatlar doğrultusunda doğru kararlar vererek gelişimi kurum içine yayabilmesine bağlıdır.

Bulgular ve tartışmalarda gösterildiği gibi alan çalışmaları incelendiğinde yönetici ve spor yöneticisinin organizasyonun tüm fonksiyonlarını yerine getirirken karar verme ile ilgili süreçleri etkili bir şekilde yerine getirmesi gerekliliğinin, yöneticinin en temel görevi olduğu görülmektedir. Ancak yönetici karar verme süreçlerini etkin olarak yerine getirirken diğer yeterliklere de sahip olması gerektiği unutulmamalıdır. Çünkü amaca ulaşabilmek için çalışanların ve organizasyonun hedeflerinin birbirleriyle paralel olması gerekmektedir. Yöneticinin etkin karar verebilmesi için teknik bilgiye ve alan bilgisine de ihtiyacı vardır.

4.1.2. Kişisel özellikler ile ilgili yeterlikler

Bu başlık altında katılımcıların yönetici ve spor yöneticilerinin kişisel özellikler ile ilgili yeterlikler temasına ait görüşleri “a” ve “b” maddeleri görüşmelerin yapıldığı şekilde iki aşamalı olarak yer almaktadır. Bu tema katılımcı görüşlerine dayalı olarak ortaya çıkmış ve modele ilave edilmiştir.

a-)Yönetici 1, 2, 4, 5, 6, 8, 9, 10, 11, 12,13, odak grup 1, 2,“ yönetici yeterlikleri derken öncelikle kişisel olarak **bazı kişilik özellikleri bulunmalı** yöneticide ve tüm yöneticilerde..... (Y4,Y5, Y6, Y9, Y10, Y11, Y12, OG1, OG2)..... yönetici çoğu zaman **kışilik özellikleri sayesinde yöneticilik** görevine getiriliyor ya da **etkili yönetici** olabiliyor.....(Y8,Y12, Y13)..... **yönetici öncelikle özgüven sahibi olmalıdır yoksa kalamaz o görevde....**(Y1, Y2).... **pratik** olmalısın **pratik bir zekan olmalı** zaten bir sürü yapılması gereken iş ve yoğunluğun oluyor pratik zekan olmazsa **yorulursun...**(Y1).

Yönetici 2, 10, odak grup 1, “..... kılık, kıyafet, temizlik, görünüşün, duruşun sözünün dinlenmesi için takip edenleri etkiler...(Y2,Y10).....çoğu zaman özellikle kurum dışında işbirliklerinde ve girişimlerde ilk dış görünüşünle değerlendirilebiliyorsun yönetici buna dikkat etmeli....” (OG1).

Yönetici 2, “.....yönetici **bencil , çıkarıcı, dik kafalı olmamalı.....** böyle yöneticiler var ama **ne saygınlığınız oluyor ne de insanlar sizinle çalışmak istiyor, iş ortamı gergin herkes mutsuz.....**” (Y2).

Yönetici 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, odak grup 1, 2, “.....yönetici en başta **adil** olmalı (Y4,Y5,Y6,Y8,Y9,Y10,Y11), **objektif** olmalı (Y4, OG1, OG2), **dürüst** olmalı (Y4, Y5, Y7,Y8,Y9, OG2)..... etkili olmak istiyorsa **gelişmeleri takip etmeli** ve **değişime açık olmalı yoksa gerisinde kalırsınız, çoğu zaman yöneticiler değişime direniyorlar** aslında **bilinçli olarak yapılan değişim başarıyı** beraberinde **getirir....**(Y5, Y10,Y11, OG1).

Yönetici 6, odak grup 1,”.....**eleştiriye açık** olmalısınız... (Y6, OG1)bunu **artı bir yön** olarak düşünüyorum aslında... (Y6)..... diğerlerinin **eylemlerimde beni eleştirmeleri** veya **geri bildirim vermeleri hata yapmamı engelliyor**, bazen yöneticiler diğerlerinin ya da çalışanların kendileri için iyi ya da kötü yorum yapmalarını istemezler, aslında **kendini değerlendirmenin etkili bir yoludur, eleştiriler benim için önemli, dinlerim** ve **değiştirmem gereken noktalar varsa ve değiştirilebilecekse de uğraşırım**”(Y6).

Yönetici 7, 10, 11, odak grup 2, “...**ideallerin olmalı**, işinde **idealist olmalısın** çünkü yönetiyorsun.....(Y7), ...yönetirken **şeffaf olmalısın** hem dinlemelisin, hem de **kararlarını, yeni uygulamalar ile ilgili bilgileri yaptıklarını paylaşabilmelisin** belirli ölçülerde...(Y10).....**prensip sahibiysen iş yerindeki saygınlığın, çevrenin bakış açısı sana karşı olumlu** oluyor, insanlar **siz**e **güvenebiliyor**.....(Y10).... Davranışlarınızda **mütevazı** olduğunuzda daha çok kişiye ulaşabiliyorsunuz...(Y10)... en önemli unsurlardan biri belki de kesinlikle **sosyal olmalısın**....(Y11, OG2)... işin zaten bu aslında herkesle **bir şekilde kolaylıkla iletişime geçebildiğinde, duvarları yıktığında** yöneticilik yapman **kolaylaşıyor**..... (Y11)..... tabi ben yöneticiyim diye saygı unsuru ortadan kalkmıyor astlarına da üstlerine de saygılı olmalısın saygı görmek istiyorsan da saygılı davranmalısın (Y11, OG2) bazen yöneticiler nasıl olsa ben yöneticiyim bana saygı gösterebilirler tavırlarına olurlar ama onlara saygınlıklarını kaybettiriyor bu tutumları....” (Y11).

Yönetici 12, 16, 18 “hem **dış ilişkilerinizde** hem de **iç ilişkilerde ikna kabiliyetinizi, hitap edebilme yeteneğinizi** etkili bir şekilde kullanmanız gerekebiliyor..... yönetici bu özelliklerle diğer **çalışan ve belki de diğer yöneticilerden farklılaşıyor**...” (Y12) şartlar ne olursa olsun **kontrollü davranmanız** gerekiyor(Y12, Y16, Y18)sinirlendiğinizde de bunu sakın bir şekilde ifade etmeniz lazım..... ortamı gerginleştiren yönetici olmamalı...” (Y12).

Yönetici 13, 18 “.....klasik olabilir belki ama yönetirken ilk önce **zamanı yönetebilmelisin, gereksiz toplantılardan, işlerden, görüşmelerden uzak durman gerekiyor** .. (Y13,Y18) eğer her şeyle ilgilenmeye kalkarsan esas yapman gereken işler erteleniyor ve sonra sana zaman yetmiyor tabi.....” (Y18).

Yönetici 13, odak grup 1,2, “..... diğer kurumlarla **işbirliklerinde** de, **çalışanlarla ilişkilerinde de güvenilir olmalısın**...(Y13, OG1, OG2)...., çalışanlarına **verdiği sözleri tutabilmelisin**...(OG1, OG2).....**büyük vaatler verilmemeli** kurumsal olarak..... herkes özellikle bir **yöneticinin vaatlerini yerine getirmesini** bekler ve sende bu **özelliğinle tanınırsın** sonra.....(Y13).

Yönetici 17, 19, odak grup 1, 2, “.....her zaman **illa bu olacak diye bir yaklaşım uygulayamıyorsun ,şartlar değişebiliyor, insanla çalışıyorsun....**(Y17, OG1) her zaman **katı kurallar geçmiyor, şartlara göre esneyebilmelisin, bazı konularda esneklikler sağlamalısın** yoksa sende çalışanlarında bir zaman gelir boğulur..... iyi **ayarlayabilmelisin bu toleransı....**(Y17) iş ortamında sabırlı olmanı gerektiren çok durum yaşanıyor **sana ve kuruma bağlı olan durumlarda** var **dışardan kaynaklı durumlarda olabilir.....yönetici sabır göstermeli...**” (Y19,OG2).

Yönetici 14,19 “....her şeyden önce çalışkan olmazsan yöneticilik çok zor bir iş.....(Y14, Y19) dışarıdan yönetiyorsun evet önemli görevlerin işlerin var bir o kadar da ekstra işler çıkıyor karşına o yüzden çalışkan olmalı, zor ama yorulmadan pes etmeden çalışmalısın.....(Y19).

b-)Yönetici 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, yapılan görüşmelerin başında spor yöneticisinin yönetici kişilik özelliklerine sahip olması gerekir ifadesi kullanmışlardır. Onun dışında spor yöneticisinin yeterliklerini ifade ederken kullandıkları veriler şöyledir; “.....kendini **doğru ifade edebilmeli, güzel ve etkili konuşmalı, insanları ikna edebilmelidir....pratik bir zekaya sahip olmalıdır** (SY1, SY2), ..işinde **prensip sahibi olmalıdır** (SY2,SY8),.... **Yönetici sporun yapısından dolayı sosyal olmalı, zamanı yönetebilmeli, etkin ve verimli kullanılmalıdır**(SY2, SY3 SY5), çoğu zaman işler kendi sıralamasında gidiyor yoğunluktan, aslında **destek ve eğitim** almalıyız... (SY2),spor yöneticisinin **dış görünüşü, diksiyonu** (SY3), **hitap etme yetisinin olması gerekir...**” (SY1, SY3), ... **değişime açık olmalı, yenilikleri gelişim doğrultusunda** kabul edip hayata geçirebilmeli (SY1), **sabırlı olmalı** özellikle çalışanları dinlerken **saygıyla** dinlemeli, **çalışkan olmalı** (SY3), **objektif, adil, şeffaf bir yönetim anlayışı** sergilemeli (SY8), **dürüst olmalı** (SY3, SY6, SY8), kişilerin **fikirlerini sunmalarına fırsat** vermeli, **müdahaleci bir tavır sergilememelidir**” (SY8).

Katılımcıların görüşleri doğrultusunda kişisel özellikler ile ilgili alt boyutta yönetici ve spor yöneticisi yeterlikleri Tablo 4.3’ de verilmiştir.

Tablo 4.3: Yöneticilerin kişisel özellikler ile ilgili yeterlikler temasına ait alt tema ve kodlar

Tema	Alt Temalar	Kodlar	Yönetici Yeterlikleri için Katılımcılar	Spor Yöneticisi Yeterlikleri için Katılımcılar
Kişisel Özellikler ile İlgili Yeterlikler	Kişilik Özellikleri	Özgüven	Y1, Y2	
		Pratik zeka	Y1	SY1,SY2
		Dış görünüş	Y2, Y10,Y16, OG1	SY3
		Objektiflik	Y4, OG1, OG2	SY8
		Adil olmak	Y4,Y5, Y6, Y8, Y9, Y10, Y11	SY8
		Dürüstlük	Y4, Y5,Y7, Y8, Y9, OG2	SY3,SY6,SY8
		Değişime açıklık	Y5, Y10, Y11,Y17 OG1	SY1
		Eleştiriye açık olmak	Y6, OG1	
		İdealist olmak	Y7	
		Şeffaflık	Y10	SY8
		Prensip sahibi olmak	Y10	SY2, SY8
		Mütevazı olmak	Y10, Y11, OG2	
		Sosyal olmak	Y10,Y17	SY2
		Saygılı olmak	Y11, OG2	SY8
		İkna kabiliyeti	Y12	SY1
		Hitap edebilme yetisi	Y12	SY1,SY3
		Kontrollü davranabilmek	Y12,Y16,Y18	SY1
		Zaman yönetimi	Y13,Y18,	SY2,SY5
		Güvenilir olmak	Y13, OG1, OG2	
		Esneklik	Y17,OG1	
		Sabırlı olmak	Y19,OG2	SY3
		Çalışkanlık	Y14,Y19	SY3
		Diksiyon		SY3

Tablo 4.3’ de katılımcıların kişisel özellikler ile ilgili yeterliklerine ait kişilik özellikleri alt temalarıyla ilgili görüşlerini ifade eden veriler bulunmaktadır.

Araştırmanın bulguları yönetici ve spor yöneticilerinin sahip olması gereken kişisel özelliklerle ilgili olarak; özgüven, pratik zeka, dış görünüş, objektif olmak, adil olmak dürüstlük, değişime açıklık, eleştiriye açıklık, idealist olmak, şeffaflık, prensipli çalışma, sosyal ve saygılı olmak, ikna kabiliyeti, hitap edebilme yetisi, kontrollü davranabilmek, zaman yönetimi, güvenilir olmak, esneklik, sabırlı olmak, çalışkanlık,

diksiyon ile ilgili özellikle yönetici ve spor yöneticilerinin sahip olmaları gereken kişisel özellikler ile ilgili yeterlikler olduğunu göstermiştir (Tablo 4.3).

“Kişisel özellikler ile ilgili yeterlikler” temasına ilişkin yorumlar

Bu bulgulara benzer şekilde yapılan araştırmalarda, liderin karizmatik davranışlara ve iyi özelliklere sahip olması gerektiği belirtilmektedir (Conger ve Kanungo 1998; Chun, Yammarino, Dionne, Sosik ve Moon, 2009; Sandwith, 1993; Chan ve Drasgow 2001).

Basım ve Argan (2009), liderlik özelliklerinin hepsini bireysel ve kitlesel algıyı etkileyen faktörler olarak; fiziksel özellikler, (görünüm), zeka, kişilik (bağımsızlık, kendine güven, saldırganlık), sosyal geçmiş, işle ilgili özellikler (sorumluluk, başarı zekası vb.), sosyal özellikler (dürüstlük, işbirliği vb.), bireysel ve kitlesel algı olarak ifade etmiştir. Ve bu faktörlerin hem bireysel algıyı hem de kitlesel algıyı etkilediğini belirtmiştir. Zaman tasarrufu, sorumluluk duygusu ve takım çalışmalarının da araştırma bulgularını destekler şekilde spor yöneticisinin sahip olması gerektiği özellikler olarak belirtmiştir. Eren (2001), yöneticinin sahip olması gereken üç özelliğini; entelektüel, karakteristik ve sosyal özelliklerini alt özellikleri ile birlikte belirtmektedir. Eren (2001), Basım ve Argan (2009)’ın, yönetici özellikleri sınıflandırmalarında bulunan öğelerin araştırmanın kişisel özelliklere ait yeterlikler ile ilgili bulgularını desteklediği görülmektedir.

Chan ve Drasgow (2001) kişinin liderlik yapmak için bilgiye ihtiyacı bulunmaktadır ve yönetici var olan bireysel sosyal beceriler aracılığıyla aktivitelerini yerine getirmektedir. Ayrıca, liderin bilişsel olmayan yeterliklerini de, kişisel liderlik motivasyonunun lider davranışları, kişilik ve değerler ile ilişkisine işaret edilmektedir. Araştırmanın bulgularında da liderin sosyal anlamda fikirlerini kabul ettirme ve girişimcilik çalışmalarında bulunması gerekliliği bulunmaktadır.

Araştırma bulgularında yönetici olabilmek ve sporu yönetebilmek için kişilerin öncelikle kişisel özellikleri açısından bazı değerlere de sahip olması beklenmektedir. Spor yöneticilerinin özellikle model olarak görülmeleri sporcular, çalışanlar ve kamuoyu ile iletişimleri açısından örnek oluşturmaları gerekliliği doğal bir görev olarak

kendilerine atfedilmektedir. Araştırmanın bulgularında da bu beklenti göze çarpmaktadır.

4.1.3. Bilgi ile ilgili yeterlikler teması

Bu başlık altında katılımcıların yönetici ve spor yöneticilerinin bilgi ile ilgili yeterlikler temasına ait görüşleri “a” ve “b” maddeleri görüşmelerin yapıldığı şekilde iki aşamalı olarak yer almaktadır.

a-)Yönetici 1, 2, 4, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 20 odak grup 1, 2,“*yönetici bu işi yapabilmek için **yöneticilik bilgisine sahip olmalı**, bu alanla ilgi eğitim almış olmalı ya da eğitimlere katılmalı.....(8Y1, Y8, Y13, Y20, OG1)... yoksa **yönetme faaliyetini bilmeden yöneticilik yapamazsın...(Y13, OG1)....bir de bunun dışında yöneticilik bilgisi dışında alanla ilgili bilgi sahibi de olmalısın alanı tanımalısın ki bulunduğun organizasyonu etkili bir şekilde ancak o zaman yönetebilirsin...***” (Y2, Y4, Y7, Y8, Y9, Y10, Y12, Y20, OG1, OG2).

Yönetici 5, 6, 9, 12, 13, 14, 18, OG1, “...daha etkin çalışabilmek için **yenilikleri takip etmelisiniz...(Y5, Y6, Y9, Y12, Y18, OG1).....** bazı konularla ilgili **gerekli bilgi ve uygulamalarla ilgili diğer şirket, kişi veya danışmanlardan destek almalısınız...(Y13,Y14)her zaman her şeyi bilmek imkansız ve kritik durumlarda özellikle danışmaya** ihtiyacınız olabiliyor...(Y13).

Yönetici 6, 7, 9 10, odak grup 1, 2, “...*yönetici bilgilerini aktarabilmek için ve pratik uygulamalar yapabilmek için **teknolojiyi etkin şekilde kullanmalı....(Y6)...** aynı zamanda gerek kurumsal işlerle ilgili olarak gerek teknolojik işlerde **çalışanlarına hizmet içi eğitim imkanları sağlayabilmeli ve onların kariyer gelişimlerini göz önünde bulundurmaktadır.....(Y6, OG1, OG2)...** **yasal mevzuata da hakim olmalı yönetmek için hukuk bilmelisiniz özelliklede iş hukukunu ve tabi kurumsal olarak zor durumda kalmamak için yasal mevzuata da hakim olmalısınız..... (Y7, Y9, Y10).** ...Kurumun reklam ve promosyon çalışmaları ile de yönetici olarak ilgilenmeniz gerektiği için bu konularla ilgili olarak da bilgiye sahip olmanız gerekebiliyor... (Y10).*

Yönetici 3, 4, 9,10, 13 “*Bir yönetici çevrenin ve çalışanların kendini değerlendirmesinde aslında sadece alan bilgisi ile değil **genel kültür bilgisinin de***

önemi vardır (Y3, Y10, Y13)özellikle işbirliklerinde her konu hakkında bilgisi olan bir yöneticiye bakış açısı çok farklı olmaktadır (Y13) ...**işbirlikleri açısından** yine yöneticinin **yabancı dil bilgisine** sahip olması **yaptığı işe göre** zorunlu olabilmektedir...(Y4, Y9)aynı zamanda bir yönetici çalıştığı **alanla ilgili ve kurumun tarihsel gelişimini** de geleceği görebilmesi açısından bilmelidir...(Y10).

b-)Yönetici 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7,“Spor yöneticisi, yönetim bilgisine sahip olmalı” ifadesini kullanmışlardır.(SY1,SY2,SY3,SY4,SY5,SY6,SY7). “**Yönetim bilimlerinden anlamalı**, eğer kendi eğitimi yöneticilik değilse, **seminerlerine** katılmalı, **danışmanlık hizmeti almalı** ya da **yöneticilik eğitimini almalı**....spor yöneticilerinin sadece **sporun içinden ya da spor eğitimi almış olması yeterli değil** bence, seçmeli ve uygulamalı bir takım farklı dersler almalı, kendini doğru ifade edebilme, güzel ve etkili konuşma, insanları ikna edebilme gibi bir takım eğitim programlarına katılmalı”(SY1) “**kişisel gelişim eğitimleri almalı**”(SY3).

Yönetici1, 2, 3, 5, 7, 8, “Yöneticinin **yasal mevzuatları, kanunları, yönetmelikleri, kararnameleri** bilmesi gerekir (SY1,SY2,SY3,SY5, SY7,SY8). Bu işler için alt kademe yöneticiler var ancak en sonunda imza atan kişi sensin, dolayısıyla **imza attığın konuya da vakıf olman** gerekiyor. Çünkü **bilmezsen** mutlaka bir yerlerde **sıkıntı yaşayabilirsin**.....” (SY2). **Spor hukukundan** da anlamalı (SY1,SY2) ama sadece spor hukuku değil, **idari hukuku da bilmeli**(SY3).

Yönetici 1, 2, 3,5 “Spor yöneticisi **güncel bilgiyi** mutlaka takip etmeli, **entellektüel bilgiye** sahip olmalı” ifadesini kullanmışlardır...(SY1,SY2,SY3,SY5)uluslararası bir iş yapıyorsunuz dolayısıyla **diğer kültürlerle ilgili de bilgi sahibi** olursanız kişilerin size bakış açısı tamamen değişecektir ör: dünya klasiklerinden bir roman ya da ülkelerindeki kültürel bir değerden bahsettiğinizde... **yabancı dil bilmeli**” (SY3).

Yönetici 1, 2, 4,5, 7, 8, “Sporun **içerisinden gelirse yapıyı anlaması daha kolay** olur (SY1,SY2,SY4,SY5,SY7,SY8) ifadesini kullanmışlardır. Ama **sadece sporun içinden gelmek yeterli olmayabilir**(SY1,SY3,SY4).**tesis planlama** ve **organizasyonundan** anlamalı.... (SY2,SY4,SY8).Organizasyonlarla ilgili bilgi sahibi

olmalı, neyin nerede, nasıl ne zaman yapılacağını bilmeli, süreçler belirlenmiş olmalı (SY1,SY5).Özellikle bilginin aktarılmasında teknolojiyi etkin kullanmalı” (SY5,SY8).

Yönetici 1, 2, 8, “Gerekli olan konularda **alanda uzman kişilerle çalışabilmeli, danışmalı, destek almalı**” (SY1,SY2,SY8).

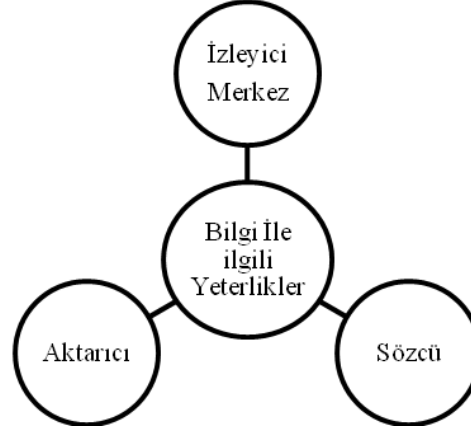
Yönetici 1, 7, “İşin **reklam ve pazarlama boyutu da önemli**(SY1,SY7), **kanunlar ile ilgili bağlayıcılıklar var onları bilmek ve dikkat etmek gerekir**” (SY1).

Katılımcıların görüşleri doğrultusunda bilgi ile ilgili alt boyutta yönetici ve spor yöneticisi yeterlikleri Tablo 4.4’ de verilmiştir.

Tablo 4.4: Yöneticilerin bilgi ile ilgili yeterlikler temasına ait alt tema ve kodlar

Tema	Alt Temalar	Kodlar	Yönetici Yeterlikleri için Katılımcılar	Spor Yöneticisi Yeterlikleri için Katılımcılar
Bilgi ile ilgili Yeterlikler	İzleyici/ Merkez	Yöneticilik bilgisi	Y1, Y8, Y13, Y20,OG1	SY1,SY2,SY3,SY4, SY5,SY6,SY7
		Uzmanlık alan bilgisi	Y2, Y4, Y7, Y8, Y9, Y10, Y12,Y20, OG1, OG2	SY1,SY2,SY3,SY4, SY5,SY7,SY8
		Yenilikleri takip edebilmek	Y5, Y6, Y9, Y12,Y18, OG1	
		Uzman kişilerden destek alabilmek	Y13,Y14	SY1,SY2, SY8
		Spor hukuku bilgisi		SY1, SY2,SY3
	Aktarıcı	Hizmet içi eğitime önem vermek	Y6, OG1, OG2	SY1,
		Teknolojiyi iyi kullanabilmek	Y6	SY5,SY8
		Yasal mevzuat bilgisi	Y7, Y9, Y10	SY1,SY2,SY3,SY5, SY7,SY8
		Reklam, promosyon bilgisi	Y10	SY1,SY7
	Sözcü	Alanla ilgili tarihsel bilgiye hakim olmak	Y10	SY6
		Genel kültür	Y3, Y10,Y13	SY1,SY2,SY3,SY5
		Yabancı dil bilgisi	Y4, Y9	SY3

Tablo 4.4’ de katılımcıların bilgi ile ilgili yeterliklerine ait izleyici (merkez), aktarıcı, sözcü alt temalarının ortaya çıktığı görülmektedir.



Şekil 4.2: Bilgi ile ilgili yeterlikler (araştırma bulgularına dayalı)

Şekil 4.2’de araştırma bulgularına dayalı olarak yönetici ve spor yöneticilerinin bilgi ile ilgili alt boyutta bulunan yeterliklerine ilişkin alt temalar gösterilmiştir.

Bu bulguda spor yöneticisinin bilgi ile ilgili olarak izleyici-merkez rolünde; yöneticilik bilgisi, uzmanlık alan bilgisi, yenilikleri takip edebilmek, uzman kişilerden destek alabilmek, hukuk ve spor hukuku bilgisine sahip olması, aktarıcı olarak; hizmet içi eğitime önem vermek, teknolojiyi iyi kullanabilmek, yasal mevzuat, reklam, promosyon bilgisine sahip olmak ve sözcü olarak; alanla ilgili tarihsel bilgiye, genel kültüre ve yabancı dil bilgisi yeterliklerine görevlerini yerine getirebilmek için sahip olmaları gereken yeterlikler olarak gösterilmiştir (Tablo 4.4).

“Bilgi ile ilgili yeterlikler” temasına ilişkin yorumlar

Bulgularda yöneticilerin organizasyon içerisinde baş etmek zorunda kaldığı organizasyonel kaynakların yönetiminde en önemli zorluklardan birisi bilginin paylaşılmasıdır. Aynı şekilde bilginin paylaşılması iki yol aracılığıyla kavramsallaşmıştır. Bilginin paylaşılması davranışları; bilgiyi toplama ve bilginin aktarılması, bilginin paylaşılması ile ilgili tutumlar ise isteklilik ve gönüllülük olarak belirtilmiştir. (Vries, Hoff ve Ridder, 2006).

Yönetimde liderin bilişsel becerilerinde bilginin etkin rolü bulunduğu ifade edilmektedir. Araştırmalarda liderin işini yapabilmek için teknik ve uzmanlık bilgisine sahip olması gerektiği bulgulara ifade edilmektedir (Mintzberg,1980; Parks, Zanger ve Quarterman, 1998; Chan ve Drasgow 2001; Hendricks ve Payne, 2007; McCormick, 2001; Kanungo ve Menon, 2004; Lussier ve Kimball, 2008; Mirze, 2010; Doğan,2011). Yine bilginin sağlanması, organizasyon içerisinde doğru bir şekilde yayılması, diğer kurum ve kuruluşlarla yani dış çevreyle bilginin paylaşılması görevlerinin yöneticinin sorumluluğunda olduğu ifade edilmektedir (Mintzberg, 1980; Parks, Zanger ve Quarterman 1998).

Kulüp yöneticilerinin işin önemli unsurlarını meydana getiren, alanın uzmanlık ve bilişsel becerilerine sahip olmaları gerektiği alan çalışmalarında ifade edilmektedir (Koenigsfeld, Perdue, Youn ve Woods, 2011; Koenigsfeld, Kim, Cha, Perdue ve Cichy, 2012). Bu becerilerin organizasyon içinde bireysel rollerle de ilişkili olduğu belirtilmiştir. Mintzberg (1971,1980) temel yönetsel on rolü ifade ederken bir rolün bazen diğeri içinde yer alabileceğini ancak temelde yöneticilerin yönetirken bu on rolü ifade eden yeterlikleri yerine getirdiğini belirtmiştir.

Parks, Quarterman ve Thibault (2007), bilginin yönetimi sürecinde ise sözel ve yazı becerisinin daha önemli olduğunu belirtmişlerdir. Bilgilendirme ihtiyaçları, bilgiyi sınıflandırma, ürün ve hizmet bilgisi geliştirme, bilgiyi düzenleme ve yayma gibi işlevleri içerdiği ifade edilmektedir (aktaran: Katırcı, 2012). Yöneticilerin teknik becerisi, kendi sorumluluk alanlarında uzmanlık gerektiren görevlerini teknik olarak yerine getirme kabiliyetleri olarak açıklanmaktadır (Mirze, 2010).

Koenigsfeld, Kim, Cha, Perdue ve Cichy (2012),spor kulübü yöneticilerinin, yönetsel ve teknik donanımları ile ilgili sahip olması gereken yeterliklerde; yönetim bilgisi ve hukuk bilgisi, insan kaynakları yönetimini ve alan olarak örgütün fiili işini bilmesi gerektiğini vurgulamaktadırlar. Knoppers (2011), kadın spor yöneticileri ile yaptığı çalışmada geçmiş spor yaşantıları ile ilgili kazanımlarının; onların şu anki işlerine olan eğilimlerinin kaynağını oluşturması ve liderlik becerilerinde azim ve dayanıklılığı ile ilişkilendirildiğini ifade etmektedir.

Araştırmalar, araştırmanın bulgularıyla paralel olarak; yöneticinin çalıştığı kurumda görevlerini yerine getirebilmesi ve çalışanlar tarafından takip edilmesinde sahip olduğu bilginin rolünü göstermektedir. Yönetici, performans sergileyebilmek için alanla ilgili teknik bilgiye sahip olmalı, onu aktarabilmeli ve bilgiyi yönetebilmelidir. Yöneticinin meslek ve alan bilgisi dışında yaptığı iş ile paralel olarak yabancı dil bilgisinin ve genel kültür bilgisinin olması gerekliliği de bu çalışmada vurgulanmıştır.

4.1.4. Kişiler arası ilişkiler ile ilgili yeterlikler teması

Bu başlık altında katılımcıların spor yöneticilerinin kişiler arası ilişkiler ile ilgili yeterlikler temasına ait görüşleri “a” ve “b” maddeleri görüşmelerin yapıldığı şekilde iki aşamalı olarak yer almaktadır.

a-) Yönetici 1, 12, 14, 17, 18, 20 “*Yönetici kurumun temsilini yapan kişidir. Diğer kişi ve kurumlara karşı bu görevi en iyi şekilde yerine getirebilmelidir... (Y1, Y12, Y14, Y18, Y20) ... aynı şekilde kişiler arası ilişkilerinde liderlik görevini de yönetici olarak yerine getirmelidir...(Y1, Y12,Y17)genellikle iyi yöneticiler liderlik vasıflarına sahip olan kişilerdir*” (Y1).

Yönetici 1, 5, 6, 12, odak grup 1, 2, “*.....etkin bir yönetici işleri devredebilmeli, takım çalışması için uygun ortamları oluşturmali ve bu çalışmalardan çıkan sonuçları değerlendirmelidir...(Y1, Y6, Y12, OG1, OG2) yöneticinin çalışanları, kurumları, kişileri belirli amaçlar için bir araya getirme birleştirme görevini de üstlenmesi gerekmektedir...”(Y5).... Yönetici kendi işini yaparken çalışanlarının da yüksek performans sağlamaları için işe olan motivasyonlarını önemsemeli ve motivasyon artırıcı ortamları oluşturabilmelidir (OG2).*

Yönetici 1, 2, 9, 11, 13, 17, 19, 20, odak grup 1, “*Yöneticilikte işeri dengeli bir şekilde yürütebilmek belki de en önemli faktör etkili iletişimidir. İletişim becerileriniz bir işin başlamasından bitirilmesine kadar olan süreçte büyük role sahiptir....(Y1, Y2, Y9, Y11, Y17, Y19, Y20, OG1) zaman yönetimi kadar önemli olan bir husus da toplantı yönetimidir bir kurumun ve bir yöneticinin zamanı değerlidir bu açıdan toplantılar düzenli ve gündemli bir şekilde yürütülmelidir...(Y13).*

Yönetici 1, 2, 3, 6, 7, 10, 11, 13, 16, 17, 18, 19, 20 odak grup 1,2“ yöneticiler, **çalışanlarına inebilmeli...(Y1)....empati kurabilmeli ve hoşgörülü olmayı becermelidir** kişiler arası ilişkiler işlerin sorunsuz bir şekilde yapılabilmesi için önem arz eder...(Y3, Y6, Y7, Y10, Y11, Y12,Y18, Y19, OG2)....**iş çevresinde yöneticinin saygınlığı söz sahibi oluşu başarısı için gereklidir...(Y2, OG2)....yönetici farklılıklara saygı duymalı ve destekleyebilmelidir...(Y6, Y17)**

Yönetici 13, 16, 19 “.....iş ilişkilerinde öncelikle **iyi bir dinleyici olabilmelidir** çünkü **kişiler dinlendiğinde kendilerine saygı gösterildiğini bilir** ve aynı saygıyı ve hoşgörüyü karşı tarafa gösterir....(Y16, Y19). Etkili bir yönetici iyi ilişkilerle disiplini sağlamakta zorluk çekmeyecektir. Böyle bir ortamda hiç kimse üzerine düşen görevi yerine getirirken zorlanmaz...(Y13, Y16).

b-)Yönetici 1, “Spor çok geniş kitlelere hitap ediyor, spor psikolojisinden, çalışanların psikolojisinden anlamalı, **stres yönetimini bilen, çalıştığı kişiler arasında ilişkileri yönlendirecek, agresif kararlar vermeyecek,çalışanların, sporcuların motivasyonlarını dengeli bir şekilde ayarlamalı, aşırı sorumluluk yüklememelidir.....Spor yöneticisinin Türkiye’ de bilinen görevi maddi kaynak sağlamak, sponsorları bulmak** diyebilirim size...(SY1).

Yönetici 2, “.....**ne çok sert, ne de çok yumuşak** olmalı, despot olmamalı, **huzuru kaçırmamalı** iş ortamında, **dengeyi** iyi ayarlamamız lazım iyi ilişkilerle ortamda düzeni sağlamalısınız.....**İnsan ilişkilerinde çok iyi olmalı, kurum kuruluşlarla diğer yöneticilere göre daha fazla ilişkisi olması gerekir. Çünkü sponsorluk faaliyetleri var, kaynak oluşturma çabalarınız var ancak onlarla birlikte çalışırsanız organizasyonları alabilir, yapabilir ve sporcuları destekleyebilirsiniz ilişkiler çok önemli.....,yine büyük organizasyonlar ve etkinlikler için kurumunuzu temsil etmeniz gerekiyor, bunun içinde çevrede bıraktığınız etki ve iletişiminiz ön plana çıkıyor**” (SY2).

Yönetici 3, “....bana spor yöneticisi hangi yeterlikler sahip olmalı, en önemli dört maddeyi say dersiniz **ilk olarak etkili iletişim** derim, bence **en önemlisi bu....,toplumla, kurum, kuruluş ve kişilerle ilişkilerinizin iyi olması gerekiyor, işbirlikleri yapmanız gerekiyor. Yine en önemli yeterliklerden biri iyi bir dinleyici olmanız gerekiyor, çalışanları sabırla dinlemelisiniz, çünkü dinlediğiniz kişinin size**

saygısı da, katkısı da artıyor, söz hakkı vermelisiniz, fikirlerini paylaşacak ortamı oluşturmalsınız, kısa ama planlı toplantılar yapmalısınız, en etkili toplantılar kısa toplantılardır inancı çoğu zaman doğru.... . Takım çalışmaları ile hedeflerinizi belirlemelisiniz, benimsenmesi daha hızlı oluyor. Spor yöneticileri özellikle gençler tarafından örnek alınıyorlar, rol model oluyorlar. Toplumsal konularda sporun içinde olan kişilerin duyarlılıkları, yaptıkları, söylediklerinin etkileri yüksek... ” (SY3).

Yönetici 4, “....bulunduğum görev için **iletişim** çok önemli, **anlayışlı** ve **hoşgörülü** olmanız gerekiyor, bizim işimiz **takım çalışması**, çalışanlarla **birlikte hareket** etmemiz gerekiyor....”(SY4)

Yönetici 5, “....**karşısındakini anlayabilmeli, açık ve net bir iletişim becerisi** ile herhangi **bir soruya yer bırakmayacak** şekilde ifadelerde bulunmak ve niyeti aşmamak gerekir. **Plandaki hedefler doğrultusunda çalışanları aynı amaca yönlendirmesi** ve **kurum içerisindeki bir çok şeyi iletişim becerisiyle sağlayabilmesi** açısından çok önemli...., sonra **çalışanları anlayabilmesi önemli, onların yapabileceklerini, motivasyonlarının nasıl sağlayabileceğini anlamalı.....**” (SY5)

Yönetici 6, “....**etkili iletişim sadece çalışanlarla değil, diğer kulüplerin, kurumların, sponsorlarınızın yöneticileriyle de....., .. sporcuların, çalışanların motivasyonunda yönetici olarak rolünüz büyük, başarıda olduğu kadar başarısızlıkta da devrede olmanız gerekiyor liderlik yapmanız gerekiyor.....**”(SY6)

Yönetici 7, “..... **bu işi yaparken çoğu kurumla işbirliği** içerisinde olmamız gerekiyor, **yasal mevzuatlarla ilgili de kurumlarla birlikte çalışmamız** gerekiyor....., çalışanların işe bağlılıklarını sağlamak sizin elinizde **onları dinliyorum** ve ilgili **birlikte çalışabileceğimiz ortamlar oluşturup, paylaşabiliyoruz.....**, çoğu zaman biz bazı işlerde liderlik yaparak halkın ilgisini çekecek, katılımını sağlayacak farklı hizmetler sunmaya çalışıyoruz...” (SY7).

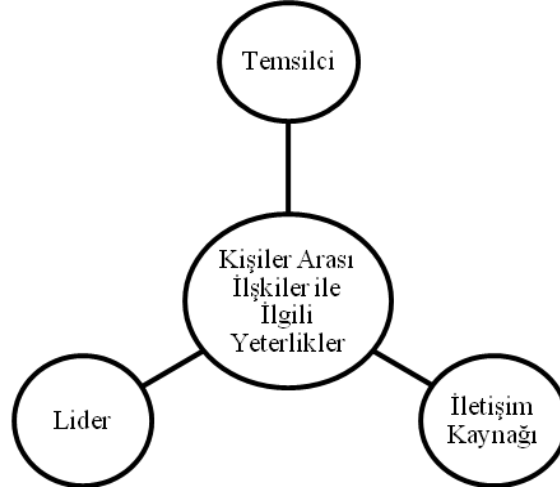
Yönetici 8, “**model olmalı, çevresi geniş ve genişletme eğilimi olmalı**, ben değil **biz dilini kullanmalı, paydaşları ile sürekli iletişim** halinde olup onlarla **işbirliği** yapmalı, **fikirlerini almalı ve danışmalı**,....**camia tarafından saygı duyulan ve sevilen biri olmalısınız ve liderlik vasıflarını taşımalsınız.....**” (SY8).

Katılımcıların görüşleri doğrultusunda kişiler arası ilişkiler ile ilgili alt boyutta yönetici ve spor yöneticisi yeterlikleri Tablo 4.5’ de verilmiştir.

Tablo 4. 5: Yöneticilerin kişiler arası ilişkiler ile ilgili yeterlikler temasına ait alt tema ve kodlar

Tema	Alt Temalar	Kodlar	Yönetici Yeterlikleri için Katılımcılar	Spor Yöneticisi Yeterlikleri için Katılımcılar
Kişiler Arası İlişkilerle İlgili Yeterlikler	Temsilci	Kurumu temsil edebilme,	Y1,Y12,Y14,Y18,Y20	SY1,SY2,SY3,SY5, SY6,SY7,SY8
		İş birlikleri		
		Çevre ve sosyal konularda duyarlı olmak	Y6	SY3,SY8
		Rol model		SY3,SY8
	Lider	Sponsorluk çalışmaları		SY1,SY2,SY6
		Multi disiplinler çalışabilmek		SY1,SY2,SY7
		Liderlik yapabilmek	Y1, Y12,Y17	SY1,SY2,SY8
		Takım çalışması	Y1, Y6,Y12, OG1, OG2	SY1,SY3,SY4,SY8
	İletişim Kaynağı	Birleştiricilik	Y5	
		Çalışanların motivasyonunu önemsemek	Y6, Y11,Y17, OG1, OG2	SY1,SY2,SY3,SY5, SY6,SY7,SY8
		Toplantı yönetimi	Y13	SY1, SY2,SY3,SY5
		Etkili iletişim	Y1, Y2, Y9, Y11, Y17,Y19,Y20,OG1	SY1,SY2,SY3,SY4, SY5,SY6
		Çalışanlara inebilmek	Y1	SY4,SY5
		Hoşgörü	Y1,Y11, Y18,Y19,OG2	SY4
		Saygınlık	Y2, OG2	SY8
		Empati kurabilme	Y3, Y6, Y7, Y10, Y12,Y18	SY8,
		Farklılıkları desteklemek	Y6,Y17	SY8,
		İyi ilişkilerle disiplin sağlayabilmek	Y13,Y16	SY1,SY2,
		İyi bir dinleyici olabilmek	Y16,Y19,	SY3,

Tablo 4. 5’ de katılımcıların kişiler arası ilişkilerde yeterliklerine ait temsilci, lider, iletişim kaynağı alt temalarının ortaya çıktığı görülmektedir.



Şekil 4. 3: Kişiler arası ilişkiler ile ilgili yeterlikler (araştırma bulgularına dayalı)

Şekil 4.3’de araştırma bulgularına dayalı olarak yönetici ve spor yöneticilerinin kişiler arası ilişkiler ile ilgili alt boyutta bulunan yeterliklerine ilişkin alt temalar gösterilmiştir.

Araştırmanın bulgularında kişiler arası ilişkiler ile ilgili yeterliklerde spor yöneticisinin temsilci görevinde; kurumun temsili, iş birlikleri çevre ve sosyal konularda duyarlılık, rol model olma, sponsorluk çalışmaları ve multi disiplinler çalışma, lider rolünde; liderlik yapabilme, takım çalışması, birleştiricilik, çalışanların motivasyonunu önemsemek ve toplantı yönetimi, iletişim kaynağı olarak; etkili iletişim, çalışanlara inebilme, hoşgörü, saygınlık, empati kurabilmek, farklılıkları desteklemek, iyi ilişkilerle disiplini sağlayabilmek ve iyi bir dinleyici olabilme yönetsel yeterlikleri ile organizasyonda roller üstlenmeleri gerekliliği ifade edilmektedir (Tablo 4.5).Bulgularda etkili iletişim ve çalışanların motivasyonunu önemseme, takım çalışması ve liderlik yapabilme yeterlikleri ön plana çıkmaktadır. Araştırmadan elde edilen bulgular yöneticilerin kişiler arası ilişkilerde etkili olabilmeleri için ilk başta etkili bir iletişime sahip olmaları gerekliliğini vurgulamaktadır.

“Kişiler arası ilişkiler ile ilgili yeterlikler” temasına ilişkin yorumlar

Yöneticinin kişiler arası ilişkiler ile ilgili becerilerinin organizasyonun amaçlarını yerine getirebilmek için önemli olduğu alan yazında belirgin bir şekilde vurgulanmaktadır (Mintzberg,1980; Conger, Kanungo ve Menon, 2000; Lussier ve Kimbal, 2008; Mirze, 2010; Bond ve Naughton, 2011).

Liderin, liderlik davranışlarına göre çalışanların iş memnuniyeti, yardım davranışları ve performans çıktılarının etkilendiğini ifade etmektedirler (Chun, Yammarino, Dionne, Sosik ve Moon, 2009). Çalışanlar ve transformasyonel liderlik algısı arasında ilişkinin olduğu ve çalışanların liderleri üzerinde ki algılarının liderin kendi yeterliklerine olan tutumunda etkili olduğu ifade edilmektedir (Trepanier, Fernet ve Austin 2012).

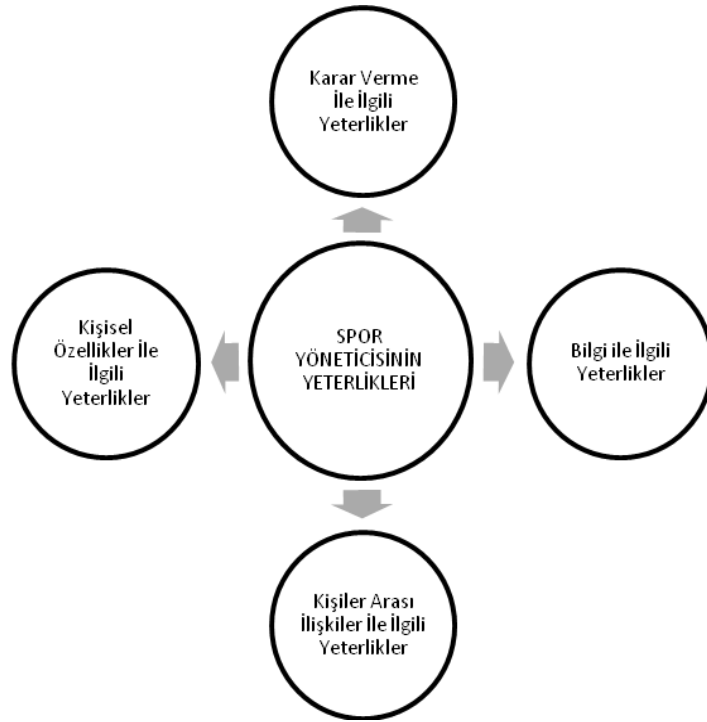
Kişiler arası ilişkiler diğerleri ile etkileşim kadar yapılan anlaşmaların sonuçları hakkında kişilere geri bildirimleri sağlamak içinde gerekli olmaktadır. Özellikle spor kulüpleri gibi organizasyonlarda üyelerle, müşterilerle, hizmet elemanlarıyla etkileşimler için önemli iken, sporun yapısı gereğince tüm paydaşlarla da yöneticilerin etkileşim içerisinde olması gerektiği ifade edilmektedir (Koenigsfeld, Kim, Cha, Perdue ve Cichy, 2012).

Takım iletişim tarzları ve işle ilgili bilgiler ve bu bilgilerin diğerleri ile paylaşımı, yönetimi kurma ve değişim için engellerin üstesinden gelme etkinliklerinde çalışanlarla yüksek düzeyde başarılı iletişimin etkili olduğu ifade edilmektedir (Vries, Hoff ve Ridder, 2006). Transformasyonel liderlik ve yüksek kalitedeki iş ilişkilerinin arasındaki ilişkiyi ve liderlik davranışlarına göre sosyal faktörlerin etkili liderlik yapabilmede değeri vurgulanmaktadır (Chemers, Watson, May, 2000).

Liderin organizasyon içerisindeki davranışları kadar çalışanlarla etkileşimlerinin de önemli olduğu, liderlerin yalnız olmadığı, çabalarının ve gelişimlerinin birlikte çalıştığı yönetim takımı, organizasyon ve topluluk için uygun bir şekilde oluşturulması gerektiği belirtilmektedir (Schrujier ve Vansina 2002). Bir organizasyon içerisinde yönetici öncelikle birlikte çalıştığı kişilerin kendisiyle birlikte hareket edeceği ortamı

oluşturmalıdır. Bu yapılanmayı sağlayabilmesi için araştırma bulgularının da işaret ettiği gibi çalışanları ile etkili iletişim sağlamalı, çalışanlarına inebilmeli, gelişimlerini desteklemeli ve onların motivasyonlarını arttırmak için gerekli ortamı oluşturmalıdır. Lider iş çevresinde ve çalışanları tarafından güvenilir bir rol model olmalıdır (Sandwith, 1993; Chan, Drasgow, 2001). Spor yöneticilerinin astları hakkında bilmesi gereken temel konular bulunduğu; onların güçlü ve zayıf yönleri ve bu güçlü yönleri harekete geçirecek araçlar ve onların öğrenme şekillerini bu konuların içerisinde yer aldığı ifade edilmektedir (Basım ve Argan, 2009).

Kişiler arası ilişkilerde yeterlikler, bir yöneticinin sahip olduğu tüm bilgi ve becerilerin aktarılmasında etkili bir araç olarak kullanılacağı için liderde ön plana çıkan sahip olması gereken yeterlikler olarak sınıflanmaktadır. Bir organizasyonun geleceğini görerek hareket edebilmesinde yönetici rolündeki kişilerin dış çevreyle olan ilişkileri önemli bir yer tutmaktadır. Yöneticinin kurum içi ve dışında bilgiyi edinme ve bilginin yayılmasını sağlama konularında da etkili bir şekilde iletişimi kullanması gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Spor yöneticilerinin sporun yapısı itibari ile etkin olabilmesi için kurum içi ve dışında etkili iletişim unsurlarını göz ardı etmemesi gerekmektedir. Ayrıca, iletişim, kurumun dışında kurumun temsili için bir araç, kurum içinde ise huzurlu bir ortam ve iş performansını etkileyecek önemli bir motivasyonel kaynak olarak ortaya çıkmaktadır ve araştırmanın bulguları ile diğer yapılmış araştırma sonuçları birbirini desteklemektedir.



Şekil 4. 4: Spor yöneticisinin yeterlikleri (araştırmanın bulgularına dayalı)

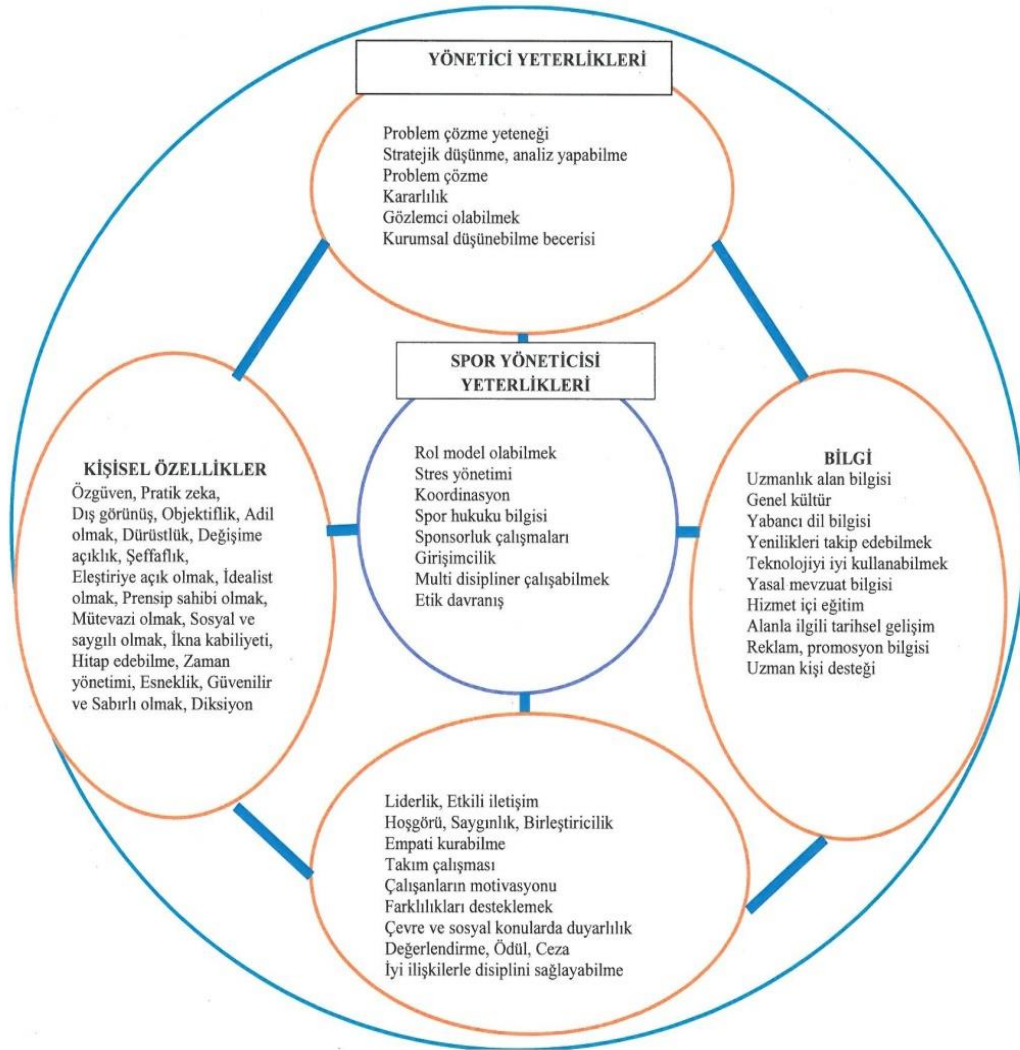
Şekil 4.4’de araştırmanın nitel bulgularından elde edilen bulgulara göre spor yöneticisi yeterliklerinin “karar verme, kişisel özellikler, bilgi, kişiler arası ilişkiler” olarak dört alt boyutta oluştuğu görülmektedir.

Birinci alt problemi cevaplayabilmek için; alan ile ilgili araştırmalardan ve spor yöneticileri ile yapılan görüşmeler sonucunda elde edilen bulgularla spor yöneticisinin sahip olması gereken yeterlikler sınıflandırılmıştır (Şekil 4.4). Bu bulgulara göre spor yöneticilerinin yeterliklerinin; karar verme, kişiler arası ilişkiler, bilgi ve kişisel özellikler ile ilgili yeterlikler olarak dört başlık altında incelenmesi gerektiği düşünülmektedir.

Yönetici ne yapar sorusuna cevap verebilmek için yönetim işlevlerini tanımlamanın dışında yöneticinin yönetsel işlevleri gerçekleştirirken ne yapar sorusuna cevap aranmasının daha doğru olacağı söylenebilir. Lussier ve Kimball (2008), spor yöneticileri ne yapar sorusuna; planlama, organize etme, yönetme ve kontrol etme fonksiyonlarını, spor yöneticilerinin yönetsel fonksiyonlardaki işleri yerine getirebilmek için hangi işleri, görevleri yerine getirmeleri gerektiği sorusuna cevap bulabilmek için yeterliklerinin belirlenmesi ve tanımlanması gerekmektedir şeklinde ifade etmiştir.

Parks, Zanger ve Quarterman (1998), spor yöneticileri ne yapar sorusuna cevap olarak; spor yöneticilerinin sorumluluklarını dört küme altında toplamıştır. Bunlar; genel yönetim görevleri, organizasyon yönetimi, bilginin yönetimi ile egzersiz ve spor bilimleridir. Chelladurai (2008), spor yöneticisi sınıflandırmasını alanın iş tanımlarına göre adlandırmıştır. Spor yöneticisinin yaptığı iş ile ilgili olarak görev tanımının ve sınıflandırmanın yapılması gerektiğini ifade etmiştir.

Krotte (2007), spor yöneticisinin yapmakta olduğu iş, görev ve sorumlulukları örneklendirerek yaptığı sınıflandırma ile Mintzberg'in yönetsel roller teorisini işaret etmiş ve spor yöneticilerinin yeterlik ve görevlerinde bu yapıyı kullanmıştır.



Şekil 4.5: Yönetici ve spor yöneticisinin yeterlikleri (araştırma bulgularına dayalı)

Şekil 4.5’ de araştırma bulgularına dayalı olarak yönetici ve spor yöneticisinin yeterlikleri Mintzberg’in Yönetmel Roller teorisinde yer alan karar verme, bilgi ve kişiler arası ilişkiler alt boyutları ile araştırma bulgularından ortaya çıkan kişisel özellikler alt boyutu da eklenerek oluşan sınıflandırma şekil üzerinde belirtilmiştir. Yönetici ve spor yöneticilerinin işlerinde etkin ve verimli olabilmeleri için gerekli olan yeterlikler literatürde yer alan diğer çalışmalarda yapılmış olan yönetici yeterlikleri ile ilgili tanımlamalar ve gruplamaların içinde farklı şekillerde yer aldığını söyleyebiliriz.

Mintzberg, etkili yöneticinin sergilemesi gereken on farklı rolden bahsetmektedir. Bu roller üç kategoriye ayrılır; kişiler arası roller, bilgi ile ilgili roller ve karar verme ile ilgili rollerdir. Yöneticilerin faaliyetlerinin “kişilerarası”, “bilgi” ve “karar verme” olarak adlandırdığı üç temel davranışın biri veya birden fazlası içinde yer alabilen on rolden oluştuğunu göstermiştir (Mintzberg, 1980). Araştırma bulgularında Mintzberg’ in Yönetmel Roller sınıflandırmasına ek olarak spor yöneticilerinin kişisel özellikler ile ilgili olarak da belirli yeterliklere sahip olmaları gerekliliği bilgisi ortaya çıkmıştır. Şekil 4.5’ de yönetici ve spor yöneticisi yeterlikleri ile ilgili sınıflandırma bulgularına dayalı olarak “karar verme, kişisel özellikler, bilgi ve kişiler arası ilişkiler” olarak dört boyut içerisinde yapılmıştır.

4.2. Spor Yöneticilerinin Öz Yeterlik Düzeyleri

Araştırmanın ikinci alt problemini “*Spor yöneticilerinin öz yeterlik düzeyleri nedir?*” sorusu oluşturmaktadır. Türkiye’de kamu sektöründe ve spor kulüplerinde farklı pozisyonlarda görev yapan spor yöneticilerinin öz yeterlik durumlarının belirlenmesi amacıyla yönelik olarak araştırmanın bu bölümünde; araştırmaya katılan katılımcıların öz yeterlik düzeyleri ve belirli değişkenlerle ilişkili bulgular yer almaktadır.

Bu bölümde öncelikle araştırmanın nicel boyutundaki araştırma örnekleme ilişkin bilgiler bulunmaktadır (Tablo 4.6). Spor yöneticilerinin yaş, cinsiyet, medeni durum, görev alanı, eğitim alanı, lisanslı olarak spor yapma yılı, çalıştığı kurum ve toplam olarak yöneticilik yapma süreleri ile ilgili olarak kişisel bilgileri yüzde ve frekans dağılımı olarak verilmiştir.

Tablo 4.6: Spor yöneticilerinin çeşitli değişkenlere göre dağılımları

Değişken		F	%	Toplam
Yaş	21-30	57	23.3	245
	31-40	71	29.0	
	41-50	74	30.2	
	51->	43	17.6	
Cinsiyet	Kadın	40	16.3	245
	Erkek	205	83.7	
Medeni Durum	Evli	166	67.8	245
	Bekar	79	32.2	
Görev Alanı	Spor Kulübü	123	49.8	245
	Kamu	122	50.2	
Eğitim	Alan Mezunu	103	42.0	245
	Alan Dışı	142	58.0	
Lisanslı olarak spor yapma süresi	0	47	19.2	245
	1-5	51	20.8	
	6-10	69	28.2	
	11-15	48	19.6	
	16->	30	12.2	
Kurumda Yöneticilik Süresi	<-3	163	66.5	245
	4->	82	33.5	
Toplam Yöneticilik Süresi	<-4	70	28.6	245
	5-9	90	36.7	
	10-14	43	17.6	
	15->	42	17.1	

Tablo 4.6 incelendiğinde yaş değişkenine göre, spor yöneticilerinin % 23.3'ünü (n=57) 21-30 yaş grubu, %29'unu (n=71) 31-40 yaş arası, %30.2'sini (n=74) 41-50 yaş grubu, %17.6'sını ise (n=43) 51-> yaş ve yukarısı oluşturmaktadır. Spor yöneticilerinin % 16.3'ünü kadın (n=40), % 83.7'sini erkek yöneticiler oluşturmaktadır. Medeni durumlarına göre spor yöneticilerinin % 67.8'ini evli (n=166), %32.2'sini ise bekar (n=79) spor yöneticileri oluşturmaktadır. %Spor yöneticilerinin yöneticilik yaptığı alanlara göre ise; spor yöneticilerinin %50.2'sini (n=122) kamu spor yöneticileri, %49.8'ini (n=123) spor kulübü yöneticileri oluşturmaktadır. Spor yöneticilerinin eğitim durumlarını ise;%42'sini (n=103) alan mezunu, %58'ini ise (n=142) diğer alanlardan mezun spor yöneticileri oluşturmaktadır.

Lisanslı olarak spor yapma değişkenine göre spor yöneticilerinin %19.2'sini (n=47) spor yapmamış, %20.8'ini (n=51) 1-5 yıl arası spor yapmış, %28.2'sini (n=69) 6-10 yıl arası spor yapmış, %19.6'sını (n=48) 11-15 yıl arası spor yapmış ve %12.2'sini (n=30) 16 yıl ve üzeri spor yapmış spor yöneticileri oluşturmaktadır. Görev yaptığı kurumda spor yöneticiliği yapma sürelerinin değişkenine göre spor yöneticilerinin %66.5'i (n=163) <-3 yıl ve altı, %33.5'inin (n=82) ise 4-> yıl ve üzeri çalıştığı kurumda yönetici olarak görev yapmaktadır. Spor yöneticilerinin toplam olarak yöneticilik yapma süreleri %28.6'sını (n=70) <-4yıl ve altı, %36.7'sini (n=90) 5-9 yıl arasında, %17.6'sını (n=43) 10-14 yıl arasında, %17.1'inin (n=42) ise 15-> yıl ve daha fazla süredir yöneticilik yapmış oldukları görülmektedir.

Spor yöneticilerinin öz yeterlik alt boyut puanlarını görebilmek için ise aritmetik ortalama ve standart sapma değerlerine bakılmıştır. Verilerin sola çarpıklığını gösterebilmek için Ek-3' de verilerin minimum, maksimum değerleri ile medyan ve aritmetik ortalamaları verilmiştir. Yine grupların homojen olup olmadığını görebilmek için Levene testi ile varyansların homojenliğine, verilerin normal dağılım gösterip göstermediğini görebilmek için ise Kolmogorow- Smirnow test sonuçlarına bakılmıştır (Alpar, 2010).

Tablo 4.7:Spor Yöneticisi Öz Yeterlik Ölçeği katılımcı grupların homojenliğini belirlemek için yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi test sonuçları

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Karar Verme	6.406	1	243	0.012
Kişisel Özellikler	2.615	1	243	0.107
Bilgi	1.882	1	243	0.171
Kişiler Arası İlişkiler	2.183	1	243	0.141

Tablo 4.7'de grupların homojenliğine bakıldığında ($p= 0.012$) p değerinin 0.05 den küçük olması nedeniyle grupların homojen olmadığını söyleyebiliriz.

Tablo 4.8:Spor Yöneticisi Öz Yeterlik Ölçeğinden elde edilen puanların normal dağılım gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Tek Örneklem Kolmogorow- Smirnow test sonuçları

	Karar Verme	Kişisel Özellikler	Bilgi	Kişiler Arası İlişkiler
K-Smirnow Z	1.692	1.873	1.683	1.464
p	0.007	0.002	0.007	0.028

Tablo 4.8’de ölçek puanlarının normal dağılım gösterip göstermediğini örebilmek için yapılan Kolmogorow- Smirnow test sonuçları $p < 0.05$ olduğu için verilerin normal dağılım göstermediğini söyleyebiliriz.

Veri setine uygulanacak testlerin seçimi için yapılan analizler sonucunda gruplarının homojen bir yapıya sahip olmaması, verilerin normal dağılım göstermemesi ve sola çarpık olması nedeniyle parametrik olmayan testler uygulanmıştır. İki bağımsız grupta değişkenler arasındaki farkı belirlemek için Mann Whitney U Testi, çoklu bağımsız gruplarda değişkenler arasındaki farklılığı belirlemek için ise Kruskal Wallis Testi kullanılmıştır.

4.2.1. Spor yöneticilerinin öz yeterlik düzeyleri nedir?

Spor yöneticilerinin “Spor Yöneticisi Öz Yeterlik Ölçeği” alt boyutlarına ilişkin puanlarının aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 4.9’ da verilmiştir.

Tablo 4.9. Spor yöneticisi öz yeterlik ölçeğini oluşturan alt boyut puanlarının aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri

	Alan	$\bar{x}$	ss
Karar Verme	Genel	8.71	1.06
	Kamu	8.87	0.94
	Spor Kulübü	8.55	1.15
Kişisel Özellikler	Genel	8.68	1.04
	Kamu	8.72	1.03
	Spor Kulübü	8.63	1.06
Bilgi	Genel	8.31	1.24
	Kamu	8.40	1.20
	Spor Kulübü	8.21	1.27
Kişiler Arası İlişkiler	Genel	7.51	1.55
	Kamu	7.65	1.55
	Spor Kulübü	7.37	1.55

Tablo 4.9 incelendiğinde spor yöneticilerinin genel olarak öz yeterlik alt boyut puanları sırasıyla; karar verme ile ilgili öz yeterlik at boyutunda $\bar{x}=8.71\pm1.06$, kişisel özellikler alt boyutunda $\bar{x}=8.68\pm1.04$, bilgi ile ilgili öz yeterlik alt boyutunda $\bar{x}=8.31\pm1.24$, kişiler arası ilişkiler ile ilgili öz yeterlik alt boyutunda $\bar{x}=7.51\pm1.55$ aritmetik ortalama ve standart sapma değerlerine sahip oldukları belirlenmiştir.

Kamu spor yöneticilerinin öz yeterlik alt boyutları sırasıyla; karar verme ile ilgili öz yeterlik at boyutunda $\bar{x}=8.87\pm0.94$, kişisel özellikler alt boyutunda $\bar{x}=8.72\pm1.03$, bilgi ile ilgili öz yeterlik alt boyutunda $\bar{x}=8.40\pm1.20$, kişiler arası ilişkiler ile ilgili öz yeterlik alt boyutunda $\bar{x}=7.65\pm1.55$ puana sahip oldukları belirlenmiştir.

Spor kulübü yöneticilerinin öz yeterlik alt boyutları sırasıyla; karar verme ile ilgili öz yeterlik at boyutunda $\bar{x}=8.55\pm1.15$, kişisel özellikler alt boyutunda $\bar{x}=8.63\pm1.06$, bilgi ile ilgili öz yeterlik alt boyutunda $\bar{x}=8.21\pm1.27$, kişiler arası ilişkiler ile ilgili öz yeterlik alt boyutunda $\bar{x}=7.37\pm1.55$ puana sahip oldukları belirlenmiştir.

Bulgulara bakıldığında spor yöneticileri öz yeterlik puanlarının alt boyutlarda yüksek olduğunu, karar verme ile ilgili öz yeterlik puanlarının diğer alt boyutlara göre daha yüksek, kişiler arası ilişkiler ile ilgili öz yeterlik puanlarının ise daha düşük olduğunu söyleyebiliriz. Tüm alt boyutlarda kamu spor yöneticilerinin, spor kulübü yöneticilerine göre daha yüksek ortalamaya sahip olduklarını söyleyebiliriz. Ölçek toplam puan ortalamasının kamu ve spor kulübü yöneticilerinde yüksek olduğunu söyleyebiliriz.

Araştırmanın bulgularına göre kamuda ve spor kulüplerinde görev yapan spor yöneticilerinin öz yeterlik puanları genel anlamda yüksek bulunmuştur. Kamuda görev yapan spor yöneticilerinin, spor kulübü yöneticilerine göre; karar verme, kişiler arası ilişkiler, bilgi ve kişisel özellikler ile ilgili öz yeterlik puanları dört boyutta yüksek olarak nitelendirilebilecek durumdadır (Tablo 4.9). Kamu ve spor kulübü yöneticilerinin kişiler arası ilişkiler ile ilgili öz yeterlik puanları diğer alt boyutlara göre daha düşük bulunmuştur.

Bandura (1997), yöneticilerin genelde öz yeterlik puanlarının yüksek olarak bulunduğunu ifade etmiştir. Ancak yüksek öz yeterliğe sahip olan yöneticilerin kendi farkındalıklarının dışında, yapabileceklerinden daha yüksek hedefler koymaları durumunda, yıkıcı rekabet ortamlarının oluşabileceğini ve bu durumun kişileri olumsuz yönde etkileyebileceğini belirtmiştir.

Öz yeterlik inançları yüksek bireylerin öğrenme görevlerini yerine getirmek üzere isteyerek eyleme girişmelerinin yanı sıra, zorluklar karşısında daha dayanıklı ve ısrarcı oldukları, daha az kaygı duydukları ve daha başarılı sonuçlar elde ettikleri belirtilmiştir (Bandura, 1997; Brosnan, 1998; Akgün, 2008). Diğer taraftan, öz yeterlik inançları daha zayıf kişilerin eylemden kaçındıkları, güçlükler karşısında çabuk pes ettikleri ve daha fazla gerilim yaşayarak daha düşük performans gösterip sonuçta başarısız oldukları gözlenmiştir (Bandura, 1997; Pajares, 2002).

Araştırmanın bulgularında spor yöneticilerinin öz yeterlik puanları yüksek düzeyde bulunmuştur. Bu durum yönetici seviyesinde olan kişilerin yeterli bilgi ve beceri düzeyine sahip oldukları için yüksek öz yeterlik puanına sahip olduklarını düşündürülebilir. Aynı şekilde spor yöneticilerinin kişiler arası ilişkiler ve kişisel özellikler boyutunda da yönetsel işlevleri yerine getirebilmek için etkin rol almalarının da öz yeterlik puanlarının yüksek olmasına neden olarak gösterilebilir.

Basım, Korkmazyürek ve Tokat (2008), kamu kurum ve kuruluşlarında görev yapan kişilerin öz yeterlik düzeylerinin yüksek olduğunu ifade etmektedirler. Bu sonuç, araştırmanın bulgularıyla kamu kurumlarında çalışan spor yöneticilerinin, spor kulübü yöneticilerine göre öz yeterlik algılarının yüksek olması sonucunu desteklemektedir. Kamu alanında çalışan spor yöneticilerinin öz yeterlik düzeylerinin spor kulübü yöneticilerine göre yüksek olmasının, kamu spor yöneticilerinin yasal olarak belirlenmiş iş tanımlarının ve görevlerinin olması, iş kaybetme konusunda kamu sektöründe çalışan kişilerin kanunlarla belirlenmiş haklara sahip olmaları nedeniyle spor kulübü yöneticilerine göre öz yeterlik puanlarının yüksek çıkmasına neden olduğunu düşündürmektedir.

Hannah, Avolio, Luthans ve Harms (2008), yapılan liderlik öz yeterlik çalışmalarını incelemişlerdir. Liderin ve lideri takip edenlerin her ikisinde de öz

yeterliğinin arttırılması sırasıyla; ait oldukları gruptaki işbirlikçi öz yeterliğin arttırılması ile liderlik girişimlerinden beklenen organizasyonel seviyeler üzerinde daha pozitif ve sürdürülebilir etkiler oluşturacağını ifade etmişlerdir. Phillips (2001), Walumbwa, Wang, Lawler ve Shi (2004), Tang, Chen ve Wu (2010), takım üyelerinin yüksek takım performansı ile ilgili karara etkilerinde liderle çalışmaktan memnuniyet, gönüllülük çalışmaları ile öz yeterlik arasında pozitif ilişki gösterirken, geri çekilme ve öz yeterlik arasında negatif bir ilişki bulunduğunu ifade etmişlerdir. Bolat (2011), öz yeterlik algısı ile lider ve üye etkileşimi arasında pozitif ilişkiyi işaret etmektedir.

Demir (2008), okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını inceledikleri çalışmalarında; okul yöneticisinin dönüşümcü liderlik davranışlarının işbirlikçi öğretmen yeterliği inancını oldukça güçlü bir biçimde tahmin ettiğini ve açıkladığını bulmuşlardır. Ayrıca, öğretmenlerin öz yeterlik inançlarının ve okuldaki işbirliği kültürünün işbirlikçi öğretmen yeterliği inancının öncülü oldukları görüşünü desteklediğini ifade etmektedir. Abu-Tineh, Khasawneh ve Khalaileh (2011), araştırmalarında öğretmenlerin algıladıkları öz yeterlik düzeylerini yüksek olarak bulmuşlardır.

Yapılan araştırmalar çalışanların liderlik derecelendirmeleri ile yön belirleme ve bağlılık kazanma değişkenleri arasında önemli bir ilişki bulunduğunu göstermektedir. Liderin engellerin üstesinden gelme ve liderlik girişimleri ile yöneticilerin organizasyonel bağlılıkları arasında güçlü bir ilişki bulunduğu belirtilmektedir. Ayrıca çalışanların performans yeterlikleri, lider öz yeterliğini oluşturan; yön belirleme, çalışanın bağlılığını kazanma ve değişim için engellerin üstesinden gelme boyutları ile değişimi desteklemek, kaynak kullanımı, problem çözme ve iş otonomisi değişkenleri arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur (Paglis ve Green, 2002; Judah, 2012). Bu sonuçlar, araştırma bulgularında, spor yöneticilerin karar verme, problem çözme, hedef belirleme süreçleri ile ilgili olan karar verme yeterliklerinde öz yeterlik puanlarının yüksek olmasının önemini işaret etmektedir.

Yine araştırmalar, organizasyonlarda lider performansının farklı kriterleri ve öz yeterlik algıları arasında güçlü pozitif bir ilişkinin olduğunu göstermektedir (Hannah, Avolio, Luthans ve Harms 2008; Stajkovic ve Luthans, 1998). Trepainer, Fernet ve

Austin (2012)'in çalışmaları, liderlik ve öz yeterlik arasında pozitif bir ilişkinin olduğu, liderlerin ve çalışanların liderleri üzerindeki algılarının, lider öz yeterliği ile yakın ilişkili olduğunu göstermektedir. Transformasyonel liderlik davranışlarına göre etkili liderlik yapabilmek için sosyal faktörlerin ve içsel öngörünün değeri ifade edilerek liderin öz yeterliği vurgulanmaktadır (Chemers, Watson ve May, 2000). Yine yapılan araştırmalar benzer şekilde spor yöneticilerinin kişiler arası öz yeterlik ve kişisel özelliklerde öz yeterlik düzeylerinin yüksek olmasının işin sosyal yapısındaki gereklilikleri ve spor yöneticisinin görevlerine dayalı olarak yüksek bulunduğunu düşündürmektedir.

Ali vd, (2010), literatür inceleme araştırmalarında, çalışanların organizasyonel görevleri tamamlamak için yetki, kaynaklar, becerilerindeki öz yeterlik ve yetenekler açısından organizasyonel desteği hissettiklerinde kendilerinden daha emin olduklarını vurgulamaktadırlar. Takım çalışması ile ilgili davranışların ölçülmesinde işbirlikçi öz yeterliğin sonuç performansı üzerindeki önemli etkisi vurgulanmaktadır (Taggar ve Seijts, 2003; Tasa, Taggar ve Seijts, 2007). Bu desteğin çalışanların, öz yeterliklerini geliştirmeye olanak sağlayacağı ve iş yerinde her türlü iş performansında kendilerine güven duyabilecekleri ve verimliliklerini sürdüreceği ifade edilmektedir.

Yönetimi kurma ve değişim için engellerin üstesinden gelme, kendine saygı, iç denetim odağı, yüksek iş otonomu ve bir iş biriminde çalışanlarla yüksek başarılı iletişimin sağlanmasında liderlik öz yeterliği, iş performansı ile öz yeterlik ve öz güvenin benzer bir şekilde ilişkili olduğu ifade edilmektedir (Chen, Gully ve Eden, 2001, 2004). Hemşirelerde transformasyonel liderlik ve öz yeterliğin ekstra rol performansı üzerinde etkisinin tam olarak iş sorumluluğu aracılığıyla sağlandığı ifade edilmektedir (Salanova, Lorente, Chambel, Martinez 2011). Cohen (1983), yaptığı araştırmada lider öz yeterliğinde engellerin üstesinden gelme ve liderlik girişimleri ile yöneticilerin yüksek seviyede organizasyona bağlılıklarının daha güçlü olması arasında ilişki olduğunu belirtmiştir.

McCormick (2001), lider öz yeterliğini ayarlama en önemli anahtar faktör olarak dinamik çevreyi göstermektedir. Bu ifade spor yöneticilerinin iç ve dış çevre içerisinde aktif olarak aldıkları rolleri yerine getirebilmeleri için yeterlikleri kadar

kişiler arası ilişkiler ve karar verme ile ilgili olarak yeterliklerine duydukları inanç durumunun da önemli olduğunu, çevre ile öz yeterlik arasında da güçlü bir ilişkinin olduğunu göstermektedir.

Villanueva ve Sanchez (2007), araştırmalarında liderin duygusal zeka durumu ile işbirlikçi öz yeterlik değişkeni arasında zayıf bir ilişki olduğunu ancak bireysel liderlik öz yeterliği ile baskın bir şekilde ilişkili olduğunu bulmuşlardır. Liderin öz yeterliği, liderin görev öz yeterliği ve işbirlikçi öz yeterliği ile direkt olarak ilişkili bulunmuştur. Bu sonuç, spor yöneticilerinin kişisel özellikler ile ilgili sahip oldukları öz yeterlik düzeylerinin yönetsel liderlik görevlerini yerine getirmedeki önemini vurgulamaktadır.

İşlerini ertelemeyen ve aktif erteleme eğiliminde bulunan kişilerin; zamanı amaca yönelik olarak kullanma, zaman kontrolü ve öz yeterlik durumlarının, pasif erteleyicilerden daha yüksek seviyede olduğu sonucuna varılmıştır (Chu ve Choi 2005). Hemmings, Kay, Sharp ve Taylor (2012), az üretken olan öğretim elemanlarıyla daha üretken olan öğretim elamanlarının görevleri yerine getirmede zaman yönetimi ve yeterliklerini arttıracak araştırmaları yönetmeleri bakımından karşılaştırıldığında daha yüksek öz yeterliğe sahip olduklarını ifade etmektedirler.

Chemers, Watson ve May (2000), Pajares (2001), hedeflere ulaşmada başarıyı, umutlu bir şekilde beklemeye olan inanç ve değerleri, pozitif psikolojik değişkenlerin belirleyicileri olarak kullanmışlardır. Araştırmada öz yeterlik ve değer yapıları ile iyimserlik, doğruluk arasında pozitif bir ilişki olduğunu ifade etmişlerdir.

Akinbobola ve Adeleke (2012), bireysel ve işbirlikçi eğitimciler arasında yaptıkları çalışmada; öğretmenin öz yeterliği ve işbirlikçi eğitimcinin öz yeterliği arasında pozitif anlamlı bir ilişki bulmuşlardır. Humphries, Hebert, Daigle ve Martin (2012), beden eğitimi öğretmenleri ile yaptıkları araştırmada bilginin içeriği, bilimsel bilginin uygulanması, farklı seviyelerde becerinin geliştirilmesi, özel yöntemlerle öğrencilere öğretme, değerlendirme, yönlendirme ve teknoloji kullanımı açısından öğretme ve öğrenmede öz yeterliğin önemli bir rol oynadığını bulmuşlardır.

Alper, Tjosvold ve Law (2000), etkili takım çalışması performansında işbirlikçi yaklaşımların ve grupların çatışmayı çözme çabalarının öz yeterliği geliştirdiğini belirtmişlerdir.

Farklı alanlarda yapılan araştırmalar da iş performans seviyelerinin diğer alan çalışmalarının aksine öz yeterlik algıları ile ilişkisinin olmadığını göstermektedir (Hemmings, Kay, Sharp ve Taylor 2012; Vancouver ve Kendall, 2006).

Araştırmanın bulguları ve lider öz yeterlikleri ile ilgili olarak; hedeflere ulaşmada başarı, işbirliği, zaman yönetimi, engellerin üstesinden gelme, değişimin desteklenmesi, iş otonomu, problem çözme, çalışanların motivasyonu için desteklenmesi hususlarının araştırma kapsamında sorgulanan unsurları destekler nitelikte öz yeterlikle ilişkili olduğunu ve yine yönetici pozisyonunda görev yapan kişilerin öz yeterlik durumlarının genelde yüksek bulunduğunu gösteren sonuçlar araştırma sonuçları ile örtüşmektedir.

4.3.Spor Yöneticilerinin Bazı Değişkenlere Göre Öz Yeterlik Durumlarının Belirlenmesi

Araştırmanın üçüncü alt problemini *“Spor yöneticilerinin; görev alanı, yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim aldıkları alan, lisanslı olarak spor yapma süresi, bulundukları kurumda yöneticilik yapma süresi ve toplam olarak yöneticilik yapma süre değişkenlerine göre öz yeterlik düzeylerinde anlamlı farklılık var mıdır?”* sorusu oluşturmaktadır.

Bu alt problemi çözümlmek için kişisel değişkenlerine göre spor yöneticilerinin karar verme, kişisel özellikler, bilgi ve kişiler arası ilişkiler alt boyutlarında öz yeterlik puanlarının farklılaşıp farklılaşmadığına bakılmıştır.

4.3.1.Görev alanı

Araştırmaya katılan kamu spor yöneticileri ile spor kulübü yöneticilerinin karar verme, kişisel özellikler, bilgi ve kişiler arası ilişkiler boyutlarında öz yeterlik puanları arasında bir farklılık olup olmadığı Mann Whitney U Testi ile incelenmiş ve analiz sonuçları Tablo 4.10’da verilmiştir.

Tablo 4.10: Spor yöneticiliği yapılan alana göre öz yeterlik puanlarının karşılaştırılması

	Çalışma Alanı	N	Sıra Ort.	Sıra Toplamı	U	Z	P
Karar Verme	Spor Kulübü	123	111.30	13690.00	6064.00	-2.594	0.009*
	Kamu	122	114.80	16445.00			
Kişisel Özellikler	Spor Kulübü	123	124.39	15300.00	7332.00	-0.308	0.75
	Kamu	122	121.60	14835.00			
Bilgi	Spor Kulübü	123	127.02	15624.00	7008.00	-0.892	0.37
	Kamu	122	118.94	14511.00			
Kişiler Arası İlişkiler	Spor Kulübü	123	119.41	14687.00	7061.00	-0.425	0.42
	Kamu	122	126.62	15448.00			

*P< 0.05

Tablo 4.10 incelendiğinde; spor yöneticilerinin görev yaptıkları alana göre; karar verme, kişiler arası ilişkiler, bilgi ve kişisel özelliklerde öz yeterlik alt boyutlarındaki puanları karşılaştırıldığında karar verme ile ilgili öz yeterlik boyutunda kamuda görev yapan spor yöneticilerinin spor kulübü yöneticilerine göre daha yüksek puana (kamu spor yöneticisi; sıra ort=114.80, spor kulübü yöneticisi; sıra ort=111.30) ($p=0.009$) sahip oldukları görülmektedir ($p<0.05$).

Spor yöneticilerinin görev yaptıkları alana göre karar verme alt boyut puanları karşılaştırıldığında; spor kulübünde görev spor yöneticilerinin sıra ortalaması=111.30; kamuda görev yapan spor yöneticilerinin sıra ortalaması=114.80 olduğu görülmektedir. Kamu alanında görev yapan spor yöneticilerinin, spor kulübü yöneticilerine göre karar verme öz yeterlik puanlarının daha yüksek olduğu görülmektedir.

Spor yöneticilerinin görev yaptıkları alana göre kişisel özellikler alt boyut puanları arasında anlamlı farklılığın bulunmadığı görülmektedir. Spor yöneticilerinin görev yaptıkları alana göre kişisel özellikler alt boyut puanları karşılaştırıldığında; spor

kulübünde görev yapan spor yöneticilerinin sıra ortalaması=124.39, kamuda görev yapan spor yöneticilerinin sıra ortalaması=121.60 olduğu görülmektedir.

Spor yöneticilerinin görev yaptıkları alana göre bilgi alt boyut puanları arasında anlamlı farklılığın bulunmadığı görülmektedir. Spor yöneticilerinin görev yaptıkları alana göre bilgi alt boyut puanları karşılaştırıldığında; spor kulübünde görev yapan spor yöneticilerinin sıra ortalaması=127.02, kamuda görev yapan spor yöneticilerinin sıra ortalaması=118.94 olduğu görülmektedir.

Spor yöneticilerinin görev yaptıkları alana göre kişiler arası ilişkiler alt boyut puanları arasında anlamlı farklılığın bulunmadığı görülmektedir. Spor yöneticilerinin görev yaptıkları alana göre kişiler arası ilişkiler alt boyut puanları karşılaştırıldığında spor kulübünde görev yapan spor yöneticilerinin sıra ortalaması=119.41, kamuda görev yapan spor yöneticilerinin sıra ortalaması=126.62 olduğu görülmektedir.

Bu bulgular, spor yöneticilerinin görev yaptıkları alanla ilgili bağlayıcı olan yasal mevzuat, kanun, prosedür, otorite gibi işi oluşturan unsurlardan güç aldıklarını düşündürmektedir. Ayrıca, kamu hizmetlerinde kişilerin öncelikle kanunlarla görev tanımlarının yapıldığı ve bu kanunlara bağlı kalındığı sürece kamu hizmetiyle ilgili bir kaygının yaşanmaması durumunun kamuda görev yapan spor yöneticilerinin karar verme ile ilgili yeterliklerine olan inançlarında etki unsuru olarak rol aldığını düşündürmektedir.

Basım, Korkmazyürek ve Tokat (2008), kamu kurum ve kuruluşlarında çalışanların öz yeterlik düzeylerinin ve risk alma eğilimlerinin ortalamanın üzerinde olduğunu ifade etmektedirler. Araştırma bulgularından spor kulübü yöneticilerinin öz yeterlik puanlarının diğer kamu spor yöneticilerinin öz yeterlik puanlarına oranla daha yüksek olduğu sonucunu desteklemektedir. Spor kulüplerinde yöneticilerden şartlar ne olursa olsun başarı beklenmektedir. Dolayısıyla yöneticilerin kararları iç ve dış çevreden kaynaklı baskılardan dolayı etkilenebilmektedir. Bu unsurların karar vermede bağımsız bir şekilde hareket edememekten dolayı öz yeterlik algılarını da etkileyebileceğini düşündürmektedir.

Kamu ve spor kulübü yöneticilerinin öz yeterlik puanlarının genel anlamda yüksek olması sonucunu ise görevlerde bulunan kişilerin belirli eğitimler almış olmaları ve spor geçmişlerine sahip olmaları yaptıkları iş ile ilgili olarak yeterliklerine duydukları inancın yüksek ve benzer olmasının nedeni olarak düşündürmektedir.

Farklı alanlarda çalışanlarla yapılan araştırma sonuçlarına göre öz yeterlik puanlarının yüksek olmasının araştırma bulgularıyla örtüştüğü söylenebilir. Ancak yine iş performans düzeyleri ile öz yeterlik algıları arasında ilişkinin bulunmadığını gösteren çalışmalar, spor yöneticilerinin öz yeterlik puanlarının yüksek olmasının iş performanslarının da yüksek olması anlamına gelmeyeceğini de söyleyebiliriz.

4.3.2. Yaş

Araştırmaya katılan spor yöneticilerinin karar verme, kişisel özellikler, bilgi ve kişiler arası ilişkiler boyutlarında öz yeterlik puanlarının yaş değişkenine göre farklı olup olmadığı Kruskal Wallis Testi ile incelenmiş ve sonuçlar Tablo 4.11’de verilmiştir.

Tablo 4.11:Spor yöneticilerinin yaş değişkenine göre öz yeterlik puanlarının karşılaştırılması

Alt Boyutlar	Yaş	N	Sıra Ortalaması	$\bar{\chi}^2 (3)$	sd	P
Karar Verme	21-30	57	110.49	5.184	3	0.15
	31-40	71	116.44			
	41-50	74	136.36			
	51->	43	127.42			
Kişisel Özellikler	21-30	57	121.26	2.596	3	0.45
	31-40	71	112.93			
	41-50	74	130.11			
	51->	43	129.70			
Bilgi	21-30	57	140.58	5.231	3	0.15
	31-40	71	112.46			
	41-50	74	119.77			
	51->	43	122.65			
Kişiler Arası İlişkiler	21-30	57	115.93	2.033	3	0.56
	31-40	71	120.25			
	41-50	74	123.78			
	51->	43	135.56			

*p<0.05

Tablo 4.11 incelendiğinde, spor yöneticilerinin yaşlarına göre karar verme öz yeterlik puanları arasında anlamlı bir fark bulunmadığı görülmektedir. Spor yöneticilerinin yaşlarına göre karar verme alt boyutunda, 21-30 yaş arası sıra ortalaması=110.49, 31-40 yaş arası sıra ortalaması 116.44, 41-50 yaş arası sıra ortalaması=136.36, 51 yaş ve üstü sıra ortalaması=127.4 olduğu görülmektedir.

Spor yöneticilerinin yaşlarına göre kişisel özellikler öz yeterlik puanları arasında anlamlı bir fark bulunmadığı görülmektedir. Spor yöneticilerin yaşlarına göre kişisel özellikler alt boyutunda 21-30 yaş arası sıra ortalaması=121.26, 31-40 yaş arası sıra ortalaması 112.93, 41-50 yaş arası sıra ortalaması=130.11, 51 yaş ve üstü sıra ortalaması=129.70 olduğu görülmektedir.

Spor yöneticilerinin yaşlarına göre bilgi öz yeterlik puanları arasında anlamlı bir fark bulunmadığı görülmektedir. Spor yöneticilerinin yaşlarına göre bilgi alt boyutunda 21-30 yaş arası sıra ortalaması=140.58, 31-40 yaş arası sıra ortalaması 112.46, 41-50 yaş arası sıra ortalaması=119.77, 51 yaş ve üstü sıra ortalaması=122.65 olduğu görülmektedir.

Spor yöneticilerinin yaşlarına göre kişiler arası ilişkiler öz yeterlik puanları arasında anlamlı bir fark bulunmadığı belirlenmiştir. Spor yöneticilerinin yaşlarına göre kişiler arası ilişkiler alt boyutunda 21-30 yaş arası sıra ortalaması=115.93, 31-40 yaş arası sıra ortalaması 120.25, 41-50 yaş arası sıra ortalaması=123.78, 51 yaş ve üstü sıra ortalaması=135.56 olduğu görülmektedir.

Araştırma bulgularına göre yaşa göre spor yöneticilerinin karar verme, kişiler arası ilişkiler, bilgi ve kişisel özellikler ile ilgili öz yeterlik boyutlarındaki puanları karşılaştırıldığında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Bu bulgu spor yöneticilerinin öz yeterlik algılarının yaşa bağlı olarak değil ancak farklı faktörlere bağlı olarak değişkenlik gösterdiğini aynı zamanda yöneticilik görevini yerine getirme sorumluluğundan kaynaklı olarak yaş faktörü değişkenine göre farklılaşmamasına neden olarak düşünülebilir.

Akinbobola ve Adeleke (2012), işbirlikçi eğitimci öz yeterliği ve yaşı eğitiminin bireysel öz yeterliğine ortak etkisi bulunduğunu işaret etmişlerdir. Bu

bulgunun, araştırma bulguları ile farklılık göstermesinin nedeni olarak mesleki ve yönetsel sorumluluk farklılıklarından kaynaklanabileceğini düşündürmektedir. Geçmiş yaşantıların öz yeterliğe olan etkisi düşünüldüğünde yaş faktörünün öz yeterlik algısını etkilemesi beklenmektedir. Ancak yapılan işin sorumluluğu ve doğası gereği spor yöneticilerinde öz yeterlik düzeyinin yüksek olmasının ve yaş değişkenine göre farklılaşmamasının doğal bir sonuç olduğu kabul edilebilir.

4.3.3. Cinsiyet

Araştırmaya katılan spor yöneticilerinin karar verme, kişisel özellikler, bilgi ve kişiler arası ilişkiler boyutlarında öz yeterlik puanlarının cinsiyet değişkenine göre farklı olup olmadığı Mann Whitney U Testi ile incelenmiş ve sonuçları Tablo 4.12’de verilmiştir.

Tablo 4.12:Spor yöneticilerinin cinsiyet değişkenine göre öz yeterlik puanlarının karşılaştırılması

	Cinsiyet	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	Z	P
Karar Verme	Kadın	40	103.68	4147.00	3327.00	-1.885	0.59
	Erkek	205	126.77	25988.00			
Kişisel Özellikler	Kadın	40	133.00	5320.00	3700.00	-0.976	0.32
	Erkek	205	121.05	24815.00			
Bilgi	Kadın	40	133.05	5322.00	3698.00	-0.980	0.32
	Erkek	205	121.04	24813.00			
Kişiler Arası İlişkiler	Kadın	40	100.28	4011.00	3191.00	-2.217	0.02*
	Erkek	205	127.43	26124.00			

*p< 0.05

Tablo 4.12 incelendiğinde; cinsiyete göre spor yöneticilerinin karar verme, kişiler arası ilişkiler, bilgi ve kişisel özelliklerde öz yeterlik alt boyutlarındaki puanları karşılaştırıldığında kişiler arası ilişkiler boyutunda erkek spor yöneticilerinin kadın spor yöneticilerine göre daha yüksek puana (kadın; sıra ortalaması=100.28, erkek; sıra ortalaması=127.43) (p=0.02) sahip oldukları görülmektedir.

Spor yöneticilerinin cinsiyet değişkenine göre karar verme öz yeterlik puanları arasında anlamlı bir fark bulunmadığı ortaya çıkmıştır. Spor yöneticilerinin cinsiyet değişkenine göre karar verme alt boyutunda kadın spor yöneticilerinin sıra ortalaması=103.68, erkek spor yöneticilerinin sıra ortalaması=126.77 olduğu görülmektedir.

Spor yöneticilerinin cinsiyet değişkenine göre kişisel özellikler öz yeterlik puanları arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. Spor yöneticilerinin cinsiyet değişkenine göre kişisel özellikler alt boyutunda kadın spor yöneticilerinin sıra ortalaması=133.00, erkek spor yöneticilerinin sıra ortalaması=121.05 olduğu görülmektedir.

Spor yöneticilerinin cinsiyet değişkenine göre bilgi öz yeterlik puanları arasında anlamlı bir fark olmadığı belirlenmiştir Spor yöneticilerinin cinsiyet değişkenine göre bilgi alt boyutunda kadın spor yöneticilerinin sıra ortalaması=133.05, erkek spor yöneticilerinin sıra ortalaması=121.04 olduğu görülmektedir.

Spor yöneticilerinin cinsiyet değişkenine göre kişiler arası ilişkiler öz yeterlik puanları arasında anlamlı bir farklılığın bulunduğu ve erkek spor yöneticilerinin(sıra ortalaması=127.43), kadın spor yöneticilerine (sıra ortalaması=100.28) göre kişiler arası ilişkilerde öz yeterlik puanlarının daha yüksek bulunduğu belirlenmiştir ($p=0.02$). Spor yöneticilerinin cinsiyet değişkenine göre kişiler arası ilişkiler alt boyutunda kadın spor yöneticilerinin sıra ortalaması=100.28, erkek spor yöneticilerinin sıra ortalaması=127.43 olduğu görülmektedir ($p< 0.05$).

Bu bulgu, Türkiye’de kadın spor yöneticisi sayısının erkek spor yöneticisine göre daha az olması, yöneticilik görevlerinin daha çok erkekler tarafından yapılıyor ya da tercih ediliyor olması, toplumsal olarak kadın yöneticilerin organizasyonlarda zorlukla ve daha az fırsata sahip olarak yönetici pozisyonlarında yer buluyor olmaları sonucu etkileyen nedenler olarak düşünülmektedir. Aynı zamanda toplumsal olarak kadın ve erkeklere ait iş tanımları ve davranış özelliklerinin farklılaşması ve kadınlar için yeni sayılabilecek yöneticilik mesleğinde yer almalarının kişiler arası ilişkilerde öz yeterlik puanlarının düşük olmasına sebep olarak gösterilebileceğini söyleyebiliriz.

Zuffiano vd, (2013), araştırmalarında gelecek akademik başarı beklentilerinde cinsiyet ve öz yeterlik faktörlerinin belirleyiciler olarak bulunmadığını ifade etmişlerdir. Kahyaoğlu ve Yangın (2007), öğretmen adaylarının cinsiyetlerine göre mesleki öz yeterliklerinin herhangi bir farklılaşma göstermediği sonucuna ulaşmışlardır. Bülbül ve Çuhadar (2012), okul yöneticilerinin teknoloji liderliği öz yeterlik algıları arasında cinsiyet değişkenine göre anlamlı fark bulunmadığını ifade etmişlerdir.

Akinbobola ve Adeleke (2012), bayan ve erkek akademik personelin öz yeterlik durumları karşılaştırıldığında erkek akademik personel öz yeterliğinin, bayan akademik personel öz yeterliğine göre düşük olduğunu bulmuşlardır. Yine işbirlikçi eğitimci öz yeterliği ve cinsiyetin, eğitimcinin bireysel öz yeterliğine ortak bir etkisi bulunduğunu işaret etmektedirler. Lent, Brown ve Hackett (1994), Özyürek (2002), özellikle üniversiteye giriş sınavlarında kız öğrencilerin kariyer beklentileri ile ilgili öz yeterlik algılarının önemli bir değişken olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Koca, Arslan ve Aşçı (2011), spor organizasyonlarında kadınların iş ile ilgili rollerinde kadın ve erkeklerin tutumlarını araştırmışlar ve her iki cinsiyetinde kadının iş ile ilgili rollerine ve kadın yöneticilere karşı tutum puanlarını düşük bulunmuştur. Böyle olmakla beraber kadın çalışanların kadın yöneticilere karşı tutum puanları erkeklere göre daha düşük bulunmuştur. Pajares (2002), eğitim alanları ile ilgili öz yeterlik algılarının cinsiyete göre farklılık gösterdiğini ortaya çıkarmıştır.

Cinsiyete göre öz yeterlik durumlarının meslekten mesleğe ve toplumun sosyokültürel yapısına göre farklılık göstermesi tahmin edilebilen bir sonuçtur. Ancak kişiler arası ilişkiler ile ilgili öz yeterlik algılarında kadın spor yöneticilerinin düşük puana sahip olmaları, alanla ilgili bir soruna da işaret etmektedir. Kadın yöneticilerin kişiler arası ilişkilerinde yeterliklerine olan inançlarındaki algının; etkili iletişim, işbirliği, takım çalışması, çalışanların motivasyonları gibi faktörlerle ilgili olarak eylemlerini etkileyebileceğini düşündürmektedir.

4.3.4.Medeni Durum

Araştırmaya katılan spor yöneticilerinin karar verme, kişisel özellikler, bilgi ve kişiler arası ilişkiler boyutlarında öz yeterlik puanlarının medeni durum değişkenine

göre farklı olup olmadığı Mann Whitney U Testi ile incelenmiş ve sonuçları Tablo 4. 13’de verilmiştir.

Tablo 4.13: Spor yöneticilerinin medeni durumlarına göre öz yeterlik puanlarının karşılaştırılması

	Medeni Durum	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	Z	P
Karar Verme	Evli	166	125.97	20911.00	6064.00	-0.951	0.34
	Bekar	79	116.76	9224.00			
Kişisel Özellikler	Evli	166	124.11	20602.00	6373.00	-0.355	0.72
	Bekar	79	120.67	9533.00			
Bilgi	Evli	166	115.23	19128.00	5267.00	-2.488	0.01*
	Bekar	79	139.33	11007.00			
Kişiler Arası İlişkiler	Evli	166	121.99	20251.00	6390.00	-0.322	0.74
	Bekar	79	125.11	9884.00			

*p<0.05

Tablo 4.13 incelendiğinde; medeni durumlarına göre spor yöneticilerinin karar verme, kişiler arası ilişkiler, bilgi ve kişisel özelliklerde öz yeterlik alt boyutlarındaki puanları karşılaştırıldığında bilgi ile ilgili öz yeterlik boyutunda bekar spor yöneticilerinin, evli spor yöneticilerine göre daha yüksek puana (bekar; sıra ortalaması=139.33, erkek; sıra ortalaması=115.23) ($p=0.01$) sahip oldukları görülmektedir.

Spor yöneticilerinin medeni durumlarına göre karar verme öz yeterlik puanları arasında anlamlı bir farklılığın bulunmadığı görülmektedir. Medeni durum değişkenine göre karar verme alt boyutunda evli spor yöneticilerinin sıra ortalaması=125.97, bekar spor yöneticilerinin sıra ortalaması=116.76 olduğu görülmektedir.

Spor yöneticilerinin medeni durumlarına göre kişisel özellikler öz yeterlik puanları arasında anlamlı bir farklılığın bulunmadığı görülmektedir. Medeni durum değişkenine göre kişisel özellikler alt boyutunda evli spor yöneticilerinin sıra ortalaması=124.11, bekar spor yöneticilerinin sıra ortalaması=120.67 olduğu görülmektedir.

Spor yöneticilerinin medeni durumlarına göre bilgi öz yeterlik puanları arasında anlamlı bir farklılığın bulunduğu belirlenmiştir. Spor yöneticilerinin medeni durum değişkenine göre bilgi alt boyutunda evli spor yöneticileri sıra ortalaması=115.23, bekar spor yöneticileri sıra ortalaması=139.33($p=0.01$) olduğu bekar spor yöneticilerinin, evli spor yöneticilerine göre bilgi ile ilgili öz yeterlik durumlarının daha yüksek olduğu görülmektedir ($p<0.05$).

Spor yöneticilerinin medeni durumlarına göre kişiler arası ilişkiler öz yeterlik puanları arasında anlamlı bir farklılığın bulunmadığı görülmektedir. Spor yöneticilerinin medeni durum değişkenine göre kişiler arası ilişkiler alt boyutunda evli spor yöneticilerinin sıra ortalaması=121.99, bekar spor yöneticilerinin sıra ortalaması=125.11 olduğu görülmektedir.

Bu bulgu medeni durum değişkeni ile ilgili olarak bekar spor yöneticilerinin bilgi ile ilgili öz yeterliklerinin yüksek olmasında kendilerine ait olan zamanlarda evli olan spor yöneticilerine göre daha fazla bilgiye ulaşma ve bilgiye ulaşmak için daha fazla zaman ayırabilme olanaklarının olduğu göz önünde bulundurulduğunda aradaki farklılığın normal bir sonuç olduğunu düşündürmektedir. Ancak etkili olabilecek başka faktörlerinde olabileceği de düşünülmelidir.

4.3.5. Eğitim alanı

Araştırmaya katılan spor yöneticilerinin karar verme, kişisel özellikler, bilgi ve kişiler arası ilişkiler boyutlarında öz yeterlik puanlarının eğitim alanı değişkenine göre farklı olup olmadığı Mann Whitney U Testi ile incelenmiş ve analiz sonuçları Tablo 4.14’de verilmiştir.

Tablo 4.14: Spor yöneticilerinin eğitim aldıkları alana göre öz yeterlik puanlarının karşılaştırılması

	Eğitim Aldığı Alan	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	Z	P
Karar Verme	BES	103	130.24	13415.00	6567.00	-1.362	0.17
	Diğer Alan	142	117.75	16720.00			
Kişisel Özellikler	BES	103	120.28	12389.00	7033.00	-0.511	0.60
	Diğer Alan	142	124.97	17746.00			
Bilgi	BES	103	127.70	13153.00	6829.00	-0.884	0.37
	Diğer Alan	142	119.59	16982.00			
Kişiler Arası İlişkiler	BES	103	131.99	13595.00	6387.00	-1.691	0.91
	Diğer Alan	142	116.48	16540.00			

*p<0.05

Tablo 4.14 incelendiğinde; eğitim alanlarına göre spor yöneticilerinin karar verme, kişiler arası ilişkiler, bilgi ve kişisel özellikler ile ilgili öz yeterlik alt boyut puanları karşılaştırıldığında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Spor yöneticilerinin eğitim aldıkları alana göre karar verme öz yeterlik puanları arasında anlamlı bir farklılığın bulunmadığı görülmektedir. Karar verme alt boyutunda beden eğitimi ve spor alanında eğitim alan spor yöneticilerinin sıra ortalaması=130.24, alan dışında eğitim alan spor yöneticilerinin sıra ortalaması=117.75 olduğu görülmektedir.

Spor yöneticilerinin eğitim aldıkları alana göre kişisel özellikler öz yeterlik puanları arasında anlamlı bir farklılığın bulunmadığı görülmektedir. Eğitim aldıkları alana göre kişisel özellikler alt boyutunda beden eğitimi ve spor alanında eğitim alan spor yöneticilerinin sıra ortalaması=120.28, alan dışında eğitim alan spor yöneticilerinin sıra ortalaması=124.97 olduğu görülmektedir.

Spor yöneticilerinin eğitim aldıkları alana göre bilgi öz yeterlik puanları arasında anlamlı bir farklılığın bulunmadığı görülmektedir. Eğitim aldıkları alana göre bilgi alt boyutunda beden eğitimi ve spor alanında eğitim alan spor yöneticilerinin sıra

ortalaması=127.70, alan dışında eğitim alan spor yöneticilerinin sıra ortalaması=119.59 olduğu görülmektedir.

Spor yöneticilerinin eğitim aldıkları alana göre kişisel arası ilişkiler öz yeterlik puanları arasında anlamlı bir farklılığın bulunmadığı görülmektedir. Eğitim aldıkları alana göre kişiler arası ilişkiler alt boyutunda beden eğitimi ve spor alanında eğitim alan spor yöneticilerinin sıra ortalaması=131.99, alan dışında eğitim alan spor yöneticilerinin sıra ortalaması=116.48 olduğu görülmektedir.

Beden eğitimi ve spor alanında eğitim almış kişilerin geçmiş yaşam tecrübeleri açısından spor yöneticiliği yaparken kendilerine sağlayacağı katkı ve avantajları düşünüldüğünde araştırma bulgularının aksine daha yüksek öz yeterlik puanına sahip olmaları beklenmektedir. Bu bulgudan yola çıkarak farklı alanlarda eğitim almış kişilerin ve hatta beden eğitimi alanında eğitim almış kişilerin ifade ettiği gibi sadece alan eğitimi almış olmanın tek başına spor yöneticiliği yapabilmek için yeterli olmayacağı söylenebilir.

Lester, Hannah, Harms, Vogelsegaang ve Avolio (2011), kesitsel olarak yapılan bir alan deneyimi çalışmasında, hedeflenmiş bir mentörlük programında altı ayın üzerinde aday liderlerin liderlik öz yeterliklerinin ve performanslarının gelişmesindeki artışı ortaya çıkarmışlardır. Sonuçlar; bir grup ortamında liderlik eğitimi verilenlerle kıyaslandığında hedeflenmiş bir mentörle çalışan adayın liderlik inançlarında daha fazla artış olduğunu göstermiştir. Lider etkililiğinin gelişimine katkı olarak önemli moderatörlerin, mentörlük hizmetindeki güven ve geri bildirimi her iki tarafta tercih etmiştir. Çalışmanın sonucunda eğitim birimleri ve diğer organizasyonlarda mentörlük programlarının içeriği, hedefi ve etkilerinin değerlendirilmesi aktivitelerini zenginleştirmek için kesitsel alan deneyimi uygulamalarının kullanılabilirliği vurgulanmaktadır. Bulguları destekler şekilde spor yöneticisi yetiştirilmesi sürecinde mentörlük eğitiminin veya staj uygulamalarının yönetici adaylarının yeterliklerini arttırarak öz yeterlik durumlarını da pozitif yönde etkileyebileceğini düşünebiliriz.

Pepe, Farnese, Avalone ve Vecchione (2010), öğrencilerin çalışma öz yeterliği ve iş arama öz yeterliğini farklı kültürlerdeki öğrenciler arasında araştırmışlardır. İşin statüsü ve öz yeterliğin karşılıklı etkileşiminin olduğunu; bir yandan iş bireysel

donanımlı özel uzmanlık sağlamaya katkı sağlarken diğer yandan da öz yeterlik inançlarının etkili iş arama ve ilerlemeye katkı sağladığı görüşüne ulaşmışlardır.

Sullivan ve Kent (2003) geçmiş antrenörlük tecrübelerinin, antrenörlerin öz yeterlik durumlarını pozitif bir şekilde etkilediğini göstermektedirler. Yılmaz ve Gürçay (2011)biyoloji ve fizik öğretmen adayları ile yaptıkları araştırma sonucunda, öğretmen adaylarının öğretmen öz yeterliklerinin; genel öz yeterliklerinin; alan öğretimine ilişkin öz yeterlik inançlarının ve alanlarına ilişkin öz yeterlik inançlarının yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir. Bu durumun, onların gelecekte meslekleri ile ilgili etkinliklerinin de yüksek nitelikte olabileceğini düşündürdüğünden olumlu olarak görüldüğü söylenebilmektedir.

Alan çalışmaları ve spor yöneticilerinin yeterliklerinden yola çıkarak spor yöneticilerinin eğitim aldıkları alanda yöneticilik yaparken karşılaştıkları durumlarla ilgili alan deneyimleri, başarılı kişilerin liderliğinde gelişim çalışmaları, farklı organizasyonlarda staj uygulamaları, spor yönetimi ile ilgili alan dersleri kendilerinin spor yönetimi alanındaki öz yeterliklerini arttıracasına işaret etmektedir. Ayrıca spor yöneticilerinin aldıkları eğitimde bu bilgilerle donatılmış olarak görevlerini yerine getirdiklerinde sonucun ve performansın başarı getireceği düşünülebilir.

Ayrıca yine alan çalışmaları ve bulgulardan yola çıkarak spor yöneticiliği yapabilmek için sadece yöneticilik eğitimi almış olmanın yeterli olamadığı, spor yöneticisine yöneticilik bilgisi dışında spor ile ilgili alan bilgisinin de gerekli olduğunu ifade edebiliriz. Özellikle spora özgü ayırt edici özellikler nedeni ile sporcu, antrenör, hakem, tesis, yarışma ve tüm diğer spor ortamını oluşturan unsurlarla ilgili olarak spesifik bilginin gerekliliği spor yöneticilerinin alan bilgisine sahip olmaları gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır.

Bulgulara göre spor yöneticilerinin organizasyonel olarak ulusal ve uluslararası alanın genişliği anlamında genel kültür bilgilerinin de yüksek olmasının gerekli olduğu sonucuna varabiliriz. Yine sporun özellikleri açısından yöneticinin yaptığı işi etkili bir şekilde yapabilmesi için spor pazarlaması, sporda finansal kaynaklar, sosyal bir yapı olarak toplumla işbirliğinde spor, kariyer fırsatları, insan kaynaklarının yönetimi ve alan uygulamaları ile bilginin spor ve spor yönetimi eğitimlerinde alınabileceği

düşünüldüğünde spor yöneticilerinin alan bilgisine sahip olmalarının gerekli olduğunu söyleyebiliriz. Dolayısıyla uzmanlık bilgisine sahip olan spor yöneticisinin öz yeterlik durumunun olumlu yönde etkilenebileceğini bulgulara ve alan yazın çalışmalarına göre söyleyebiliriz.

4.3.6. Spor yapma süresi

Araştırmaya katılan spor yöneticilerinin karar verme, kişisel özellikler, bilgi ve kişiler arası ilişkiler boyutlarında öz yeterlik puanlarının spor yapma süre değişkenine göre farklı olup olmadığı Kruskal Wallis Testi ile incelenmiş ve analiz sonuçları Tablo 4.15’de verilmiştir.

Tablo 4.15: Spor yapma sürelerine göre öz yeterlik puanlarının karşılaştırılması

Alt Boyutlar	Lisanslı Spor Yapma Süresi	N	Sıra Ortalaması	$\bar{\chi}^2 (4)$	sd	p
Karar Verme	0	47	110.66	2.903	4	0.57
	1-5	51	120.35			
	6-10	69	123.28			
	11-15	48	129.31			
	16->	30	136.10			
Kişisel Özellikler	0	47	133.57	5.863	4	0.21
	1-5	51	106.51			
	6-10	69	118.32			
	11-15	48	126.56			
	16->	30	139.53			
Bilgi	0	47	118.23	6.750	4	0.15
	1-5	51	104.00			
	6-10	69	132.86			
	11-15	48	135.48			
	16->	30	120.13			
Kişiler Arası İlişkiler	0	47	103.72	17.648	4	0.001*
	1-5	51	156.69			
	6-10	69	109.59			
	11-15	48	122.02			
	16->	30	128.33			

*P< 0.05

Tablo 4.15 incelendiğinde; spor yapma sürelerine göre spor yöneticilerinin karar verme, kişiler arası ilişkiler, bilgi ve kişisel özellikler ile ilgili öz yeterlik alt boyut puanları karşılaştırıldığında kişiler arası ilişkilerde öz yeterlik boyutunda 1-5 yıl arası spor yapan spor yöneticilerinin diğer spor yöneticilerine göre daha yüksek puana (hiç spor yapmamış; sıra ortalaması=103,72, 1-5 yıl arası; sıra ortalaması=156.69, 6-10 yıl arası; sıra ortalaması=109.59, 11-15 yıl arası; sıra ortalaması=122.02, 16 yıl ve üstü; sıra ortalaması=128.33) ($p=0.001$) sahip oldukları görülmüştür ($p< 0.05$). Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu görebilmek için Mann Whitney U testi uygulanmıştır. 1-5 yıl arası spor geçmişine sahip olan yöneticilerin hiç spor yapmayan ve 6-10 yıl arası spor yapan yöneticilere göre öz yeterlik puanlarının daha yüksek olduğu bulunmuştur

Spor yöneticilerinin lisanslı spor yapma sürelerine göre karar verme öz yeterlik puanları arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmüştür. Lisanslı spor yapma sürelerine göre karar verme alt boyutunda hiç spor yapmamış spor yöneticilerinin sıra ortalaması=110.66 1-5 yıl arası spor yapan spor yöneticilerinin sıra ortalaması 120.35, 6-10 yıl arası spor yapan spor yöneticilerinin sıra ortalaması=123.28, 11-15 yıl arası spor yapan spor yöneticilerinin sıra ortalaması=129.31, 16 yıl ve üstü süre spor yapan spor yöneticilerinin sıra ortalaması=136.10 olduğu görülmektedir.

Lisanslı spor yapma sürelerine göre spor yöneticilerinin kişisel özellikler öz yeterlik puanları arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmüştür. Spor yöneticilerinin lisanslı spor yapma sürelerine göre kişisel özellikler alt boyutunda hiç spor yapmamış spor yöneticilerinin sıra ortalaması=133.57, 1-5 yıl arası spor yapan spor yöneticilerinin sıra ortalaması=106.51, 6-10 yıl arası spor yapan spor yöneticilerinin sıra ortalaması=118.32, 11-15 yıl arası spor yapan spor yöneticilerinin sıra ortalaması=126.56, 16 yıl ve üstü süre spor yapan spor yöneticilerinin sıra ortalaması=139.53 olduğu görülmektedir.

Lisanslı spor yapma sürelerine göre spor yöneticilerinin bilgi öz yeterlik puanları arasında anlamlı bir farklılığın bulunmadığı görülmüştür. Spor yöneticilerinin lisanslı spor yapma sürelerine göre bilgi alt boyutunda hiç spor yapmamış spor yöneticilerinin sıra ortalaması=118.23, 1-5 yıl arası spor yapan spor yöneticilerinin sıra ortalaması=104.00, 6-10 yıl arası spor yapan spor yöneticilerinin sıra ortalaması=132.86, 11-15 yıl arası spor yapan spor yöneticilerinin sıra

ortalaması=135.48, 16 yıl ve üstü spor yapan spor yöneticilerinin sıra ortalaması=120.13 olduğu görülmektedir.

Lisanslı spor yapma sürelerine göre spor yöneticilerinin kişiler arası öz yeterlik puanları karşılaştırıldığında anlamlı bir farklılığın olduğu görülmüştür ($p<0.05$). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını görebilmek için Mann Whitney U testi ile yapılan analizlerde 1-5 yıl arası lisanslı spor yapan yöneticilerinin kişiler arası ilişkiler öz yeterlik boyutunda hiç spor yapmayan ve 6-10 yıl arası spor yapan spor yöneticilerine göre pozitif yönde farklılaştığı bulunmuştur ($p<0.001$). Spor yöneticilerin lisanslı spor yapma sürelerine göre kişiler arası ilişkiler alt boyutu karşılaştırıldığında spor yöneticilerin hiç spor yapmamış spor yöneticilerinin sıra ortalaması=103.72, 1-5 yıl arası spor yapan spor yöneticilerinin sıra ortalaması=156.69, 6-10 yıl arası spor yapan spor yöneticilerinin sıra ortalaması=109.59, 11-15 yıl arası spor yapan spor yöneticilerinin sıra ortalaması=122.02, 16 yıl ve üstü spor yapan spor yöneticilerinin sıra ortalaması=128.33 olduğu görülmektedir.

Öcal ve Aydın (2009) sporcuların geçmişe dönük başarı algıları ve geleceğe yönelik başarı beklentileri üzerinde öz yeterlik inancının bir etkisinin olmadığını göstermektedirler. Havitz, Andrew ve Roger (2013) fiziksel olarak etkin bir şekilde serbest zaman aktivitelerine katılan kişilerin sağlık durumlarının iyi yönde artmasının, fiziksel aktivite için öz yeterlik ve motivasyonlarındaki artış ile tahmin edildiği şekilde ilişkili bulunduğunu göstermişlerdir.

Kişilerin geçmiş yaşam tecrübelerinin öz yeterlik algılarını etkilediği düşünüldüğünde 1-5 yıl arası spor yapmış olan yöneticilerin hiç spor yapmayanlara göre daha yüksek kişiler arası ilişkilere sahip olması durumu sporun doğası gereği spor ortamını oluşturan kişilerle özellikle takım arkadaşları, antrenör, yönetici, seyirci ve diğerleri ile sürekli iletişim halinde ve uyumlu bir şekilde çalışmaları gerekliliği ile açıklanabilir. Bu yapının geleceğe yönelik spor yöneticilerinin kişiler arası öz yeterlik algılarını arttırmaya etkisi olacağını göstermektedir. Ancak 6-10 yıl arası sürede spor yapan spor yöneticilerinin öz yeterlik algısının farklılaşmasının nedenleri, spor yöneticilerinde öz yeterliğin oluşmasında etkili olan kaynakların neden olarak gösterilebileceğini düşündürmektedir.

4.3.7. Görev yapılan kurumda yöneticilik yapma süresi

Araştırmaya katılan spor yöneticilerinin karar verme, kişisel özellikler, bilgi ve kişiler arası ilişkiler boyutlarında öz yeterlik puanlarının görev yaptıkları kurumda yöneticilik yapma süre değişkenine göre farklı olup olmadığı Mann Whitney U testi ile incelenmiş ve analiz sonuçları Tablo 4.16' da verilmiştir.

Tablo 4.16: Görev yapılan kurumda yöneticilik yapma süresine göre öz yeterlik puanlarının karşılaştırılması

	Kurumda Yöneticilik Süresi	N	Sıra Ort.	Sıra Toplamı	U	Z	P
Karar Verme	<-3	163	121.25	19764.00	6398.00	-0.544	0.58
	4->	82	126.48	10371.00			
Kişisel Özellikler	<-3	163	119.85	19535.00	6169.00	-0.982	0.32
	4->	82	129.27	10600.00			
Bilgi	<-3	163	120.19	19591.00	6225.00	-0.875	0.38
	4->	82	128.59	10544.00			
Kişiler Arası İlişkiler	<-3	163	119.55	19487.00	6121.00	-1.074	0.28
	4->	82	129.85	10648.00			

*p<0.05

Tablo 4.16 incelendiğinde; görev yapılan kurumda yöneticilik yapma süresine göre spor yöneticilerinin karar verme, kişiler arası ilişkiler, bilgi ve kişisel özellikler ile ilgili öz yeterlik boyutlarındaki puanları karşılaştırıldığında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Görev yapılan kurumda sürelerine göre karar verme öz yeterlik puanları arasında anlamlı bir farklılığın bulunmadığı görülmektedir. Çalıştıkları kurumda yöneticilik yapma sürelerine göre karar verme alt boyutunda 3 yıl ve altı süre boyunca yöneticilik yapan spor yöneticilerinin sıra ortalaması=121.25, 4 yıl ve üstü süre boyunca yöneticilik yapan spor yöneticilerinin sıra ortalaması=126.48 olduğu görülmektedir.

Spor yöneticilerinin çalıştıkları kurumda görev yapma sürelerine göre kişisel özellikler öz yeterlik puanları arasında anlamlı bir farklılığın bulunmadığı görülmektedir. Görev yapılan kurumda yöneticilik yapma sürelerine göre kişisel özellikler alt boyutunda 3 yıl ve altı süre boyunca yöneticilik yapan spor yöneticilerinin

sıra ortalaması=119.85,4 yıl ve üstü süre boyunca yöneticilik yapan spor yöneticilerinin sıra ortalaması=129.27 olduğu görülmektedir.

Spor yöneticilerinin çalıştıkları kurumda görev yapma sürelerine göre bilgi öz yeterlik puanları arasında anlamlı bir farklılığın bulunmadığı görülmektedir. Görev yapılan kurumda yöneticilik yapma sürelerine göre bilgi alt boyutunda 3 yıl ve altı süre boyunca yöneticilik yapan spor yöneticilerinin sıra ortalaması=120.19,4 yıl ve üstü süre boyunca yöneticilik yapan spor yöneticilerinin sıra ortalaması=128.59 olduğu görülmektedir.

Spor yöneticilerinin çalıştıkları kurumda görev yapma sürelerine göre kişiler arası ilişkiler öz yeterlik puanları arasında anlamlı bir farklılığın bulunmadığı görülmektedir. Görev yapılan kurumda yöneticilik yapma sürelerine göre kişisel özellikler alt boyutunda 3 yıl ve altı süre boyunca yöneticilik yapan spor yöneticilerinin sıra ortalaması=119.55, 4 yıl ve üstü süre boyunca yöneticilik yapan spor yöneticilerinin sıra ortalaması=129.85 olduğu görülmektedir.

Bulgular, spor yöneticilerinin uzmanlık alan deneyimleri olarak yöneticilik yaptıkları kurumdaki daha önceki dönemi ve eğitim dönemini öz yeterlik algısını arttıracak faktörler olarak söylenebileceği gibi yönetsel görevlerde etkin rol alan spor yöneticilerinde de öz yeterlik durumlarının yüksek çıkması sonucunu kurumda görev yapma süresine göre farklılaşması ile açıklanabileceği düşünülmektedir.

Bulgulara göre spor yöneticilerinin öz yeterlik puanlarının yüksek olması bu sonucu kısmen açıklamaktadır. Spor yöneticisinin yöneticilik süresi içerisinde öz yeterlik durumlarının değişimine etki eden diğer çevresel, davranışsal ve kişisel faktörler ile daha önceki performans durumları, dolaylı yaşantılar, sözel ikna ve duygusal durum kaynaklarının etkili olabileceği düşünülebilir. Ayrıca spor yöneticilerinin toplam yöneticilik sürelerine göre öz yeterlik durumlarının değişmemesi de görev yapılan kurumda çalışma süresine göre öz yeterlik durumunun değişmemesi bulgularını destekler niteliktedir.

4.3.8. Toplam yöneticilik yapma süresi

Araştırmaya katılan spor yöneticilerinin karar verme, kişisel özellikler, bilgi ve kişiler arası ilişkiler boyutlarında öz yeterlik puanlarının toplam yöneticilik yapma süre değişkenine göre farklı olup olmadığı Kruskal Wallis Testi ile incelenmiş ve analiz sonuçları Tablo 4.17’de verilmiştir.

Tablo 4.17: Toplam yöneticilik yapma süresine göre öz yeterlik puanlarının karşılaştırılması

	Toplam Yöneticilik Süresi	N	Sıra Ort.	$\bar{\chi}^2 (3)$	sd	p
Karar Verme	<-4	70	116.01	2.081	3	0.55
	5-9	90	121.59			
	10-14	43	135.49			
	15->	42	124.88			
Kişisel Özellikler	<-4	70	120.89	5.102	3	0.16
	5-9	90	112.20			
	10-14	43	137.00			
	15->	42	135.33			
Bilgi	<-4	70	130.49	4.844	3	0.18
	5-9	90	113.71			
	10-14	43	138.16			
	15->	42	114.90			
Kişiler Arası İlişkiler	<-4	70	108.33	4.522	3	0.21
	5-9	90	126.33			
	10-14	43	133.77			
	15->	42	129.29			

*p<0.05

Tablo 4.17 incelendiğinde; görev yapılan kurumda yöneticilik yapma süresine göre spor yöneticilerinin karar verme, kişiler arası ilişkiler, bilgi ve kişisel özellikler ile ilgili öz yeterlik boyutlarındaki puanları karşılaştırıldığında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Spor yöneticilerinin toplam olarak yöneticilik yapma sürelerine göre karar verme öz yeterlik puanları arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmektedir. Spor yöneticilerinin toplam olarak yöneticilik yapma sürelerine göre karar verme öz yeterlik boyutunda 4 yıl ve altı süre boyunca toplam olarak yöneticilik yapan spor yöneticilerinin

sıra ortalaması=116.01, 5-9 yıl arası toplam olarak yöneticilik yapan spor yöneticilerinin sıra ortalaması 121.59,10-14 yıl arası toplam olarak yöneticilik yapan spor yöneticilerinin sıra ortalaması=135.49, 15 yıl ve üstü süre boyunca toplam olarak yöneticilik yapan spor yöneticilerinin sıra ortalaması=124.88 olduğu görülmektedir.

Spor yöneticilerinin toplam olarak yöneticilik yapma sürelerine göre kişisel özellikler öz yeterlik puanları arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmektedir. Toplam olarak yöneticilik yapma sürelerine göre kişisel özellikler öz yeterlik boyutunda 4 yıl ve altı süre boyunca toplam olarak yöneticilik yapan spor yöneticilerinin sıra ortalaması=120.89, 5-9 yıl arası toplam olarak yöneticilik yapan spor yöneticilerinin sıra ortalaması 112.20,10-14 yıl arası toplam olarak yöneticilik yapan spor yöneticilerinin sıra ortalaması=137.00, 15 yıl ve üstü toplam olarak yöneticilik yapan spor yöneticilerinin sıra ortalaması=135.33 olduğu görülmektedir.

Spor yöneticilerinin toplam olarak yöneticilik yapma sürelerine göre bilgi öz yeterlik puanları arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmektedir. Toplam olarak yöneticilik yapma sürelerine göre bilgi öz yeterlik boyutunda 4 yıl ve altı süre boyunca toplam olarak yöneticilik yapan spor yöneticilerinin sıra ortalaması=130.49, 5-9 yıl arası toplam olarak yöneticilik yapan spor yöneticilerinin sıra ortalaması 113.71,10-14 yıl arası toplam olarak yöneticilik yapan spor yöneticilerinin sıra ortalaması=138.16, 15yıl ve üstü süre boyunca toplam olarak yöneticilik yapan spor yöneticilerinin sıra ortalaması=114.90 olduğu görülmektedir.

Spor yöneticilerinin toplam olarak yöneticilik yapma sürelerine göre kişiler arası ilişkiler öz yeterlik puanları arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmektedir. Toplam olarak yöneticilik yapma sürelerine göre kişiler arası öz yeterlik boyutunda 4 yıl ve altı süre boyunca toplam olarak yöneticilik yapan spor yöneticilerinin sıra ortalaması=108.33, 5-9 yıl arası toplam olarak yöneticilik yapan spor yöneticilerinin sıra ortalaması 126.33, 10-14 yıl arası toplam olarak yöneticilik yapan spor yöneticilerinin sıra ortalaması=133.77, 15 yıl ve üstü süre boyunca toplam olarak yöneticilik yapan spor yöneticilerinin sıra ortalaması=129.29 olduğu görülmektedir.

Araştırmalar kişilerin liderlik becerileri, iş tecrübeleri ve iş araştırmalarında, kaliteli iş çıktılarında, geçmiş deneyimler, performanslar ve davranışların öz yeterlik ile olan ilişkisini işaret etmektedir (Sullivan ve Kent 2003; Moynihan, Roehling, LePine, ve Boswell, 2003; Moen ve Allgood, 2009; Pepe, Farnese, Avalone ve Vecchione, 2010).

Araştırma bulgularının spor yöneticilerinin alt boyutlarda toplam yöneticilik yapma süresine ve görev yaptıkları kurumda yöneticilik yapma süresine göre farklılaşmamasının nedenini yine spor yöneticileri için öz yeterliği oluşturan kaynaklarla ilişkili olduğunu düşündürmektedir. Yapılan diğer çalışmalar öz yeterliğin geçmiş deneyimlerle ilişkili olduğunu göstermektedir. Bulgulara göre spor yöneticiliği görevinin belirli yeterliklere sahip olmayı gerektirdiği ve aynı zamanda spor yöneticilerinin eğitimleri, spor geçmişleri, meslek tercihleri gibi nedenlerle ve spor yöneticilerinin öz yeterlik puanlarının göreve başlarken yüksek olmasının ve dolayısıyla öz yeterlik durumlarının da yüksek olmasının birbirleriyle ilişkili olduğu söylenebilir.

BÖLÜM V

5. SONUÇLAR VE ÖNERİLER

5.1.Sonuçlar

Araştırma kapsamında kamu alanında ve spor kulüplerinde görev yapan spor yöneticilerinin karar verme, kişiler arası ilişkiler, bilgi ve kişisel özellikler alt boyutları ile ilgili görüşlerine ilişkin elde edilen sonuçlar aşağıda verilmiştir.

5.1.1. Birinci alt probleme ilişkin sonuçlar

Spor yöneticilerinin yeterlikleri; karar verme, kişilerarası ilişkiler, bilgi ve kişisel özellikler ile ilgili yeterlikler olarak sınıflandırılmıştır. Mintzberg'in yönetsel roller sınıflandırmasına ek olarak spor yöneticilerin kişisel özellikleri ile ilgili yeterlikler olarak bir boyut daha ortaya çıkmıştır. Bu bulgular ile spor yöneticilerinin yeterliklerine göre öz yeterlik alt boyutları oluşturulmuştur.

5.1.2. İkinci alt probleme ilişkin sonuçlar

Bu başlık altında ikinci alt problemi oluşturan; *spor yöneticilerinin öz yeterlik düzeyleri nedir?"* sorusuna cevap aramak için elde edilen verilere ilişkin sonuçlar verilmiştir.

1. Spor yöneticilerinin öz yeterlik durumlarının karar verme, kişisel özellikler, bilgi ve kişiler arası ilişkiler alt boyutlarında yüksek bulunduğu belirlenmiştir.
2. Kamu alanında ve spor kulüplerinde yöneticilik yapan spor yöneticilerinin öz yeterlik düzeylerinin; karar verme, kişisel özellikler ve bilgi alt boyutlarındaki puanlarının kişiler arası ilişkilerde öz yeterlik puanlarına göre daha yüksek olduğu bulunmuştur.
3. Kamu alanında yöneticilik yapan spor yöneticilerinin karar verme, kişisel özellikler, bilgi ve kişiler arası ilişkiler boyutlarında öz yeterlik puanlarının spor kulübü yöneticilerine göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

5.1.3. Üçüncü alt probleme ilişkin sonuçlar

Bu başlık altında üçüncü alt problemi oluşturan; *“Spor yöneticilerinin; görev alanı, yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim aldıkları alan, lisanslı olarak spor yapma süresi, bulundukları kurumda yöneticilik yapma süresi ve toplam olarak yöneticilik yapma süre değişkenlerine göre öz yeterlik düzeylerinde anlamlı farklılık var mıdır?”* sorusuna cevap aramak için elde edilen verilere ilişkin sonuçlar verilmiştir.

1. Spor yöneticilerinin görev yaptıkları alana göre karar verme öz yeterlik puanlarında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Kamu alanında görev yapan spor yöneticilerinin, spor kulübü yöneticilerine göre karar verme ile ilgili öz yeterlik puanlarının daha yüksek olduğu bulunmuştur. Kamu alanında ve spor kulüplerinde yöneticilik yapan spor yöneticilerinin kişisel özellikler, bilgi ve kişiler arası ilişkilerde öz yeterlik alt boyut puanlarının görev alanı değişkenine göre bir farklılık göstermediği belirlenmiştir.
2. Kamu alanında ve spor kulüplerinde yöneticilik yapan spor yöneticilerinin karar verme, kişisel özellikler, bilgi ve kişiler arası ilişkilerde öz yeterlik alt boyut puanlarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir.

3. Kamu alanında ve spor kulüplerinde yöneticilik yapan spor yöneticilerinin karar verme, kişisel özellikler ve bilgi ile ilgili öz yeterlik alt boyut puanlarının cinsiyet değişkenine göre bir farklılık göstermediği bulunmuştur. Ancak, spor yöneticilerinin cinsiyet değişkenine göre kişiler arası ilişkilerde öz yeterlik puanlarında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Erkek spor yöneticilerinin, kadın spor yöneticilerine göre kişiler arası ilişkilerde öz yeterlik düzeylerinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir.
4. Kamu alanında ve spor kulüplerinde yöneticilik yapan spor yöneticilerinin karar verme, kişisel özellikler ve kişiler arası ilişkilerde öz yeterlik alt boyut puanlarının medeni durum değişkenine göre bir farklılık göstermediği bulunmuştur. Ancak, spor yöneticilerinin medeni durum değişkenine göre bilgi öz yeterlik puanlarında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bekar spor yöneticilerinin, evli spor yöneticilerine göre bilgi ile ilgili öz yeterlik puanlarının daha yüksek olduğu belirlenmiştir.
5. Kamu alanında ve spor kulüplerinde yöneticilik yapan spor yöneticilerinin karar verme, kişisel özellikler, bilgi ve kişiler arası ilişkilerde öz yeterlik alt boyut puanlarının eğitim alanı değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir.
6. Kamu alanında ve spor kulüplerinde yöneticilik yapan spor yöneticilerinin karar verme, bilgi ve kişisel özellikler ile ilgili öz yeterlik alt boyut puanlarının spor yapma süre değişkenine göre bir farklılık göstermediği bulunmuştur. Ancak spor yöneticilerinin spor yapma sürelerine göre kişiler arası ilişkiler ile ilgili öz yeterlik puanlarında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. 1-5 yıl arası süreyle spor yapan spor yöneticilerinin hiç spor yapmamış ve 6-10 yıl arası spor yapmış spor yöneticilerine kişiler arası ilişkiler ile ilgili öz yeterlik puanlarının daha yüksek olduğu belirlenmiştir.
7. Kamu alanında ve spor kulüplerinde yöneticilik yapan spor yöneticilerinin karar verme, kişisel özellikler, bilgi ve kişiler arası ilişkilerde öz yeterlik alt boyut

puanlarının görev yaptığı kurumda yöneticilik yapma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir.

8. Kamu alanında ve spor kulüplerinde yöneticilik yapan spor yöneticilerinin karar verme, kişisel özellikler, bilgi ve kişiler arası ilişkilerde öz yeterlik alt boyut puanlarının toplam olarak yöneticilik yapma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir.

Sonuç olarak; Türkiye’de kamu alanında ve spor kulüplerinde yöneticilik yapan spor yöneticilerinin öz yeterliklerini belirlemek amacıyla yapılan bu çalışmada, spor yöneticilerinin öz yeterlik puanlarının yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir. Ancak kamu alanında görev yapan spor yöneticilerinin spor kulübü yöneticilerine göre daha yüksek öz yeterlik puanına sahip oldukları bulunmuştur. Kamu spor yöneticilerinin ve spor kulübü yöneticilerinin kişiler arası öz yeterlik puanlarının; karar verme, bilgi ve kişisel özelliklere ait öz yeterlik puanlarına göre daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, araştırma sonucunda spor yöneticilerinin sahip olması gereken dört alt boyuttan oluşan yeterlikler ortaya çıkmıştır.

5.2. Öneriler

Araştırmada elde edilen sonuçlara dayalı olarak geliştirilen öneriler aşağıda yer almaktadır. Öneriler “spor yöneticilerine öneriler “ ve yapılacak araştırmalarla ilgili olarak “araştırmacılara ilişkin öneriler” şeklinde iki başlık altında sunulmuştur.

5.2.1. Spor yöneticilerine öneriler

1. Spor yöneticilerinin karar verme ile ilgili olarak kurumun geleceğini görebilmesi ve hedef oluşturmada gerçekçi hedefler koyması beklenmektedir. Aynı zamanda değişen durum analizlerini de yaparak tüm spor ortamını oluşturan unsurları göz önünde bulundurarak etkin bir şekilde yönetebilmelidir.
2. Gerek spor yöneticisinin yeterlikleri gerekse öz yeterlikleri düşünüldüğünde her ikisinde de en uygun seviyeyi yakalayabilmek için yöneticilerin etkili bir

yöneticilik ve alan eğitimi alması gerekliliği gözükmektedir. Özellikle spor yöneticiliği bölümlerinde verilen eğitimlerin öğrencileri geleceğin spor yöneticisi olarak yetiştirebilecekleri plan, program ve ortamı sağlama ve sunma gereklilikleri mevcuttur. Yeterlik alanlarına yönelik programların güncellenmesi ve geliştirilmesi gerektiği düşünülmektedir. Dolayısı ile bu alanla ilgili çalışmalar önem oluşturmaktadır. Özellikle spor yöneticisi eğitimi alan kişilerin yeterlikleri doğrultusunda öz yeterlik algılarını yükseltebilmek için alan uygulamalarının katacağı değer göze çarpmaktadır.

3. Sporun içinde olan kişilerin; popüler sporcu, antrenör ve yöneticilerin toplum tarafından özellikle gençler tarafından model olarak görülmesi spor ortamını oluşturan herkese ek bir sorumluluk yüklemektedir. Dolayısı ile spor yöneticilerine bu konuda da ek görevler düşmektedir. Bilgi, hedef koyabilme, ilişkiler ve kişilik özellikleri ile önde ve örnek olmaları gibi toplumsal sorumluluklarının bulunduğu unutulmamalıdır.

5.2.2. Araştırmacılara öneriler

1. Spor yöneticileri öz yeterliklerinin belirlenmesine yönelik olarak özel sportif işletme yöneticileri, akademisyen yöneticiler gibi diğer alanlarda spor yöneticiliği yapan yöneticiler ile de araştırma yapılabilir. Aynı kurumda farklı seviyelerde görev yapan yöneticilerin öz yeterlik durumlarının belirlenmesine yönelik çalışmalar yapılabilir.
2. Yönetici öz yeterliği araştırmaları, lider etkililiği anketi, yönetici beklenti anketi performans ölçümleri gibi algılamalardan alınan sonuçlar öz yeterlik durumları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik olarak çalışılabilir.
3. Spor yöneticilerinin iş ortamındaki iş memnuniyeti, motivasyonel faktörler, başarı, kendine güven gibi unsurların öz yeterlik durumlarını etkilemesi ile ilgili çalışmalar yapılabilir.

- 4.Spor yöneticilerinde öz yeterlik kaynakları; performans başarıları, dolaylı yaşantılar, sözel ikna ve duygusal durumlarının yöneticilik görevlerindeki öz yeterlikleri üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik olarak çalışmalar yapılabilir.
- 5.Spor yöneticilerinin kendi yeterliklerine olan inanç durumlarını etkileyen faktörler nicel ve nitel yöntemlerle araştırılabilir.
- 6.Yönetmel konularla ilgili uygulamalı çalışmalar yapılabilir. Ör: Alan ile ilgili eğitimlerden ve uygulamalardan (organizasyon yönetimi, etkili iletişim vb.) önceki öz yeterlik durumları ile sonraki öz yeterlik durumları karşılaştırılabilir.
- 7.Diğer alan yöneticileri ile spor yöneticilerinin öz yeterlik durumları karşılaştırılabilir.
- 8.Çalışanların spor yöneticileri yeterlikleri ile ilgili algıları ve yöneticilerin öz yeterlik durumları arasındaki ilişkiye bakılabilir. Çalışanların kendi yeterliklerine olan inançları ve yöneticilerinin kendi yeterliklerine olan inançları iş ortamındaki belirli değişkenler aracılığıyla incelenebilir.

KAYNAKLAR

- Abu-Tineh, A., M., Khasawneh, S., A., Khalaileh, Huda, A. (2011). Teacher self-efficacy and classroom management styles in jordanian schools. *Management in Education*, 25 (4), 175-181.
- Akgün, Ö., E. (2008). “Bilgisayar Öz Yeterlik Algısı”. D. Deryakulu (ed.), *Bilişim teknolojileri öğretiminde sosyo- psikolojik değişkenler*(ss. 1-22) içinde. Maya Akademi.
- Akinbobola, O., I., Adeleke, A., A. (2012). Educator’s self-efficacy and collective educators’ self efficacy among university academic staff: An ethical issue. *Ifa Psychological Studies-Services*, 20 (1), 57-69.
- Akkoç, İ., Çalışkan, A., Turunç, Ö. (2012). Örgüt kültürünün girişimciliğe etkisinde öz yeterliliğin düzenleyici rolü. *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 14(3), 19-42.
- Ali, A., Rehman, M., A., U., Haq, I., U., Jam, F., A., Ghafoor, M., B., Azeem, M., U. (2010). Perceived organizational support and psychological empowerment. *European Journal of Social Sciences*, 17 (2), 186-192.
- Alpar, R. (2010). *Uygulamalı istatistik ve geçerlik-güvenirlilik*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Alper, S., Tjosvold, D., Law, K., S. (2000). Conflict management, efficacy and performance in organizational teams. *Personnal Psychology*, 53, 625-642.
- Al-Shaibani, Y., A., Daoud, J., I. (2011). Thinking skills course and sstudent's academic self-efficacy. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 5(6), 403-415.

- Anderson, D.W., Krajewski, H.T., Goffin, R.D., Jockson, D.N. (2008). “A leadership self-efficacy, taxonomy and its relation to effective leadership”.*The Leadership Quarterly*, 19, 595-608.
- Avolio, B., J., Bass, B., M. (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership.*Leadership Quarterly*, 6(2), 199-218.
- Balcı, A. (2005). *Açıklamalı eğitim yönetim terimleri sözlüğü*. Tek Ağaç Basım Yayım Dağıtım.
- Baltaş, A. (2010). *Türk kültüründe yönetmek “Yerel değerlerle küresel başarılar kazanmak”*.İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Bandura, A. (1977a). *Social learning theory. “Antecedent determinants”*.Prentice Hall,79-84.
- Bandura, A. (1977b) Self-efficacy: A toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*,84, 191–215.
- Bandura A. (1982). “Self-efficacy mechanism in human agency”. *American Psychologist*, 37 (2), 122-147.
- Bandura, A. (1997). *Self efficacy: The exercise of control*. New York: W.H.Freeman.
- Bandura, A. (2001). Social cognitive theory: An agentic perspective. *AnnualRevisite Psychol.*, 52(1), 1-23.
- Bandura, A. (2006). “Guide for constructing self-efficacy scales”, Self-efficacy beliefs of adolescents. *Information Age Publishing*, 307–337.
- Basım, N., Argan, M. (2009). *Spor yönetimi*. Detay Yayıncılık.
- Basım, N., Korkmazıyürek, H., Tokat, A. (2008).Çalışanların öz yeterlik algılamasının yenilikçilik ve risk alma üzerine etkisi: Kamu sektöründe bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19, 121-130.

- Blackwell-Shivers, S. (2006). The influence of perceptions of organizational structure & culture on leadership role requirements: The moderating impact of locus of control & self-monitoring. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 12(4), 27-49.
- Bolat, O., İ. (2011). Öz yeterlilik ve tükenmişlik ilişkisi: Lider-üye etkileşiminin aracılık etkisi. *Ege Akademik Bakış*, 11(2), 255-266.
- Bond, A., Naughton, N. (2011). The role of coaching in managing leadership transitions. *International Coaching Psychology Review*, 6(2), 165-179.
- Brosnan, M., J. (1998). The impact of computer anxiety and self efficacy upon performance. *Journal of Computer Assisted Learning*, 14(3), 223-234.
- Bülbül, T., Çuhadar, C. (2012). Okul yöneticilerinin teknoloji liderliği öz yeterlik algıları ile bilgi ve iletişim teknolojilerine yönelik kabulleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(23), 474-499.
- Cha, J., M., Kim, S., H., Cichy, R., F., Kim, M., Tkach, J., L. (2013). General managers' and chief operating officers' evaluations of private club boards of directors. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 245-253.
- Chan, K., Y., Drasgow, F. (2001). Toward a theory of individual differences and leadership: Understanding the motivation to lead. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 481-498.
- Chelladurai, P. (2008). *Sport management: Its scope and relevance*. 10. International Sport Sciences Congress (23-25 Ekim, Bolu: Proceedings, 1, 18-20).
- Chemers, M., M., Watson, C., B., May, S., T. (2000). Dispositional affect and leadership effectiveness: A comparison of self-esteem, optimism, and efficacy. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 26 (3), 267-277.
- Chen, G., Gully, S., M., Eden, D. (2001). Validation of a new general self-efficacy scale. *Organizational Research Model*, 4(1), 62-83.

- Chen, G., Gully, S., M., Eden, D. (2004). General self-efficacy and self-esteem: Toward theoretical and empirical distinction between correlated self-evaluations. *Journal of Organizational Behaviour*, 25, 375-395.
- Chu, A., H., C., Choi, J., N. (2005). Rethinking procrastination: Positive effects of "active" procrastination behavior on attitudes and performance. *The Journal of Social Psychology*, 145 (3), 20-245.
- Chun, J., C., Yammarino, F., J., Dionne, S., D., Sosik, J., J., Moon, H., K. (2009). Leadership across hierarchical levels: Multiple levels of management and multiple levels of analysis. *The Leadership Quarterly*, 20, 689-707.
- Cohen N.W. (1983). To free a people- American jewish leaders and jewish problem in eastern europe 1890-1914. *American Historical Review*, 88(1), 198-199.
- Conger, J., A., Kanungo, R., N., Menon, S., T. (2000). Charismatic leadership and follower effects. *Journal of Organizational Behaviour*, 21, 747-767.
- Cummins, R., A., Gullone, E. (2000). *Why we should not use 5-point likert scales: The case for subjective quality of life measurement*. Proceedings, Second International Conference on Quality of Life in Cities.
- Çalık, T., Sezgin, F., Kavgacı, H., Kılınç, Ç. (2012). Okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışları ile öğretmen öz yeterliği ve kolektif öğretmen yeterliği arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 12 (4), 2487-2504.
- Çalışkan, S. (2007). *Problem çözme stratejileri öğretiminin fizik başarısı, tutumu, öz yeterliği üzerindeki etkileri ve strateji kullanımı*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi: Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Demir, K. (2008). Transformational leadership and collective efficacy: The moderating roles of collaborative culture and teachers' self-efficacy. *Eurasian Journal of Educational Research*, 33, 93-112.

- Doğan, N., Başokçu, T., O. (2010). İstatistik tutum ölçeği ile uygulanan faktör analizi ve aşamalı kümeleme analizi sonuçlarının karşılaştırılması. *Eğitimde ve Psikolojide Ölçme ve Değerlendirme Dergisi*, 1(2), 65-71.
- Doğan, S., Şahin, F. (2011). Yönetmel güçlölük ve etkililik: Kavramsal bir çalışma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25 (2), 61-85.
- Eren, E. (2001). *Yönetim ve organizasyon, çağdaş ve küresel yaklaşımlar*. Beta Basım Dağıtım.
- Eren, E. (2010). *Stratejik yönetim ve işletme politikası*. İstanbul: Beta Basım. 469.
- Hannah, S., T., Avolio, B., J., Luthans, F., Harms, P., D. (2008). Leadership efficacy: Review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 19, 669–692.
- Havitz, M., E., Kaczynski, A., T., Roger, M. (2013). Exploring relationships between physical activity, leisure involvement, self-efficacy and motivation via participant segmentation. *Leisure Sciences*, 35 (1), 45-62.
- Hemmings, B., C., Kay, R., Sharp, J., Taylor, C. (2012). A transnational comparison of lecturer self-efficacy. *Journal of Further and Higher Education*, 36 (3), 291-307.
- Hendricks, J., W., Payne, S., C. (2007). Beyond the big five: Leader goal orientation as a predictor of leadership effectiveness. *Human Performance*, 20(4), 317-343.
- Hila, F. (2010). Efficacy and efficacy in the sport management. *Management and Economics*, 1(57), 59-61.
- Hodgetts, R., M. (1999). *Yönetim. Teori, süreç ve uygulama*(çev.C. Çetin, E. Mutlu).İstanbul: Beta Basım.
- Hodgkinson, C. (2008). (çev. Anıl, İ., Doğan, B.). *Yönetim felsefesi “ Örgütsel yaşamda değerler ve motivasyon ”*.İstanbul: Beta Basım.
- Humphries, C., A., Hebert, E., Daigle, K., Martin, J. (2012). Development of a physical education teaching efficacy scale. *Measurement in Physical Education and Exercise Science*, 16, 284-299.

- Işık, İ. (2001). *Öz yeterlik inancı: Yönetici rolleri açısından bir inceleme*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi: Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Judah, M. (2012). Assessing the influence of job characteristics and self-efficacy on job performance: A structuralequation modeling analysis. *European Journal of Social Sciences*, 28 (3), 355-365.
- Kahyaoğlu, M., Yangın, S. (2007). İlköğretim öğretmen adaylarının mesleki öz yeterliklerine ilişkin görüşleri. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 15 (1), 73-84.
- Kalite Derneği (2010). *EFQM Mükemmellik modeli kitabı*. Kalder Yayınları, 5-10.
- Kanungo, R., N., Menon, S., T. (2004). "Managerial resourcefulness: Theconstruct and its measurement". *The Journal of Entrepreneurship*, 13(2), 129-152.
- Katırcı, H. (2012). Spor tesis işletmesi ve saha malzeme bilgisi. H. Katırcı (ed.), T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No:2474 (ss. 22-40) içinde.
- Kaya, A., vd. (2007). *"Eğitim psikolojisi"*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Knoppers, A. (2011). Giving meaning to sport involvement in managerial work. *Gender, Work and Organization*, 18(1), e1-e22.
- Koca, C., Arslan, B., Aşçı, F., H. (2011). Attitudes towards women's work roles and women managers in sport organization: The case of Turkey. *Gender Work and Organization*, 18(6), 592-612.
- Koçel, T. (2003). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım.
- Koenigsfeld, J., P., Perdue, J., Youn, H., Woods, R., H. (2011). The changing face of competencies for clup managers. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23(6), 902-922.
- Koenigsfeld, J., P., Kim, S., H., Cha, J., M., Perdue, J., Cichy, R., F. (2012). Developing a competency model for private club managers. *International Journal of Hospitality Management*, 31, 633-641.

- Kowalski, C. (2008). Research update: The volunteer coaching game plan. *The Academic Perspective, Parks and Recreation*, 22-25.
- Krotee, M., L., Bucher, C., A. (2007). (çev. Köseoğlu, S.). "Yönetim süreci". *Spor yönetimi*. Spor Bilimleri Derneği.
- Lent, R. W., Hackett, G. (1987). Career self-efficacy: Empirical status and future directions. *Journal of Vocational Behavior*, 30, 347-382.
- Lent, R., W., Brown, S., D., Hackett, G., (1994). Contextual supports and barriers to career choice: a social cognitive analysis. *Journal of Counseling Psychology*, 47(1), 34-69.
- Lester, P., B., Hannah, S., T., Harms, P., D., Vogelsegang, G., R., Avolio, B., J. (2011). Mentoring impact on leader efficacy development: A field experiment. *Academy of Management Learning & Education*, 10 (3), 409-429.
- Lorig, K., Chastain, R., L., Ung, E., Shoor, S., Holman, H. (1989). Development and evaluation of a scale to measure perceived self-efficacy in people with arthritis. *Arthritis & Rheumatism*, 32 (1), 37-44.
- Lussier, R., N., Kimball, D., C. (2008). *Applied sport management skills*. Human Kinetics, US, 4-17.
- Masry, S., E., Kattara, H., Demerdash, J., E. (2006). (Çev: Pala, T., Tepeci, M.) A comparative study on leadership styles adopted by general managers: A case study in egypt. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 17 (2), 202-211.
- McCormick, M., J. (2001). Self-efficacy and leadership effectiveness: Applying social cognitive theory to leadership. *Journal of Leadership Studies*, 8 (1), 22-33.
- Mintzberg, H. (1971). Managerial work: Analysis from observation. *Management Science*, 18 (2), 97-110.
- Mintzberg, H. (1980). "Understanding management: Henry Mintzberg on the activities of managers" *The Nature of Managerial Work*. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 243-249.

- Mintzberg, H. (2004). *Management development*. Third Generation, 28-38.
- Mintzberg, H. (2010). Developing leaders? Developing countries? *Oxford Leadership Journal*, 1 (2), 1-9
- Mirze, S., K. (2010). *İşletme “Yöneticiler ve yönetim becerileri”*.İstanbul: Literatür Yayınları.
- Moen, F., Allgood, E. (2009). Coaching and the effect on self-efficacy.*Organization Development Journal*, 27 (4), 69-82.
- Moynihan, L., M., Roehling, M., V., LePine, M.,A., Boswell, W., R. (2003). A longitudinal study of the relationships among job search self efficacy, job interviews and employment outcomes. *Journal of Business and Psychology*, 18(2), 207-233.
- Netemeyer, R., Beardon, W., ve Sharma, S. (2003). *Scaling procedurs: Issues and applications*. Oakland: SagePublications.
- Öcal, H., Aydın, O. (2009). Spor takımlarında kollektif yeterlik, öz yeterlik ve sargınlık algıları ile başarı algı ve beklentileri arasındaki ilişkiler. *Edebiyat Fakültesi Dergisi*,26(2).155-171.
- Özdamar, K. (2002). *Paket programlar ile istatistiksel veri analizi*.Eskişehir: Kaan Yayınları.
- Özgen, H, Yalçın, A. (2010). *İnsan kaynakları yönetimi, stratejik bir yaklaşım*.Adana: Nobel Kitabevi.
- Özyürek, R. (2002). Kız ve erkek on birinci sınıf öğrencilerinin kariyer yetkinlik beklentisi, kariyer seçenekleri zenginliği, akademik performans ve yetenekleri arasındaki ilişkiler. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 2(17), 19-32.
- Paglis, L., L., Green, S., G. (2002). Leadership self- efficacy and managers’ motivation for leading change. *Journal of Organizational Behaviour*, 23, 215-235.

- Pajares, F. (2001). Toward a positive psychology of academic motivation. *Journal of Educational Research*, 95 (1), 27-35.
- Pajares, F. (2002a). Gender and perceived self efficacy in self- regulated learning. *Theory into Practise*, 41(2), 116-125.
- Pajares. F. (2002b). "Owerviev of social cognitive theory and of self efficacy". <http://des.emory.edu/mfp/self-efficacy>, 23.10.2011 tarihinde erişildi.
- Pajares, F. (2003). "Self-efficacy beliefs, motivation and achievement in writing: A review of the literature". *Reading & Writing Quarterly, Taylor & Francis*, 19, 139-158.
- Parks, J., B., Zanger, B., R., K., Quarterman, J. (1998). *Contemporary sport management*. Human Kinetics.
- Pepe, S., J., Farnese, M., L., Avalone, F. Ve Vecchione, M. (2010). Work self efficacy scaleand search for work self efficacy scale: A validation study in spanish and italian cultural context.*Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 26 (3), 201-210.
- Phillips, J.,M. (2001). The role of decision influence and team performance in member self-efficacy, withdrawal, satisfaction with the leader and willingness to return. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 84(1), 122-147.
- Riggs, M., L., Warka, J., Babasa, B., Betancourt, R., Hooker, S. (1994). Development and validation of self- efficacy and outcome expectancy scales for job-related applications.*Educational and Psychological Measurement*, 54 (3), 793-802.
- Salanova, M., Lorente, L., Chambel, M., J., Martinez, I., M. (2011). Linking transformational leadership to nurses' extra- role performance: The mediating role of self- efficacy and work engagement.*Journal of Advanced Nursing*, 67 (10). 2256-2266.
- Sandwith, P. (1993). A hierarchy of management- training requirements- the competence domain model.*Public Personel Management*, 22(1), 43-62.

- Schruijer, S., G., Vansina, L., S. (2002). Leader, leadership and leading: From individual characteristics to relating in context. *Journal of Organizational Behaviour*, 23, 869-874.
- Shaibani, Y., Daoud, J. (2011). "Thinking skills course and student's academic self-efficacy". *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 5(6), 403-415.
- Sherer, M., Maddux, J., E., Mercandante, B., Prenticedunn, S., Jacobs, B, Rogers, R.,W. (1982). The self efficacy scale- construction and validation. *Psychological Reports*, 51(2), 663-671.
- Schwarzer, R., Renner, B. (2000). Social cognitive predictors of health bahaviour: Action self- efficacy and coping self- efficacy. *Health Psychology*, 19 (5), 487-495.
- Schwarzer, R., Jerusalem, M. (2002). The concept of self-efficacy. *Zeitschrift Fur Padagogik*, 44, 28-53.
- Skaalvik, E., M., ve Skaalvik, S. (2007). Dimensions of teacher self-efficacy and relations with strain factors, perceived collective teacher efficacy and teacher burnout. *Journal of Educational Psychology*, 99, 611-625.
- Smith, W.R., Guarino J.A. (2006). "Confirmatory factor analysis of the principal self-efficacy survey (PSES). *Academy of Educational Leadership Journal*, 10 (3), 73-78.
- Sosik, J., J., Godshalk, V., M., Yammarino, F., J. (2004). Transformational leadership, learning, goal orientation and expectations for career success in mentor-protege relationships: A multiple levels of analysis perspective. *The Leadership Quarterly*, 15, 241-261.
- Stajkovic, A., Luthans F. (1998). Self-efficacy and work-related task performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*. 65-261.
- Stajkovic, A. (1998). "Self-efficacy theory", *excellent*. <http://des.emory.edu/mfp/self-efficacy>, 20.10.2011 tarihinde erişildi.

- Sullivan, P., J., Kent, A. (2003). Coaching efficacy as a predictor of leadership style in intercollegiate athletics. *Journal of Applied Sport Psychology*, 15 (1), 1-11.
- Taggar, S., Seijts, G., H. (2003). Leader and staff role-efficacy as antecedents of collective- efficacy and team performance. *Human Performance*, 16(2), 131-156.
- Tang, Z., J., Chen, X., H., Wu, Z.W. (2010). Using behaviour theory to investigate individual-level determinants of employee involvement in TQM. *Total Quality Management & Business Excellence*, 21(2), 1231-1260.
- Tasa, K., Taggar, S., Seijts, G., H. (2007). The development of collective efficacy in teams: A multilevel and longitudinal perspective. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 17-27.
- Tavsancıl, E. (2006). *Tutumların ölçülmesi ve spss ile veri analizi*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Trepanier, S., G., Fernet, C., Austin, S. (2012). Social and motivational antecedents of perceptions of transformational leadership: A self-determination theory perspective. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 44 (4), 272-277.
- Tschannen-Moran, M., Woolfolk Hoy, A., Hoy W. K. (1989). Teacher efficacy: Its meaning and measure. *Review of Educational Research*, 68, 202-248.
- Villanueva, J., J., Sanchez, J., C. (2007). Trait emotional intelligence and leadership self-efficacy: Their relationship with collective efficacy. *The Spanish Journal of Psychology*. 10 (2), 349-357.
- Walumbwa, F., O., Wang, P., Lawler, J., J., Shi, K. (2004). The role of collective efficacy in the relations between transformational leadership and work outcomes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77 (4), 515-530.
- Wood, R., Bandura, A. (1989). Social cognitive theory of organizational management. *Academy of Management Review*, 14 (3), 361-384.

- Woolfolk, H., A., Spero R., B. (2005). Erratum to “Changes in teacher efficacy during the early years of teaching: A comparison of four measures”. *Teaching and Teachers Education*, 21(4), 343–356.
- Vries, R., E., Hoff, B., Ridder, J., A. (2006). Explaining knowledge sharing. The role of team communication styles, job satisfaction and performance beliefs. *Communication Research*, 33(2), 115-135.
- Yıldırım, A., Şimşek, H. (2006). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Yılmaz, M., Gürçay, D. (2011). Biyoloji ve fizik öğretmen adaylarının öğretmen öz-yeterliklerini yordayan değişkenlerin belirlenmesi. *Çukurova Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 40 (1), 53-56.
- Zimmerman, B., J. (1995). “Self-efficacy and educational development”. A. Bandura (ed.), *Self-efficacy in Changing Societies* (ss.202-231) içinde. Cambridge University Press.
- Zuffiano, A., Alessandri, G., Gerbino, M., Kanacri, B., Giunta, L., Milioni, M., et al. (2013). Academic achievement: The unique contribution of self- efficacy beliefs in self regulated learning beyond intelligence, personality traits and self-esteem. *Learning and Individual Differences*, 23, 158-162.

EKLER

EK-1: Nitel Çalışma İçin Görüşme Formu**GÖRÜŞME FORMU**

Sayın Katılımcı, Size yöneltilmiş olduğumuz sorular spor yöneticilerinin yeterliklerini belirlemeye yönelik olarak hazırlanmıştır. Katkılarınızın ve paylaşımlarınızın yaptığımız araştırmaya katacağı değer için teşekkür ederiz.
1- Sizce yönetici hangi yeterliklere sahip olmalıdır?
2-Spor yöneticisi hangi yeterliklere sahip olmalıdır?
3- Spor yöneticisinin görevleri nelerdir Bu görevleri yerine getirirken ne tür yeterliklere sahip olması gereklidir?
4- Spor yöneticilerinin görev tanımının dışında kalan diğer ek görevleri nelerdir?
5-Sporu yöneten kişilerin alması gereken eğitimler nelerdir?
Teşekkür edilerek, görüşmenin tamamlanması.

EK-2: SYÖYÖ Formu ve İzin Yazısı



T.C.
GENÇLİK VE SPOR BAKANLIĞI
Spor Genel Müdürlüğü

Sayı : B.20.1.SGM.0.71.00.04-020
Konu : Anket izni

13.12.2012 * 12564

.../.../2012

Sayın Sevda ÇİFTÇİ
(Sakarya Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksek Okulu)
SAKARYA

İlgi:30.11.2012 tarihli dilekçeniz.

İlgi tarihli dilekçe ile "Spor Genel Müdürlüğü'nün Taşra Teşkilatında görev yapan İl Müdürlerinin Spor Yöneticisi Öz- Yeterlilik Ölçeği" konulu Doktora Tez çalışması kapsamında anket/ölçek uygulaması gerçekleştirmek üzere yapmış olduğunuz başvuru kabul edilmiştir.

İlgi tarihli dilekçe ekindeki anket çalışması soruları incelenmiş olup; Spor Genel Müdürlüğü Taşra Teşkilatında görev yapan İl Müdürlerine yönelik olarak ilişkide bulunan tasdiklenmiş suretinin, uygulanmasında bir sakınca görülmemiştir.

Bilgilerinizi rica ederim.

Sezai TİĞLİ
Genel Müdür a.
Personel ve Eğitim Daire Başkanı

EK :
1 Anket (4 sayfa)

Sayın Katılımcı,

Bu çalışma Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Spor Yöneticiliği Anabilim Dalı Doktora tez çalışması kapsamında yürütülmektedir.

Çalışmada elde edilecek bilgiler tamamen bilimsel amaçlı olarak kullanılacak ve tüm kişisel bilgiler gizli tutulacaktır. Ölçek maddeleri ile ilgili değerlendirmeleriniz "Spor Yöneticisi Öz Yeterlik Ölçeği" geliştirebilmek amacıyla kullanılacaktır. Ölçek maddeleri ile alanınızla ilgili yeterliklerinize olan inanç durumunuzun ortaya çıkarılması amaçlanmaktadır. Katılımda tamamen gönüllük esası ve etik unsurlar göz önünde bulundurulmaktadır.

Katılım, katkı ve duyarlılığınız için şimdiden teşekkür ederiz.

Okt. Sevdâ ÇİFTÇİ

sciftci@sakarya.edu.tr

0(264)295 66 62

Doç. Dr. Nevzat MİRZEOĞLU

GENEL BİLGİLER

1.Yaşınız: _____

2.Cinsiyetiniz: ☐ Kadın ☐ Erkek

3.Medeni Durumunuz: ☐ Evli ☐ Bekar

4.Eğitim seviyeniz: ☐ Lise ☐ Üniversite ☐ Yüksek Lisans ☐ Doktora

5.Mezuniyet alanınız:	Bölüm/Program
Fakülte	
Yüksekokul	
Meslek Yüksekokulu	

	Anabilim/ Bilim Dalı
Yüksek Lisans	
Doktora	

6.Daha önce lisanslı olarak spor yaptınız mı?

☐ Evet ise; Kaç Yıl

☐ Hayır

7. Daha önce rekreatif olarak veya sağlık için spor yaptınız mı? ☐ Evet ☐ Hayır

8. Bulunduğunuz kurumda kaç yıldır yöneticilik yapmaktasınız? ☐ 3 yıl ve altı ☐ 4 yıl ve üzeri

9.Toplam olarak kaç yıldır yöneticilik yapmaktasınız?

☐ 1-4 yıl ☐ 5-9 yıl ☐ 10-14 yıl ☐ 15 yıl ve üzeri

10.Yönetiminizde bulunan çalışan sayısı? Kadın Erkek

0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
Benim için hiç uygun değil					Benim için orta derecede uygun					Benim için kesinlikle uygun

NO	Spor Yönetimi Alanında Yönetmelik Rol ve Yeterliklerinize Yönelik İnanç Durumlarınız Durumsal İfadeler	İFADE ARALIĞI %0 - %100										
		0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
26	Topluma karşı sosyal sorumluluklarım olduğunu düşünürüm.											
27	İş çevremde kişisel olarak saygınlığım yüksektir.											
28	Kurumda görev dağılımlarında liyakatı esas alarak karar veririm.											
29	Spor tesislerini etkin yönetirim.											
30	Kurumun yararına olacak yeni fırsatlar oluşturmak için çalışırım.											
31	Çalışma ortamında iyi ilişkilerle disiplini sağlayabilirim.											
32	Spor etkinliklerini etkin yönetirim.											
33	Kurumdaki çatışma ortamlarını objektif bir şekilde yönetirim.											
34	Kurumun varoluş hedeflerine (misyon, vizyon, değerler ve politikaları vb.) uygun olarak kararlar veririm.											
35	Kurumda hizmet içi eğitim olanağı sağlarım.											
36	Spor yöneticiliği yapabilmek için aldığım eğitim yeterlidir.											
37	Kurumsal olarak (paydaşlarla) işbirliklerinin artırılması için gereken çabayı gösteririm.											
38	Çoğu zaman doğru kararlar veririm.											
39	Kararlarımı paydaşlarla paylaşıyorum.											
40	Yasal sorumluluklarımı (sosyal güvenlik, iş sağlığı ve güvenliği, özlük hakları vb.) yerine getiririm.											
41	Görevimi etkin şekilde yerine getirebilmek için gerekli uzmanlık alan bilgisine (spor yönetimi) sahibim.											
42	Toplantıların gündemli, düzenli olmasına dikkat ederim.											
43	Alanım dışındaki konularda gelişmeleri takip ederim.											
44	İyi bir yönetici olabilmek için kurumun tarihini bilirim.											
45	Kurumun tanıtımında temsil gücümün olduğunu düşünürüm.											
46	Spor hukuku alanında yeterli bilgiye sahibim.											
47	Spor yapmış kişilerin spor organizasyonlarını daha iyi yönetebileceklerini düşünürüm.											
48	Düzenli bir şekilde kişisel gelişim eğitimlerine katılmaya özen gösteririm.											

Katılımınız için teşekkür ederiz.

EK- 3: SYÖYÖ Minimum, Maksimum, Medyan ve Aritmetik Ortalama Değerleri

No	Durumsal İfadeler	Min.	Max.	Medyan	$\bar{x}$
1	Planlama yaparken paydaşların (sporcu, antrenör, federasyon, STK, yerel yönetim, özel kurum, kuruluşlar vb.) görüşleriyle birlikte kurumsal hedefleri oluştururum.	1	10	9	8.48
2	Kurumda işlerin stratejik hedeflere uygun olarak yapılmasına özen gösteririm.	3	10	9	8.43
3	Çalışanlara sürekli olarak müdahale etmek yerine onlara destek olmaya çalışırım.	2	10	9	8.58
4	Gerekli konularda uzman görüşüne başvurma ihtiyacı duyarım.	1	10	9	8.76
5	Çalışanların düşüncelerini önemserim.	3	10	9	8.81
6	Düzenli bir diksiyona sahibim.	2	10	9	8.56
7	Yönetici olarak etik davranmaya özen gösteririm.	0	10	10	8.75
8	Hitap yeteneğine sahibim.	1	10	9	8.75
9	Kurumsal başarı için takım çalışmasını önemserim.	4	10	10	9.12
10	Diğer kurum, kuruluşlar (Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlükleri, spor kulüpleri, federasyonlar, STK'lar vb.) ile işbirliği içerisinde çalışırım.	3	10	9	8.41
11	Pratik bir zekaya sahibim.	1	10	9	8.75
12	Kurumda performans ölçme, değerlendirme sistemini kullanırım.	2	10	9	8.38
13	Organizasyonlar için sponsor bulmakta güçlük çekmem.	0	10	7	6.46
14	İşimi yaparken duygularımı kontrol altında tutabilirim.	0	10	9	8.43
15	İş ortamının fiziksel şartlarını, çalışanların memnuniyetini arttıracak şekilde planlarım.	3	10	9	8.48
16	Birlikte çalıştığım kişilerle iletişimim güçlüdür.	2	10	9	8.88
17	Yaptığım işte teknolojiyi etkin kullanırım.	1	10	9	8.52
18	İş ilişkilerimde saygı önemli bir unsurdur.	2	10	10	9.10
19	Bulduğum görevi etkin bir şekilde yerine getirebilmek için yöneticilik bilgisine sahibim.	3	10	9	8.82
20	Spor ortamını oluşturan tüm kişilerin düşüncelerini dikkate alırım.	3	10	9	8.67
21	Her zaman şeffaf bir yönetim anlayışı sergilerim.	1	10	9	8.62
22	Spor organizasyonlarında sorumluluk almak için girişimlerde bulunurum.	3	10	9	8.41
23	Özgüvenim yüksektir.	3	10	9	9.03
24	Çalışanlar için her konuda fırsat eşitliği sağlarım.	3	10	9	8.69
25	Kurumsal hedefleri oluştururken öncelikleri belirlemede başarılıyım.	1	10	9	8.54
26	Topluma karşı sosyal sorumluluklarım olduğunu düşünürüm.	1	10	9	8.84
27	İş çevremde kişisel olarak saygınlığım yüksektir.	5	10	9	9
28	Kurumda görev dağılımlarında liyakatı esas alarak karar veririm.	0	10	9	8.60
29	Spor tesislerini etkin yönetirim.	0	10	8	7.23
30	Kurumun yararına olacak yeni fırsatlar oluşturmak için çalışırım.	5	10	9	8.78
31	Çalışma ortamında iyi ilişkilerle disiplini sağlayabilirim.	3	10	9	8.85
32	Spor etkinliklerini etkin yönetirim.	1	10	8	8.09
33	Kurumdaki çatışma ortamlarını objektif bir şekilde yönetebilirim.	1	10	9	8.38
34	Kurumun varoluş hedeflerine (misyon, vizyon, değerler ve politikaları vb.) uygun olarak kararlar verebilirim.	3	10	9	8.93
35	Kurumda hizmet içi eğitim olanağı sağlarım.	0	10	8	7.65
36	Spor yöneticiliği yapabilmek için aldığım eğitim yeterlidir.	0	10	8	8.03
37	Kurumsal olarak (paydaşlarla) işbirliklerinin artırılması için gereken çabayı gösteririm.	3	10	9	8.50
38	Çoğu zaman doğru kararlar veririm.	0	10	8	7.81
39	Kararlarımı paydaşlarla paylaşıyorum.	1	10	9	8.06

40	Yasal sorumluluklarımı (sosyal güvenlik, iş sağlığı ve güvenliği, özlük hakları vb.) yerine getiririm.	3	10	10	9.16
41	Görevimi etkin şekilde yerine getirebilmek için gerekli uzmanlık alan bilgisine (spor yönetimi) sahibim.	2	10	9	8.23
42	Toplantıların gündemli, düzenli olmasına dikkat ederim.	0	10	9	8.35
43	Alanım dışındaki konularda gelişmeleri takip ederim.	0	10	8	7.84
44	İyi bir yönetici olabilmek için kurumun tarihini bilirim.	0	10	8	7.93
45	Kurumun tanıtımında temsil gücümün olduğunu düşünürüm.	1	10	9	8.57
46	Spor hukuku alanında yeterli bilgiye sahibim.	0	10	7	6.94
47	Spor yapmış kişilerin spor organizasyonlarını daha iyi yönetebileceklerini düşünürüm.	0	10	9	7.92
48	Düzenli bir şekilde kişisel gelişim eğitimlerine katılmaya özen gösteririm.	0	10	8	7.82

EK-4: Doğrulayıcı Faktör Analizinde SYÖYÖ Standartlaştırılmış Madde Yükleri**Tablo:**Spor Yöneticisi Öz Yeterlik Ölçeği sorularına ilişkin standartlaştırılmış yükler

Standartlaştırılmış Yükler		Standartlaştırılmış Yükler	
Karar Verme			
S1	1.29	S24	1.06
S3	1.09	S26	1.10
S4	0.88	S28	1.00
S5	1.13	S30	1.05
S7	1.01	S33	1.21
S9	0.78	S34	0.84
S12	1.16	S37	1.07
S15	1.14	S38	1.26
S18	0.96	S39	1.20
S21	1.09	S42	1.13
Kişisel Özellikler			
S6	1.07	S14	1.09
S8	1.28	S23	1.10
S11	1.19	S27	0.90
Bilgi			
S17	1.13	S40	0.71
S19	1.15	S41	1.28
S25	1.21	S43	1.38
S29	1.40	S44	1.22
S32	1.16	S46	1.74
S35	1.32	S47	1.30
S36	1.26	S48	1.38
Kişiler Arası İlişkiler			
S2	1.03	S20	1.17
S10	1.16	S22	1.18
S13	1.67	S31	1.09
S16	0.81	S45	0.92

EK-5**ÖZGEÇMİŞ**

Sevda ÇİFTÇİ, 1979 yılında Sakarya’da doğdu. İlk, orta ve lise öğrenimini Sakarya’da tamamladı. Lisans eğitimini Uludağ Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Bölümü, yüksek lisans eğitimini Sakarya Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalında tamamladı. Sakarya Üniversitesinde araştırma görevlisi olarak görev yaptı. Halen Sakarya Üniversitesi Spor Yöneticiliği Bölümü’nde okutman olarak görev yapmakta olup, spor yönetimi ve voleybol derslerini yürütmektedir.