



**T.C.
MARDİN ARTUKLU ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ANABİLİM DALI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**SPOR ALANINDAKİ YÖNETİCİLERİN ETKİLEME
TAKTİKLERİ İLE İŞ PERFORMANSI ARASINDAKİ
İLİŞKİ**

Mehmet Salih ERDOĞAN

Mardin 2025

T.C.
MARDİN ARTUKLU ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ANABİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**SPOR ALANINDAKİ YÖNETİCİLERİN ETKİLEME
TAKTİKLERİ İLE İŞ PERFORMANSI ARASINDAKİ
İLİŞKİ**

Mehmet Salih ERDOĞAN

0009-0001-9038-5156

Tez Danışmanı
Doç. Dr. Mehmet Şerif ÖKMEN

Mardin 2025

T.C.
MARDİN ARTUKLU ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

TEZ ONAYI

Enstitümüz Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı 24900103 numaralı öğrencisi Mehmet Salih ERDOĞAN'ın hazırladığı “Spor Alanındaki Yöneticilerin Etkileme Taktikleri İle İş Performansı Arasındaki İlişki” başlıklı çalışma, 04/07/2025 tarihinde yapılan tez savunma sınavında oybirliği ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri	Unvanı Adı, SOYADI	İmza
Danışman	Doç. Dr. Mehmet Şerif ÖKMEN	
Üye	Dr. Öğr. Üyesi İhsan KUYULU	
Üye	Doç. Dr. Mehmet SARIKAYA	

ONAY:

Bu tezin kabulü, Enstitü Yönetim Kurulu'nun ,//20.... tarih ve//.... sayılı kararı ile onaylanmıştır.

....//..../2025

Doç. Dr. Ahmet KAYAOĞLU

Enstitü Müdürü

ETİK BEYAN

Mardin Artuklu Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;

- Tez içindeki bütün bilgileri etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tez çalışmasının hazırlık, bilgi, belge, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu olmak üzere tüm aşamalarda bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun davrandığımı,
- Tez çalışmasında kullanılan tüm eserlere eksiksiz atıf yaptığımı ve kullanılan tüm eserlere kaynaklar/kaynakçada yer verdiğimi,
- Tez çalışmasının özgün olduğunu,
- Tez çalışmasının Mardin Artuklu Üniversitesi tarafından kullanılan “bilimsel intihal tespit programı” ile tarandığını ve hiçbir şekilde “intihal içermediğini” beyan eder, aksinin ortaya çıkması durumunda her türlü yasal sonucu kabullendiğimi bildiririm.

İmza

...../...../.....

Mehmet Salih ERDOĞAN

ÖZET

Mardin Artuklu Üniversitesi
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı
2025; 73 Sayfa

Yüksek Lisans Tezi

Spor Alanındaki Yöneticilerin Etkileme Taktikleri İle İş Performansı Arasındaki İlişki

Mehmet Salih ERDOĞAN

Bu araştırma, spor alanındaki yöneticilerin etkileme taktikleri ile iş performansı arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırmada nicel araştırma yöntemi kullanılmış; veri toplama aracı olarak demografik bilgi formu ve etkileme taktikleri ile iş performansına yönelik ölçekler uygulanmıştır. Katılımcılar, Mardin il merkezinde ve ilçelerinde görev yapan spor yöneticileri ve personelden oluşmaktadır. Elde edilen veriler SPSS programında analiz edilmiştir. Analiz sonucunda, yöneticilerin kullandığı bazı etkileme taktiklerinin (mantıksal ikna, danışma, kişisel yakınlık gibi) çalışanların algıladıkları iş performansı üzerinde anlamlı etkiler oluşturduğu belirlenmiştir. Sonuç olarak, cinsiyetin bireysel performans ölçeği üzerinde anlamlı bir fark yaratmadığını, lisansüstü eğitim alınmış katılımcıların performans puanlarının lisans mezunlarına göre daha yüksek olduğunu ve yöneticilik deneyimi olan bireylerin baskı yapma davranışına daha yatkın olduklarını göstermiştir. Yaş grupları arasında 41-50 yaş grubunun performansının diğer gruplara göre öne çıktığı ve mesleki deneyimi az olan katılımcıların çalışanlara yönelik olumlu davranışlarda daha yüksek puan aldığı belirlenmiştir. Sportif eğitim uzmanlarının bireysel performans puanlarının diğer meslek gruplarına göre anlamlı şekilde daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Korelasyon ve regresyon analizleri, çalışanlara yönelik etkilenen davranışlar ile bireysel performans arasında pozitif yönde anlamlı ancak zayıf bir ilişki bulunduğunu ortaya koymuştur. Bu bulgular, bireysel performansın artırılması için eğitim seviyesinin ve liderlik becerilerinin geliştirilmesi gerektiğini işaret etmektedir.

Anahtar Kelimeler: Spor Yöneticilerinin, Etkileme Taktikleri, İş Performansı

ABSTRACT

Mardin Artuklu University
Institute of Graduate Education
Department of Physical Education and Sports
2025; 73 Pages

Master Thesis

The Relationship Between Influence Tactics of Managers in the Field of Sports and Job Performance

Mehmet Salih ERDOĞAN

This research was conducted to examine the relationship between the influence tactics of managers in the field of sports and their job performance. Quantitative research method was used in the research; demographic information form and scales for influence tactics and job performance were applied as data collection tools. Participants consisted of sports managers and personnel working in the city center and districts of Mardin. The obtained data were analyzed in SPSS program. As a result of the analysis, it was determined that some influence tactics used by managers (such as logical persuasion, consultation, personal closeness) had significant effects on the job performance perceived by employees. As a result, it was shown that gender did not create a significant difference on the individual performance scale, the performance scores of participants with postgraduate education were higher than those with undergraduate degrees, and individuals with managerial experience were more prone to pressure behavior. It was determined that the performance of the 41-50 age group stood out compared to other groups among age groups and that participants with less professional experience scored higher in positive behaviors towards employees. It was observed that the individual performance scores of sports training specialists were significantly higher than other professional groups. Correlation and regression analyses revealed that there was a positive, significant but weak relationship between the behaviors affected towards employees and individual performance. These findings indicate that the level of education and leadership skills should be developed in order to increase individual performance.

Keywords: Sports Managers, Influence Tactics, Job Performance

ÖN SÖZ

Lisansüstü eğitimim boyunca tecrübesi ve engin bilgisi ile bana destek veren, yol gösteren ve tez çalışması boyunca desteğini benden esirgemeyen saygıdeğer tez danışmanın Doç. Dr. Mehmet Şerif ÖKMEN hocama saygılarımı sunar ve sonsuz teşekkür ederim. Ayrıca, tez çalışmama destek veren Mardin Gençlik ve Spor İl Müdürüm Sayın Beytullah BİRLİK'e Kızıltepe Gençlik ve Spor İlçe Müdürüm Sayın Mahmut AKDAĞ'a hayatımda beni yalnız bırakmadığı gibi tez çalışmamda da beni yalnız bırakmayan Sevgili Eşim Mizgin ERDOĞAN'a maddi ve manevi olarak hep destekleyen her zaman yardımına koşup beni yalnız bırakmayan dostum Edibe KARAKUŞ'a anket çalışmalarımda beni destekleyen ve yardımlarını esirgemeyen çok değerli arkadaşlarım Cihan DEMİRTAŞ, Orhan KARABOĞA, Vedat ALTUN, Heybetullah KARAASLAN, Mehmet YAMAN ve değerli eşi Mizgin YAMAN'a Mardin Gençlik ve Spor İl ve İlçe Müdürlüklerinde görev yapan tüm çalışma arkadaşlarıma saygılarımı ve sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Mardin 2025

Mehmet Salih ERDOĞAN



İÇİNDEKİLER

TEZ ONAYI.....	i
ETİK BEYAN	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT	iv
ÖN SÖZ.....	v
İÇİNDEKİLER.....	vi
TABLolar DİZİNİ.....	viii
KISALTMALAR DİZİNİ.....	ix
1. GİRİŞ.....	10
2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE LİTERATÜR TARAMASI.....	12
2.1. Yönetim.....	12
2.2. Yönetimin Amacı.....	13
2.3. Spor Yönetimi.....	13
2.3.1. Ülkemizde Spor Yönetiminin Tarihsel Süreci.....	15
2.3.2. Cumhuriyetin İlanı Öncesi Spor Yönetimi.....	16
2.3.3. Cumhuriyetin İlanı Sonrası Spor Yönetimi.....	17
2.3.4. Spor Yönetiminin Özellikleri	20
2.3.5. Spor Yönetiminin Alanları	21
2.4. Yönetici	21
2.5. Spor Yöneticisi	22
2.6. Etkileme Kavramı	23
2.7. Yöneticilerin Etkileme Taktikleri	24
2.7.1. Mantıksal Etkileme	25
2.7.2. Bilgilendirme	26
2.7.3. Teşvik Edici Talepte Bulunma.....	26
2.7.4. Danışma.....	26
2.7.5. Karşılıklı Değişim Yoluyla Etkileme	26
2.7.6. İş birliği Öğrenme	27
2.7.7. Kişisel Yakınlık Kurmak	27

2.7.8. Sokulganlık Yoluyla İkna	27
2.7.9. Yasal-Meşru Yolla İkna.....	27
2.7.10. Baskı Yapma	27
2.7.11. Koalisyon Taktiği.....	28
2.8. Performansın Kavramsal Tanımı	28
2.9. İş Performansı.....	29
2.9.1. İş Performansını Etkileyen Faktörler	30
2.9.2. Etkileme Taktikleri ile İş Performansı Arasındaki İlişki	31
3. YÖNTEM	33
3.1. Araştırma Modeli.....	33
3.2. Araştırma Grubu.....	33
3.3. Veri Toplama Araçları	34
3.3.1. Kişisel Bilgi Formu	34
3.3.2. Çalışanlara Yönelik Etkilenen Davranış Ölçeği (ÇEDÖ):	34
3.3.3. Bireysel Performans Ölçeği (BPÖ):.....	35
3.4. Verilerin Analizi	36
4. BULGULAR.....	38
5. TARTIŞMA VE SONUÇ	47
5.1. Bireysel/iş Performansına İlişkin Tartışma ve Sonuç:	47
5.2. Çalışanlara Yönelik Etkilenen Davranış Taktiklerine İlişkin Tartışma ve Sonuç:	51
5.3. Çalışanlara Yönelik Etkilenen Davranış Taktikleri ile Bireysel/iş Performansı Arasındaki İlişki.....	57
6. ÖNERİLER	58
7. KAYNAKÇA	59
8. EKLER	67
EK-1. Etik Kurul Belgesi	67
EK-2. Kişisel Bilgi Formu ve Ölçekler	68
ÖZGEÇMİŞ	72

TABLÖLAR DİZİNİ

Tablo 3.1. Katılımcıların demografik bilgilerin tanımlayıcı istatistikleri	37
Tablo 3.2. Çalışanlara yönelik etkilenen davranış ve bireysel performans ölçek puanlarının dağılımı	37
Tablo 4.1. Bireysel/iş performans ölçeği ortalama puanlarının cinsiyet değişkenine göre karşılaştırılması.....	38
Tablo 4.2. Çalışanlara yönelik etkilenen davranış ölçeği ortalama puanlarının cinsiyet değişkenine göre karşılaştırılması	38
Tablo 4.3. Bireysel/iş performans ölçeği ortalama puanlarının eğitim durumu değişkenine göre karşılaştırılması.....	39
Tablo 4.4. Çalışanlara yönelik etkilenen davranış ölçeği ortalama puanlarının eğitim durumu değişkenine göre karşılaştırılması	39
Tablo 4.5. Bireysel/iş performans ölçeği ortalama puanlarının kurumda daha önce yöneticilik yapma durumu değişkenine göre karşılaştırılması.....	40
Tablo 4.6. Çalışanlara yönelik etkilenen davranış ölçeği ortalama puanlarının daha önce yöneticilik yapma durumu değişkenine göre karşılaştırılması.....	40
Tablo 4.7. Bireysel/iş performans ölçeği ortalama puanlarının yaş değişkenine göre karşılaştırılması.....	41
Tablo 4.8. Çalışanlara yönelik etkilenen davranış ölçeği ortalama puanlarının yaş değişkenine göre karşılaştırılması.....	42
Tablo 4.9. Bireysel/iş performans ölçeği ortalama puanlarının mesleki deneyim değişkenine göre karşılaştırılması.....	43
Tablo 4.10. Çalışanlara yönelik etkilenen davranış ölçeği ortalama puanlarının mesleki deneyim değişkenine göre karşılaştırılması.....	43
Tablo 4.11. Bireysel/iş performans ölçeği ortalama puanlarının görev durumu değişkenine göre karşılaştırılması.....	44
Tablo 4.12. Çalışanlara yönelik etkilenen davranış ölçeği ortalama puanlarının görev durumu değişkenine göre karşılaştırılması.....	45
Tablo 4.13. Çalışanlara yönelik etkilenen davranış ile bireysel performans toplam puanları arasındaki korelasyon.....	46
Tablo 4.14. Çalışanlara yönelik etkilenen davranış ile bireysel performans toplam puanları arasındaki regresyon analizi.....	46

KISALTMALAR DİZİNİ

Bu tez çalışmasında kullanılmış kısaltmalar, açıklamaları ile birlikte aşağıda belirtilmiştir.

AİE	: Akıl Yoluyla İkna Etme
TTB	: Teşvik Edici Talepte Bulunma
BL	: Bilgilendirme
BY	: Baskı Yapma
TE	: Takdir Etme
MB	: Müzakerede (İstişarede) Bulunma
ÇEDÖ	: Çalışanlara Yönelik Etkilenen Davranış Ölçeği
BPÖ	: Bireysel Performans Ölçeği
TP	: Temel Performans
BP	: Başarı Performansı

1. GİRİŞ

Her türlü teşkilatlanmış insan grubunun belirli amaçlar ve hedefler doğrultusunda çeşitli faaliyetlerde bulunması ve bu faaliyetleri gerçekleştirme çabası içinde olması durumunda yönetim kavramı devreye girmektedir. Yönetimden söz edildiğinde, mutlaka bir yöneten ile bir yönetilenin varlığı söz konusudur. (Yetim ve Şenel, 2001). Yönetim kavramı, bir organizasyonun en üst düzey yöneticileri tarafından belirlenen hedeflerin gerçekleştirilmesi amacıyla personele yön vermek, onları harekete geçirerek motive etmek ve elde edilen sonuçların değerlendirilmesi sürecidir (Karagöz, 2006). Spor bilimi perspektifinden spor yönetimi, spor alanında faaliyet gösteren örgüt, kurum veya organizasyonların etkin ve başarılı bir şekilde işleyebilmesi için insan ve organizasyona ait kaynakların ve araçların aktif ve amaca uygun bir şekilde kullanılması süreci olarak tanımlanabilir (Basım ve Argan, 2009).

Bir kurumun yönetiminden bahsederken, o kurumun yöneticilerini ve çalışanlarını da gündeme getirmek gerekir. Yöneticilerin herhangi bir hedefe veya amaca ulaşmak için astlarını organize ve motive etmeleri gerekir. Ancak bu bazen o kadar da kolay olmayabilir. Bu nedenle, yöneticilerin astlarını ve çalışanlarını motive etmek için bazı etkileme taktiklerine başvurmaları gerekir. Yöneticiler bu etkileme taktiklerini kullanarak çalışanların iş performansını artırmayı ve böylece hedef ve amaçlarına en hızlı şekilde ulaşmayı hedeflerler. Bu nedenle etkileme davranışları yöneticiler için önemli bir unsurdur (Arslan ve Kuyulu, 2023).

Etkileme, bireylerin başkalarının tavsiyelerini dikkate alması, önerilerini kabul etmesi veya taleplerine uyum sağlaması için diğerlerini ikna etme süreci olarak tanımlanabilir. Bu süreç, kasıtlı ya da kasıtlı olmaksızın bir etkileme ajanının (etkileyenin) hedefin (etkilenenin) tutum, algı veya davranışını etkilemesi şeklinde gerçekleşir (Akhtar ve Mahmood, 2009). Etkileme, bireyin pozisyonunu kullanmadan ya da baskı yapmadan başkalarının düşünce, tutum ve davranışlarını değiştirme becerisidir (Koşar, 2016). Etkileme, bir organizasyonda çalışan herhangi bir kişinin hiyerarşik düzeyde etkili performans göstermesinde önemli bir faktördür. Etkili bir performans için, bir çalışan taleplerini yerine getirmek, teklifleri (istekleri)

desteklemek ve kararları uygulamak için başkalarını etkilemelidir (Steizel ve Rimbau-Gilabert, 2013). Yönetici etkinliğinin temel göstergelerinden biri, işbirliği yaptığı bireyleri etkileme ve hedeflere olan bağlılıklarını artırma konusundaki başarısıdır (Yukl ve Tracy, 1992). Bu başarının artması iş performansının da artışı ile paralel olabileceği söylenebilir.

Performans, bir bireyin bir görevi yerine getirmek için sarf ettiği tüm çabaların sonucunda ulaştığı başarı seviyesidir (Paşa, 2007). Alternatif bir tanımda ise, bireyin işine dair görevlerinin yanı sıra, örgütsel hedeflere ulaşmak için gerekli olan bireysel davranışları da içeren yetkinliklerin toplamı olarak ifade edilmektedir (Büte, 2011). İş Performansı, hem kuruluşlar hem de bireyler açısından son derece kritik bir unsurdur. Bireysel iş performansı, bir çalışanın kurumuna yönelik olumlu tutumlar sergilediğini gösteren davranışsal bir sonuç olarak tanımlanabilir (Ramawickrama vd., 2017). İş performansı birçok disiplini doğrudan ya da dolaylı olarak etkilemekte ya da birçok disiplinden etkilenmektedir. Örneğin örgütsel bağlılık üzerine yapılan bir çalışmada örgütsel bağlılığın nasıl artırılacağı ve hangi koşullarda örgütsel bağlılığın yüksek olacağı belirtilmiştir. Buradaki temel amacın bireylerin örgütsel bağlılıklarının geliştirilmesi ve iş performanslarının artırılması olduğu söylenebilir. Örgütsel güven, örgütsel adalet, örgüt kültürü, iş tatmini, şirket içi iletişim vb. konularda yapılan birçok çalışmanın temel amacı iş performansının artırılması ile ilgilidir. Bu bağlamda iş performansının yönetim, psikolojik ve sosyolojik alanlarla ilgili çalışmaların temelini oluşturduğunu söylenebilir (Arslan ve Kuyulu, 2023). Bu bilgiler ışığında planlanan bu araştırma kapsamında, spor örgütlerinde görev yapan yöneticilerin kullandıkları etkileme taktiklerinin çalışanların iş performansı üzerindeki etkilerinin tespit edilmesinin önemli olduğu görülmektedir. Bundan dolayı da bu araştırma, Mardin il ve ilçelerindeki Gençlik ve Sporda görev yapan yöneticilerin etkileme taktikleri ile iş performansı düzeylerini farklı değişkenler ile incelemek ve yöneticilerin etkileme taktikleri ile iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla yapılmıştır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE LİTERATÜR TARAMASI

2.1. Yönetim

Yönetim, insanların birlikte hareket etmeye ve yaşamaya başladığı günden itibaren ortaya çıkan temel bir gerçektir. Sosyal bir varlık olarak tanımlanan insan, hem yönetme hem de yönetilme ihtiyacı duyarak, belirli hizmetlerin sağlanması için örgütsel faaliyetlerde bulunmuş ve bu şekilde yönetim anlayışı gelişmiştir. Yönetim kavramı, farklı alanlarda çeşitli tanımlamalara ve bakış açılara sahiptir. İktisatçılar, yönetimi üretim faktörleri üzerinden değerlendirirken; yönetim bilimcileri, insan ilişkileri ve organizasyonel yapıların yönetilmesi açısından ele alır. Sosyologlar ise yönetimi, toplumdaki sınıf yapıları ve toplumsal sınıfların birbirleriyle olan ilişkileri üzerinden açıklarlar. Bu farklı bakış açıları, yönetim kavramının yalnızca tek bir perspektiften değil, birçok farklı açıdan ele alınabileceğini ve her yönüyle birbirini tamamlayan bir bütün oluşturduğunu göstermektedir. Yönetim, sadece organizasyonların işleyişini değil, aynı zamanda toplumların ve sosyal yapılarının düzenini de sağlayan çok boyutlu bir süreçtir. Bu çeşitlilik, yönetimin yalnızca belirli bir alanda değil, toplumun her alanında etkili ve önemli bir rol oynadığını ortaya koymaktadır (Yetim, 2019). Yönetim, belirli hedeflerin başarılması adına personel, mekân, zaman ve maddi kaynakların en verimli ve etkili biçimde kullanılmasını sağlama sanatıdır. Yönetim süreci, sadece kaynakları en iyi şekilde değerlendirmekle kalmaz, aynı zamanda bu kaynakların insan odaklı bir şekilde organize edilmesini de kapsar. Yönetim, insani ilişkilerin geliştiği, bireylerin birbirleriyle etkileşimde bulunduğu ve toplumsal düzenin sağlandığı bir süreçtir. Bu süreç, bireylerin bir arada yaşamlarının doğal bir sonucu olarak ortaya çıkar ve toplumların sosyal bir gereksinimi haline gelir. İyi bir yönetim, bireylerin birbirleriyle etkili iletişim kurabilmelerini, işbirliği yapabilmelerini ve ortak hedefler doğrultusunda verimli bir şekilde çalışabilmelerini sağlar. Dolayısıyla, yönetim sadece organizasyonel başarıyı sağlamakla kalmaz, aynı zamanda toplumun genel refahını artırmak, sosyal düzeni güçlendirmek ve bireylerin yaşam kalitesini iyileştirmek için de büyük bir rol oynar (Aydın, 2018).

2.2. Yönetimin Amacı

Yönetimin temel amacı, en az girdi ile en yüksek verimi elde etmektir. Bu, daha az insan kaynağı, finansal kaynak, malzeme ve zaman kullanarak daha fazla verim elde etme yeteneğini ifade eder. Yönetim, kaynakların en verimli biçimde kullanılmasını sağlayarak israfı önlemeyi ve her bir kaynağı en iyi şekilde değerlendirmeyi amaçlar. Burada esas hedef, kaynakların etkin ve verimli bir biçimde kullanılmasıdır; böylece hem zamanın hem de maddi kaynakların en optimal düzeyde değerlendirilmesi sağlanmış olur. Bu yaklaşım, sadece daha az harcamayla değil, aynı zamanda kaliteyi ve üretkenliği artırarak da en iyi sonuçları elde etmeyi amaçlar. Yönetimin bu anlayışı hem organizasyonel hem de toplumsal düzeyde sürdürülebilir başarılar elde edilmesine olanak tanır. Kaynakları verimli kullanmak, israfı önlemek ve en iyi sonuçları almak, aynı zamanda organizasyonların uzun vadeli hedeflerine ulaşmalarını da kolaylaştırır. Bu sebeple, yönetim süreçlerinde sürekli olarak iyileştirme, verimlilik ve etkililik ön planda tutulur (Tanır, 2007). Yönetimin birçok farklı amacı bulunmaktadır. Bu amaçlar, organizasyonun etkin bir şekilde işlemesi ve belirlenen hedeflere ulaşılması için kritik öneme sahiptir. Bazı yönetim amaçları şu şekilde ifade edilebilir (Qureshi, 2016).

1. Hedeflere Ulaşmak
2. İş birliği ve Koordinasyon Sağlamak
3. Kaynak İsrafını Ortadan Kaldırmak
4. Çalışanlarla Dostça Bir İlişki Oluşturmak
5. Faaliyetlerin Düzenlenmesi ve Koordinasyonunu Sağlamak
6. Kaynakların Akılcı Bir Şekilde Kullanımını Sağlamak

2.3. Spor Yönetimi

Spor, bireylerin hem ruhsal hem de fiziksel gelişiminde doğrudan etkili olmanın ötesinde, toplumun barış, sevgi, kardeşlik, hoşgörü, saygı, dürüstlük ve özveri gibi temel değerlerinin inşasında önemli bir araç olarak öne çıkmaktadır. Bunun yanı sıra, spor günümüzde sürekli huzur ve barışın sağlanmasında, ülkeler arasındaki bürokrasinin daha etkin bir şekilde yürütülmesinde, toplumsal sağlığın korunmasında ve şiddet, madde bağımlılığı, ırkçılık gibi olumsuz durumların önlenmesinde kritik bir rol üstlenmektedir. Spor, bireyler ve toplumlar açısından

taşıdığı büyük önemin yanı sıra, sosyal kalkınma ve yönetim bağlamında da giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Spor yönetimi ve onun prensipleri, bilimsel bir yönetim anlayışıyla ele alınarak incelenmelidir. Diğer birçok alanda olduğu gibi, spor sektöründeki hizmetlerin ve etkinliklerin gerçekleştirilmesi ile önceden belirlenen hedeflere ulaşılması, spor yönetiminin ne denli kritik bir rol oynadığını ortaya koymaktadır (Biçin, 2007).

Spor yönetimi, günümüzde çeşitli alanlarda ve organizasyonlarda önemli bir bilim dalı olarak yer bulmaktadır. Bu çerçevede, spor biliminin temel unsurlarından biri olan spor yönetimi ve onun prensipleri, bilimsel bir bakış açısıyla incelenmeli ve değerlendirilmelidir (Demirci, 1986).

Spor yönetimi, bir spor bilimi alt dalı olarak; yöneticiler, çalışanlar, ilkeler, kurallar, statüler, tarafsızlık ve yetkinlik gibi unsurların örgütlerin yapısı ve işleyişi üzerindeki etkilerini araştıran, bu etmenleri en etkili biçimde yönetmek için gerekli teknik ve yöntemleri uygulayan bir disiplindir. Sosyal, siyasi, ekonomik ve kültürel boyutlarıyla çok yönlü bir alanı kapsayan spor yönetimi, detaylı ve karmaşık sorunlarla karşılaşsa da mevcut kaynakları ve yönetim stratejilerini kullanarak kurumların daha verimli ve etkin bir şekilde işlemlerini sağlayan bilimsel bir çalışma alanıdır. Bu özelliğiyle, organizasyonel süreçleri optimize etmeyi ve spor endüstrisinin dinamiklerini bilimsel temellerle yönetmeyi hedefler (Mirzeoğlu, 2003). Spor kurum ve organizasyonlarının etkinliği ve verimliliği, büyük ölçüde yönetim süreçlerine bağlıdır. En küçük spor organizasyonlarından en büyüklerine kadar başarı, yalnızca çağdaş yönetim ilkelerinin ve işlevlerinin spor yönetimine bilinçli bir şekilde ve ustalıkla entegre edilmesiyle mümkün olmaktadır (Eskicioğlu, 2003).

Spor bilimi perspektifinden bakıldığında, spor yönetimi, spor alanında faaliyet gösteren örgütler, kurumlar ve organizasyonların etkin ve başarılı bir şekilde işleyebilmesi için gereken insan kaynakları, ekipman ve diğer kaynakların verimli bir biçimde kullanılması sürecidir. Bu süreç, kaynakların amaca uygun olarak planlanması, organize edilmesi ve yönetilmesiyle ilgili olup, aynı zamanda organizasyonun sürdürülebilir başarısını sağlamak amacıyla sürekli bir gözden geçirme ve iyileştirme gerektirir. Spor yönetimi, yalnızca organizasyonel yapıların doğru bir şekilde işlemlerini değil, aynı zamanda spor faaliyetlerinin ve

organizasyonlarının toplumsal ve bireysel hedeflere ulaşmasını sağlamak için önemli bir rol üstlenir (Basım ve Argan, 2009).

Spor yönetimi, bilim insanları, uygulayıcılar, organizasyon üyeleri ve gönüllü gruplar tarafından tarafsız bir şekilde uzmanlaşmış ve popüler hale gelmiştir. Bu spor yönetimi anlayışı, bir kişinin ya da bir grubun alanın kaynağını incelemesi olarak da değerlendirilebilir (Zakus vd., 2007). Bu bağlamda, insanı temel alan ve sürekli olarak toplumla etkileşim içinde bulunan spor kurum ve kuruluşlarının, profesyonel ve idealist bir spor yönetimine sahip olmaları elzemdir. Spor organizasyonlarında, yöneticiler, sporcular, eğitmenler, tesisler, araç-gereçler ve sportif yarışma programları gibi unsurlar, belirlenen hedeflere uygun bir biçimde bir araya getirilmelidir. Bu perspektiften bakıldığında, spor yönetimi; spor organizasyonunun içindeki sporcu-yönetici, sporcu-antrenör, sporcu-spor teşkilatı ve spor örgütü ile toplum arasındaki ilişkileri düzenleyen bir mekanizma olarak tanımlanabilir. Öte yandan, spor kulüpleri, dernekler, ulusal ve uluslararası spor kuruluşları ile uluslararası spor organizasyonları, spor yönetiminin kapsamının oldukça geniş olduğunu ve bu nedenle spor yöneticiliğinin uzmanlaşmayı gerektiren alanlara ayrılması gerektiğini göstermektedir. Bir spor organizasyonunda yöneticinin, organizasyonun ortak hedefleri doğrultusunda personeli yönlendirmesi büyük önem taşımaktadır. Çalışmaların düzenli bir şekilde koordine edilmesi ve yönetimin başarılı sonuçlar elde etmesi beklenmektedir. Ayrıca yöneticilerin, örgüt ve organizasyon hedeflerine ulaşabilmek için, çalışanlar arasındaki koordinasyonu sağlayarak en az verimle çalışan bir ekip çalışmasını nasıl yönlendireceklerini bilmeleri de önemlidir. Son yüzyılda bilim ve teknolojiye ilişkin belirgin ilerlemelerle birlikte, nitelikli insan faktörünün önemi artmış ve özellikle spor yöneticilerinin spor faaliyetleri ve organizasyonlarındaki rolleri giderek daha fazla önem kazanmıştır (İmamoğlu, 1992).

2.3.1. Ülkemizde Spor Yönetiminin Tarihsel Süreci

Türkiye Tarihinde spor kavramının ortaya çıkışı ve gelişimi ile toplumumuzda geçirdiği evreleri incelediğimizde, Osmanlı döneminden başlayarak günümüzdeki kulüp yapısına en yakın nitelendirilebilecek ilk spor kuruluşunun, "spor tekkesi" adı altında kurulduğu görülmektedir. Bu spor tekkeleri, özellikle güreş

branşının, o dönemin toplumsal ve kültürel şartlarına uygun şekilde düzenlendiği yerlerdi. Osmanlı döneminde sporun organizasyonu, daha çok geleneksel ve yerel etkinlikler etrafında şekillense de bu tekkeler, sporun bir disiplin olarak işlev gördüğü ve organize olduğu ilk örneklerden biri olarak kayda geçmiştir. Bu dönem, günümüz kulüplerinin temellerinin atıldığı bir süreç olarak değerlendirilebilir (Cankalp, 2005). Osmanlı dönemindeki spor anlayışı, Tanzimat dönemiyle birlikte önemli bir değişim sürecine girmiştir. Bu dönemde, sporun toplumsal yapıda daha fazla yer edinmesi ve düzenli bir şekilde organize edilmesi amacıyla önemli adımlar atılmaya başlanmıştır. Türk spor organizasyonunun kurumsal olarak şekillenmeye başlaması, 17 Mayıs 1903 "İstanbul Futbol Birliği"nin kuruluş tarihi, bu sürecin gerçekleşmesini sağlamıştır. Bu organizasyon, modern sporun temellerini atmak adına ilk adım olarak kabul edilebilir. 1908 yılında kurulan "Osmanlı Olimpiyat Cemiyeti" ise bu sürecin bir başka önemli dönüm noktasıdır. Ancak, 1921 yılında İstanbul'daki 16 spor kulübünün bir araya gelmesiyle, 14 Temmuz 1922'de "Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı" adı altında yeni bir organizasyon kurulmuştur. Bu birlik, Türk sporunun daha geniş bir organizasyon yapısına kavuşmasını sağlamış ve sporun ülke genelinde daha sistemli bir şekilde gelişmesine olanak tanımıştır (Fişek, 1985).

Türkiye’de spor yönetimi, derinlemesine analiz edilmesi gereken ilginç bir kavramdır. Çünkü Türkiye, 1895-1964 yılları arasında ulusal spor tarihindeki tüm organizasyon yöntemlerini denemiş ve 1964 sonrasında ise sosyalist olmayan ulusların standart devlet spor politikalarını benimsemiştir. Geçmişe kısa bir yolculuk yapacak olursak, İngilizler tarafından 1895 yılında kurulan Moda F.C. ve “ilk Türk kulübü” olarak bilinen Black Stockings (Siyah Çoraplılar) (1899), “gönüllü birlik” türü örgütler olarak ortaya çıkmışlardır. Ardından, çeşitli spor teşkilatlarının bir araya gelmesiyle 1903 yılında ilk “teknik örgüt” olarak İstanbul Futbol Birliği kurulmuş, 1922 yılında ise Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı (TİCİ) olarak bilinen ilk “ulusal yönetim” teşkilatı oluşturulmuştur. 1923 yılında ise ulusal spor federasyonları kurulmuştur (Fişek, 1980).

2.3.2. Cumhuriyetin İlanı Öncesi Spor Yönetimi

Cumhuriyet öncesinde faaliyete geçen ilk spor kuruluşu, 17 Mayıs 1903 tarihinde İstanbul Futbol Birliği adıyla kurulmuştur (Turkay ve Dursun, 2017). Bu dönemde oluşturulan diğer önemli spor organizasyonlarından biri de 1909 yılında

kurulan Osmanlı Milli Olimpiyat Komitesi'dir. Bu komitenin temel amacı, Osmanlı Devleti'ni uluslararası spor organizasyonlarında temsil etmek, sporun yaygınlaşmasını sağlamak ve olimpiyatlara katılım sürecini organize etmektir. Ancak, kuruluşundan kısa bir süre sonra çeşitli zorluklarla karşılaşan Osmanlı Milli Olimpiyat Komitesi, uzun vadede varlığını sürdürememiştir. Buna rağmen, bu komite, ilerleyen yıllarda modern Türkiye'nin spor yönetiminde büyük bir rol oynayacak olan Türkiye Milli Olimpiyat Komitesinin temelini oluşturmuş ve Türkiye'nin olimpiik hareketler içerisindeki yerini almasına zemin hazırlamıştır. Bu dönemde sporun kurumsallaşması adına atılan bir diğer önemli adım ise 1910 yılında İstanbul Futbol Kulüpleri Ligi'nin kurulması olmuştur. Futbol, Osmanlı Devleti'nde özellikle gençler arasında hızla popülerleşen bir spor dalı hâline gelmiş ve İstanbul başta olmak üzere farklı şehirlerde futbol kulüplerinin sayısı hızla artmaya başlamıştır. Osmanlı Devleti'nde spor teşkilatlanmaları, genel olarak bireysel girişimler veya kulüplerin ortak çabalarıyla yürütülmekteydi. Devletin doğrudan bir spor politikası veya desteği bulunmamakla birlikte, özellikle futbol gibi popüler spor dalları çevresinde gelişen organizasyonlar, Türkiye Cumhuriyeti'nin kuruluşundan sonra modern spor teşkilatlanmalarının temelini oluşturmuştur. Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı (TİCİ), 22 Mayıs 1922 tarihinde resmi olarak kurulmuş olup, o dönemdeki önemli spor kulüplerinin bir araya gelmesiyle tüzel bir kimlik kazanmıştır. TİCİ'nin kuruluşu, devletin de desteğiyle gerçekleşmiş ve Türkiye'de sporun kurumsal bir yapıya kavuşması açısından kayda değer bir adım olmuştur. Bu yapı sayesinde Türkiye, uluslararası spor organizasyonlarında temsil edilme hakkını elde etmiş ve 1924 Paris Olimpiyat Oyunları'na ilk kez davet edilmiştir (Sümer, 1990).

2.3.3. Cumhuriyetin İlanı Sonrası Spor Yönetimi

Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı (TİCİ), Cumhuriyet'in ilk yıllarında Türk sporunun temellerini atan en önemli ulusal spor örgütüdür. Anadolu'daki çeşitli spor kulüplerinin bir araya gelerek oluşturduğu bu birlik, merkezi bir organizasyona sahipti ve kuruluşu, sporun daha geniş bir çerçevede, düzenli ve sistemli bir şekilde geliştirilmesine olanak sağlamıştır. TİCİ'nin en önemli özelliklerinden biri, devlet yönetiminden bağımsız ve özerk bir yapıya sahip olmasıdır. Bu, sporun doğrudan devlet müdahalesi olmadan gelişmesi anlamına gelmektedir. Bu özerklik, kulüplerin kendi iç işleyişlerini özgürce yürütmelerine olanak tanırken, aynı zamanda farklı spor

dallarında faaliyet gösteren kulüplerin ortak bir çatı altında birleşmesini ve birbirleriyle etkileşimde bulunmalarını sağlamıştır. Özerk yapısı sayesinde, sporun çeşitlenmesi ve farklı branşlarda düzenlemelerin yapılması da mümkün hale gelmiştir. Bu durum, modern spor yönetiminin örneği olarak değerlendirilebilir. Ancak TİCİ'nin özerk yapısı, zamanla devletin spor alanındaki denetimini zayıflatmakta ve sporun sadece devletin yönlendirdiği bir alan haline gelmesini engellemekteydi. Bu yüzden 1930'lu yılların sonlarına doğru, sporun daha merkezi bir yönetimle organize edilmesi ve devletin denetiminin artırılması gerektiği düşüncesi yaygınlaşmıştır. Bu anlayış, Türk Spor Kurumu'nun (TSK) kurulmasına zemin hazırlamıştır (Fişek, 1980).

Türk Spor Kurumu, sporun daha düzenli ve devletin denetiminde bir şekilde yönetilmesini sağlamak amacıyla TİCİ'nin yerini almıştır. TSK, TİCİ'nin aksine, devletin himayesinde ve önderliğinde sporun gelişmesini hedefleyen bir yapı oluşturmuş, bunun yanı sıra kendi bağlı organları aracılığıyla sporun yönetimini daha güçlü ve etkili bir hale getirmiştir (Gül, 2008). 1938 yılında kurulan ve merkezi yönetim anlayışını benimseyen bu kuruluş, Türk Spor Teşkilatı'nın organizasyonel yapısını 1986 yılına kadar devam ettirerek, sporun devlet denetimi altında sistematik bir şekilde ilerlemesine katkıda bulunmuştur (Bayansaldüz, 2003).

Teklifi Cumhurbaşkanı'na sunan kişi, sürecin ilerlemesini sağlamak amacıyla önemli bir adım atmış ve bu teklif, Cumhurbaşkanı Cevdet Sunay tarafından 6 Şubat 1970 tarihinde onaylanmıştır. Bu onay, Türk sporunun yapısal dönüşümüne giden yolda önemli bir dönüm noktası olmuştur. Ardından, 24 Ocak 1989 tarihinde çıkarılan 356 sayılı Kanun Hükmünde Kararname (KHK) ile Beden Terbiyesi ve Spor Genel Müdürlüğü, daha geniş bir vizyonla ve gençliğe yönelik daha kapsamlı bir yaklaşımı benimseyerek, Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'ne dönüştürülmüştür. Bu değişiklik, sporun daha geniş bir kitleye hitap etmesini ve gençlerin gelişimine daha fazla odaklanılmasını sağlamak amacıyla yapılan bir reformdur. Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü, sporun yanı sıra gençlik politikalarını da kapsayan bir yapı olarak, Türkiye'nin spor ve gençlik alanındaki stratejik yönelimlerini şekillendirmeye başlamıştır (Turkay ve Dursun, 2017).

Spor teşkilatı, Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü olarak yeniden yapılandırılmıştır. Bu yeniden yapılandırma, 2680 sayılı kanunun Bakanlar Kuruluna tanıdığı yetkiler doğrultusunda, 13 Aralık 1983 tarihinde yürürlüğe giren 174 sayılı

Bakanlıkların Kuruluş ve Görevleri Hakkındaki Kanun Hükmünde Kararname ile gerçekleştirilmiştir. Ayrıca, Beden Terbiyesi ve Spor Genel Müdürlüğü'nün ismi, 3289 sayılı kanundaki bazı düzenlemelerle Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü olarak değiştirilmiştir. Yapılan bu düzenlemelerle birlikte, Genel Müdürlük bünyesindeki merkez birimlerine Gençlik Hizmetleri Dairesi Başkanlığı eklenmiş ve sürekli kurullardan oluşan Gençlik ve Spor Şuraları oluşturularak, bu kurulların sayısı dörde çıkarılmıştır (Kaynak ekle).

Gençlik ve Spor Bakanlığı, 638 Sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile 3 Haziran 2011 tarihinde kurulmuştur. Bakanlığın temel görevleri, gençlik ve spor alanlarında çeşitli plan, program, proje ve politikalar geliştirmek ve bunların etkin bir şekilde uygulanmasını sağlamak olarak belirlenmiştir. Bakanlık, bu amaç doğrultusunda üç ana genel müdürlükten oluşmaktadır: Gençlik Hizmetleri Genel Müdürlüğü, Proje ve Koordinasyon Genel Müdürlüğü, Eğitim Kültür ve Araştırma Genel Müdürlüğü. Ayrıca, Bakanlığa bağlı kuruluşlar arasında Spor Genel Müdürlüğü, Yükseköğretim Kredi ve Yurtlar Kurumu Genel Müdürlüğü ile SporToto Teşkilat Başkanlığı bulunmaktadır. Bakanlığın taşra teşkilatında ise illerde Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü, ilçelerde ise Gençlik Hizmetleri ve Spor İlçe Müdürlüğü yer almaktadır (Gök Sunay, 2010). Uzun yıllar yapısını sürdüren Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü, 638 Sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile 2011 yılında kurulan Gençlik ve Spor Bakanlığı'na bağlanarak adı Spor Genel Müdürlüğü (SGM) olarak değiştirilmiştir. Bu değişiklikte birlikte, 649 Sayılı Kanun Hükmünde Kararnamenin 53. maddesi ile "Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nün Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun"da yer alan "Spor İl ve İlçe Müdürlükleri" kavramları, "Gençlik Hizmetleri ve Spor İl ve İlçe Müdürlükleri" olarak güncellenmiştir. Bu düzenlemelerle, bakanlığın yapı ve görevleri daha kapsamlı bir hale getirilmiş, gençlik ve spor alanındaki hizmetlerin daha etkili bir şekilde sunulması amaçlanmıştır (WEB 1).

Gençlik ve Spor Bakanlığı'nın görevleri ve yetkileri aşağıdaki gibidir:

- Gençlerin Bireysel Ve Toplumsal Gelişimi
- Gençlik İhtiyaçları ve Hizmetleri
- Gençlik Çalışma ve Projeleri
- Gençlik Projelerinin Desteklenmesi ve Denetimi
- Spor Faaliyetlerinin Düzenlenmesi

- Spor Politikaları ve Koordinasyon
- Spor Kuruluşlarının Düzenlenmesi
- Gençlik ve Spor Kulüplerinin Desteklenmesi
- Yurt Hizmetlerinin Sağlanması
- Öğrencilere Destek
- Bakanlık Hizmetlerine Altyapı Sağlamak
- Diğer Görevler (WEB 2).

2.3.4. Spor yönetiminin temel nitelikleri

Spor yönetimi, tüm iş ve işlem sistemini insan merkezli bir biçimde oluşturarak sürekli gelişimi amaçlar ve bu süreçte kendiliğinden bazı özellikler ve unsurlar ortaya çıkar. Duyar ve arkadaşları (2009) tarafından belirtilen spor yönetiminin özellikleri ise şu şekildedir:

- İnsan odaklı olarak, sporla ilgili genel kuralların çerçevesini oluşturur.
- İnsana değer vererek, eleştirel ve düşünsel becerilerini geliştirmeleri için fırsatlar sunar.
- Hedeflerin genellikle uzun vadeli olması nedeniyle, kısa sürede ulaşılmaya çalışılması ve bunun sonucunda başarı sağlanamaması, insanlar üzerinde stres ve dayanılmazlık gibi durumlara yol açabilir. Bu da yönetim içinde çatışmalara sebep olur, dolayısıyla spor yönetimi, çatışma yönetimi üzerine eğitim çalışmalarına olanak sağlar.
- Yöneticilerin davranışlarındaki çeşitlilik, onların performanslarını ve örgütün hedeflerine ulaşma oranlarını belirlemeyi güçleştirmektedir; bu durum, belirli kriterlerin geliştirilmesine zemin hazırlamıştır.
- Toplumun spora olan ilgisi fazladır ve bireylerin veya grupların spordan beklentileri birbirinden farklıdır. Bu beklentiler, açık ya da gizli bir denetim mekanizması oluşturarak, örgütlerde ve bireylerde tutum ve davranışların daha kontrollü bir şekilde uygulanmasını sağlar.
- Spor, toplumun her kesimine hitap ettiği ve sportif faaliyetlere toplumdan geniş bir katılım sağlandığı için, bireyler arasında önemli bir yankı uyandırır. Bu sayede spor yönetimi, bu organizasyonlar aracılığıyla toplumun her kesiminden katılım alabilmektedir.

- Bireylerin spor aracılığıyla bir araya gelmesi ve sporun bir sosyal yapı ve organizasyon haline dönüşmesi, insanların yönetsel sorumluluk anlayışının gelişmesine ve güçlenmesine zemin hazırlar.
- İnsan odaklı olan spor, toplumun farklı kesimlerine hitap ederek ve onlara hizmet sunarak spor yönetiminde bir kurum ve organizasyon olma fırsatı yaratmıştır.
- Girişimci bir toplum yetişmesine olanak tanıyan spor, yönetim alanında da sporun kurumsal ve örgütsel destek almasını bir hak ve sorumluluk olarak kabul etmektedir (Duyar vd., 2009).

2.3.5. Spor Yönetiminin Alanları

Spor yönetimi, çeşitli biçimlerde sınıflandırılabilir. Birçok akademisyen, sporu genel hatlarıyla iki ana kategoriye ayırmaktadır: resmi ve özel. Bununla birlikte, bazı kaynaklarda bu ayrımın daha teknik ve işlevsel bir perspektiften yapıldığına rastlamak mümkündür. Ayrıca, spor yönetimi sağlık, beden eğitimi, boş zaman aktiviteleri ve folklor (halk dansları) gibi alanlarda da incelenebilir. Bu durum, tanım, özellik ve içeriğe göre farklılıklar gösterir. Genel spor yöneticiliği yerine, okul sporları, kulüp sporları, sağlık sporları, eğlence sporları gibi alanlarda işletmecilik konuları profesyonel düzeyde yer almaktadır (Abakay, 2004). Belirli bir grubun üstleneceği sorunların sayısının azalması, çözümlerin daha verimli olmasını sağlar. Bu nedenle, sporun özelliklerine bağlı olarak işletme ve fonksiyonel yönetim konuları, uzmanlık alanı olarak kabul edilmektedir (Karagözoğlu, 1974).

2.4. Yönetici

İnsanlık tarihinin başlangıcından bu yana, örgütlenmiş ve teşkilatlanmış insan gruplarının belirli hedeflere ulaşmak amacıyla sürekli bir çaba ve gayret içinde olduğu her durumda var olmuştur. Bu süreçte, belirlenen hedef ve amaçlara ulaşmak için diğer insanları bir araya getiren, onlara Emirler veren, ortak bir hedefe yönlendiren, denetim gerçekleştiren yöneticiler ile bu yöneticilerin taleplerini yerine getirmeye çalışan ve çalışanlar mevcuttur (Kaya, 1993).

Yönetici, hedef ve amaçları belirleyerek uygun ve etkili kaynakların kullanımını sağlar. Bu hedefler doğrultusunda kısa, orta ve uzun vadeli planlar hazırlar. Ayrıca, gerçekleştirilecek organizasyon ve faaliyetleri tanımlar; bu

faaliyetleri daha önce oluşturulmuş gruplar arasında adil bir şekilde dağıtarak, hedef ve amaçlara uygun organizasyon ve faaliyetlerin taslağını oluşturur. Mesleki gruplar için iş bölümü yaparak, yapılacak işlerin bedelini belirler ve bu süreçlerin başlatılmasını sağlar. Yönetici, aynı zamanda kontrol mekanizmalarını etkin bir şekilde çalıştırarak hedeflere başarılı bir şekilde ulaşılmasını sağlar ve yapılan faaliyetlerin önemini ve verimliliğini artırmak için fikirler ve tavsiyeleri değerlendirip uygulamaya koyar (Can vd., 1984).

2.5. Spor Yöneticisi

Spor yöneticisi, spor faaliyetleri ve organizasyonlarında farklı departmanlarda görevli personeli yönlendiren, organize eden ve idare eden, gönüllü ya da profesyonel kişiler olarak tanımlanabilir (Biçer, 1994). Spor yöneticisi, modern yöneticilik özelliklerine sahip olup, sporu, insanı ve toplumu seven, bu alanlarda derin bir bilgiye sahip olan, yönetim becerileriyle donanmış bir kişidir. Ayrıca, Spor kulüpleri ve organizasyonlarının amaçlarına uygun bir şekilde, istekli, bilinçli ve sorumluluk duygusuyla yönetim görevini başarıyla yürüten bir bireydir (Sunay ve Çaycı, 2008).

Spor yöneticisi, kulübün veya organizasyonun sportif ve sosyal hedeflerine ulaşabilmesi için yönetim ilkelerine uygun bir şekilde faaliyet gösterir. Bu kişi, kulübün antrenörleri, sporcuları, mali kaynakları ve yönetim kadrosunu belirlenen programa göre yönlendirir. Ayrıca, kulübün ve organizasyonun yasal süreçlerini takip eder, tesislerin kullanımını düzenler ve personel arasında görev dağılımını ayarlayarak kulübün diğer gerekli düzenlemelerinin gerçekleştirilmesini sağlar. Spor yöneticisinin başarılı olabilmesi için belirli temel kişisel ve mesleki yetkinliklere sahip olmaları gerektiği vurgulanmaktadır. Ayrıca, modern yöneticinin sahip olması gereken tüm niteliklere ek olarak, deneyim ve liderlik becerilerini kullanabilme, diploması becerilerini uygulama, çalışma koşullarında esneklik gösterebilme, sporcu ve personelin motivasyonunu sağlayarak ekip ruhu oluşturabilme gibi yeteneklere sahip olmalıdır (Yetim, 2019).

2.6. Etkileme Kavramı

Etki, en basit anlamıyla, bir bireyin davranışlarını değiştirmeye yönelik eylemler bütünüdür. Bu, genellikle kontrolün zayıf olduğu veya sınırlı olduğu durumlarda bireyler üzerinde gözlemlenen bir süreçtir. Bebeklik döneminden itibaren, her birimiz çevremizdeki insanları etkilemek için çeşitli yöntemler geliştiririz, çünkü istediklerimizi elde etmek amacıyla başkalarını yönlendirme çabası, insan doğasının bir parçasıdır. Hedeflerimize ulaşabilmek için neyin işe yaradığını ve hangi yolların bizi amacımıza daha yakınlaştıracığını erken yaşlardan itibaren fark ederiz. Günlük yaşamda da sıkça birilerini etkileme çabasında olabiliriz ya da başkalarından etkilenebiliriz. İş dünyasında ise, genellikle yöneticiler astları üzerinde doğrudan veya dolaylı bir etki uygularlar. Ancak bunun tersine, alt düzeydeki çalışanlar da üst düzey yöneticiler üzerinde etkide bulunarak kararlar ve stratejiler üzerinde değişiklik yaratabilirler. Bu etkileşimler, organizasyon içindeki ilişkilerin şekillenmesinde önemli bir rol oynar (Dohlen, 2012).

Etkileme, belirli bir amacı gerçekleştirmek için uygulanan stratejinin hayata geçirilmesinde izlenen yol ve kullanılan yöntemlerin toplamını ifade eder. Bu süreç, kişilerin ya da grupların düşüncelerini, davranışlarını veya tutumlarını yönlendirmek amacıyla geliştirilen planlı bir yaklaşımdır. Etkileme stratejisi, belirlenen hedeflere ulaşmak için çeşitli araçlar ve teknikler kullanılarak, kişilerin istenen yönde hareket etmeleri sağlanmaya çalışılır. Bu yöntemler hem bireysel hem de topluluk bazında farklı şekillerde uygulanabilir. Etkileme süreci, yalnızca bir kişiyi ya da grubu değil, aynı zamanda bu süreçteki tüm katılımcıların rollerini ve etkileşimlerini de kapsar. Bu bağlamda etkileme, hedeflere ulaşmak için stratejilerin ve yöntemlerin uyumlu bir şekilde birleştirilmesi ve uygulanmasıdır (İspir, 2008). Etkileme (influence) kavramı, güç (power) ve otorite (authority) gibi önemli terimlerle yakından ilişkilidir. Her türlü sosyal organizasyonda yöneticiler, çalışanlarının performansını yönlendirmek ve denetim mekanizmalarını işletmek için çeşitli yöntemler kullanırlar. Ancak, buna rağmen bazı durumlarda zorluklarla karşılaşılabilir. Bu durum, özellikle resmi organizasyonlarda daha belirgin hale gelir çünkü denetim süreçlerinin temeli, genellikle güç unsurlarına dayanır (Hoy ve Miskel, 2010).

Güç kavramı, bir organizasyon içerisindeki bireylerin birbirleri üzerinde hangi koşullar altında ve ne şekilde etkide bulunduklarını anlamak amacıyla

kullanılan bir terimdir. Bu kavram, kişiler arasındaki ilişkilerin dinamiklerini, etkileşim biçimlerini ve bir kişinin ya da grubun başkalarına etki etme kapasitesini belirlemeye yönelik bir analiz yapmayı ifade eder. Bir kişi, belirli bir durumda diğerlerini nasıl yönlendirebilir, ikna edebilir veya onların davranışlarını nasıl şekillendirebilir gibi sorulara odaklanarak, güç ilişkilerinin ne şekilde işlediğini anlamaya çalışır (Mintzberg, 1983; Pfeffer, 1999; Yukl, 2010).

Güç kavramı, bir bireyin başkalarını, belirli amaç ve hedefler doğrultusunda yönlendirme ve onlara etki etme yeteneği olarak tanımlanabilir. Bu tanımda, gücün yalnızca bir kişinin çevresindekiler üzerinde fiziksel ya da baskıcı bir denetim sağlama kapasitesi değil, aynı zamanda onları belirli bir hedefe yönlendirme, karar almada etkileme ve istenilen bir sonuca ulaşılmasına katkıda bulunma becerisi olduğu vurgulanır. Bu şekilde güç, liderlik ve etkileme süreçlerinin temel bir unsuru olarak, bir kişinin başkalarının düşünce ve davranışlarını istediği yönde şekillendirme kabiliyetini ifade eder (Koçel, 2011). Güç ve etkileme kavramları birbirleriyle sıkı bir ilişki içerisinde ve bu iki kavram sürekli bir etkileşim halindedir. Bir kişi, başkaları üzerinde daha fazla etki sahibi olabilmek için gücünü artırma çabasında olabilir. Bu güç artışı, kişinin daha fazla kontrol sahibi olmasını ve daha etkili bir şekilde yönlendirme yapabilmesini sağlar. Diğer yandan, güç arttıkça, kişinin etki gücü de doğal olarak artar. Ancak bu etkileşimde tersi de geçerli olabilir; yani etki gücünün arttığı bir durumda, bu kişi zamanla daha fazla güç kazanabilir. Bu da, gücün ve etkileme gücünün birbirini besleyerek sürekli bir döngü halinde gelişmesine yol açar. Kısacası, güç ve etkileme arasında karşılıklı bir güç alışverişi söz konusudur ve bu ikisi birbirini güçlendirerek daha etkili bir yönetim veya liderlik süreci yaratabilir (Eren, 2004).

2.7. Yöneticilerin Etkileme Taktikleri

Etkileme taktikleri, bir kişinin, diğerlerinin davranışlarını ve hareketlerini değiştirerek istediği sonucu elde etmek amacıyla kullandığı belirli eylem ve stratejilerdir. Başka bir ifadeyle, Yukl'ye göre etkileme taktiği, bir bireyin istediği amaca ulaşabilmek için hedef kişiyi veya kişileri etkilemek amacıyla gösterdiği tüm gayretlerin toplamıdır (Yukl, 2010). Friedrich (2010) tarafından belirtildiği üzere, yöneticilerin çoğu çalışanlar üzerinde belirli bir etki yaratmaktadır. Bir yöneticinin ya da liderin çalışanları üzerinde etkili olabilmesi için bazı stratejileri hayata

geçirmesi son derece önemlidir. Lider veya yöneticinin, düşüncelerini, planlarını ya da talimatlarını kabul ettirmesi, kendi yöntemlerini hayata geçirmesi, çalışanları motive etmesi, onlara destek sunması ve aldıkları kararları benimsetmesi gerekmektedir (Duyar vd., 2009).

Bir birey, "pozisyon gücü" kimliğiyle adlandırılan bir etkileme etkisine sahip olabilir; ek olarak "kişisel güç" olarak bilinen, kişilik veya Kişisel niteliklerinden doğan bir otoritesi de olabilir. "Pozisyon gücü"ne sahip yöneticiler, ödül ve ceza verme haklarına sahip olup, çalışanların iş ile ilgili taleplerine yanıt verme ve önemli bilgilere erişim gibi haklara da sahiptirler. Yöneticiler, bu pozisyon gücünden kaynaklanan hakları kullanarak, alt düzeydeki çalışanları ve aynı seviyedeki kişileri etkileme gücüne sahiptirler. Buna paralel olarak, kişilik gücü, yöneticinin bireysel özelliklerinden kaynaklanan bir güçtür ve bu da alt kademedeki çalışanların, kendi istekleri ve gönüllü olarak yöneticilerini takip etme arzusunu doğurur (Yukl, 2010).

1989'da başlayan başkibir araştırmaprogramında, Yukl ve meslektaşları tarafından astları, mevkidaşları ve üstleri etkilemedekullanılmayauygun yapıdaolan 11 proaktif taktik tanımlanmıştır (Yukl vd., 1989).

2.7.1. Mantıksal Etkileme

Mantıksal etkileme, bir isteğin ya da önerinin kuruluş için nasıl yarar sağlayacağını ya da önemli bir hedefe nasıl destek olacağını açıklamak amacıyla mantıklı argümanlar ve somut veriler kullanmayı kapsar. Bu, en sık başvurulmuş etkileme yöntemidir. Özellikle, hedef kişiyle ortak hedefler paylaşıldığında, ancak hedef kişi talebin bu hedeflere ulaşmanın en iyi yolu olduğunu henüz anlamadığında etkilidir. Etkileyen kişi, yüksek uzmanlık ve güvenilirlik algısına sahipse, mantıksal etkileme daha başarılı olur. Ancak, hedef kişiyle uyumsuz hedefler varsa veya etkileyen kişi güvenilir ve uzman olarak görülüyorsa, bu yöntem işe yaramaz. Mantıklı yönlendirme gücü, açık, güncel ve konuyla ilgili gerçek bilgiler sunmayı gerektirir (Yukl, 2013; Bauer ve Erdogan, 2010).

Bu yöntem, örgüt hiyerarşisinde her yönde (yukarı, yatay, aşağı) kullanılabilir, ancak özellikle üst yönetimi etkilemek için daha yaygındır. Araştırmalar, etkili yöneticilerin bu yöntemi daha sık kullandığını ve rasyonel yaklaşımın kariyer başarısını artırdığını göstermektedir (Goertzen, 2013).

2.7.2. Bilgilendirme

Bilgilendirme, bir talep veya önerinin muhatap olan bireye nasıl yarar sağlayacağını açıklamayı kapsamaktadır. Bu faydalar, maaş artışı, kariyer gelişimi veya yeni beceriler öğrenme fırsatları gibi kişisel avantajlar olabilir (Fernandez vd., 2012; Goertzen, 2013). Mantıksal etkilemeden farklı olarak, burada odak noktası örgüt değil, hedef kişinin kazanımlarıdır. Bu yöntem, özellikle astlar veya eş düzeylerle kullanılır, çünkü üst yönetim genellikle bu tür kişisel faydaları sağlamaz. Ancak, ast deneyimliyse ve üst yeni ise bu durum istisna olabilir (Yukl, 2013).

2.7.3. Teşvik Edici Talepte Bulunma

Bu yöntem, duygusal veya değer temelli argümanlarla hedef kişiyi etkilemeyi amaçlar. Örneğin, bir kişinin değerlerine, ideallerine veya duygularına hitap ederek coşku ve bağlılık yaratmaya çalışır (Yukl, 2013; Bauer ve Erdogan, 2010). Bu, özellikle yeni bir projeye katılımı teşvik etmek veya bir değişikliği desteklemek için kullanılır. Genellikle yöneticiler tarafından astlara yönelik olarak uygulanır. Ancak, yönetici-ast ilişkisi zayıfsa, bu yöntem ters etki yapabilir (Goertzen, 2013).

2.7.4. Danışma

Danışma, hedef bireyin bir talebin nasıl yerine getirileceği veya bir değişikliğin nasıl uygulanacağı konusundaki görüşlerini paylaşmaya teşvik edilmesini kapsamaktadır (Charbonneau, 2004). Bu, hedef kişinin sürece dahil olmasını ve bağlılık hissetmesini sağlar. Özellikle astlar ve eş düzeylerle kullanılır. Bu yöntem, çalışanların karar süreçlerine katkıda bulunma hissi verir ve adil muamele algısını güçlendirir (Yukl, 2013; Sparrowe vd., 2005).

2.7.5. Karşılıklı Değişim Yoluyla Etkileme

Bu yöntem, hedef kişiye bir talebi yerine getirmesi karşılığında bir ödül veya avantaj sunmayı içerir (Fernandez vd., 2012; Bauer ve Erdogan, 2010). Ödüller, maddi faydalar, kariyer desteği veya kaynak sağlama gibi şeyler olabilir. Bu taktik, özellikle astlar ve eş düzeylerle kullanılır. Ancak, hedef kişi etkileyenin söz verdiği faydayı sağlayabileceğine inanmıyorsa, bu yöntem işe yaramaz (Yukl, 2013).

2.7.6. İş birliği Öğrenme

İş birliği, belirli bir hedefin talebinin yerine getirilmesini kolaylaştırmak amacıyla kaynak sağlama veya engellerin aşılmasında destek olmayı kapsamaktadır (Fernandez vd., 2012). Karşılıklı değişimden farklı olarak, burada odak noktası talebin zorluğunu azaltmaktır. Bu yöntem, özellikle hedef kişi için talebi yerine getirmek zor olduğunda etkilidir (Yukl, 2013; Goertzen, 2013).

2.7.7. Kişisel Yakınlık Kurmak

Bu yöntem, hedef kişiyle iyi bir ilişki kurarak onun hoşnutluğunu kazanmayı ve bu sayede talebe olumlu yanıt almayı amaçlar (Bauer ve Erdogan, 2010). Tanıdık ve sevilen kişilere "evet" demek daha kolaydır. Bu taktik, özellikle eş düzeyler ve dışarıdan kişilerle kullanılır. Ancak, astlara veya üstlere kişisel yakınlık kurarak talepte bulunmak, adaletsizlik algısı yaratabilir (Yukl, 2013; Goertzen, 2013).

2.7.8. Sokulganlık Yoluyla İkna

Bu yöntem, hedef kişiyi olumlu bir ruh haline sokmak için iltifatlar veya küçük iyilikler yapmayı içerir (Fernandez vd., 2012). Samimi ve iyi niyetli olduğunda, hedef kişinin talebe olumlu yaklaşmasını sağlayabilir. Ancak, aşırı kullanıldığında yapay görünebilir ve etkisini kaybedebilir (Bauer ve Erdogan, 2010).

2.7.9. Yasal-Meşru Yolla İkna

Bu yöntem, yetki veya kurallara dayanarak talepte bulunmayı içerir (Yukl, 2013; Bauer ve Erdogan, 2010). Özellikle rutin işlerde veya kriz durumlarında etkilidir. Ancak, alışılmadık taleplerde veya hedef kişi etkileyenin yetkisini tanıımıyorsa, bu yöntem sorgulanabilir. Genellikle astlar ve eş düzeylerle kullanılır (Goertzen, 2013).

2.7.10. Baskı Yapma

Baskı, hedef kişiyi talebe uymaya zorlamak için tehditler veya ısrarlı talepler kullanmayı içerir (Yukl, 2013; Bauer ve Erdogan, 2010). Bu yöntem, kısa vadede uyum sağlayabilir, ancak uzun vadede ilişkileri zedeleyebilir ve direnç yaratabilir. Özellikle astlara yönelik kullanılır, ancak etkisiz bir yöntem olarak görülür (Corts vd., 2009).

2.7.11. Koalisyon Taktiği

Bu yöntem, hedef kişiyi etkilemek için başkalarının desteğini almayı içerir (Yukl, 2013; Bauer ve Erdogan, 2010). Özellikle üst yönetimi veya eş düzeyleri etkilemek için kullanılır. Ancak, astları etkilemek için nadiren gereklidir ve genellikle dirençle sonuçlanır (Goertzen, 2013).

2.8. Performansın Kavramsal Tanımı

Fransızca kökenli "performance" kelimesi, Türk Dil Kurumu Sözlüğü'nde, "başarım" olarak tanımlanmakta olup, bir işi ya da görevi yerine getirme, bir eylemi gerçekleştirme ya da uygulama sürecini ifade etmektedir. Bu tanım, kelimenin kapsamını yalnızca bireysel başarı ile sınırlı tutmayıp, bir hedefe yönelik yapılan çaba ve gösterilen performansın genel bir değerlendirilmesi anlamına gelir. Performans, bir bireyin ya da organizasyonun belirli bir hedefe ulaşırken ortaya koyduğu beceri, verimlilik ve etkinlik gibi faktörlerin bir toplamı olarak kabul edilebilir. Bu bağlamda, "performans" kelimesi, sadece iş dünyasında değil, birçok farklı alanda da başarıyı ölçme ve değerlendirme kriteri olarak karşımıza çıkmaktadır (Öztürk, 2009).

Bu kavram, genellikle belirli bir hedef doğrultusunda planlanmış bir etkinliğin tamamlanmasının ardından elde edilen sonuçların hem nicel hem de nitel açıdan değerlendirilmesi anlamına gelmektedir. Ayrıca, bu sonuçların mutlak bir ölçütle ya da başka bir karşılaştırma aracıyla göreceli olarak açıklanabilir olması da performansın kapsamına girer. Bu tür bir değerlendirme, performansın çeşitli açılardan analiz edilmesini ve daha derin bir anlam kazanmasını sağlar. Örneğin, bir atletin yüksek atlamadaki kişisel derecesi ya da yarış sıralamasındaki yeri, bu kişinin fiziksel yeteneklerini ve hedeflerine ulaşma seviyesini belirlemek için kullanılan performans ölçütlerindendir. Bir işletme bağlamında ise, üretim ünitelerinde gerçekleştirilen üretim miktarı ya da belirli bir dönemde gerçekleşen üretimin, önceden belirlenen üretim hedeflerine oranı gibi nicel ölçümler, performansın somut göstergeleri olarak öne çıkar (Akal, 1998).

Bu tür ölçümler hem niceliksel hem de kaliteye dayalı sonuçları içerebilir. Farklı bir bakış açısıyla, performans, belirli bir zaman dilimi içinde gerçekleştirilen faaliyetlerin, belirlenen amaç ve hedeflerle ne kadar uyumlu bir şekilde yapıldığının

derecesi olarak da tanımlanabilir. Bu tanım, performansı daha geniş bir çerçevede ele alır ve işlerin ne kadar etkili, verimli ve amaca uygun bir şekilde gerçekleştirildiğini gösterir (Akal, 1992).

Performans, planlanan bir etkinliğin veya faaliyetinin, belirlenen hedefe ulaşma derecesini ifade eder. Kuruluş ve işletmeler bakımında performans, belirli bir zaman diliminde üretilen mal veya hizmetin nicel (miktar) olarak ölçülen oranıdır. Ancak bireysel düzeyde performans, kişinin hedeflere ulaşmadaki başarı düzeyini, yani bireysel "verimlilik" ve "etkinlik" seviyesini gösterir. Kısaca, performans; belirlenen amacın ve hedeflerin ne kadar etkin bir şekilde gerçekleştirilebildiği ile ilgili bir ölçüttür (Tutar ve Altınöz, 2010).

Basit bir tanımla, performans, verimliliğin ölçülmesidir. Eğer ölçüm çalışan üzerinde yapılırsa, bu "Personel Performansı" olarak adlandırılır. Örgüt, kurum veya işletmeler için yapıldığında ise "Kurumsal Performans" değerlendirilmesi söz konusu olur. Bu değerlendirme, tüm etkinlikleri ölçmeye yardımcı olmanın yanı sıra, elde edilen sonuçların örgüte ve yöneticilere yansımaya da katkı sağlar (Gökçek, 2006).

Başka bir tanıma göre ise, "çalışanın önceden belirlenmiş kurallar doğrultusunda verilen işi zamanında tamamlaması veya beklenen davranışı sergilemesidir." Diğer bir ifadeyle, "Bireylerin kontrolü altında, örgüt ve kurumun amaçları ile hedeflerine katkı sağlamak ve bunları gerçekleştirmektir" (Bağcı, 2014).

2.9. İş Performansı

İş performansı, bir bireyin sahip olduğu nitelik ve yeteneklerin, işine uygun olarak geliştirildikten sonra bu geliştirmelerin ve düzenlemelerin işletmenin belirlediği değerlendirme ölçütleriyle karşılaştırılması sürecidir. Bu süreç, bireyin iş gücünü daha verimli hale getirebilmesi için yetkinliklerini, becerilerini ve potansiyelini işin gereklerine uygun şekilde iyileştirmeyi ve düzenlemeyi içerir. Sonrasında, bu gelişimlerin işletme tarafından belirlenen değerlendirme kriterleriyle analiz edilmesi, kişinin iş performansını ölçmek için önemli bir aşama olarak kabul edilir. Böylece, bireylerin iş yerindeki etkinlikleri, işletmenin hedeflerine katkı sağlamak adına ne kadar verimli olduğu ortaya konulmuş olur (Gümüştakin ve Öztemiz, 2005).

Çalışan performansı, bir iş yerinde belirli bir hedefe ulaşmak amacıyla gerçekleştirilen faaliyetlerin, önceden belirlenmiş planlara ve kriterlere göre değerlendirilmesinin sonucunda ortaya çıkan verilerin toplamıdır. Bu performans, belirli bir zaman dilimi içinde yapılan çalışmaların çıktısı olarak, iş süreçlerinin etkinliğini ve verimliliğini ölçmeyi amaçlar. Bu değerlendirme süreci, yalnızca işin tamamlanma oranını değil, aynı zamanda bireyin iş gücüne kattığı değer, gösterdiği çaba ve gösterdiği davranışların kalitesini de gözler önüne serer. Çalışan performansının ölçülmesi, sadece hedeflerin ne kadarının başarıyla gerçekleştirildiğini görmekle kalmaz, aynı zamanda çalışanların bireysel katkılarının ve bu katkıların organizasyonel hedeflerle uyumunu da gözler önüne serer (Çınar ve Yeşil, 2016).

Örgütler, bireylerin kendi başlarına örgütün hedef ve amaçlarını başaramayacaklarını göz önünde bulundurarak, bu hedeflere ulaşabilmek için oluşturulan sosyal yapılardır (Onay, 2011). Örgütlerin ve işletmelerin belirledikleri hedeflere ve amaçlara başarılı bir şekilde ulaşabilmeleri, sahip oldukları insan kaynağının performansı ile doğrudan ilişkilidir. Bu nedenle, örgütler yüksek performansa sahip bireyler ve çalışanlara öncelik tanımaktadır (Beğenirbaş ve Turgut, 2014).

İş performansı, elde edilen çıktılara dayalı olarak belirlenen hedeflerin veya görevlerin yerine getirilmesi için gösterilen çaba ve gayret olarak tanımlanmaktadır (Akkoç, 2012). İş performansı, bir işin önceden belirlenen standartlar düzeyinde gerçekleştirilmesi için gösterilen çaba ve uğraşların tümüdür (Özdemir, 2007).

2.9.1. İş Performansını Etkileyen Faktörler

Bireysel Faktörler

İş yerinde çalışanların performanslarını belirleyen en önemli unsurlardan biri bireysel faktörlerdir. Kişinin sahip olduğu beceriler, bilgi seviyesi, mesleki deneyimi ve kişilik yapısı bu faktörler arasında yer alır. Aynı zamanda, ilgiler, inançlar, kişisel değerler, beklentiler, motivasyon ve tutumlar gibi psikolojik faktörler de iş tatminini doğrudan etkilemektedir. Bunun yanı sıra yaş, medeni durum ve cinsiyet gibi demografik değişkenler de çalışanların iş ortamında yaşadığı deneyimleri ve memnuniyet düzeylerini farklı yönlerde şekillendirebilir. Tüm bu unsurlar bir araya

geldiğinde, bireyin işine karşı olan yaklaşımı, verimliliği ve kuruma olan bağlılığı üzerinde belirleyici bir etkiye sahip olur (Yılmaz, 2015).

Örgütsel Faktörler

İş yerindeki kurumsal yapılar, politikalar ve uygulamalar çalışanların performansını doğrudan etkileyen belirleyici unsurlar arasında yer alır (Yılmaz, 2015).

Çevresel Faktörler

Çevre faktörleri, çalışanların iş performansını etkileyen toplumsal, ekonomik, siyasal ve kültürel unsurları içeren geniş bir kavramdır.

- *Toplumsal Faktörler:* Aile, kulüp, dernek gibi sosyal çevrelerin etkisi önemli bir yer tutar. Bu unsurlar, bireylerin iş yaşamlarındaki tutumlarını ve davranışlarını şekillendirirken, aynı zamanda kişisel motivasyonlarını ve işlerine olan bağlılıklarını da etkiler.
- *Ekonomik Faktörler:* Gelir dağılımı ve gelir düzeyi gibi ekonomik göstergeleri içerir. Bu faktörler, bireylerin yaşam standartlarını ve dolayısıyla işlerine olan bakış açılarını etkileyebilir.
- *Siyasal Faktörler:* Yasalar ve yönetmelikler gibi resmi düzenlemeler öne çıkar. Bu düzenlemeler, iş ortamını, çalışan haklarını ve güvenliğini doğrudan şekillendirir, bu da çalışanların performansını etkileyebilir.
- *Kültürel Faktörler:* Eğitim düzeyi, din gibi kültürel unsurlar, bireylerin değer yargılarını, iş yerindeki tutumlarını ve genel davranışlarını yönlendirir (Gümüştekin ve Öztemiz, 2005).

2.9.2. Etkileme Taktikleri ile İş Performansı Arasındaki İlişki

Etkileme stratejileri ile iş performansı arasındaki bağlantıyı inceleyen araştırmalar sınırlıdır. Mevcut araştırmalar bu taktiklerin çalışanların performansını ve yöneticiler tarafından nasıl değerlendirildiğini önemli ölçüde etkilediğini ortaya koymaktadır (Plouffe, Bolander ve Cote, 2014). Yapılan bazı deneysel araştırmalar, astların yöneticilerini etkilemek için kullandıkları stratejilerin, performans değerlendirme süreçlerinde belirleyici olabileceğini göstermiştir. Astlar, yöneticileri nezdinde daha olumlu bir algı oluşturabilmek için çeşitli yöntemler kullanarak değerlendirme sürecinde avantaj sağlayabilir. Bu durum, yöneticilerin karar alma mekanizmaları ve performans yönetimi açısından önemli bir konu olarak öne

çıkılmaktadır (Wayne ve Ferris, 1990; Ferris vd., 1994; Higgins vd., 2003; Lee vd., 2017).

İnsan Kaynakları kararlarını etkileme yöntemleri üzerine gerçekleştirilen araştırmalar, çeşitli sonuçlar sunmaktadır. Bazı çalışmalar, çalışanların yöneticilerini etkilemek için kullandıkları taktiklerin, performans değerlendirme ve terfi süreçlerinde doğrudan etkili olabileceğini savunmaktadır (Kipnis ve Schmidt, 1988; Thacker ve Wayne, 1995; Higgins vd., 2003). Buna karşın, bazı araştırmalar bu etkinin sınırlı olduğunu ifade etmektedir (Judge ve Bretz, 1994).

Çeşitli etkileme stratejilerinin iş performansı üzerindeki etkileri, kullanılan yönteme bağlı olarak değişiklik gösterebilmektedir. Mantıksal ikna ve sokulganlık gibi stratejilerin, çalışanların yöneticileri tarafından daha başarılı görülmesine yardımcı olduğu tespit edilmiştir (Higgins vd., 2003; Wayne vd., 1997; Kipnis ve Schmidt, 1988). Öte yandan, koalisyon kurma veya baskı yapma gibi stratejilerin ise iş performansı değerlendirmeleriyle olumsuz bir ilişkisi olduğu ortaya çıkmıştır (Yukl, Guinan ve Soitolano, 1995; Higgins vd., 2003; Kipnis ve Schmidt, 1988). Yapılan literatür taramaları ve meta-analiz çalışmaları, bu olumlu ve olumsuz ilişkileri destekleyen sonuçlar ortaya koymaktadır. Etkileme stratejilerinin İK kararları üzerindeki etkisini belirleyen unsurlar arasında bireysel özellikler (örneğin, kişilik ve deneyim) ile çevresel faktörler (örneğin, örgüt kültürü ve karar alma süreçleri) yer almaktadır. Araştırmalar, bu faktörlerin yalnızca kullanılan stratejilere bağlı olmadığını, aynı zamanda çalışanın içinde bulunduğu koşulların da belirleyici olduğunu göstermektedir (Cable ve Judge, 2003; Ferris ve Judge, 1991).

3. YÖNTEM

Mevcut araştırmaya başlamadan önce Mardin Artuklu Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulundan 14.11.2024 tarihli ve 170657 sayılı etik kurul kararı alındı (Ek 1).

3.1. Araştırma Modeli

Spor alanındaki yöneticilerin etkileme taktikleri ile iş performansı arasındaki ilişki ilişkinin incelendiği bu araştırmada, betimsel araştırma deseninin bir çeşidi olan tarama araştırma modeli kullanılmıştır. Tarama modelleri, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır (Karasar, 2012).

3.2. Araştırma Grubu

Araştırmamızın evrenini spor alanında görev yapan yöneticiler oluşturmaktadır. Örneklem grubunu ise Mardin Gençlik ve Spor bünyesindeki il ve ilçelerinde görev yapan yöneticiler oluşturmaktadır. Ölçek çalışmalarında örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde ölçekte bulunan madde sayısının 5-10 katı alınması önerilmektedir (Şahin, 1994; Aker vd., 2005). Dolayısıyla çalışmamıza 373 (255 Erkek / 118 Kadın) katılımcının dahil olması örneklem büyüklüğü yeterliliğini sağlamaktadır. Araştırmada ölçeklerin uygulandığı katılımcıların demografik özelliklerinin dağılımı Tablo 1’de sunulmuştur.

Tablo 3.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Demografik Bilgiler	Değişken	f	%
Cinsiyet	Erkek	255	68.4
	Kadın	118	31.6
Yaş	20-30 yaş arası	227	60.9
	31-40 yaş arası	126	33.8
	41-50 yaş arası	20	5.4
Mesleki deneyim	1-5 yıl	265	71
	6-10 yıl	79	21.2
	11-15 yıl	29	7.8
Eğitim durumu	Lisans	335	89.8
	Lisansüstü	38	10.2
Görev durumu	Antrenör	208	55.8
	Spor uzmanı	29	7.8
	Sportif eğitim uzmanı	20	5.4
	Eğitim yönetim sistemi (EYS)	116	31.1
Kurumda daha önce yöneticilik yapma durumu	Yöneticilik yapan	84	22.5
	Yöneticilik yapmayan	289	77.5

Tablo 3.1 incelendiğinde katılımcıların büyük çoğunluğunun 20-30 yaş aralığında (%60,9), erkek (%68,4), 1-5 yıl arası mesleki deneyime sahip (%71), lisans mezunu (%89,8), kurumda daha önce yöneticilik yapmayan (%77,5) katılımcılardan oluştuğu görülmektedir. Görev durumu açısından katılımcıların yarısından fazlası (%55,8) antrenördür.

3.3. Veri Toplama Araçları

Çalışmada veri toplama aracı olarak araştırmacılar tarafından oluşturulan demografik bilgi formu, “Çalışanlara Yönelik Etkilenen Davranış Ölçeği (ÇEDÖ)” ve “Bireysel Performans Ölçeği (BPÖ)” kullanılmıştır (Ek 2).

3.3.1. Kişisel Bilgi Formu

Mevcut araştırmada kullanılan Kişisel Bilgi Formu gönüllülerin demografik bilgilerinin toplanması amacıyla araştırmacılar tarafından oluşturulmuştur. Kişisel bilgi formunda katılımcıların cinsiyeti, yaşı, kaç yıldır çalıştığı, eğitim durumu, görev durumu, kurumda daha önce yöneticilik yapıp yapmadığı gibi durumlarının bilgilerini elde etmek amacıyla toplam 6 soru bulunmaktadır.

3.3.2. Çalışanlara Yönelik Etkilenen Davranış Ölçeği (ÇEDÖ):

Araştırmada Yukl ve diğerleri (2008) tarafından geliştirilen ve Gözü (2012) tarafından Türkçeye uyarlanan 44 madde ve 11 alt boyuttan oluşan “Çalışanlara

Yönelik Etkilenen Davranış Ölçeği (ÇEDÖ)” (Influence Behavior Questionnaire-Target) kullanılmıştır. Yukl ve diğerleri (2008) ölçeği, etkileyen (yönetici) ve etkilenen (hedef) olmak üzere iki türde geliştirmişlerdir. Bu çalışmada ölçeğin hedef versiyonu kullanılmıştır. Bunun nedeni etkilene davranışına maruz kalanların, maruz kaldıkları davranış en iyi tanımlayabilecek olmaları varsayımıdır (İspir, 2008). Ölçek 5’ li Likert olarak hazırlanmış olup, (1) hiçbir zaman, (2) nadiren, (3) orta sıklıkta, (4) çok sık ve (5) her zaman biçiminde sıralanan eşit aralıklı ölçek kullanılmıştır. Ölçekteki boyutlar; Akıl yoluyla ikna etme (AİE), karşılık verme (KV), teşvik edici talepte bulunma (TTB), kurallara uygunluk (KU), bilgilendirme (BL), baskı yapma (BY), iş birliği yapma (İY), takdir etme (TE), müzakerede (istişarede) bulunma (MB), kişisel yakınlığı kullanma (KYK) ve başkalarıyla koalisyon kurma (BKK) şeklinde olup 11 alt boyuttan oluşmaktadır. Çalışmamızda ise bu alt boyutlardan; AİE, TTB, BL, BY, TE ve MB alt boyutları tercih edilmiştir. Bu bağlamda mevcut araştırmamız için uygulanan ÇEDÖ toplam 24 soru ve 6 alt boyuttan oluşmaktadır. ÇEDÖ’nün alt boyutlarının soru dağılımları, *AİE Alt Boyutu* (4 madde) için; 1., 2., 3., 4. sorular, *TTB Alt Boyutu* (4 madde) için; 5., 6., 7., 8. sorular, *BL Alt Boyutu* (4 madde) için; 9., 10., 11., 12. sorular, *BY Alt Boyutu* (4 madde) için; 13., 14., 15., 16. sorular, *TE Alt Boyutu* (4 madde) için ise; 17., 18., 19., 20. sorular ve *MB Alt Boyutu* (4 madde) için ise; 21., 22., 23., ve 24. sorular şeklindedir. Ölçeğin genel iç tutarlılık Cronbach α değeri, Türkiye örnekleminde .92, Amerika örnekleminde .83 olarak hesaplanmıştır. Bu çalışmada ise iç tutarlılık kat sayısı .97 olarak hesaplanmış ve güvenilir sonuç elde edilmiştir (Yukl vd., 2008; Gözü, 2012).

3.3.3. Bireysel Performans Ölçeği (BPÖ):

Schepers (2008) tarafından yönetici sıfatı taşıyanlar ve alt kadrolarda istihdam edilen çalışanların bireysel performanslarını ölçmek amacıyla geliştirilen, Özpehlivan (2015) tarafından *Temel Performans (TP)* 1, 2, 3 ve 4. maddeler ve *Başarı Performansı (BP)* 5, 6, 7, 8, ve 9. maddeler olmak üzere iki alt boyutta şekillendirilen 9 maddelik ölçek kullanılmıştır. Ölçek, (1) kesinlikle katılmıyorum, (2) kısmen katılmıyorum, (3) ne katılıyorum ne katılmıyorum, (4) kısmen katılıyorum ve (5) kesinlikle katılıyorum şeklinde 5’li Likert şeklinde hazırlanmıştır. Bu çalışmada ölçeğin iç tutarlılık katsayısı Cronbach α .89 olarak hesaplanmış ve güvenilir sonuç elde edilmiştir (Özpehlivan, 2015).

3.4. Verilerin Analizi

İstatistiksel analizler SPSS (Statistical Package for the Social Sciences/IBM Inc., Chicago, IL, USA) (Versiyon 26) programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Büyük sayıda örneklemelerde, normal dağılımdan çok küçük bir sapma oluştuğunda sonuçlar anlamlı görünebilmektedir. Bu sebeple test sonuçları çarpıklık ve basıklık değerleri ile analiz edilmelidir (İslamoğlu ve Alınacı, 2019). Bu çerçevede, verilerin çarpıklık (Skewness) ve basıklık (Kurtosis) değerleri temel alınmıştır. Normallik dağılımı için “Skewness” ve “Kurtosis” katsayıları incelendiğinde katsayıların “-2 ile +2” arasında olduğu görülmüştür. Skewness ve Kurtosis katsayı değerlerinin bu aralıklar da olması verilerin normal dağılım sergilediğini göstermektedir (George ve Mallery, 2011). Kurtosis katsayı değerinin -7 ile +7 aralığına kadar normallik varsayımı için tolere edilebilirliği de bildirilmiştir (Byrne, 2013). İstatistiksel analiz işlemlerinde, betimsel istatistikler, bağımsız örneklem t-testi, tek yönlü varyans analizi (ANOVA), Pearson korelasyonu ve regresyon analizi tercih edilmiştir. Elde edilen farkın kaynağını belirlemek için bir post-hoc testi olan Tamhane’s T2 testi kullanılmıştır. Veriler ortalama±standart sapma ($\bar{x} \pm SS$) olarak ifade edilmiştir. Analizde güven aralığı (GA) %95 olarak seçilmiş ve $p < 0,05$ değerinin altındaki değerler istatistiksel olarak anlamlı kabul edilmiştir. Tablo 3.2’de ölçek puanlarının dağılımı ve Skewness ve Kurtosis değerleri gösterilmektedir.

Tablo 3.2. Çalışanlara Yönelik Etkilenen Davranış ve Bireysel Performans Ölçek Puanlarının Dağılımı

Alt boyutlar (n=373)	Madde sayısı	$\bar{X} \pm SS$	Skewness	Kurtosis	Min.	Max.
TP	4	4.06±.99	-1.198	.826	1.00	5.00
BP	5	4.21±.92	-1.428	1.751	1.00	5.00
BPÖ (Toplam)	9	4.14±.91	-1.327	1.431	1.00	5.00
AİE	4	3.58±1.05	-.167	-.930	1.00	5.00
TTB	4	3.59±1.08	-.253	-.834	1.00	5.00
BL	4	3.60±1.11	-.306	-.961	1.00	5.00
BY	4	3.05±.95	.515	-.439	1.00	5.00
TE	4	3.49±1.07	-.147	-.863	1.00	5.00
MB	4	3.51±1.08	-.150	-.884	1.00	5.00
ÇEDÖ (Toplam)	24	3.47±.89	-.031	-.798	1.00	5.00

Tablo 3.2’de, katılımcıların BPÖ ($x=4.14$, $SS= .91$, $Skewness= -1.327$, $Kurtosis= 1.431$) ve ÇEDÖ’den ($x=3.47$, $SS= .89$, $Skewness= -.031$, $Kurtosis= -.798$) elde edilen ortalama, standart sapma değerleri ve ayrıca Skewness ve Kurtosis çarpıklık ve basıklık katsayı değerleri verilmiştir. Elde edilen bu veriler ışığında, normallik varsayımı için temel aldığımız “Skewness” ve “Kurtosis” katsayılarının “-2 ile +2” arasında olduğu ve verilerimizin normal dağılım sergilediği görülmektedir.

4. BULGULAR

Tablo 4.1. Bireysel/iş Performans Ölçeği Ortalama Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Alt boyutlar	Cinsiyet	n	$\bar{X} \pm SS$	t	p
TP	Erkek	255	4,05±,99	-,311	,973
	Kadın	118	4,08±,99		
BP	Erkek	255	4,16±,92	-1,447	,689
	Kadın	118	4,31±,93		
BPÖ (Toplam)	Erkek	255	4,11±,90	-,970	,816
	Kadın	118	4,21±,92		

Tablo 4.1. incelendiğinde, katılımcıların cinsiyet değişkenine göre BPÖ toplam puanında ve alt boyutlar olan TP ve BP ortalama puanlarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir ($p>0,05$).

Tablo 4.2. Çalışanlara Yönelik Etkilenen Davranış Ölçeği Ortalama Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Alt boyutlar	Cinsiyet	n	$\bar{X} \pm SS$	t	p
AİE	Erkek	255	3,52±1,06	-1,576	,845
	Kadın	118	3,70±1,03		
TTB	Erkek	255	3,55±1,10	-,982	,318
	Kadın	118	3,67±1,03		
BL	Erkek	255	3,55±1,14	-1,419	,065
	Kadın	118	3,72±1,03		
BY	Erkek	255	3,06±,94	,440	,399
	Kadın	118	3,02±,97		
TE	Erkek	255	3,50±1,10	,389	,115
	Kadın	118	3,45±1,01		
MB	Erkek	255	3,48±1,09	-,650	,431
	Kadın	118	3,56±1,05		
ÇEDÖ (Toplam)	Erkek	255	3,44±,91	-,778	,373
	Kadın	118	3,52±,85		

Tablo 4.2. incelendiğinde, katılımcıların cinsiyet değişkenine göre ÇEDÖ toplam puanında ve alt boyutlar olan AİE, TTB, BL, BY, TE ve MB ortalama puanlarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir ($p>0,05$).

Tablo 4.3. Bireysel/iş Performans Ölçeği Ortalama Puanlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Alt boyutlar	Eğitim Durumu	n	$\bar{X} \pm SS$	t	p
TP	Lisans	335	4,01±1,01	-2,491	,015
	Lisansüstü	38	4,43±,65		
BP	Lisans	335	4,17±,95	-2,401	,003
	Lisansüstü	38	4,55±,53		
BPÖ (Toplam)	Lisans	335	4,10±,93	-2,574	,003
	Lisansüstü	38	4,50±,53		

Tablo 4.3. incelendiğinde, katılımcıların eğitim durumlarına göre hem BPÖ (p=.015, t=-2.574) hem de TP (p=.003, t=-2.491) ve BP (p=.003, t=-2.401) alt boyutlarında bulunan ortalama değerlerde istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar görülmektedir (p<0,05). Tabloda BPÖ toplam değerlerinde ve TP ile BP alt boyutlarında lisansüstü mezunlarının lisans mezunlarına kıyasla daha yüksek puan aldığı görülmektedir.

Tablo 4.4. Çalışanlara Yönelik Etkilenen Davranış Ölçeği Ortalama Puanlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Alt boyutlar	Eğitim Durumu	n	$\bar{X} \pm SS$	t	p
AİE	Lisans	335	3,58±1,07	,070	,055
	Lisansüstü	38	3,56±,90		
TTB	Lisans	335	3,60±1,10	,836	,078
	Lisansüstü	38	3,45±,91		
BL	Lisans	335	3,62±1,11	1,073	,672
	Lisansüstü	38	3,42±1,10		
BY	Lisans	335	3,07±,97	1,342	,027
	Lisansüstü	38	2,85±,73		
TE	Lisans	335	3,48±1,08	1,342	,180
	Lisansüstü	38	3,48±,96		
MB	Lisans	335	3,52±1,10	,337	,005
	Lisansüstü	38	3,45±,83		
ÇEDÖ (Toplam)	Lisans	335	3,48±,91	,717	,084
	Lisansüstü	38	3,37±,73		

Tablo 4.4. incelendiğinde, katılımcıların eğitim durumlarına göre hem ÇEDÖ hem de AİE, TTB, BL ve TE alt boyutlarında bulunan ortalama değerlerde eğitim durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar görülmemektedir (p>0,05). Ancak BY (p=.027, t=1.342) ve MB (p=.005, t=.337), alt boyut değerlerinde eğitim durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir (p<0,05). Tabloda BY alt boyutunda lisans mezunlarının baskı yapma düzeyleri, lisansüstü

mezunlarına göre daha yüksektir. Bu sonuç, lisans düzeyinde eğitim gören katılımcıların baskıcı yöntemleri daha sık kullandığını, lisansüstü eğitimi tamamlayan katılımcıların ise bu tür yöntemlere daha az başvurduğunu göstermektedir. MB alt boyutunda ise; lisans mezunları, müzakere ve istişare yapma düzeyinde lisansüstü mezunlarına göre daha yüksek puan almıştır. Bu durum, lisans mezunlarının iş süreçlerinde veya karar alma aşamalarında istişareye daha fazla önem verdiğini, lisansüstü eğitim seviyesinin bu davranışı biraz azalttığını gösterebilir.

Tablo 4.5. Bireysel/iş Performans Ölçeği Ortalama Puanlarının Kurumda Daha Önce Yöneticilik Yapma Durumu Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Alt boyutlar	Kurumda daha önce yöneticilik yapma durumu	n	$\bar{X} \pm SS$	t	p
TP	Yaptı	84	4,13±,99	,745	,842
	Yapmadı	289	4,04±,99		
BP	Yaptı	84	4,31±,94	1,165	,542
	Yapmadı	289	4,18±,92		
BPÖ (Toplam)	Yaptı	84	4,23±,91	1,022	,561
	Yapmadı	289	4,11±,91		

Tablo 4.5. incelendiğinde, katılımcıların kurumda daha önce yöneticilik yapma durumu değişkenine göre BPÖ toplam puanında ve alt boyutlar olan TP ve BP ortalama puanlarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir ($p>0,05$).

Tablo 4.6. Çalışanlara Yönelik Etkilenen Davranış Ölçeği Ortalama Puanlarının Kurumda Daha Önce Yöneticilik Yapma Durumu Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Alt boyutlar	Kurumda daha önce yöneticilik yapma durumu	n	$\bar{X} \pm SS$	t	p
AİE	Yaptı	84	3,93± 1,04	3,553	,824
	Yapmadı	289	3,47± 1,04		
TTB	Yaptı	84	3,91± 1,06	3,187	,634
	Yapmadı	289	3,49± 1,07		
BL	Yaptı	84	3,92± 1,07	3,037	,196
	Yapmadı	289	3,51± 1,11		
BY	Yaptı	84	3,39± 1,13	3,747	,000
	Yapmadı	289	2,95± ,87		
TE	Yaptı	84	3,86± 1,07	3,665	,841
	Yapmadı	289	3,38± 1,05		
MB	Yaptı	84	3,93± 1,04	4,181	,569
	Yapmadı	289	3,39± 1,06		
CEDÖ (Toplam)	Yaptı	84	3,82± ,93	4,247	,512
	Yapmadı	289	3,36± ,85		

Tablo 4.6. incelendiğinde, katılımcıların puanlarının kurumda daha önce yöneticilik yapma durumu değişkenine göre BY alt boyutu ($p=,000$) haricinde ÇEDÖ toplam puanında ve alt boyutlar olan AİE, TTB, BL, TE ve MB ortalama puanlarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir ($p>0,05$). BY alt boyutunda, yöneticilik yapmış olanların ($n=84$) ortalama puanı 3,39 ($SS=1,13$) iken, yöneticilik yapmamış olanların ($n=289$) ortalama puanı 2,95 ($SS=0,87$) olarak hesaplanmıştır. Gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($t=3,747$, $p<0,05$). Bu bulgu, kurumda daha önce yöneticilik yapmış bireylerin, baskı yapma davranışına yönelik algılarının, yöneticilik yapmamış bireylere göre daha yüksek olduğunun bir göstergesi niteliğindedir.

Tablo 4.7. Bireysel/iş Performans Ölçeği Ortalama Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Alt boyutlar	Yaş	n	$\bar{X} \pm SS$	F	p
TP	20-30 yaş arası ^a	227	4,04±,97	,771	,463
	31-40 yaş arası ^b	126	4,04±1,05		
	41-50 yaş arası ^c	20	4,32±,84		
BP	20-30 yaş arası ^a	227	4,18±,89	3,553	,030 $c>a,b$
	31-40 yaş arası ^b	126	4,17±1,02		
	41-50 yaş arası ^c	20	4,74±,36		
BPÖ (Toplam)	20-30 yaş arası ^a	227	4,12±,89	2,228	,109
	31-40 yaş arası ^b	126	4,11±,98		
	41-50 yaş arası ^c	20	4,55±,45		

Tablo 4.7. incelendiğinde, katılımcıların yaş değişkenine uygulanan tek yönlü Anova sonuçlarına göre BPÖ toplam puanında ve TP alt boyutu değerlerinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir ($p>0,05$). Ancak BP alt boyutu ($p=,030$) değerlerinde ise istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmiştir ($p<0,05$). Post-hoc test sonuçlarına göre, 41-50 yaş aralığı değerlerinin diğer yaş aralıklarının değerlerine göre daha yüksek olduğu bulunmuştur.

Tablo 4.8. Çalışanlara Yönelik Etkilenen Davranış Ölçeği Ortalama Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Alt boyutlar	Yaş	n	$\bar{X} \pm SS$	F	p
AİE	20-30 yaş arası ^a	227	3,61±1,02	2,600	,076
	31-40 yaş arası ^b	126	3,45±1,11		
	41-50 yaş arası ^c	20	3,99±,98		
TTB	20-30 yaş arası ^a	227	3,63±1,03	4,525	,011 c>b
	31-40 yaş arası ^b	126	3,41±1,17		
	41-50 yaş arası ^c	20	4,14±,84		
BL	20-30 yaş arası ^a	227	3,68±1,05	2,837	,060
	31-40 yaş arası ^b	126	3,42±1,21		
	41-50 yaş arası ^c	20	3,89±1,06		
BY	20-30 yaş arası ^a	227	3,16±,91	5,382	,005 c<a
	31-40 yaş arası ^b	126	2,94±1,00		
	41-50 yaş arası ^c	20	2,52±,78		
TE	20-30 yaş arası ^a	227	3,51±1,03	4,620	,010 c>b
	31-40 yaş arası ^b	126	3,34±1,13		
	41-50 yaş arası ^c	20	4,11±1,04		
MB	20-30 yaş arası ^a	227	3,54±1,05	1,577	,208
	31-40 yaş arası ^b	126	3,40±1,15		
	41-50 yaş arası ^c	20	3,81±,91		
ÇEDÖ (Toplam)	20-30 yaş arası ^a	227	3,52±,87	2,939	,054
	31-40 yaş arası ^b	126	3,33±,93		
	41-50 yaş arası ^c	20	3,74±,71		

Tablo 4.8. incelendiğinde, katılımcıların yaş değişkenine uygulanan tek yönlü Anova sonuçlarına göre TTB (p=,011), BY (p=,005) ve TE (p=,010) alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur (p<0,05). Post-hoc test sonuçlarına göre, TE ve TTB alt boyutlarında 41-50 yaş aralığı değerlerinin 20-30 yaş aralığına göre daha yüksek olduğu bulunmuştur. BY alt boyutunda ise 41-50 yaş aralığı değerlerinin 20-30 yaş aralığına göre daha düşük bir değere sahip olduğu bulunmuştur. Diğer taraftan ÇEDÖ toplam puanında ve alt boyutlar olan AİE, BL ve MB ortalama puanlarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir (p>0,05).

Tablo 4.9. Bireysel/iş Performans Ölçeği Ortalama Puanlarının Mesleki Deneyim Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Alt boyutlar	Mesleki Deneyim	n	$\bar{X} \pm SS$	F	p
TP	1-5 yıl ^a	265	4,07±,98	2,289	,103
	6-10 yıl ^b	79	4,15±,88		
	11-15 yıl ^c	29	3,70±1,29		
BP	1-5 yıl ^a	265	4,23±,87	1,433	,240
	6-10 yıl ^b	79	4,24±,88		
	11-15 yıl ^c	29	3,93±1,39		
BPÖ (Toplam)	1-5 yıl ^a	265	4,16±,87	1,976	,140
	6-10 yıl ^b	79	4,20±,85		
	11-15 yıl ^c	29	3,83±1,25		

Tablo 4.9 incelendiğinde BPÖ ortalama puanlarının mesleki deneyim değişkenine göre karşılaştırılması için kullanılan tek yönlü Anova sonuçlarında hem BPÖ toplam puan değerleri hem de TP ve BP alt boyutlarının ortalama değerlerinde istatistiksel olarak farklılık tespit edilmemiştir ($p>0,05$).

Tablo 4.10. Çalışanlara Yönelik Etkilenen Davranış Ölçeği Ortalama Puanlarının Mesleki Deneyim Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Alt boyutlar	Mesleki Deneyim	n	$\bar{X} \pm SS$	F	p
AİE	1-5 yıl ^a	265	3,67±1,05	3,892	,021 a>b
	6-10 yıl ^b	79	3,34±,99		
	11-15 yıl ^c	29	3,33±1,19		
TTB	1-5 yıl ^a	265	3,69±1,08	4,362	,013 a>b
	6-10 yıl ^b	79	3,29±1,01		
	11-15 yıl ^c	29	3,46±1,16		
BL	1-5 yıl ^a	265	3,71±1,10	4,520	,012 a>b
	6-10 yıl ^b	79	3,31±1,07		
	11-15 yıl ^c	29	3,40±1,19		
BY	1-5 yıl ^a	265	3,12±,98	4,761	,009 c<a,b
	6-10 yıl ^b	79	2,99±,82		
	11-15 yıl ^c	29	2,57±,88		
TE	1-5 yıl ^a	265	3,54±1,07	1,398	,248
	6-10 yıl ^b	79	3,31±,99		
	11-15 yıl ^c	29	3,46±1,26		
MB	1-5 yıl ^a	265	3,58±1,09	2,211	,111
	6-10 yıl ^b	79	3,32±1,05		
	11-15 yıl ^c	29	3,33±1,05		
ÇEDÖ (Toplam)	1-5 yıl ^a	265	3,55±,90	4,182	,016 a>b
	6-10 yıl ^b	79	3,26±,82		
	11-15 yıl ^c	29	3,26±,93		

Tablo 4.10’da çalışanlara yönelik etkilenen davranış ölçeği ortalama puanlarının mesleki deneyim değişkenine göre karşılaştırılması için kullanılan tek yönlü Anova sonuçları gösterilmiştir. Anova sonuçlarına göre hem ÇEDÖ toplam puan değerleri ($p=,016$) hem de AİE ($p=,021$), TTB ($p=,013$), BL ($p=,012$) ve BY ($p=,009$), alt boyutlarında gruplar arası değerlerde istatistiksel olarak anlamlı farklılıkların olduğu görülmektedir ($p<0,05$). Post-hoc test sonuçlarına göre, özellikle 1-5 yıl aralığındaki değerlerin diğer yıllara göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Diğer taraftan TE ve MB alt boyut değerlerinde anlamlılık tespit edilmemiştir ($p>0,05$).

Tablo 4.11. Bireysel/iş Performans Ölçeği Ortalama Puanlarının Görev Durumu Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Alt boyutlar	Görev Durumu	n	$\bar{X} \pm SS$	F	p
TP	Antrenör ^a	208	4,05±,93	3,620	,013 c>a b>d
	Spor uzmanı ^b	29	4,36±,70		
	Sportif eğitim uzmanı ^c	20	4,55±,63		
	Eğitim yönetim sistemi (EYS) ^d	116	3,90±1,16		
BP	Antrenör ^a	208	4,18±,93	2,015	,111
	Spor uzmanı ^b	29	4,49±,83		
	Sportif eğitim uzmanı ^c	20	4,53±,62		
	Eğitim yönetim sistemi (EYS) ^d	116	4,14±,96		
BPÖ (Toplam)	Antrenör ^a	208	4,12±,89	2,914	,034 c>a c>b b>d
	Spor uzmanı ^b	29	4,43±,73		
	Sportif eğitim uzmanı ^c	20	4,54±,59		
	Eğitim yönetim sistemi (EYS) ^d	116	4,03±,99		

Tablo 4.11 incelendiğinde BPÖ ortalama puanlarının görev durumu değişkenine göre karşılaştırılması için kullanılan tek yönlü Anova sonuçlarında hem BPÖ toplam puan değerleri ($p=,34$) hem de TP alt boyutu ortalama değerlerinde ($p=,013$) istatistiksel olarak farklılık tespit edilmiştir ($p<0,05$). Post-hoc test sonuçlarına göre, özellikle sportif eğitim uzmanlarının performans değerlerinin diğer görevlere göre daha yüksek olduğu görülmüştür. BP alt boyutu ortalama değerlerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 4.12. Çalışanlara Yönelik Etkilenen Davranış Ölçeği Ortalama Puanlarının Görev Durumu Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Alt boyutlar	Görev Durumu	n	$\bar{X} \pm SS$	F	p
AİE	Antrenör ^a	208	3,61±1,02	,612	,608
	Spor uzmanı ^b	29	3,66±1,18		
	Sportif eğitim uzmanı ^c	20	3,67±1,08		
	Eğitim yönetim sistemi (EYS) ^d	116	3,47±1,08		
TTB	Antrenör ^a	208	3,65±1,03	1,656	,176
	Spor uzmanı ^b	29	3,66±1,21		
	Sportif eğitim uzmanı ^c	20	3,80±,99		
	Eğitim yönetim sistemi (EYS) ^d	116	3,41±1,13		
BL	Antrenör ^a	208	3,70±1,06	1,843	,139
	Spor uzmanı ^b	29	3,57±1,21		
	Sportif eğitim uzmanı ^c	20	3,75±1,20		
	Eğitim yönetim sistemi (EYS) ^d	116	3,41±1,15		
BY	Antrenör ^a	208	3,13±,91	1,439	,231
	Spor uzmanı ^b	29	2,77±,76		
	Sportif eğitim uzmanı ^c	20	2,97±,91		
	Eğitim yönetim sistemi (EYS) ^d	116	2,99±1,05		
TE	Antrenör ^a	208	3,55±1,00	1,858	,136
	Spor uzmanı ^b	29	3,36±1,24		
	Sportif eğitim uzmanı ^c	20	3,82±1,15		
	Eğitim yönetim sistemi (EYS) ^d	116	3,33±1,13		
MB	Antrenör ^a	208	3,57±1,04	,907	,438
	Spor uzmanı ^b	29	3,59±1,13		
	Sportif eğitim uzmanı ^c	20	3,57±1,19		
	Eğitim yönetim sistemi (EYS) ^d	116	3,37±1,12		
ÇEDÖ (Toplam)	Antrenör ^a	208	3,54±,86	1,484	,219
	Spor uzmanı ^b	29	3,44±,88		
	Sportif eğitim uzmanı ^c	20	3,60±,89		
	Eğitim yönetim sistemi (EYS) ^d	116	3,33±,94		

Tablo 4.12’de çalışanlara yönelik etkilenen davranış ölçeği ortalama puanlarının görev durumu değişkenine göre karşılaştırılması için kullanılan tek yönlü Anova sonuçları gösterilmiştir. Anova sonuçlarına göre hem ÇEDÖ toplam puan değerleri hem de tüm alt boyutları olan AİE, TTB, BL, BY, TE, MB ortalama değerlerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 4.13. Çalışanlara Yönelik Etkilenen Davranış İle Bireysel Performans Toplam Puanları Arasındaki Korelasyon

		Bireysel performans ölçeği
Çalışanlara yönelik etkilenen davranış ölçeği	r	,479**
	p	,000
	n	373

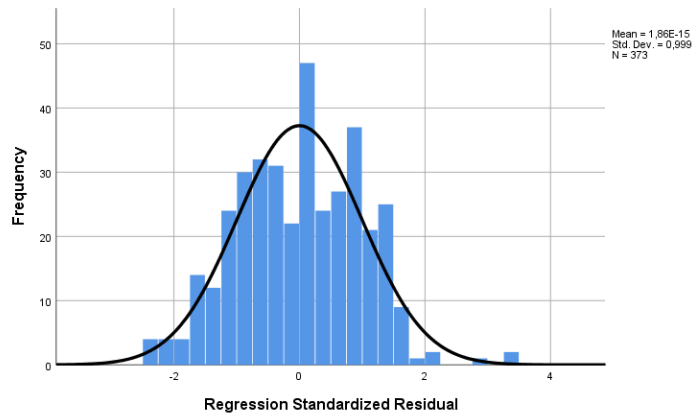
Tablo 4.13 incelendiğinde, yapılan Pearson korelasyon analizi sonucunda, çalışanlara yönelik etkilenen davranış ile bireysel performans toplam puanları arasında pozitif yönde ve zayıf düzeyde bir korelasyon görülmektedir ($r = 0.479^{**}$), ($p < 0.001$). Bu ilişki, istatistiksel olarak anlamlıdır ve çalışanlara yönelik etkilenen davranış oranı artışının bireysel performans değerlerini artırma eğiliminde olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.14. Çalışanlara Yönelik Etkilenen Davranış İle Bireysel Performans Toplam Puanlarının Regresyon Analizi

Değişken	B	Standart Hata	β	t	p	R	R ²
Sabit (Constant)	1,516	0,190	—	7,970	0,000	—	—
Performans Skoru	0,472	0,045	0,479	10,516	0,000	0,479	0,230

Tablo 4.14'te gösterilen, regresyon analizi sonuçlarına göre, çalışanlara yönelik etkilenen davranış skorunun bireysel performans skoru ile anlamlı bir ilişkisi bulunmaktadır ($R=0,479$, $R^2=0,230$, $p<0,001$). Bu, bireysel performans skorunun davranış skorundaki varyansın %23'ünü açıkladığını göstermektedir. Regresyon katsayıları incelendiğinde, performans skorunun davranış skoru üzerindeki etkisinin pozitif ve anlamlı olduğu görülmektedir ($B=0,472$, $\beta=0,479$, $t=10,516$, $p<0,001$). F testi de modelin genel anlamlılığını desteklemektedir ($F=110,582$, $p<0,001$).

Şekil 1. Regresyon analizi histogram grafiği



5. TARTIŞMA VE SONUÇ

Bir yöneticinin uzmanlık alanındaki performansını değerlendiren en önemli kriterlerden biri, bu yöneticinin hedef kitleleri, astları, çalışanları ve kurumsal paydaşları üzerinde gösterdiği etki ve başarıdır. Özellikle toplumsal beklentilerin yüksek olduğu ve başarı odaklılığın ön planda olduğu spor yöneticiliği alanında etkileme stratejilerinin önemi göz önünde bulundurulduğunda, bu konu üzerine yapılan araştırmaların sayısının oldukça az olduğu dikkat çekmektedir. Gelecekte spor organizasyonlarının tamamında yöneticilerin etkileme stratejilerini kullanma biçimlerine dair sağlam bir çerçeve ve farkındalık oluşturulması, bu alanın gelişimine pozitif etkiler sağlayacaktır(Tükel, 2018). Spor örgütlerinde görev yapan yöneticilerin kullandıkları etkileme taktiklerinin çalışanların iş performansı üzerindeki etkilerinin tespit edilmesinin önemli olduğu düşünülmektedir. Bundan dolayı da bu araştırma, spor alanındaki yöneticilerin etkileme taktikleri ile iş performansı düzeylerini farklı değişkenler ile incelemek ve yöneticilerin etkileme taktikleri ile İş performansına etkisinin incelenmesi amacıyla yürütülmüştür. Yürütülen bu amaç doğrultusunda araştırmanın bulgularına dair tartışmalar, üç ana başlık altında yapılmıştır.

5.1. Bireysel/iş Performansına İlişkin Tartışma ve Sonuç:

Çalışmamızda bireysel/iş performans ölçeğinden elde edilen ortalama değerlerin cinsiyet değişkenine göre karşılaştırılması sonucuna göre TP, BP alt boyutlarında ve BPÖ toplam değerinde anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Bu durumda katılımcıların iş performansının cinsiyet değişkeninden etkilenmediğini söyleyebiliriz. Yapılan literatür taramasında, bulgularımızla benzer sonuçlara ulaşan araştırmalara da yer verildiği görülmektedir. Bunlar; Arslan ve Kuyulu (2023), gençlik spor çalışanları ile yaptıkları çalışmada katılımcıların iş performansını cinsiyet değişkenine göre inceledikleri araştırmanın sonucunda TP, BP alt boyutlarında ve BPÖ toplam değerinde anlamlı bir farklılık olmadığını bildirmişlerdir. Tükel (2018), Aile ve Sosyal Politikalar Gençlik Spor Kulüplerinin

yöneticilerinin üzerinde yaptıkları çalışmada katılımcıların iş performanslarının cinsiyet değişkenine göre tüm alt boyutunda anlamlı bir farklılık olmadığını tespit etmiştir. Yurttaş (2019), çalışanların etkileme Stratejilerinin örgüte bağlılık, görev performansı ve işle ilgili stres düzeyine olan etkisini incelediği araştırmasında iş performansını cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık olmadığını bildirmişlerdir. Yapılan literatür taramasında, bulgularımızla farklılık gösteren çalışmaların da mevcut olduğu anlaşılmaktadır. Bunlar; Castro ve diğerlerinin (2003) üniversite personeli ile yaptığı çalışmada iş performansını cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık olduğunu bildirmiş ve bu farklılıkların kadınların lehine olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Çalışmamızda bireysel/iş performans ölçeğinden elde edilen ortalama değerlerin eğitim durumu değişkenine göre karşılaştırılması sonucuna göre TP, BP alt boyutlarında ve BPÖ toplam değerinde anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Bu durumda katılımcıların eğitim durumu değişkenine göre iş performansını etkilediği ve etkinin de lisansüstü mezunlarının lisans mezunlarına kıyasla daha yüksek ortalama sahip olmasından kaynakladığı görülmüştür. Bu durumda eğitim seviyesinin artmasının iş performansı üzerinde olumlu etkisinin olduğunu söyleyebiliriz. Yapılan literatür taramasında, bulgularımızla benzer sonuçlara ulaşan araştırmalara da yer verildiği görülmektedir. Bunlar; Tükel (2018), Aile ve Sosyal Politikalar Gençlik Spor Kulüplerinin yöneticilerinin üzerinde yaptıkları çalışmada katılımcıların iş performanslarını eğitim durumu değişkenine göre bağlamsal performans alt boyutunda anlamlı bir farklılık olduğunu ve bunun da eğitim seviyesinin yüksek olanların lehine olduğunu tespit etmiştir. Yapılan literatür taramasında, bulgularımızla farklılık gösteren çalışmaların da mevcut olduğu anlaşılmaktadır. Bunlar; Arslan ve Kuyulu (2023), gençlik spor çalışanları ile yaptıkları çalışmada katılımcıların iş performansını eğitim durumu değişkenine göre inceledikleri araştırmanın sonucunda TP, BP alt boyutlarında ve BPÖ toplam değerinde anlamlı bir farklılık olmadığını bildirmişlerdir. Ayrıca Gürbüz ve Yüksel (2008), sanayi sektöründe yürüttükleri bir çalışmada, eğitim düzeyinin sadece teknik bilgi birikimini değil, aynı zamanda bireyin performansını da olumlu etkilediğini ortaya koymuştur. Araştırma sonucuna göre, eğitim düzeyi yükseldikçe görev tanımına yönelik algı, iş doyumunu ve verimlilik artmaktadır.

Bu bağlamda elde edilen bulgular, eğitim düzeyinin bireylerin hem görevsel etkinliklerini hem de örgütsel bağlamda gösterdikleri gönüllü katkılarını olumlu yönde etkilediğini ortaya koymaktadır. Eğitimli bireylerin daha stratejik, bilinçli ve sorumluluk temelli hareket etmeleri, performans düzeylerinin yüksek olmasında belirleyici bir faktör olarak değerlendirilebilir.

Çalışmamızda bireysel/iş performans ölçeğinden elde edilen ortalama değerlerin kurumda daha önce yöneticilik yapma durumu değişkenine göre karşılaştırılması sonucuna göre TP, BP alt boyutlarında ve BPÖ toplam değerinde anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Bu durumda katılımcıların iş performansının değerlerin kurumda daha önce yöneticilik yapma durumu değişkeninden etkilenmediğini söyleyebiliriz. Yapılan literatür taramasında, bulgularımızla benzer sonuçlara ulaşan araştırmalara da yer verildiği görülmektedir. Bunlar; Tükel (2018) tarafından gerçekleştirilen ve spor kulüplerindeki yöneticilerin iş performanslarının demografik değişkenlerle ilişkisini incelediği araştırmayla örtüşmektedir. Tükel, geçmiş yöneticilik deneyiminin iş performansı üzerinde anlamlı bir fark yaratmadığını, asıl belirleyici unsurların bireysel yetkinlikler ve görev içeriği olduğunu ifade etmiştir. Yurttaş (2019) da iş performansına etki eden faktörleri incelerken yöneticilik deneyiminin performans üzerinde doğrudan etkili olmadığını belirtmiştir. Araştırmasında, bireylerin performans düzeylerinin daha çok içsel motivasyon, algılanan destek ve örgütsel bağlılıkla ilişkili olduğunu vurgulamıştır. Ancak bazı çalışmalarda yöneticilik deneyiminin belirli boyutlar üzerinde dolaylı etkileri olabileceği de belirtilmektedir. Jawahar ve Carr (2007), uzun süreli yöneticilik deneyimine sahip bireylerin özellikle bağlamsal performans konusunda daha yüksek düzeyde katkı sunabileceklerini, ancak bu katkının bireysel değil örgütsel değerlendirme ölçeklerinde daha görünür olduğunu savunmuştur.

Bu bağlamda elde edilen bulgular, yöneticilik deneyiminin tek başına bireysel iş performansını belirlemediğini, ancak liderlik, ekip yönetimi ve kurum içi etkide bulunma gibi dolaylı etkilerle ilişkilendirilebileceğini düşündürmektedir. Performans üzerinde etkili olan unsurlar arasında, görev sorumluluğu, işin niteliği, bireysel yeterlilikler ve çalışma ortamının niteliği gibi faktörler daha ön plandadır.

Çalışmamızda bireysel/iş performans ölçeğinden elde edilen ortalama yaş değişkenine göre karşılaştırılması sonucuna göre TP alt boyutunda ve BPÖ toplam değerinde anlamlı bir farklılık olmadığı görülürken, BP alt boyutunda farklılık

olduğu görülmüştür. BP alt boyutundaki farklılık incelendiğinde ise 41-50 yaş aralığındaki bireylerin 20-30 ile 31-40 yaş aralığındaki bireylere göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu durumda katılımcıların iş performansı yaş değişkeninden etkilendiğini ve yaşın ilerlemesiyle bireylerin iş hayatında BP daha önemsediyini söyleyebiliriz. Yapılan literatür taramasında, bulgularımızla benzer sonuçlara ulaşan araştırmalara da yer verildiği görülmektedir. Bunlar; Tükel (2018), Aile ve Sosyal Politikalar Gençlik Spor Klüplerinin yöneticilerinin üzerinde yaptıkları çalışmada katılımcıların iş performanslarının yaş değişkenine göre bağlamsal performans ve genel performans alt boyutunda anlamlı bir farklılık olduğunu ve bunun da yaşı değerinin yüksek olanların lehine bulunduğunu tespit etmiştir.

Çalışmamızda bireysel/iş performans ölçeğinden elde edilen ortalama mesleki deneyim değişkenine göre karşılaştırılması sonucuna göre TP, BP alt boyutlarında ve BPÖ toplam değerinde anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Bu durumda katılımcıların iş performansının mesleki deneyim değişkeninden etkilenmediğini söyleyebiliriz. Yapılan literatür taramasında, bulgularımızla benzer sonuçlara ulaşan araştırmalara da yer verildiği görülmektedir. Bunlar; Tükel (2018), Aile ve Sosyal Politikalar Gençlik Spor Klüplerinin yöneticilerinin üzerinde yaptıkları çalışmada katılımcıların iş performanslarını spor yöneticilikleri süresi (mesleki deneyim) değişkenine göre tüm alt boyutlarda ve ölçeğin genel toplamında anlamlı bir farklılık olmadığını tespit etmiştir.

Çalışmamızda bireysel/iş performans ölçeğinden elde edilen ortalama görev durumu değişkenine göre karşılaştırılması sonucuna göre TP alt boyutunda ve BPÖ toplam değerinde anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. TP alt boyutundaki farklılık incelendiğinde ise sportif eğitim uzmanlarının ortalamasının antrenörler daha yüksek, spor uzmanının ortalamasının da eğitim yönetim sistemleri (EYS) daha yüksek olduğu ve aralarında anlamlı bir farklılığın olduğu görülmektedir. BPÖ toplam değerinde baktığımızda ise sportif eğitim uzmanlarının ortalamasının antrenörler daha yüksek, sportif eğitim uzmanlarının ortalamasının spor uzmanından daha yüksek, spor uzmanının ortalamasının eğitim yönetim sistemleri (EYS) daha yüksek olduğu ve aralarında anlamlı bir farklılığın olduğu görülmektedir. Yapılan literatür taramasında, bulgularımızla benzer sonuçlara ulaşan araştırmalara da yer verildiği görülmektedir. Bunlar; Arslan ve Kuyulu (2023), gençlik spor çalışanları ile yaptıkları çalışmada katılımcıların iş performansının görev durumu değişkenine

göre inceledikleri araştırmanın sonucunda sportif eğitim uzmanlarının antrenörler ve sportif eğitim uzmanları dışındaki gençlik ve spor personeline göre daha yüksek başarı performansına sahip olduğu görülmektedir. Bu durum spor eğitim uzmanlarının doğrudan kendi uzmanlık alanlarında çalıştıkları için kendi başarı performanslarını artırırken diğer çalışanların performanslarını olumsuz etkileyebileceği şeklinde yorumlamışlardır.

5.2. Çalışanlara Yönelik Etkilenen Davranış Taktiklerine İlişkin Tartışma ve Sonuç:

Çalışmamızda yöneticilerin çalışanlara yönelik etkilenen davranış ölçeğinden elde edilen ortalama değerlerin cinsiyet değişkenine göre karşılaştırılması sonucuna göre AİE, TTB, BL, BY, TE, MB alt boyutlarında ve ÇEDÖ toplam değerinde anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Bu durumda katılımcıların cinsiyet değişkenine göre etkileme taktiklerinden etkilenmediğini söyleyebiliriz. Yapılan literatür taramasında, bulgularımızla benzer sonuçlara ulaşan araştırmalara da yer verildiği görülmektedir. Bunlar; Arslan ve Kuyulu (2023), gençlik spor çalışanları ile yaptıkları çalışmada katılımcıların cinsiyet değişkenine göre AİE, TTB, BL, BY, TE, MB alt boyutlarında ve ÇEDÖ toplam değerinde anlamlı bir farklılık olmadığını tespit etmişlerdir. Tükel (2018), Aile ve Sosyal Politikalar Gençlik Spor Klüplerinin yöneticilerinin üzerinde yaptıkları çalışmada katılımcıların etkileme taktiklerini cinsiyet değişkenine göre tüm alt boyutlarında anlamlı bir farklılık olmadığını tespit etmiştir. Bununla birlikte spor yönetimi dışında farklı sektör/evren yapılan çalışmalara baktığımızda; Dağlı (2015) ilköğretim düzeyindeki okullarda görev yapan yöneticilerin kullandıkları etkileme taktiklerini cinsiyet değişkenine göre yaptıkları analizlerin sonucunda AİE, BL ve BY alt boyutlarında anlamlı farklılık bulmazken, diğer alt boyutlarında erkeklerin lehine anlamlı farklılık bulunduğunu bildirmiştir. Koçak (2022), kamu ve özel ortaokullarda öğretmen olarak görev yapanlar ile yaptığı çalışmada etkileme taktiklerinin alt boyutlarını cinsiyet değişkenine göre sadece ÇEDÖ toplam değerleri arasında anlamlı farklılık olduğunu bildirirken, diğer alt boyutlarında anlamlı bir farklılık olmadığını bildirmiştir. Deborah (1982) tarafından ifade edildiği üzere, örgütlerin aktif ve verimli bir biçimde işleyebilmesi için, yöneticilerin cinsiyet ayrımı yapmaksızın, örgüt içinde karşılıklı ve olumlu beklentilerin karşılanabileceği bir ortam oluşturmaları gereklidir.

Benzer şekilde, Tükel (2018) de yöneticilerin etkileme stratejilerini cinsiyet ayrımı gözetmeksizin kullanmalarının, literatürde tanımlanan olumlu liderlik özellikleriyle örtüştüğünü vurgulamaktadır

Ayrıca Yapılan literatür taramasında, bulgularımızla farklılık gösteren çalışmaların da mevcut olduğu anlaşılmaktadır. Bunlar; Çalı (2019) çalışmasında elde ettiği bulgulara göre, övme-iltifat, kişisel cazibe, mübadele ve meşrulaştırma, puan ortalamaları cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermeyip, diğer yandan rasyonel ikna, ilham verme, danışma, işbirliği, bilgilendirme, koalisyon ve baskı puan ortalamaları cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermiştir. Bayanların rasyonel ikna, ilham verme, danışma, işbirliği, bilgilendirme, koalisyon algıları daha yüksek; erkeklerin ise baskı algıları daha yüksek bulunmuştur. Marangoz (2020) kamu okullarında görev yapan öğretmenlerin okul müdürlerinin kullandığı etkileme taktiklerini belirlemeye yönelik yapılan çalışmasında erkeklerin ortalamalarının kadınların ortalamalarından erkek katılımcılar lehine anlamlı farka sahip olduğunu belirlemiş, Tekben (2019) çalışmasında öğretmenlerin okul müdürlerinin kullandıkları etkileme taktiklerinden karşılık verme ve başkaları ile koalisyon kurma alt boyutlarının cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılık gösterirken, diğer alt boyutların cinsiyete göre farklılıklarının anlamlı düzeyde olmadığını tespit etmiş, karşılık verme, kişisel yakınlığı kullanma ve başkaları ile koalisyon kurma alt boyutları için anlamlı farklılıkta erkeklerin ortalamasının kadınların ortalamasından anlamlı derecede daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmış olup, bu sonuçlar araştırma sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir. Bu yönüyle cinsiyet değişkeninin etkileme taktikleri üzerindeki etkisiyle farklılık ortaya koymaktadır. Bunun da nedeninin uygulanan örneklem grubundan kaynaklı olabileceğini düşünmekteyiz.

Çalışmamızda çalışanlara yönelik etkilenen davranış ölçeğinden elde edilen ortalama değerlerin eğitim durumu değişkenine göre karşılaştırılması sonucuna göre AİE, TTB, BL, TE alt boyutlarında ve ÇEDÖ toplam değerinde anlamlı bir farklılık olmadığı görülürken, BY ve MB alt boyutlarında anlamlı farklılıkların olduğu görülmüştür. Bu durumda katılımcıların eğitim durumu değişkenine göre BY ve MB alt boyutlarından etkilediği ve etkinin de lisansüstü mezunlarının lisans mezunlarına kıyasla daha yüksek ortalamaya sahip olmasından kaynakladığı görülmüştür. Bu durumda eğitim seviyesinin artmasının BY ve MB üzerinde etkisinin olduğunu söyleyebiliriz. Yapılan literatür taramasında, bulgularımızla benzer sonuçlara ulaşan

araştırmalara da yer verildiği görülmektedir. Bunlar; Arslan ve Kuyulu (2023), gençlik spor çalışanları ile yaptıkları çalışmada katılımcıların etkileme taktiklerini eğitim durumu değişkenine göre inceledikleri araştırmanın sonucunda bazı alt boyutlarında ve ölçek toplam değerlerinde değerinde anlamlı bir farklılık olduğunu bildirmişlerdir. Koçak (2022) ise eğitim düzeyine göre farklılaşan etkileme algısını incelemiş ve özellikle lisans mezunlarının yöneticilerin danışma ve istişare temelli taktiklerini daha fazla algıladıklarını ifade etmiştir. Çalı (2019)'un turizm sektöründe yaptığı çalışmayla paraleldir. Araştırmasında, eğitim düzeyi daha düşük bireylerin yöneticilerden gelen yönlendirme, baskı veya ikna gibi davranışlara daha açık ve duyarlı oldukları; buna karşın yüksek eğitim düzeyine sahip bireylerin bu tür taktikleri daha az algıladıkları tespit edilmiştir. Yukl (2013) de etkileme taktiklerinin alıcı kişi tarafından nasıl algılandığının, büyük ölçüde alıcının eğitim düzeyi, bilişsel becerileri ve öz güveniyle ilişkili olduğunu ifade etmektedir. Eğitim düzeyi arttıkça, çalışanların karar süreçlerine katılma ve otoriteye karşı daha kontrollü tepki verme eğiliminde oldukları görülmektedir. Bu da yöneticilerin, daha eğitilmiş personele yönelik daha iş birliğine dayalı ve ikna edici taktikleri tercih etmelerine yol açmaktadır. Bununla birlikte literatürde bulgumuza paralel olmayan sonuçta mevcuttur. Tükel (2018), Aile ve Sosyal Politikalar Gençlik Spor Klüplerinin yöneticilerinin üzerinde yaptıkları çalışmada katılımcıların etkileme taktiklerini eğitim durumu değişkenine göre tüm alt boyutlarında anlamlı bir farklılık olmadığını tespit etmiştir.

Çalışmamızda lisans mezunlarının BY alt boyutunda da daha yüksek ortalama puan alması, bu çalışan grubunun otoriter ve baskı temelli etkileme taktiklerini daha fazla gözlemlemesiyle ilişkili olabilir. Buna karşın, lisansüstü mezunların bu tür etkileme biçimlerine karşı daha dirençli ve eleştirel tutum geliştirdikleri, dolayısıyla bu taktikleri daha az algıladıkları düşünülebilir.

Çalışmamızda çalışanlara yönelik etkilenen davranış ölçeğinden elde edilen ortalama değerlerin kurumda daha önce yöneticilik yapma durumu değişkenine göre karşılaştırılması sonucuna göre BY alt boyutunda anlamlı bir farklılık olduğu bulunurken, diğer alt boyutlarında ve ÇEDÖ toplam değerinde anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Bu durumda katılımcıların kurumda daha önce yöneticilik yapma durumu değişkenine göre BY alt boyutundan etkilediği ve etkinin de daha önce yöneticilik yapanların yapmayanlara kıyasla daha yüksek ortalamaya sahip

olmasından kaynaklandığı görülmüştür. Bu sonuçta daha önce yöneticilik yapanların baskı yapma (BY) hususunda daha çok etkilendiklerini göstermektedir. Literatür incelendiğinde farklı alan ve ölçme araçları ile yapılan araştırmalar incelendiğinde; Falbe ve Yukl (1992)'nin çalışmasına göre, yöneticilik deneyimine sahip bireyler, etkileme taktiklerinin biçimini, şiddetini ve stratejik kullanımını daha iyi analiz edebilmekte; bu nedenle özellikle baskı, otorite ve yaptırım temelli yaklaşımları daha net bir şekilde ayırt edebilmektedirler. Yönetici konumunda bulunmuş bireylerin aynı zamanda bu taktikleri daha önce uygulamış olmaları da farkındalık düzeylerini artırmaktadır. Doğan (2019), okul yöneticilerinin kullandığı etkileme taktiklerini analiz ettiği çalışmada, yöneticilik geçmişi olan bireylerin daha fazla kontrol ve yaptırıma dayalı taktiklere başvurduklarını; bu kişilerin aynı zamanda benzer davranışları algılamada daha duyarlı olduklarını belirtmiştir. Marangoz (2020) da kamu okullarında yürüttüğü araştırmada, yöneticilik deneyimi olan öğretmenlerin yöneticilerinden gelen “baskı” temelli davranışları daha hızlı ve eleştirel biçimde algıladıklarını belirtmiştir. Araştırmada, yöneticilik yapmış bireylerin, hem demokratik hem de otoriter yönetim tarzlarına daha yüksek farkındalıkla yaklaştıkları ifade edilmiştir.

Bu sonuçlar doğrultusunda, çalışmamızda daha önce yöneticilik yapmış bireylerin baskı taktiğine yönelik algılarının daha yüksek çıkması beklenen bir sonuç olarak değerlendirilebilir. Kurumsal deneyim, yönetsel dilin alt metinlerini çözümleme becerisini artırmakta ve bu bireyleri daha eleştirel ve duyarlı kılmaktadır.

Çalışmamızda çalışanlara yönelik etkilenen davranış ölçeğinden elde edilen ortalama değerlerin yaş değişkenine göre karşılaştırılması sonucuna göre TTB, BY ve TE alt boyutların değerlerinde anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. TTB ve TE alt boyutlarındaki farklılık incelendiğinde ise 41-50 yaş aralığındaki bireylerin 31-40 yaş aralığındaki bireylere göre daha yüksek olmasından kaynaklandığı görülmektedir. BY alt boyutundaki farklılık incelendiğinde ise 31-40 yaş aralığındaki bireylerin 20-30 yaş aralığındaki bireylere göre daha yüksek olmasından kaynaklandığı görülmektedir. Bu durumda katılımcıların yaş değişkenine göre TTB, BY ve TE alt boyutlarından etkilediği ve etkinin de yaşın ilerlemesiyle beraber bu alt boyutlarda etkilenmenin de arttığı söyleyebiliriz. Yapılan Literatür taramasında, bulgularımızla benzer sonuçlara ulaşan araştırmalara da yer verildiği görülmektedir. Bunlar; Tükel (2018), Aile ve Sosyal Politikalar Gençlik Spor Klüplerinin

yöneticilerinin üzerinde yaptıkları çalışmada katılımcıların etkileme taktiklerini yaş değişkenine göre ilham verme (TTB) alt boyutunda anlamlı bir farklılık olduğunu tespit etmiştir. Yukl (2013)'ün liderlik davranışları üzerine geliştirdiği kuramsal çerçeveye uyumludur. Yukl'e göre, yaş ilerledikçe çalışanların örgütsel tecrübesi ve ilişki yönetimi becerileri artmakta; bu durum, yöneticilerin bu bireylere karşı daha yapıcı ve katılımcı etkileme taktikleri kullanmasına neden olmaktadır. Genç çalışanlarda ise yöneticiler daha yönlendirici ya da zaman zaman baskıya dayalı stratejiler benimseyebilmektedir. Koçak (2022) tarafından yapılan çalışmada da ileri yaş grubundaki çalışanların, yöneticilerinin rasyonel ikna, danışma ve iş birliği odaklı etkileme davranışlarını daha fazla algıladıkları belirtilmiştir. Aynı çalışmada, genç çalışanların yönetsel davranışları daha eleştirel değerlendirdikleri ve bazı durumlarda otorite temelli yaklaşımları “baskı” olarak yorumlama eğiliminde oldukları vurgulanmıştır.

Sonuç olarak, çalışmamızda elde edilen bulgular yaş değişkenine bağlı olarak etkileme taktiklerinin algılanış biçiminde anlamlı değişimler olduğunu göstermektedir. Yaşça ileri bireyler, yöneticilerin daha olgun, destekleyici ve yapıcı davranışlarını algıarken, daha genç bireyler zaman zaman bu davranışları daha eleştirel veya yönlendirici biçimde yorumlayabilmektedir.

Çalışmamızda çalışanlara yönelik etkilenen davranış ölçeğinden elde edilen ortalama değerlerin meslek deneyimi değişkenine göre karşılaştırılması sonucuna göre AİE, TTB, BL, BY alt boyutlarında ve ÇEDÖ toplam değerinde anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. AİE, TTB, BL alt boyutlarında ve ÇEDÖ toplam değerinde anlamlı farklılıkların hangileri arasında olduğu incelendiğinde ise 1-5 yıl arasındakilerin 6-10 yıl arasındaki daha yüksek olmasından kaynaklandığı, BY alt boyutunda ise 11-15 yıl arasındakilerin 1-5 ile 6-10 yıl arasındaki daha yüksek olmasından kaynaklandığı görülmektedir. AİE, TTB, BL alt boyutlarında ve ÇEDÖ toplam değerinde meslek tecrübesi süresinin daha az olanların lehine anlamlı farklılık görülürken, BY alt boyutunda ise meslek tecrübesi süresinin daha yüksek olanların lehine anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Yapılan Literatür taramasında, bulgularımızla benzer sonuçlara ulaşan araştırmalara da yer verildiği görülmektedir. Bunlar; Koçak (2022) yaptığı çalışmada öğretmenlerin kıdem değişkenine göre etkileme taktikleri algı düzeylerine ilişkin yapılan analizler sonucunda AİE ve TTB alt boyutlarında anlamlı farklılıklar bulmuştur. Bu farklılığın

nedenini ise görevinin ilk yıllarında olan kıdemi düşük olan öğretmenlerin mesleğine ve çalıştığı kuruma adapta sürecinde olmaları, yönetici-öğretmen ilişkilerinde yeterince tecrübeli olmamaları, okul müdürleri ile açık iletişim halinde olamamaları, yöneticilerini yeterli derecede tanımamaları ya da düşünce ve beklentilerinde yer alan yönetim şekliyle var olan uygulamadaki yönetim tazının örtüşmemesi bu sonucu ortaya çıkarmış olabileceğini ifade etmiştir. Doğan (2019) çalışmasında öğretmenlerin okul müdürlerinin etkileme becerilerine yönelik algılarının bilgilendirme (BL) boyutunda 1-10 yıl kıdeme sahip olan öğretmenler ile 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip olan öğretmenler arasında farklılık olduğu bulgusuna ulaşmış olup, öğretmenler kıdemleri arttıkça okul müdürlerinin bu taktiklerini daha fazla kullandıkları fikrine sahip oldukları sonucuna ulaşmıştır. Quinley'in (1996) kurum yöneticileriyle gerçekleştirdiği çalışmada yöneticilerin kıdemlerine göre kullandıkları etkileme taktiklerinin farklılaşıp farklılaşmadığını incelemiş, çalışmada teşvik etme (TTB) alt boyutunda anlamlı farklılık olduğu sonuçlarına ulaşmıştır. Bununla birlikte Tükel (2018), Aile ve Sosyal Politikalar Gençlik Spor Klüplerinin yöneticilerinin üzerinde yaptıkları çalışmada katılımcıların iş performanslarını spor yöneticilikleri süresi (mesleki deneyim) değişkenine göre tüm alt boyutlarda ve ölçeğin genel toplamında anlamlı bir farklılık olmadığını tespit etmiştir.

Çalışmamızda yöneticilerin çalışanlara yönelik etkilenen davranış ölçeğinden elde edilen ortalama değerlerin görev durumu değişkenine göre karşılaştırılması sonucuna göre AİE, TTB, BL, BY, TE, MB alt boyutlarında ve ÇEDÖ toplam değerinde anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Bu durumda katılımcıların görev durumu değişkenine göre etkileme taktiklerinden etkilenmediğini söyleyebiliriz. Yapılan Literatür taramasında, bulgularımızla benzer sonuçlara ulaşan araştırmalara da yer verildiği görülmektedir. Bunlar; Arslan ve Kuyulu (2023), gençlik spor çalışanları ile yaptıkları çalışmada katılımcıların etkileme taktiklerini iş pozisyonu durumu değişkenine göre inceledikleri araştırmanın sonucunda AİE, TTB, BL, BY, TE, MB alt boyutlarında ve ÇEDÖ toplam değerinde anlamlı bir farklılık olmadığını bildirmişlerdir.

5.3. Çalışanlara Yönelik Etkilenen Davranış Taktikleri ile Bireysel/iş Performansı Arasındaki İlişki

Çalışanlara yönelik etkilenen davranış skorunun bireysel performans skoru ile anlamlı bir ilişkisi bulunmaktadır. Bu, bireysel performans skorunun davranış skorundaki varyansın %23'ünü açıkladığını göstermektedir. Regresyon katsayıları incelendiğinde, performans skorunun davranış skoru üzerindeki etkisinin pozitif ve anlamlı olduğu görülmektedir. İlgili literatür incelendiğinde ise Arslan ve Kuyulu (2023), gençlik spor çalışanları ile yaptıkları çalışmada spor örgütleri yöneticilerinin çalışanlarını etkilemek için kullandıkları taktikler ile çalışanların bireysel performansları arasındaki ilişki de etkilenen davranış ile bireysel performans arasında düşük düzeyde pozitif ilişki olduğunu bildirmiştir.

Sonuç olarak, cinsiyetin bireysel performans ölçeği üzerinde anlamlı bir fark yaratmadığını, lisansüstü eğitim alınmış katılımcıların performans puanlarının lisans mezunlarına göre daha yüksek olduğunu ve yöneticilik deneyimi olan bireylerin baskı yapma davranışına daha yatkın olduklarını göstermiştir. Yaş grupları arasında 41-50 yaş grubunun performansının diğer gruplara göre öne çıktığı ve mesleki deneyimi az olan katılımcıların çalışanlara yönelik olumlu davranışlarda daha yüksek puan aldığı belirlenmiştir. Sportif eğitim uzmanlarının bireysel performans puanlarının diğer meslek gruplarına göre anlamlı şekilde daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Korelasyon ve regresyon analizleri, çalışanlara yönelik etkilenen davranışlar ile bireysel performans arasında pozitif yönde anlamlı ancak zayıf bir ilişki bulunduğunu ortaya koymuştur. Bu bulgular, bireysel performansın artırılması için eğitim seviyesinin ve liderlik becerilerinin geliştirilmesi gerektiğini işaret etmektedir.

6. ÖNERİLER

Mevcut araştırmadaki bulguları ışığında ve ilgili literatüre katkı sunması amacıyla aşağıda maddeler halinde bazı öneriler sunulmuştur:

1. Yapılan incelemeler sonucunda, hem literatür çalışmaları hem de araştırmamızın sonucunda eğitim düzeyinin görev tanımlarına ilişkin algılarını, iş performanslarını ve verimliliklerini olumlu yönde etkilediğine dair çeşitli bulgular mevcuttur. Bu nedenle, iş performansı artırmak adına çalışanların eğitim düzeylerini yükseltmeye yönelik faaliyetlerin geliştirilmesinin faydalı olacağı önerilmektedir.
2. Bu çalışmanın yalnızca Mardin Gençlik ve Spor Müdürlüğünde yapılmış olması, genellenebilirliği sınırlayabilir. Özel sektör, sivil toplum kuruluşları veya farklı kamu kurumlarında benzer çalışmalar yürütülerek ya da karşılaştırılarak araştırmalar gerçekleştirilebilir.
3. Mardin örneklemini yerel ve kültürel bağlam açısından önemli veriler sunmakla birlikte, başka illerdeki gençlik ve spor il müdürlüklerinde benzer çalışmalar yapılarak bölgesel ve kültürel farklılıkların etkileme taktikleri ve iş performans ilişkisi üzerindeki etkisi analiz edilebileceği önerilmektedir.

7. KAYNAKÇA

- Abakay, U. (2004). Türkiye'deki Amatör Spor Kulüplerinin Yönetim Yapısı ve Yönetici Problemleri. Yüksek Lisans Tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Spor Yöneticiliği Anabilim Dalı.
- Akal, Z. (1992). *İşletmelerde performans ölçüm ve denetimi. Çok Yönlü Performans Göstergeleri*, Ankara, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, No. 473.
- Akal, Z. (1998). *İşletmelerde performans ölçüm ve denetimi. Çok Yönlü Performans Göstergeleri*, 3.Baskı, Ankara Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları No:473, Ankara
- Aker, S., Dünder, C., Pekşen, Y. (2005). Ölçme Araçlarında İki Yaşamsal Kavram: Geçerlik ve güvenirlik. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Tıp Dergisi*, 22(1), 50-60.
- Akkoç, İ. (2012). Grup ve hiyerarşik alt kültürlerinin iş performansına etkisi. Lider Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü. *Çankırı Üniversitesi S.B.E. Dergisi*, 3(2), 17-44.
- Arslan, A., & Kuyulu, H. (2023). Gençlik ve spor çalışanlarının iş performans düzeylerinin demografik değişkenler açısından incelenmesi. *Yayımlanmamış araştırma*.
- Aşan, B., & Teker, G. (2015). Akademik ve idari personelin iş performansı farklılıklarının incelenmesi. *Yayımlanmamış araştırma*.
- Aydın, A.H. (2018). *Yönetim bilimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık
- Bağcı, Z. (2014). Çalışanların iş doyumunun görev ve bağlamsal performansları üzerindeki etkisi. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 24, 58.
- Basım, N. H. & Argan, M. (2009). *Spor yönetimi*. Detay Yayıncılık, Ankara, 4, 34.
- Bauer, T., & Erdogan, B. (2010). *Organizational Behavior*. Irvington, New York: Flat World Knowledge. Biçer, S., 1994. Spor yönetimi, organizasyonu, ekonomik bir birim olarak spor işletmeleri ve uygulamadan bir örnek. Doktora Tezi, MÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim Organizasyon ABD, İstanbul
- Bayansaldüz, M. (2003). Türk Spor Yönetiminde Finansal Kaynak Sağlama Çabalarının Değerlendirilmesi. *Milli Eğitim Dergisi*, (160), 51-59.

- Begenirbaş, M. & Turgut, E. (2014). İş performansının sağlanmasında çalışanın duygusal emeğinin ve örgütte güven algısının etkileri. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 16(3), 131- 159.
- Bişgin, H. (2007). “Spor Federasyonlarında Bilgi Yönetiminin Değerlendirilmesi” Doktora Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi. Sağlık Bilimleri Enstitüsü. Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı.
- Byrne, B. M. (2013). *Structural Equation Modeling with Mplus: Basic Concepts, Applications, and Programming*. Routledge.
- Cable, D.M. and Judge, T.A. (2003), Managers' upward influence tactic strategies: the role of manager personality and supervisor leadership style. *Journal of Organizational Behavior*, 24(2): 197-214.
- Can, H., Tuncer, D., Ayhan, D.Y. (1984). *İşletme ve Yönetim*. Aslımlar Matbaası, Ankara.
- Cankalp, M. (2005) *Sporda Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Charbonneau, D. (2004). Influence Tactics And Perceptions Of Transformational Leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(7), 565-576.
- Clarke, N., Alshenalfi, N. and Garavan, T. (2019). The effects of subordinates' use of upward influence tactics on their supervisors' job performance evaluations in Saudi Arabia: the significance of loyalty. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-30.
- Corts, I. M., Jaca, L. M., & Díaz, F. J. (2009). Effectiveness Of Influence Patterns. *Psychology in Spain*, 13(1), 33-39.
- Çalı, S. (2019). *Yönetimsel etkileme taktiklerinin çalışan algısı üzerindeki etkisi: Turizm sektöründe bir araştırma* [Yüksek lisans tezi, Akdeniz Üniversitesi].
- Çınar, Ö., Yeşil, S. (2016). Örgütsel bağlılık ve örgütsel desteğin çalışan performansı üzerindeki etkisini inceleyen bir yapısal eşitlik model önerisi. *International Journal of Social Sciences and Education Research*, 2(1), 349-369.
- Dağlı, E. (2015). *İlköğretim okullarında müdürlerin kullandıkları etkileme taktiklerinin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ve okul farkındalığı ile ilişkisi* [Doktora tezi, Gazi Üniversitesi].
- Deborah, A. R. (1982). *Influence tactics as a function of sex and intimacy* [Doktora tezi, Temple University].
- Demirci N, 1986. *Sporda yönetim örgütlenme ve organizasyonlar*. Ankara: Meb Basımevi.

- Doğan, H. (2019). *Yönetici rolleri ve etkileme taktikleri ile öğretmenlerin yöneticiye güveni arasındaki ilişkiler* [Doktora tezi, Pamukkale Üniversitesi].
- Doğan, S. (2019). *Okul yöneticilerinin kullandığı etkileme taktiklerinin öğretmen algılarına göre değerlendirilmesi* [Yüksek lisans tezi, Hacettepe Üniversitesi].
- Dohlen, H. (2012). *Teacher leadership behaviors and proactive influence tactics in north carolina public school*. Carolina, USA, Doctoral's Thesis. Western Carolina University.
- Duyar, İ., Aydın, İ., Pehlivan, Z. (2009). *Analyzing principal influence tactics from a cross-cultural perspective. Do Preferred Influence Tactics And Targeted Goals Differ By National Culture?* AW Wiseman AW, (Editörler), Educational Leadership, Global Contexts And International Comparisons, 11,191-221.
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2003). The female leadership advantage: An evaluation of the evidence. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 807–834. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.004>
- Eren, E. (2004). *Stratejik yönetim ve işletme politikası*. İstanbul, Beta Basım Yayım.
- Erkutlu, H. (2008). The impact of transformational leadership on organizational and leadership effectiveness: The Turkish case. *Journal of Management Development*, 27(7), 708–726. <https://doi.org/10.1108/02621710810883616>
- Eskicioğlu Y. (2003) Gençlik ve Spor İl Müdürlerinin Verimliliğini Etkileyen Faktörlerin Analizi. Yüksek Lisans Tezi. Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Spor Yöneticiliği Programı.
- Falbe, C. M., & Yukl, G. (1990). Effects of different types of influence tactics on subordinate responses to managers. *Journal of Organizational Behavior*, 11(6), 509–517. <https://doi.org/10.1002/job.4030110603>
- Falbe, C. M., & Yukl, G. (1992). Consequences for managers of using single influence tactics and combinations of tactics. *Academy of Management Journal*, 35(3), 638–652. <https://doi.org/10.5465/256490>
- Fernandez, V., Simo, P., Enache, M., & Sallan, J. M. (2012). The Frequency Of The Dyadic Influence Tactics According To Communication Media. *Behaviour and Information Technology*, 31(6), 577-586.
- Ferris, G. R., Judge, T. A., Rowland, K. M. and Fitzgibbons, D. E. (1994). Subordinate Influence and the Performance Evaluation Process: Test of a Model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 58(1), 101–135.

- Fişek, K. (1980). Spor Yönetimi. Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları.
- Fişek, K. (1985). *100 Soruda Türkiye Spor Tarihi*. İstanbul: Gerçek Yayınevi.
- George, D., & Mallery, P. (2011). *SPSS for windows step by step: A simple study guide and reference, 17.0 update, 10/e*. Pearson Education India.
- Goertzen, B. J. (2013). Leader-Centric Theories. D. T. III, C. Nollette, F. P. Nollette, & B. J. Goertzen içinde, *Emergency Services Leadership A Contemporary Approach* (s. 37-61). Burlington: MA Jones & Bartlett Learning.
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. Bantam Books.
- Gök, Y. & Sunay, H. (2010). Türkiye ve Fransa’da Uygulanan Spor Yönetiminin Kamu Yönetimi Açısından Karşılaştırılması, *Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 8(1), 7-16.
- Gökçek, H. (2006), Çalışanların performans değerlendirmesinde tutumun etkisi. Tutum Ölçekleri ile İlgili Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, İzmir, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gözü, C. (2012). *Influence tactics and leadership effectiveness in Turkey and USA: Mediating role of subordinate commitment*. New York: A Dissertation Submitted To The University At Albany, State University of New York.
- Gül, C. (2013). *Bankacılık sektöründe görev performans ve bağlamsal performans: Yalova ilinde bir araştırma* [Yüksek lisans tezi, Yalova Üniversitesi].
- Gül, Ç. (2008). Türk spor teşkilatının sorunları ve yeniden yapılanması. Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Gümüştekin, G. E. & Öztemiz, A. B. (2005). Örgütlerde stresin verimlilik ve performansla etkileşimi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), s. 271-288.
- Gürbüz, S., & Yüksel, M. (2008). Eğitim düzeyinin çalışanların iş doyumu ve iş performansı üzerindeki etkisi: Sanayi sektöründe bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (19), 237–249.
- Higgins, C. A., Judge, T. A. and Ferris, G. R. (2003). Influence tactics and work outcomes: a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 89-106.
- Hoy, W. K & Miskel, C. G. (2010). *Eğitim yönetimi ve uygulama teori ve araştırma*. (S. Turan Çev. Edi.) Ankara7. Baskı, Nobel Yayın.

- İmamoğlu A. F. (1992). Fonksiyonel açıdan spor yönetiminin anlam ve önemi. Ankara G.Ü. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 22,32.
- İslamoğlu, A. H., & Alınacı, Ü. (2019). Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri. *İçinde (530)*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- İspir, E. (2008). Konaklama işletmelerinde müşteri sadakat ve bağlılığının artırılmasında müşteri ilişkileri bölümünün rolü üzerine Antalya ilinde bir uygulama. Yayımlanmamış Yüksek Lisans tezi, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı, Antalya.
- İspir, N. B. (2008). Yöneticilerin kullandığı etki taktikleri ve kurum kültürü. Uygulama ve yönetsel etkileme için model önerisi, Doktora tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Jankingthong, K., & Rurkkhum, S. (2012). Factors affecting job performance: A review of literature. *Silpakorn University Journal of Social Sciences, Humanities, and Arts*, 12(2), 115–127.
- Jawahar, I. M., & Carr, D. (2007). Conscientiousness and contextual performance: The compensatory effects of perceived organizational support and leader member exchange. *Journal of Managerial Psychology*, 22(4), 330–349. <https://doi.org/10.1108/02683940710745902>
- Judge, T. A and Bretz, R. D. (1994). Political influence behavior and career success. *Journal of Management*, 20, 43-65.
- Judge, T. A., Colbert, A. E., & Ilies, R. (2004). Intelligence and leadership: A quantitative review and test of theoretical propositions. *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 542–552. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.3.542>
- Karagözoğlu, C. (1994). *Spor Yöneticilerinin Yeterlilikleri İstanbul Örneği*. Yayımlanmış
- Kaya, Y. K. (1993). Eğitim yönetimi. Ankara, Set Ofset Matbaacılık.
- Kipnis, D. and Schmidt, S. M. (1988). Upward-influence styles: Relationship with performance ratings, salary, and stress. *Administrative Science Quarterly*, 33, 528–542
- Koçak, Ö. (2022). *Çalışanların yönetsel etkileme taktiklerini algılama biçimlerinin demografik değişkenler açısından incelenmesi* [Yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi].
- Koçak, S. (2022). *Ortaokul müdürlerinin kullandıkları etkileme taktikleri ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişki* [Doktora tezi, Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi].
- Koçel, T. (2011). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul, Beta Basım AŞ.

- Lee, S., Hn, S., Cheong, M., Kim, S. and Yun, S. (2017). How do I get my way? A metaanalytic review of research on influence tactics. *The Leadership Quarterly*, 28, 210– 228.
- Marangoz, D. (2020). *Kamu okullarında öğretmenlerin okul yöneticilerinin etkileme taktiklerine yönelik algıları: Yöneticilik deneyimi bağlamında bir değerlendirme* [Yüksek lisans tezi, Ankara Üniversitesi].
- Mintzberg, H. (1983). *Power in around organization*. Nj, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Mirzeoğlu N, 2003. *Spor bilimlerine giriş*. Bağırhan Yayınevi, Ankara.
- Onay, M. (2011). Çalışanın sahip olduğu duygusal zekâsının ve duygusal emeğinin, görev performansı ve bağlamsal performans üzerindeki etkisi. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 11(4), 587-600.
- Özdemir, Ö. (2007). Performans değerlendirme yöntemleri. Performans değerlendirme yöntemi tercihlerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma ve model önerisi. Doktora tezi, İstanbul Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Özpehlivan, M. (2015). Kültürel farklılıkların işletmelerde örgüt içi iletişim, iş tatmini, bireysel performans ve örgütsel bağlılık kavramları arasındaki ilişkiye etkileri: Türkiye-Rusya Örneği. Yayımlanmamış Doktora tezi, Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Öztürk, Ü. (2009). *Performans yönetimi*. İstanbul, Alfa Yayınları.
- Pfeffer, J. (1999). *Güç merkezli yönetim. Örgütlerde Politika ve Nüfuz*. (E. Özsayar, Çev.) İstanbul, Imprint İstanbul, Boyner Holding Yayınları.
- Plouffe, C. R., Bolanderb, W. and Cotec, J. A. (2014). Which Influence Tactics Lead To Sales Performance? It Is A Matter Of Style. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 34(2), 141–159.
- PMI. (2014). *Talent management powering strategic initiatives in the PMO*. Project Management Institute.
- Quinley, J. (1996). The use of influence tactics among mid-level managers in the community college. *AIR 1996 Annual Forum Paper*, 150–172.
- Qureshi, S. (2016). What is the main Purpose of Management in an Organization? <https://www.commercepk.com/main-purpose-of-management-organization/> adresinden (04.02.2025) tarihinde erişilmiştir.
- Schepers, J. M. (2008). The construction and evaluation of a generic work performance questionnaire for use with administrative and operational staff. *SA Journal of Industrial Psychology*, 34(1), 10-22.

- Sparrowe, R. T., Soetjito, B. W., & Kraimer, M. L. (2005). *Do Leaders' Influence Tactics Relate to Members' Helping Behavior? It Depends on the Quality of the Relationship*. Academy of Management Conference in Honolulu (pp. 1- 25). Honolulu: Cleveland State University.
- Sunay, H. & Çaycı, E. (2008). Farklı futbol ligi kategorilerinde yer alan ankara takımlarının spor yöneticisi niteliklerine ilişkin görüşleri. *Ankara Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 6(2), 45-48.
- Sümer, R. (1990). Sporda Demokrasi 2: Türkiye'de Spor Federasyonlarının Tarihsel Gelişimi
- Şahin, N. (1994). Psikoloji araştırmalarında ölçek kullanımı. *Türk Psikoloji Dergisi*, (33), 19- 26.
- Şimşek, İ. (2000). *İşletme bilimlerine giriş*. Yenilenmiş 7.baskı, Ankara, Nobel Yayın, s.13-16.
- Tanır, H. (2007). 2006-2007 Turkcell süper liginde seçilmiş futbol kulüplerinin yönetici yeterliliklerinin mukayeseli olarak karşılaştırılması (konyaspor, sivasspor ve trabzonspor örneği). Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Spor Yöneticiliği Anabilim Dalı. Konya
- Tekben, İ. (2019). *Ortaöğretim kurumlarında görev yapan müdürlerin kullandıkları etkileme taktikleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi* [Yüksek lisans tezi, Hacettepe Üniversitesi].
- Thacker, R. A. and Wayne, S. J. (1995). An examination of the relationship between upward influence tactics and assessments of promotability. *Journal of Management*, 21, 739– 756
- Turkay, H. & Dursun, A. (2017). Bir İnceleme: Tarihsel Süreç İçerisinde Türk Spor Örgütlenmesi. *Diyalektolog Ulusal Sosyal Bilimler Dergisi* (16), 179-189.
- Tutar, H. & Altınöz, M. (2010). Örgütsel iklimin işgören performansı üzerine etkisi. Ostim İmalat İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65(2), 196-218.
- Tükel, A. (2018). *Aile ve Sosyal Politikalar Gençlik ve Spor Kulüplerinde görev yapan yöneticilerin kullandıkları etkileme taktikleri ile iş performansları arasındaki ilişki* [Doktora tezi, Marmara Üniversitesi].
- Wayne, S. and Ferris, G. R. (1990). Influence tactics, affect, and exchange quality in supervisor–subordinate interactions: A laboratory experiment and field study. *Journal of Applied Psychology*, 75, 487–499.
- Wayne, S., Liden, R., Graf, I. and Ferris, G. (1997). The role of upward influence tactics in human resource decisions. *Personnel Psychology*, 50,979–1006.

- WEB1. <https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.3289.pdf> (Erişim tarih 05.02.2025)
- WEB2. <https://www.gsb.gov.tr/tr/sayfa/3164-tarihce> (Erişim tarih 05.02.2025)
- Yetim, A. A. (2019). *Yönetim Bilimi: Tarihi Gelişim Süreci ve Alt Dalları*, A. A. Yetim (ed.). Yönetim ve spor. (s.3-32). Ankara: Gazi Kitapevi.
- Yılmaz, E. (2015). İşgören İş tatmini ile İşgören performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi üzerine bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep, Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Yukl, G. (2010). *Leadership In Organization*. 7th Edition. New Jersey, Pearson Imprint.
- Yukl, G. A. (2013). *Leadership in Organizations* (8th Edition).
- Yukl, G., & Tracey, J. B. (1992). Consequences of influence tactics used with subordinates, peers and the boss. *Journal of Applied Psychology*, 77(4), 525- 535.
- Yukl, G., Guinan, P. J., and Soitolano, D. (1995). Influence tactics used for different objectives with subordinates, peers, and superiors. *Group & Organization Management*, 20, 272-296.
- Yukl, G., Seifert, C. F., & Chavez, C. (2008). Validation of the extended influence behavior questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 19(5), 609-621.
- Yurttaş, Y. (2019). *Çalışanların etkileme taktiklerinin örgütsel bağlılık, iş performansı ve iş stresine etkisi: Kimya sektöründe bir uygulama* [Yüksek lisans tezi, Gebze Teknik Üniversitesi].
- Zakus, D. H., Malloy, D. C. & Edwards, A. (2007). *Critical and Ethical Thinking in Sport Management: Philosophical Rationales and Examples of Methods*. Sport Management Review.

8. EKLER

EK-1. Etik Kurul Belgesi

Evrak Tarih ve Sayısı: 14/11/2024-170657

T.C. MARDİN ARTUKLU ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ		
	ÜNİVERSİTE BİLİMSEL ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİĞİ KURULU KARARI	Dok. No: MAU-FRM-01-KARARLAR/02 İlk Düz. Tar.: 02/01/2020 Rev. No/Tar.: 00/... Sayfa: 1/1

OTURUM YILI	OTURUM SAYISI	OTURUM TARİHİ	OTURUM SAATİ
2024	12	13.11.2024	10.00

Üniversitemiz Etik Kurulu, Prof. Dr. Yılmaz DEMİRHAN Başkanlığında toplanarak aşağıdaki kararları almıştır.

GÜNDEM 7:

Evrak Tarih ve Sayısı: 08/11/2024-169816 dilekçe ile Doç. Dr. Mehmet Şerif ÖKMEN danışmanlığında yürütülecek olan Mehmet Salih ERDOĞAN' ın *“Yöneticilerin Kullandıkları Etkileme Taktikleri İle İş Performansı Arasındaki İlişki: Mardin Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü Örneği”* başlıklı yüksek lisans tez çalışmasının etik açıdan değerlendirilmesi,

KARAR 7:

Evrak Tarih ve Sayısı: 08/11/2024-169816 dilekçe ile Doç. Dr. Mehmet Şerif ÖKMEN danışmanlığında yürütülecek olan Mehmet Salih ERDOĞAN' ın *“Yöneticilerin Kullandıkları Etkileme Taktikleri İle İş Performansı Arasındaki İlişki: Mardin Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü Örneği”* başlıklı yüksek lisans tez çalışması, etik açıdan değerlendirilerek uygun olduğu görüş ve kanaatine oy birliğiyle karar verilmiştir.

Hazırlayan: Birim Kalite Komisyonu	Kontrol Eden: Üniversite Kalite Komisyonu	Onaylayan: Üniversite Kalite Komisyon Başkanı
---------------------------------------	--	--

EK-2. Kişisel Bilgi Formu ve Ölçekler

Sayın katılımcı, bu bölümde yer alan ifadeleri kurumunuza yönelik tutum ve davranışlarınızı genel olarak göz önünde bulundurarak değerlendiriniz. İfadeleri değerlendirirken, olması gereken durumu değil, algıladığınız / hissettiğiniz durumu dikkate almanız gerekmektedir. Aşağıdaki ifadelerden kendinize en yakın hissettiğiniz seçeneği işaretleyiniz.

- 1) **Cinsiyetiniz:** Kadın () Erkek ()
- 2) **Yaşınız:** 20-30 yaş arası () 31-40 yaş arası () 41-50 yaş arası ()
- 3) **Kaç yıldır çalışıyorsunuz:** 1-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 16-20 ve üstü yıl ()
- 4) **Eğitim durumu:** Lisans () Lisans üstü ()
- 5) **Görev Durumu:** Antrenör () Sportif Eğitim Uzmanı () Sportif Eğitim Uzmanı () Eğitim Yönetim Sistemi (EYS) ()
- 6) **Kurumda Daha Önce Yöneticilik Yaptınız mı:** Evet () Hayır ()

BİREYSEL PERFORMANS ÖLÇEĞİ	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. İşlerimi devamlı zamanında bitiririm.					
2. Düzenli ve belirli bir amaç doğrultusunda çalışırım.					
3. Çok düşük idare ve teşvik seviyesinde bile çalışırım.					
4. Görev odaklı çalışırım.					
5. İşimi yüksek çalışma temposunda sürdürürüm.					
6. İşimde büyük işler başarıyorum.					
7. Yüksek kaliteli işler ortaya koyarım.					
8. Çalışmalarım sürekli üst düzey sonuçlar verir.					
9. İşimde çok çalışkan ve hareketliyimdir.					

ALT BOYURLAR	ÇALIŞANLARA YÖNELİK ETKİLENEN DAVRANIŞ ÖLÇEĞİ (ÇEDÖ)	Hiçbir zaman	Nadiren	Orta sıklıkta	Çok sık	Her zaman
Akıl Yoluyla İkna Etme	1. Amiriniz, sizi bir talep veya öneri hakkında ikna etmek için mantıksal gerekçeler kullanır.					
	2. Amiriniz, bir talep veya değişikliğin amaca ulaşmak için neden gerekli olduğunu net bir şekilde açıklar.					
	3. Amiriniz, bir proje önerisinin veya değişikliğinin neden uygun ve ekonomik olacağını açıklar.					
	4. Amiriniz, önerdiği bir faaliyet veya değişikliğin büyük ihtimalle başarılı olacağını göstermek için bilgi ve kanıt sağlar.					
Karşılık Verme	5. Amiriniz, bir görev veya projeye ilişkin yardımınız karşılığında size istediğiniz bir şeyi önerir.					
	6. Amiriniz, bir talebi yerine getirmenize karşılık olarak sizin için bir şey yapmayı önerir.					
	7. Amiriniz, yardımınız ve desteğiniz karşılığında sizin için özel bir görev veya iyilik yapmayı önerir.					
	8. Amiriniz, şimdiki yardımınız karşılığında sizin için gelecekte bir şey yapmayı önerir.					
Teşvik Edici Talepte Bulunma	9. Amiriniz, önerdiği bir faaliyet veya değişikliğin gerçekten heyecanlı ve kayda değer bir şey yapmak için bir fırsat olduğunu söyler.					
	10. Amiriniz, önerdiği bir proje veya değişikliğin nasıl sonuçlanacağına ilişkin açık, teşvik edici bir vizyon tanımlar.					
	11. Amiriniz, yeni bir faaliyet veya değişiklik önerdiği zaman ideal ve değerlerden bahseder.					
	12. Amiriniz, önerdiği bir faaliyet veya değişiklik için heves uyandırmaya yönelik ilham verici bir konuşma veya sunum yapar.					
Kurallara Uygunluk	13. Amiriniz, talep ve önerisinin resmi kural ve politikalarla tutarlı olduğunu söyler					
	14. Amiriniz, bir talep veya önerinin önceki anlaşma veya sözleşmelerle tutarlı olduğunu söyler.					
	15. Amiriniz, bir talebin yasal olduğunu iş emri, politika el kitapçığı, çizelge, iç tüzük veya sözleşme gibi dokümanlara başvurarak doğrular.					
	16. Amiriniz, bir talep veya önerinin önceki teamül ve yerleşmiş uygulamalar ile tutarlı olduğunu söyler.					

Bilgilendirme	17. Amiriniz, istediği görevin kariyerinizi nasıl etkileyeceğini açıklar.					
	18. Amiriniz, bir görev veya faaliyet yapmakla elde edeceğiniz yararları tanımlar (Örneğin; yeni beceriler öğrenmek, önemli insanlar ile tanışmak, tanınmanızı kolaylaştırmak).					
	19. Amiriniz, önerdiği bir faaliyet veya değişikliğin kişisel bir amacınıza ulaşmada nasıl yardımcı olabileceğini açıklar.					
	20. Amiriniz, önerdiği bir faaliyet veya değişikliğin sizin için neden iyi olacağını açıklar.					
Baskı Yapma	21. Amiriniz, bir talebi yerine getirmenizi ister.					
	22. Amiriniz, size bir şey yaptırmaya çalışırken tehdit veya uyarılarda bulunur.					
	23. Amiriniz, bir talebi yerine getirip getirmediğinizi görmek için sizi sürekli kontrol eder.					
	24. Amiriniz, bir talebi yerine getirmeniz için size baskı yapmaya çalışır.					
İşbirliği Yapma	25. Amiriniz, bir talebi yerine getirmek için ihtiyaç duyabileceğiniz her türlü yardımı sağlamayı önerir.					
	26. Amiriniz, onun için yapacağınız bir göreve ilişkin ihtiyaç duyabileceğiniz kaynakları sağlamayı önerir..					
	27. Amiriniz, yerine getirmenizi istediği görevin nasıl yapılacağını göstermeyi önerir.					
	28. Amiriniz, yerine getirmenizi istediği görev için yardımcı olmayı önerir.					
Takdir Etme	29. Amiriniz, bir talebi yerine getirmek için ihtiyaç duyulan özel beceri veya bilgiye sahip olduğunuzu söyler.					
	30. Amiriniz, sizden bir şey yapmanızı istediği zaman beceri veya bilginizi över.					
	31. Amiriniz, onun için bir görevi yerine getirmenizi istediği zaman geçmiş performans veya başarılarınızı över.					
	32. Amiriniz, yapmanızı istediği görev için sizin en nitelikli (kalifiye) kişi olduğunuzu söyler.					
İstişarede (Müzakerede) Bulunma	33. Amiriniz, bir amaca ulaşmasına veya bir problemi çözmesine yardımcı olmanız için yapabileceğiniz bir şeyler önermenizi ister.					
	34. Amiriniz, önerdiği bir faaliyet veya değişiklik ile ilgili düşüncelerinizi almak için size danışır.					
	35. Amiriniz, önerdiği bir faaliyet veya değişiklik ile ilgili var olan herhangi bir tereddütünüzü açıklamanız için sizi teşvik eder.					
	36. Amiriniz, bir taslak plan veya öneriyi geliştirmeye yönelik yöntemler önermenizi bekler.					

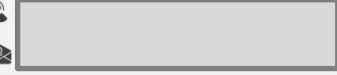
Kişisel Yakınlığı Kullanma	37. Amiriniz, sizden bir şey yapmanızı istediği zaman arkadaşlığınıza başvurur.					
	38. Amiriniz, ne olduğunu belirtmeden, sizden bir iyilik istemesi gerektiğini söyler.					
	39. Amiriniz, bir arkadaş olarak, ona bir iyilik yapmanızı ister.					
	40. Amiriniz, sizin yardımınızı kişisel bir iyilik olarak ister.					
Başkalarıyla Koalisyon Kurma	41. Amiriniz, bir öneriyi desteklemenizi isterken, bu öneriyi onaylayan diğer insanların isimlerinden bahseder.					
	42. Amiriniz, desteklemenizi veya uygulamada yardımınızı istediği, önerdiği bir faaliyet veya değişikliğe neden destek verdiklerini size açıklamaları için diğer kişileri bir araya getirir.					
	43. Amiriniz, bir talep veya öneride bulunmak üzere sizinle buluştuğunda destek için yanında birini getirir.					
	44. Amiriniz, Bir talep veya öneriyi yerine getirmeniz amacıyla, sizi etkilemede yardımcı olması için saygı duyduğunuz birinden ricada bulunur.					

ÖZGEÇMİŞ

MEHMET SALİH ERDOĞAN

SPOR EĞİTİM UZMANI

İLETİŞİM



HAKKIMDA

1987 yılında Mardin kızıltepe'de doğdum. Orta ve lise öğrenimimi burada tamamladım. 2011 yılında Erciyes Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Spor Yöneticiliği bölümünü kazandım aktif bir şekilde spor yapmaya devam ettim. Öğrenim dönemimde aldığım eğitim doğrultusunda seminerler, eğitimler ve sertifikalar aldım. 2014-2015 yılında pedagojik formasyonla beraber öğretmenlik uygulaması ve kayseri gençlik hizmetleri ve spor il müdürlüğünde staj yaptım. 2019 yılında Kızıltepe Gençlik ve Spor İlçe Müdürlüğüne Spor Eğitim Uzmanı olarak atandım ve halen bu görevime devam etmekteyim.

BECERİLER

- Zaman yönetimi
- Ekip çalışması
- Analitik Düşünme
- İnovatif Yaklaşım

İŞ DENEYİMİ

EMRE BİLGİSAYAR 2009-2011 VE 2015- 2018

KIZILTEPE GENÇLİK VE SPOR İLÇE MÜDÜRLÜĞÜ
SPOR EĞİTİM UZMANLIĞI 2019 HALEN

EĞİTİM

ERCIYES ÜNİVERSİTESİ BEDEN EĞİTİMİ VE
SPOR YÜKSEKOKULU
SPOR YÖNETİCİLİĞİ BÖLÜMÜ

SERTİFİKALAR

- 2013 Mersin Akdeniz Oyunları
- Yönetici asistanlığı (Milli Eğitim Bakanlığı)
- İnteraktif Kişisel gelişim, stres yönetimi, zaman yönetimi, beden dili, iletişim dilleri eğitimi
- İnteraktif NLP beginner eğitimi
- Uluslar arası spor kongresi (kayseri)
- Engellilerde Spor(Erciyes üniversitesi)
- Ulusal Golf Konferansı(Erciyes üniversitesi)
- İnsan Kaynakları ve Sosyal Girişimcilik (educon kayseri)
- Kalite yönetim sistemleri eğitimi
- Entegre yönetim sistemi eğitimi