

T.C.
İSTANBUL NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

SPOR YÖNETİCİLERİNİN MOTİVASYONLARININ
BAŞARI DÜZEYLERİNE OLAN ETKİLERİNİN
İNCELENMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

CİHAD ATAY

Enstitü Anabilim Dalı: Spor Yöneticiliği
Enstitü Bilim Dalı : Spor Yöneticiliği

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Türker BIYIKLI

MART - 2023

T.C.
İSTANBUL NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

SPOR YÖNETİCİLERİNİN MOTİVASYONLARININ
BAŞARI DÜZEYLERİNE OLAN ETKİLERİNİN
İNCELENMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ
CİHAD ATAY

ORCID ID: 0009-0005-2746-4133

Enstitü Anabilim Dalı: Spor Yöneticiliği
Enstitü Bilim Dalı : Spor Yöneticiliği

“Bu tez 17/ 03 /2023 Tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği ile kabul edilmiştir.”

JÜRİ ÜYESİ	KANAATI	İMZA
Doç. Dr. Türker Bıyıklı	BAŞARILI	
Doç. Dr. Tuba Kızılet	BAŞARILI	
Doç. Dr. Umut Başoğlu	BAŞARILI	

Enstitü Müdürü
Onay

YAYINLAMA VE FİKRİ MÜLKİYET BEYANI

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

Cihad ATAY
17.03.2023



ETİK BEYAN

Bu tezdeki tüm bilgilerin akademik kurallara ve etik ilkelere uygun olarak elde edildiğini ve sunulduğunu; ayrıca bu kuralların ve ilkelerin gerektirdiği şekilde, bu çalışmadan kaynaklanmayan bütün atıfları yaptığımı beyan ederim.

Cihad ATAY
17.03.2023



ÖNSÖZ

Tez çalışmasının gerçekleştirilmesinde ilk günden bugüne değerli bilgileri benimle paylaşan ve desteğiyle her zaman yanımda olan danışmanım Doç. Dr. Türker BIYIKLI'ya ve kendisi de bir akademisyen olan eşim Dr. Öğr. Üyesi Arife ATAY'a bu süreçte bana desteklerinden dolayı çok teşekkür ederim.

Cihad ATAY
17.03.2023



İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	iii
KISALTMALAR	iii
TABLO LİSTESİ	iv
ÖZET	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.
ABSTRACT	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.
GİRİŞ	1
Problem Cümlesi	2
Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	3
Sınırlılıklar	3
Sayıtlar	3
Tanımlar	4
BÖLÜM 1: GENEL BİLGİLER	5
1.1. Spor Yönetimi Kavramı.....	5
1.1.1. Spor Yönetimi Tanım ve Anlamı.....	5
1.1.2. Spor Yönetiminin Özellikleri	6
1.1.3. Spor Yönetiminin Görevleri	8
1.2. Yönetici Kavramı.....	9
1.3. Spor Yöneticisi.....	10
1.3.1. Spor Yöneticilerinin Nitelikleri	12
1.3.1.1. Genel Kültür	12
1.3.1.2. Spor Alan Bilgisi	12
1.3.1.3. Spor Yöneticiliği Meslek Bilgisi	13
1.4. Türkiye’de Spor Yönetimi.....	14
1.5. Kulüplere Dayalı Merkezi Teşkilatlanmalar	14
1.5.1. 1922-1936 Dönemi Spor Yönetimi (TİCİ)	14
1.5.2. 1936-1938 Dönemi Spor Yönetimi (TSK)	15
1.5.3. Devlete Dayalı Spor Teşkilatlanması ve Değerlendirilmesi.....	16
1.6. Motivasyon Türleri.....	18
1.6.1. İçsel Motivasyon.....	20
1.6.2. Dışsal Motivasyon	20
1.6.3. Spor ve Motivasyon.....	21
1.7. Sporda Motivasyon Çeşitleri.....	22
1.7.1. Genel Spor Motivasyonu	24
1.7.2. Özel Spor Motivasyonu	25
1.7.3. Yeterli Motivasyon	26
1.7.4. Aşırı Motivasyon	26
1.7.5. Yetersiz Motivasyon	26
1.8. Sporda Motivasyon Kuramları.....	27
1.8.1. Başarı Motivasyonu	28
1.8.2. Başarı Gereksinim Kuramı	29
1.8.3. Hedefi Gerçekleştirme Kuramı	31
1.8.4. Yüklenme Kuramı.....	31
1.9. Önceki Çalışmalar	32

BÖLÜM 2: YÖNTEM	38
2.1. Araştırma Grubu	38
2.2. Araştırmanın Modeli	38
2.3. Veri Toplama Araçları	38
2.3.1. Demografik Form	38
2.3.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği	38
2.3.3. Yetişkin Motivasyon Ölçeği	39
2.3.4. Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği.....	39
2.3.5. İşlem Yolu.....	39
2.4. Verilerin Analizi	40
BÖLÜM 3: BULGULAR.....	41
3.1. Ölçekler Arası Korelasyon	49
BÖLÜM 4: TARTIŞMA.....	53
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	56
KAYNAKÇA	58
EKLER.....	66

KISALTMALAR

ark.	: Arkadaşları
BTGM	: Beden Terbiyesi Genel M¼d¼rl¼ę¼
BTK	: Beden Terbiyesi Kanunu
CHP	: Cumhuriyet Halk Partisi
GSB	: Gençlik ve Spor Bakanlığı
N	: Kişi sayısı
SHGM	: Sivil Havacılık Genel M¼d¼rl¼ę¼
SS	: Standart Sapma
TİCİ	: T¼rkiye İdman Cemiyetleri İttifakı
TSK	: T¼rk Spor Kurumu
vd.	: Ve diğerleri
%	: Y¼zde

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Spor Yöneticisinin Nitelikleri.....	11
Tablo 2: Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular.....	41
Tablo 3: Yaş Değişkenine İlişkin Bulgular.....	41
Tablo 4: Eğitim Durumu Değişkenine İlişkin Bulgular.....	41
Tablo 5: Medeni durum Değişkenine İlişkin Bulgular.....	42
Tablo 6: Çalışma Yılı Değişkenine İlişkin Bulgular.....	42
Tablo 7: Gelir Durumu Değişkenine İlişkin Bulgular.....	42
Tablo 8: Cinsiyet ile Motivasyon Ölçeği Arasındaki İlişki.....	43
Tablo 9: Yaş ile Motivasyon Ölçeği Arasındaki İlişki.....	43
Tablo 10: Medeni Durum İle Motivasyon Ölçeği Arasındaki İlişki.....	43
Tablo 11: Eğitim Durumu İle Motivasyon Ölçeği Arasındaki İlişki.....	44
Tablo 12: Yöneticilik Yapma Yılı İle Motivasyon Ölçeği Arasındaki İlişki.....	44
Tablo 13: Gelir Durumu İle Motivasyon Ölçeği Arasındaki İlişki.....	45
Tablo 14: Cinsiyet İle Örgütsel Bağlılık Ölçeği Arasındaki İlişki.....	45
Tablo 15: Yaş ile örgütsel bağlılık Ölçeği Arasındaki İlişki.....	45
Tablo 16: Eğitim Durumu İle Örgütsel Bağlılık Ölçeği Arasındaki İlişki.....	46
Tablo 17: Medeni Durum İle Örgütsel Bağlılık Ölçeği Arasındaki İlişki.....	46
Tablo 18: Yöneticilik Yılı İle Örgütsel Bağlılık Ölçeği Arasındaki İlişki.....	46
Tablo 19: Gelir Durumu İle Örgütsel Bağlılık Ölçeği Arasındaki İlişki.....	47
Tablo 20: Cinsiyet İle Liderlik Tarzları Ölçeği Arasındaki İlişki.....	47
Tablo 21: Yaş İle Liderlik Tarzları Ölçeği Arasındaki İlişki.....	47
Tablo 22: Eğitim Durumu İle Liderlik Tarzları Ölçeği Arasındaki İlişki.....	47
Tablo 23: Medeni Durum İle Liderlik Tarzları Ölçeği Arasındaki İlişki.....	48
Tablo 24: Yöneticilik Yılı İle Liderlik Tarzları Ölçeği Arasındaki İlişki.....	48
Tablo 25: Gelir Durumu İle Liderlik Tarzları Ölçeği Arasındaki İlişki.....	49
Tablo 26: Normallik Analizine Dair Sonuçlar.....	49
Tablo 27: Motivasyon Ölçeği İle Örgütsel Bağlılık Ölçeği Arası Spearman Korelasyon Testi.....	49
Tablo 28: Motivasyon Ölçeği İle Liderlik Tarzları Ölçeği Arası Spearman Korelasyon Testi.....	50
Tablo 29: Örgütsel Bağlılık İle Liderlik Tarzları Arası Spearman Korelasyon Testi....	51
Tablo 30: Üç Ölçek Arası Korelasyon.....	51

İstanbul Nişantaşı Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yüksek Lisans Tez Özeti

Tezin Başlığı: Spor Yöneticilerinin Motivasyonlarının Başarı Düzeylerine Olan Etkilerinin İncelenmesi

Tezin Yazarı: Cihad ATAY

Danışman: Doç. Dr. Türker BIYIKLI

Kabul Tarihi: 17.03.2023

Sayfa Sayısı: vi+ 65 +6

Anabilim Dalı: Spor Yöneticiliği

Bilim Dalı: Spor Yöneticiliği

Bu araştırmanın amacı spor yöneticilerinin motivasyonlarının başarı düzeylerine olan etkilerinin incelenmesidir. Araştırma modeli olarak betimsel tarama modellerinden ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır.

Araştırmada veri toplamak amacıyla Kişisel Bilgi Formu, Yetişkin Motivasyonu Ölçeği, Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği kullanılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen veriler SPSS istatistik programı kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırmada elde edilen verilerin analiz sonucu normal dağılım gösterdiği bulunmuştur. Verilerin analizinde bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenlere olan etkilerini incelemek için Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) kullanılmıştır. İletişim becerileri ve başarı motivasyonu düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesinde Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon tekniği kullanılmıştır.

Araştırmanın sonucunda Yetişkin Motivasyonu ve Örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Anahtar kelimeler: Spor, Spor Yöneticisi, Motivasyon, Liderlik, Örgütsel Bağlılık.

The Title of Thesis: Investigation of The Effects of Sports Managers' Motivations on Success Levels	
Author: Cihad ATAY	Supervisor: Assoc. Prof. Türker BIYIKLI
Date: 17.03.2023	Nu. of Pages: vi+ 65 + 6
Department: Sports Management	Subfield: Sports Management
<p>The aim of this research is to examine the effects of the motivation of sports managers on their success levels. As a research model, the relational survey model, one of the descriptive survey models, was used.</p> <p>Personal Information Form, Adult Motivation Scale, and Organizational Commitment Scale were used to collect data in the study. The data obtained as a result of the research were analyzed using the SPSS statistical program. It was found that the data obtained in the study showed normal distribution as a result of the analysis. One-Way Analysis of Variance (Anova) was used to examine the effects of independent variables on dependent variables in the analysis of the data. Pearson Product-Moment Correlation technique was used to examine the relationship between communication skills and achievement motivation levels.</p> <p>As a result of the research, a significant relationship was determined between Adult Motivation and Organizational Commitment levels.</p>	
Keywords: Sports, Sports Manager, Motivation, Leadership, Organizational Commitment.	

GİRİŞ

Spor, her yaştan insanın hayatında yer alabilecek bir etkinliktir. Spor; takım veya bireysel uygulanan; kişinin belli kurallar içinde icra ederek, karşısındaki ile mücadele içeren ya da belli bir amaca ulaşma hedefi olan, kişilerin fiziki ve bilişsel becerilerini geliştiren fiziksel hareketlerin tümüdür (Tanrıverdi, 2012). Özellikle çocuklar ile gençlerin farklı yönlerde gelişiminde sportif faaliyetler önemli katkılar sağlamaktadır. Spor alışkanlıkları ise küçük yaştan başlayarak kazanılmaktadır. Dolayısıyla spor psikolojisi araştırmacıları, genç yaşlardaki sporcuların spora katılmalarını sağlayan ana sebepleri araştırmaya ilgi duymaya başlamışlardır.

Spor, modern zamanın en büyük hastalıklarından biri olan stresle mücadelede önemli bir rol oynar. Çünkü spor, bireylerin rahatlamasını, mutlu olmasını ve başardıklarından zevk almalarını sağlar. Bu bakımdan üniversite öğrencilerinin günlük sorunlarla, stresle ve sıkıntılarla sosyal çevreleri ile uyum içinde baş edebilme arzuları, fiziksel olarak zinde, sağlıklı bir görünüme ve huzura kavuşma ihtiyacıyla spor yapmaya meyilli olmaları beklenmektedir. Bu bağlamda "tutum" kavramı, üniversite öğrencilerinin spor yapmaya meyilli olabilmelerinin temelini oluşturması nedeniyle kritik öneme sahiptir (Kaya, vd., 2018).

Motivasyon kelimesi Türkçe'deki güdü kelimesini karşılamaktadır. Kelimenin kökeni Latince Movere yani harekete geçmekten gelmektedir. Motivasyon, insan ya da insanları bir hedefe bağlı şekilde hareketlendiren, iç ya da dış etkenler vasıtasıyla sağlanan bir durum olarak tanımlanmaktadır (Genç, 2012). Motivasyon insanların hareketlerine bakarak gözlemlenebilir fakat her etken her kişiyi motive etmemektedir. Motivasyon tümüyle bireysel bir tutumdur ve bireysel farklılıklar bulunmaktadır. Motivasyon, kişinin hareketlenmesini, istek durumunda olmasını, efor harcamasını gerektiren bir hal olarak ifade edilmektedir (Konter, 1996).

Sporla motivasyonu, sporla uğraşan kişinin ilerleyen zamanlara dönük beklentilerindeki fazlaşma sonucunda oluşmaktadır. Bir konuda başarılı olmaktan ötürü duyulan zevk ve olunan tatminkarlık, gelecekteki olası başarılar bakımından sporla uğraşan bireyde yeni istek ve yeni beklentiler oluşmasına neden olmasını sağlamaktadır. Bu durumdaki motivasyon başarı motivasyonu olarak tanımlanmaktadır. Fakat başarı motivasyonunda

bulunan gelişim aşamalarının bir kapsamı bulunmaktadır. Her sporcunun fazla başarı motivasyonuna sahip olması beklenmemektedir. Aynı zekâ seviyesindeki benzer bölgede büyüyen sporcuların başarı motivasyonları aynı seviyede olmayabilir. Sporcuları negatif olarak etkileyen konulardan biri de sporcu kişinin yaşamışlıklarıyla beklentileri arasında karşıtlıkların olması ve ayrımların bulunmasıdır. Bir sporcunun birtakım hareketleri rahat bir şekilde yaparken, benzer hareketleri de rahat bir şekilde yaparım düşüncesine girerek beklenti oluşturması bu duruma örnek gösterilmektedir. Ancak bu durumda gelişim görülmez, performansı artmazsa kişi karamsarlığa kapılabilmektedir. Bir sporcunun çok sık şekilde başarısız olması, öğrenilmiş çaresizliğin oluşmasına neden olmaktadır (Aktop, 2002).

Örgüt kültürü, ortak amaç ve değerlere sahip olan bireyleri aynı çatı altında birleştirme gücüne sahiptir. Örgüt kültürü kavramının oluşmasında temel yapı taşları örgütsel değerlerdir. Örgüt değerleri, çalışan bireylerin davranış şekillerini anlamlandırmaya ve değerlendirmeye yardımcı olan ölçütlerin temelini oluşturmaya yarar sağlamaktadır. Örgüt çalışanlarının değer yargılarının önceden bilinmesi ve olası davranışlarını tahmin etmek, örgüt içi çatışmaların önlenmesinde yardımcı olacaktır (Kaya ve Uysal, 2017).

Spor örgütlerinde de örgüt kültürünün oluşması ve yönetim sürecinin örgütün amaçlarına uygun ilerlemesi için değer konusu önem arz etmektedir. Bir yönetici davranışı olan yönetim zihniyeti, yönetimle ilgili değerler, tercihler ve eğilimleri kapsamaktadır. Bu eğilimler ve tercihler örgüt hakkındaki görüşlerin ve davranışların nasıl yönlendirilmesi gerektiği hakkında öncü olmaktadır. Değerler, yönetişim ve yönetim tarzlarının nasıl uygulanması gerektiği konusunda yol gösterici konumda bulunmaktadır. Bu nedenle geleceğin yöneticileri olacak spor yöneticiliği öğrencilerinin değer yargılarının bilinmesi, gelecekte nasıl bir yönetici profili ile karşı karşıya kalınacağı ve nasıl bir yönetim zihniyeti uygulayacakları sorularına yanıt bulduracaktır.

Problem Cümlesi

Bu araştırmanın problem cümlesini “Spor Yöneticilerinin Motivasyonlarının Başarı Düzeylerine Etki Etmekte Midir?” sorusu oluşturmaktadır.

Araştırmanın Amacı ve Önemi

Spor örgütlerinde çalışan iş gören ve yöneticilerin ortak düşünce, norm ve inançları ile oluşan örgüt kültürü kavramı, motivasyon ve örgütsel bağlılık gibi konularda önemlidir. Örgüt kültürünü oluşturan en önemli unsur ise örgütsel değerlerdir. Bu bakımdan spor yöneticilerinde bulunması gereken değerlerin bilinmesi, bireyin örgüt içinde üstleneceği görevlerdeki yönetim zihniyeti, problem çözme becerisi ve örgüt çalışanları arasındaki iklimi etkileyeceği için önem arz etmektedir.

Yöneticinin gösterdiği destek, çalışanlara olumlu olarak etki edeceğinden örgüte olan bağlılıklarında da olumlu etki yaratmaktadır. Yönetici destek eksikliğinin, kaynakların gerilemesine ve çalışanların içinde buldukları örgütü sorgulamasına yol açabileceğini, bu durumun da uzun vadede çalışanlar ile örgütün birbirine düşmesine neden olabileceği düşünülmektedir.

Sonuç olarak, çalışanlara spor yöneticilerinde olumlu ya da olumsuz tutumlar tüm yaşamlarını etkilemekte, hayata bakış açılarını değerlendirmekte ve bireylerin ruh sağlığını etkilemektedir. Ruh sağlığı sorunları olan ve iş tatmini düşük olan kişiler, özel ve iş hayatlarında çok fazla hata yapma eğiliminde olup, bu hatalar büyük etki yaratarak birbirini kovalayacaktır. Aksi halde kişinin içinde bulunduğu duygu durumu çevresindeki insanları olumsuz etkileyecektir. Örneğin işini sevmeyen, şüpheli ve hevesiz spor yöneticileri, öfkeli ve hayata olumsuz bakan çalışanların işlerinde başarılı olmaları beklenemez ve bu tutum azalmaya yol açar. İş yerinde aklı ve memnuniyeti yüksek olan spor yöneticileri kendilerine çok güvenirler, işlerini mutlu yaparlar, işlerinden memnundurlar, çalışmaya isteklidirler, birlikte çalışırlar, iyi geçinirler ve iş arkadaşlarıyla çalışırlar. Çalışanların bu olumlu tutumları aile yaşamlarını ve iş yaşamlarını etkilemektedir.

Sınırlılıklar

Bu çalışma spor yöneticiliği görevini icra eden bireyler ile sınırlı tutulmuştur.

Sayıtlar

Bu çalışma aşağıdaki sayıtlar üzerine temellendirilmiştir.

1.Çalışmada kontrol altına alınamayan değişken ya da değişkenlerin grupları etkilediği varsayılmıştır.

2.Çalışmada spor yöneticilerinin ölçekleri içtenlikle yanıtladıkları varsayılmıştır.

Tanımlar

Başarı Motivasyonu: Başarı motivasyonu, sporcunun bir müsabakaya yakınlaşıp uzaklaşma eğilimi şeklinde açıklanmaktadır. Bu açıklamaya göre, başarma isteği de eklenerek bir açıklama daha yapılabilir. Birden fazla sportif durum, kişilerin kazanma arzusundan, bedensel yeteneklerine göre daha çok etki göstermektedir. Çoğu kişi diğer kişilere göre başarı motivasyonunda, istek ve kararlılık sergilemektedir. Bu durum kişiyi istekli hale getirmektedir (Cox, 1990).

Spor: Spor, toplu ya da bireysel olarak yapılan ve kişilerin zihinsel ve fiziksel yeterliliklerine olumlu etki oluşturan, mücadele veya belirlenen hedefe erişme amacıyla önceden belirli kurallar içinde yapılan bedensel faaliyetlerdir (Tanrıverdi, 2012).

Spor Yöneticisi: Spor yöneticisi, beden eğitimi ve spor faaliyetlerinin geliştirilmesinin yanında, personel sağlama, denetimi ve spor tesis yönetimi ile sportif faaliyet organizasyonları, spor politikaları, mevzuatı, teşkilatlanması ve spor yöneticiliği gibi konuları incelemekle görevli kimselerdir (Demirci, 1986).

BÖLÜM 1: GENEL BİLGİLER

1.1. Spor Yönetimi Kavramı

1.1.1. Spor Yönetimi Tanım ve Anlamı

Küreselleşen dünya ve her geçen gün değişen ve gelişen teknolojiyle birlikte, tüm endüstri alanlarında olduğu gibi spor endüstrisi de olağanüstü bir gelişim göstermektedir. Spor örgüt ve organizasyonlarıyla, devletler uluslararası ilişkilerini güçlendirmekte, ülkelerinin tanıtımını yapmakta ve çok büyük ekonomik fayda sağlamaktadır. Sporun ülkelerde yaygınlaşması ve gelişmesi, spor teşkilatlanması ve yönetimine bağlıdır. Genel yönetim bilimi faaliyet ve fonksiyonları, spor yönetimi alanı için de geçerlidir. Spor yönetimi, kamu ve özel sektörde faaliyet göstermektedir. Birey ve toplum açısından faydalı her kurum gibi, spor da bir toplumsal kurumdur. Bu sebeple genel yönetim bilimi ilke ve kuralları toplumsal bir kurum olan spor ve spor yönetimi açısından da uygulanmaktadır (Sunay, 2016).

Spor yönetimi alanında da tıpkı genel yönetim bilimi gibi planlama, örgütlenme, yöneltme, koordinasyon ve denetim faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi önem arz etmektedir. Yönetimin bu işlevleri yoluyla kaynakların (insan, para, malzeme, zaman ve yer) etkin kullanımı, spor teşkilatının hedeflerine ulaşması açısından önemlidir. Bu durumda merkezinde insan olan ve toplumla sürekli iç içe bulunan spor kuruluşları, faal örgüt yapısı ve hareketli yönetim misyonuna sahip olmaları gerekmektedir. Bu anlamda spor yönetimi kavramı, spor kurum ve kuruluşlarının kendine has yapısına ve işleyiş şekline sahip olması gerektiği düşüncesiyle meydana gelmiştir (Yetim ve Şenel, 2001).

Genel yönetim öğeleri spor camiasıyla bütünleşmiş ve spor yönetimi kavramı oluşmuştur. Spor yönetiminin ana hedefi spor etkinliklerini akıllı ve bilimsel yöntemlerle yürütülmesinin nasıl olabileceği konusunda araştırmacı olmak ve bu bulguları yönetim ilkelerine dönüştürmektir. Spor yönetimi başka bir ifadeyle, spor alanlarında politika, karar ve hedeflere ulaşmaya yönelik faaliyetler bütünüdür. Spor yönetimi, beden eğitimi ve spor faaliyetlerinin geliştirilmesinin yanında, personel sağlama, denetimi ve spor tesis yönetimi ile sportif faaliyet organizasyonları, spor politikaları, mevzuatı, teşkilatlanması ve spor yöneticiliği gibi konuları incelemektedir (İmamoğlu, 1992).

Planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve denetim gibi temel fonksiyonlara sahip olan yönetim, birçok alanda kullanılmaktadır. Tüm yönetim çeşitlerinin temel ilkelerinden olan bu fonksiyonların, spor yönetimi ve organizasyonları için de geçerli olduğu bilinmektedir. Bu yüzden spor yönetimi, genel yönetim prensiplerinin spora uyarlanması olarak ifade edilebilir (Sunay, 2009).

Devletin göz ardı edemeyeceği unsurlardan biri spordur. Bunun nedeni ise fiziksel ve psikolojik açıdan pozitif bir toplum oluşturmak, devletlerin temel vazifelerindedir. Devletlerin spor yapılması, yönetime katılma şekilleri ve yönetim yaklaşımları, spor yönetiminin gelişmesi için önem arz etmektedir. Sporun gelişmesinde devletlerin her türlü desteğine ihtiyaç vardır, aksi halde spor geliştirilemez ve yönetilemez (Gök ve Sunay, 2010).

Devletin yanı sıra özel sektörde de sportif faaliyetlerin var olduğu, ve bu faaliyetlerin spor yöneticileri tarafından idare edildiği bilinmektedir. Spor yönetiminin gelişmesiyle birlikte spor endüstrisi önem kazanmış ve bir çok faaliyet alanı oluşmuştur.

Durdova (2012)'ya göre sporda girişimcilik faaliyetleri incelendiğinde, reklam hizmeti vermek, spor sahaları veya mekanları kiralamak, içecek satmak, eğlence ve sergi niteliğinde etkinlikler düzenlemek, konaklama hizmetleri sunmak, danışmanlık hizmeti vermek, spor araç-gereçleri satmak, rejenerasyon ve rahatlama (yenilenme, dinlenme, gevşeme), hareket becerilerini geliştirme ve hizmet içi eğitim vermek en sık tercih edilen alanlardır. Buradan da anlaşılacağı gibi evrensel ve multidisipliner yapıya sahip olan spor, endüstrileşerek birçok alanda hizmet sunan önemli bir yapı haline gelmiştir. Bu hizmet anlayışı spor yönetimi kavramının genişlemesine ve beraberinde bu organizasyonun planlanmasını, örgütlenmesini, işleyişini ve devamlılığını kontrol edecek, denetiminin yapılmasını sağlayacak olan spor yöneticiliği kavramını getirecektir.

1.1.2. Spor Yönetiminin Özellikleri

Doğar (1997) spor yönetiminin özelliklerini şu şekilde sıralamıştır:

a) Spor yönetimi insanla ilgilidir. Bireylerin ilgi alanlarına göre mal ve hizmetlerde bulunur. Bireyin davranışlarında oluşan değişiklikler, toplum tarafından uygun bulunmadığında çeşitli çatışmalara yol açabilir.

b) Sporun amaçlarından biri de, sporla iç içe olan bireylerde düşünme ve eleştirme davranışları geliştirmektir. Bireylerde eleştirme ve düşünme davranışları gelişmeye devam ettikçe, birbirinden farklı düşüncelere sahip olan kişilerin gösterdikleri tepkilerde bir artış meydana gelmektedir.

c) Spor yönetiminde, spor yapan bireylerin davranış değişiklikleri, kazandırılan davranışların ölçümünün yapılması ve amaçlara ulaşma dereceleri tespit edilerek başarı değerlendirmesi yapmak oldukça zor bir süreçtir. Başarı değerlendirmesi sadece gerçekleştirilen müsabakanın sonucuna yönelik yapılırsa, sporun temel fonksiyonları göz önünde bulundurulmamış olur. Bu durum sportif kurum ve kuruluşların hedeflerinde çatışmaya neden olmaktadır.

d) Sporun denetimi ve değerlendirmesini yapan kişilerin sayısı oldukça fazladır. Bu durum farklı beklentileri doğuracağından, spor yöneticileri büyük baskı altında çalışmaktadır.

e) Spor yöneticileri, her kesim ve her bölgeden olabilmektedir. Yöneticilerin eğitim, öğrenim ve deneyimi olmaması, yönetim süreçlerinin uygulanmasında problemlere sebep olmaktadır.

f) Spor kurum ve kuruluşları, merkez ve taşra teşkilatları olarak ülkenin her kesiminde faaliyet göstermektedir. Bu bağlamda spor teşkilatları, ülkede sporun en etkili ve verimli şekilde yönetilmesinden sorumlu kurumlardır.

g) Spor yönetiminin en önemli özelliklerinden biri de sporun sosyal bir kurum olmasıdır. Toplumsal bir kurum olarak spor, toplumun spor ve hareket yoluyla sağlıklı olmasına katkı sağlar.

h) Sporun merkezinde insan olduğundan, toplum spora büyük ilgi göstermektedir. Toplumun her kesiminden bireyler, sporu yönlendirme ve spordan yararlanma isteği içerisindedir.

i) Hem bireysel hem de toplumsal bir yönü olan spor, toplumdaki diğer sosyal kurumlardan destek bekler. Sporun desteğe ihtiyacı bir hak, diğer toplumsal kurumların sporu desteklemesi ise onların sorumlulukları olmaktadır.

1.1.3. Spor Yönetiminin Görevleri

Spor organizasyonlarında, yönetim süreçlerinin incelenmesi spor yönetiminin görev ve sorumlulukları hakkında bilgi vermektedir. Bir spor kurum ve kuruluşu çalışanının, kendi görev ve sorumluluklarını anlamaya ve tespit etmeye çalışması, spor yönetiminin bir başka tanımlaması olarak görülebilir. Spor yönetiminin en önemli görev ve sorumlulukları şu şekilde sıralanabilir (Danacı, 2015):

a) Bireylerle etkili çalışma: Burada bahsedilen bireyler, çevredeki bireyler, bürokrasideki bireyler, sporcular ve diğer meslektaşlardır. Bu bireylerin hepsi spor yönetimi için önem arz etmektedir fakat spor örgütlerinin amaçlarını gerçekleştirebilmesi için, çevredeki bireyler ve sporcular özel bir öneme sahiptir.

b) Etkili işletme yönetimi: Spor örgüt ve organizasyonlarının, kurum ve kuruluşlarının en temel amaçları, bireylerin fiziken, ruhen ve zihnen spor yapma ihtiyaçlarını karşılamaktır. Buradaki asıl faaliyet spordur. Bunun dışındaki tüm faaliyetler, bireylere daha iyi bir spor deneyimi sağlamada yardımcı olmak içindir. Bu faaliyetler amacın gerçekleştirilmesi için bir araç görevindedir.

c) Spor için yeterli fiziksel yapının hazırlanması: Spor kurum ve kuruluşlarının amaçlarına ulaşabilmesi için, tüm tesis, malzeme ve donanım temini ve uygun fiziksel şartların hazırlanması, spor yönetiminin başlıca görevlerindedir.

d) Akılcı bir spor programının geliştirilmesi: Spor programları, sportif faaliyetlerin merkezi konumundadır. Spor programları, hedeflere ulaşmak için bilinçli olarak hazırlanmış öğrenme deneyimlerinin bir bütünüdür. Spor programlarının nitelikleri, sportif faaliyetlerin niteliğini etkilemektedir.

e) Mesleğe hizmet: Spor kurum ve kuruluşlarındaki görevlendirmeler, sporun tanıtımı ve gelişimi için bilgilendirmeler yapma, bilgilendirme, toplantı ve konferanslar düzenleme, mesleki danışmanlık yapma, alanla ilgili yazınbilimi geliştirme gibi konular mesleğe hizmet olarak düşünülebilir.

1.2. Yönetici Kavramı

Yönetim, organizasyonun yapı taşı olması nedeniyle önemli bir unsurdur bu bağlamda amaçlara ulaşılması için bütün öğelerin tasarlanması, koordine edilmesi, yürütülmesi ve kontrol edilmesi sanatıdır. Yönetim, yöneticinin sorumlu olduğu örgütlerin hedeflerini ve amaçlarını başarıyla sonuçlandırmakla görevli olduğu, organizasyonun anatomisini oluşturan bir araçtır (Eryılmaz, 2002). Yönetim kısaca, “bir işi çekip çevirmek” olarak belirtilmekle birlikte, özünde insan ve insan ilişkileri yer almaktadır. Ölçekleri farklı olmakla birlikte her bireyin hayatında belirli kaynakların veya grupların yönlendirilmesinin ve sevk edilmesinin mutlaka yer alması gerekmektedir.

Yönetim bireyin kendi içinde olan ve bireyin kendi öz benliğini tanımasıyla başlayan bir olgudur. İnsan yaşamı boyunca türdeş olduklarıyla hareket ederek, sosyal ve grup etkinliklerinde aktiflik sağlar ve benlik olgusu kazanır. Özellikle grup çalışmalarının başarı oranını arttıran en önemli unsur iş birliğidir. Yönetim insanlık tarihinin ilk zamanlarına kadar uzanmaktadır. Bu her dönem de çok önemli olan bir davranış, yetkilendirme ve felsefe olmuştur. Bunun en önemli nedeni yönetimin insan olgusuyla başlamasıdır. Geçmişten günümüze incelediğimizde yapılmış önemli yapıların ve eserlerin tamamı yönetim faaliyetlerinin başarılı birer örneğidir. Yapısal olarak halen değerini korumakta olan “dünyanın yedi harikası” gibi eserlerde başarılı bir yönetimin somut ve gerçekçi sonuçlarındandır. (Gümüş, 2012). Yönetim, farklı kaynaklarda ve farklı bilimlerde çok çeşitli tanımlamalar ile ifade edilmiştir. İktisatçılar açısından yönetim; sermaye ve işgücüyle birlikte üretimin önemli bir işlevidir (Barutçugil, 2006). Yönetim bilimcilere göre; otorite sistemidir, gruplar ve örgütler, yöneten ve yönetilen olmak üzere iki gruba ayrılır. Toplum bilimciler; toplumun statü ve saygınlık göstergesi şeklinde tanımlarlar (Efil, 2015). Aslında toplumda yönetimden bağımsız bir disiplin bulunmamaktadır. Hukuktan, dine kadar her alan yönetimi tanımlamaktadır. Fakat bütün yaklaşımlar incelendiğinde ortak olan asıl hedef, diğer herkesin çabası ve yardımı ile yönetimin başarılı bir şekilde asli amacını tamamlanması sürecidir. Amaç ve hedefler asıl beklenen ve istenen sonuçları oluşturmaktır. (Gümüş 2012). “Yönetim, örgütün ihtiyacı olan ve örgüt içindeki diğer kişileri ortak amaç için çalıştırarak sonuca ulaştıran bir sanattır” diyebiliriz. Yönetime; her örgütün, organizasyonun ve grubun bazen farkında olarak bazen de farkında olmadan ihtiyacı vardır. Literatürde çok sayıda yönetici tanımı

bulunmakla birlikte, farklı bakış açılarına göre yapılmış yönetici tanımları aşağıda verilmiştir; Koçel (2015)'e göre yönetici; yönetim sorumluluğunu üstlenen, astlarını belirli amaçlara ulaştırmaları için yönlendiren ve diğer işletme girdilerini de etkinlik, verimlilik ve iktisadilik ilkelerine göre yöneten kişidir (Koçel, 2015).

Yöneticilerin Bireysel Özellikleri (Barutçugil, (2006).

- Karmaşıklıkla başa çıkmak
- Plan ve bütçe hazırlamak (sistemler, süreçler, hedefler, standartlar ve ölçümler),
- Emir verme, problem çözme ve kontrol,
- Durağan, görev odaklı,
- Kısa dönem,
- Odağı örgütsel amaçlardır,
- Çoğunlukla pozisyona dayalı güç kaynakları.

1.3. Spor Yöneticisi

Eğitimli birey, diğer tüm alanlardaki gibi spor alanı için de önemlidir. Yöneten ve yönetilenden bahsetmek için bulunulan ortamda insan faktörü olması gerekmektedir. Bilimsel spor yönetiminden bahsetmek için ise alan eğitimi almış spor yöneticileri ön plana çıkmaktadır. Spora yatırım yapan ülkeler, spor yönetimlerinde eğitilmiş spor yöneticilerine görev vererek hedeflenen amaçlara ulaşmaya çalışmaktadır. Ülkemizde ise diğer birçok sektörde profesyonel yöneticilik anlayışı ön plana çıkarken, spor örgüt ve organizasyonları ile kurum ve kuruluşları için profesyonel spor yöneticiliğinden söz etmek mümkün olmamaktadır (Sunay, 2009; Krotee ve Bucher, 2007).

Sunay (2009), spor yöneticisini şu şekilde tanımlamaktadır;

- a) Modern yönetim bilimi karar, ilke ve yöntemlerine hâkim olan, bu ilke ve yöntemleri karşılaştığı her türlü problem, durum ve olaylara uygulayabilen,
- b) Spor kavramına hâkim,
- c) Spor örgüt ve organizasyonlarında, toplumun karşılaştığı problemlere bilimsel yöntemlerle çözüm bulabilen,

- d) Personelin güdülenmesi için gerekli ödül ve ceza olanaklarını kullanabilme becerisine sahip olan,
- e) Spor alanıyla ilgili uzmanlarla bağlantı kurup bilgi alışverişi yapabilen,
- f) Uluslararası ilişkiler kurup ülke sporunu geliştirmeye yönelik program geliştirme bilgi ve becerisine sahip kişilerdir.

Tablo 1
Spor Yöneticisinin Nitelikleri

Nitelikler	Açıklama
Spor yönetimi insanla ilgilidir.	Bireylerin ilgi alanlarına göre mal ve hizmetlerde bulunur. Bireyin davranışlarında oluşan değişiklikler, toplum tarafından uygun bulunmadığında çeşitli çatışmalara yol açabilir.
Sporun amaçlarından biri de, sporla iç içe olan bireylerde düşünme ve eleştirme davranışları geliştirmektir.	Bireylerde eleştirme ve düşünme davranışları gelişmeye devam ettikçe, birbirinden farklı düşüncelere sahip olan kişilerin gösterdikleri tepkilerde bir artış meydana gelmektedir.
Spor yönetiminde, spor yapan bireylerin davranış değişiklikleri, kazandırılan davranışların ölçümünün yapılması ve amaçlara ulaşma dereceleri tespit edilerek başarı değerlendirilmesi yapmak oldukça zor bir süreçtir.	Başarı değerlendirmesi sadece gerçekleştirilen müsabakanın sonucuna yönelik yapılırsa, sporun temel fonksiyonları göz önünde bulundurulmamış olur. Bu durum sportif kurum ve kuruluşların hedeflerinde çatışmaya neden olmaktadır.
Sporun denetimi ve değerlendirmesini yapan kişilerin sayısı oldukça fazladır.	Bu durum farklı beklentileri doğuracağından, spor yöneticileri büyük baskı altında çalışmaktadır.
Spor yöneticileri, her kesim ve her bölgeden olabilmektedir.	Yöneticilerin eğitim, öğrenim ve deneyimi olmaması, yönetim süreçlerinin uygulanmasında problemlere sebep olmaktadır.
Spor kurum ve kuruluşları, merkez ve taşra teşkilatları olarak ülkenin her kesiminde faaliyet göstermektedir.	Bu bağlamda spor teşkilatları, ülkede sporun en etkili ve verimli şekilde yönetilmesinden sorumlu kurumlardır.
Spor yönetiminin en önemli özelliklerinden biri de sporun sosyal bir kurum olmasıdır.	Toplumsal bir kurum olarak spor, toplumun spor ve hareket yoluyla sağlıklı olmasına katkı sağlar.

Kaynak: Sunay, (2009).

Spor organizasyonlarında, yönetim süreçlerinin incelenmesi spor yönetiminin görev ve sorumlulukları hakkında bilgi vermektedir. Bir spor kurum ve kuruluşu çalışanının, kendi görev ve sorumluluklarını anlamaya ve tespit etmeye çalışması, spor yönetiminin bir başka tanımlaması olarak görülebilir.

1.3.1. Spor Yöneticilerinin Nitelikleri

1.3.1.1. Genel Kültür

Spor yöneticisi adaylarına, bireylerin ve toplumun spor alanında karşılaştıkları problemleri tanımlama, çözümler üretme, sporun her alanda gelişmesine katkı sağlama bilinci kazandırmayı amaçlamaktadır (Parlar, 2021).

Genel kültür eğitimi ile;

- a) Etkili iletişim gücüne sahip olma,
- b) Eleştiri ve öz eleştiriye açıklık,
- c) Dili etkin kullanma, açık, anlaşılır ve yalın şekilde konuşma,
- d) Gelişen teknolojiyi takip etme ve teknolojik aletlerin etkin kullanımı
- e) İyi derecede en az bir yabancı dil bilme
- f) Spor kurum ve kuruluşları içindeki ve dışındaki çevre ile iletişim kurabilme ve işbirliği yapma
- g) Sporcuların karşılaştıkları problemlere karşı ilgili olma, çözüm için uğraş gösterme gibi davranışlar spor yöneticisi adaylarına kazandırılmaktadır (Sunay, 2016).

1.3.1.2. Spor Alan Bilgisi

Spor alan bilgisi, uygulama ve teori eğitimleriyle, spor yöneticisi adaylarına, alanlarında sosyal, zihinsel ve fiziksel gelişim sağlama, sporu kitlelere yayma ve yaşam boyu spor yapma bilinç ve niteliklerini kazandırmayı amaçlamaktadır (Kurudirek, 2011).

Spor alan bilgisi eğitimi ile;

- a) Spor kavramının tanımlanması, geçmişten günümüze gelişiminin öğretimi
- b) Bir organizma olarak insanın yapısı ve bu yapının görevlerinin öğretimi
- c) Hareket ve antrenman bilimi öğretimi
- d) Her türlü spor branşının kuralları, teknik ve taktiklerinin öğretimi
- e) Tüm spor ve branşlarla ilgili tesis, malzeme ve donanım bilgisi öğretimi
- f) Sporla ilgili yazınbilimi inceleme, araştırma yapma ve yapılan çalışmaların değerlendirilmesi öğretimi gibi eğitimler her spor yöneticisi adayına kazandırılmaktadır (Sunay, 1998).

1.3.1.3. Spor Yöneticiliği Meslek Bilgisi

Meslek bilgisi, spor yöneticisi adaylarına, modern yönetim anlayışı, yönetim fonksiyonları ve yönetim ilke, yöntem ve kurallarının spor alanına uygulanması konusunda bilinç ve nitelik kazandırmayı amaçlamaktadır.

Spor yöneticiliği meslek bilgisi eğitimi ile;

1. Spor yöneticiliğini sevmeye, benimsemeye ve bu alanda çalışmaktan keyif alma
2. Yöneticilik ve liderliğin gerektirdiği özelliklere sahip olma
3. Türk spor teşkilatının görev ve sorumluluklarını bilme
4. Spor mevzuatını bilme
5. Astlarına ve çevreye karşı tutarlı davranışlar sergileme
6. Sportif organizasyonlar düzenleme ve bu organizasyonlarda görev alma
7. Türk spor teşkilatıyla iletişim içerisinde bulunma
8. Uluslararası alandaki spor örgüt ve teşkilatları bilme
9. Modern yönetim anlayışı, fonksiyonları, ilke, yöntem ve kurallarını bilme

10. Toplumun spora yaklaşımları, beklentileri, istekleri ve ihtiyaçlarını bilme
11. Halk ile iç içe olup güçlü ilişkiler kurabilme
12. Ödül ve ceza olanaklarını etkili kullanabilme gibi davranışlar spor yöneticisi adaylarına kazandırılmaktadır (Gündoğdu ve Sunay, 2006).

1.4. Türkiye’de Spor Yönetimi

Devletler sporun her yönden işlevsel bir yapıya sahip olmasından dolayı kontrolün elinde olması ve sporun gelişmesi, toplumun her kesimine ulaşması için yasal dayanağı olan teşkilatlanmalar oluşturur. Devletin spor anlayışını benimsemesi ve katkı sağlamak istemesi bu tür yapılanmaların, sporun kitleler üzerinde pozitif etkisinin görülmesi sonucunda planlandığı söylenebilir. Aksi halde devlet desteğinden mahrum kalan spor geliştirilemez, toplumun her kesimine ulaştırılamaz. Türkiye’de sporun ve spor yönetiminin birçok ülkede olduğu gibi yasalarla, hükümet programlarıyla, kalkınma planlarıyla desteklendiği ve kontrolünün sağlandığı bir yapıda olduğu görülmektedir (Gündoğdu ve Sunay, 2018; Yetim, 2005).

Türkiye’de spor yönetimi incelendiğinde, 1938 yılında kurulan Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü döneminden bu yana sadece bağlı olunan kurumlarda değişikliğe gidilmiş fakat yapısal olarak herhangi bir değişime uğramamıştır. Bu dönemin öncesinde kurulan Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı (1922-1936) ve Türk Spor Kurumu (1936- 1938) dönemi ise yapısal olarak farklılık göstermektedir (Alev, A. Alemdar, U. Alemdar, Yaman, ve Sığırtmaç, 2021).

1.5. Kulüplere Dayalı Merkezi Teşkilatlanmalar

1.5.1. 1922-1936 Dönemi Spor Yönetimi (TİCİ)

Türkiye’de spor yapılanmasının temelleri Yusuf Ziya Öniş’in İsviçre’de eğitim sürecinde eline geçen İsviçre Spor Teşkilatı Tüzüğü’nü Türkiye’ye getirmesiyle başlamıştır. Ali Sami Yen, Nasuhi Esat Baydar ve Burhan Felek ile beraber tüzüğün tercümesi yapılmıştır. Ali Sami Yen, Nasuhi Esat Baydar ve Burhan Felek’in çabalarıyla birçok spor kulübü temsilci, Türk sporu adına bir ilki gerçekleştirmek üzere bir araya gelerek Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı’nın (TİCİ) kurulması için gerekli çalışmaları

başlatmışlardır. İsviçre Federasyonu'nun benzer bir uyarlaması yapılarak kurulacak olan bu teşkilat, İstanbul'da bulunan spor kulüpleri temsilcilerinden oluşmuştur. 1922 yılında Kurtuluş Savaşı'nın sona ermesiyle birlikte spordan sorumlu tek kuruluş olarak tanınmıştır. Türkiye Cumhuriyeti, kurulmasının ardından milletlerarası spor yarışmalarına ilk olarak bu dönemde katılmıştır. TİCİ döneminde Türk halkına pek yakın olmayan atletizm, yelken, voleybol, eskrim, tenis, gibi branşlar desteklemiş ve oynanması sağlanmıştır (Canşen, 2015).

Spor ve spor örgütlenmeleri, devlet yönetimine karşı özerk aynı zamanda da kulüpler özelinde sorumluluk alarak faaliyet yürüten bir yapıda olmaları gerekmektedir. TİCİ yapısal ve işlevsel olarak kendi sistemini yürütürken, ülkenin bu örgütlenmeden vatan savunması için faydalı olabilecek gençlerin yetiştirilmesi gibi beklentileri de oldu. Devlet 1924'te Paris'te düzenlenen olimpiyatlara katılabilmek için TİCİ'ye maddi destekte bulunmaya başlamış ve her yıl bunu devam ettirmiştir. Fakat bu süreçte TİCİ'nin ekonomik anlamda devlete olan bağlılığı kendi özerkliğinin sıkıntıya girmesine neden olmuş, ardından da sportif anlamda otoritede sıkıntılar yaşamıştır. İçinden çıkılmaz hale gelen bu problemlerin ardından TİCİ'nin yerine ülke savunmasında yeterlilik gösterebilecek genç bireyler yetiştirmek ve Türk Kuşu Teşkilatı'nı kurmak gibi devlete yönelik hedefleri olan Türk Spor Kurumu (TSK) kurulmuştur (Ekenci ve Serarslan, 1997).

TİCİ'nin kendi tarihsel sürecine bakıldığında:

22 Mayıs 1922 yılında kurulmuştur.

16 Şubat 1923 yılında kuruluş kongresi yapılmıştır.

5-12 Eylül 1924 yılında ilk genel kongre yapılmıştır.

13-18 Şubat 1936 yılında son kongre yapılmıştır (Özmaden ve Özmaden, 2010).

1.5.2. 1936-1938 Dönemi Spor Yönetimi (TSK)

Türk Spor Kurumu (TSK), kuruluş aşamasında herhangi bir bakanlığa bağlı olmayan, kurumu oluşturan alt örgütlerin sorumluluğunu alacak kişilerin seçim yoluyla göreve başladığı, kendine özgü yapıya sahip bir kurumdur. Özerk bir yapısı olan bu kurum, idari

ve hizmet faaliyetleri açısından yerinde yönetim ilkesini benimseyerek kurulmuştur (Turkay ve Aydın, 2017).

1936 yılının 13-18 Şubat günleri arasında toplanan sekizinci genel kurulu, alınan kararlar Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı'nın (TİCİ) ismini Türk Spor Kurumu (TSK) olarak değiştirerek ve son gün kararıyla Cumhuriyet Halk Partisi'ne (CHP) bağlı, Ankara merkezli tüzel kişiliği olan bir kurum olmasına karar vermiştir. TSK kuruluş sürecinde vatani savunmayı temel ilke edinmiş, bu yolda her türlü çabayı gösterebilecek genç sporcu yetiştirmeyi, sporun planlı bir şekilde yayılmasını ve gelişmesini sağlamayı, sporu ulusal ve uluslararası seviyede temsil etmeyi amaçlamıştır. Bu amaçlar doğrultusunda hareket etmeye çalışan TSK bir süre sonra futbol branşında saha ve tribün olayları yaşamış, halk da bu olayları CHP'ye yüklemiştir. Partiye zarar geldiğini düşünen CHP yönetimi bu durumdan rahatsız olmuş, partinin futboldan soyutlanması için devlet otoritesine bağlı bir yönetim anlayışını gündeme getirerek 3530 sayılı yasa ile Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü'nün kurulmasını sağlamıştır (Gül, 2008).

1.5.3. Devlete Dayalı Spor Teşkilatlanması ve Değerlendirilmesi

1.5.3.1. 1938-1986 Dönemi Spor Yönetimi

TİCİ ve TSK gibi tecrübelerin yaşandığı bu dönemin ardından, devletin desteğinin olması gerektiği düşüncesi artmış, bu düşünceler doğrultusunda 3530 sayılı Beden Terbiyesi Kanunu (BTK) çıkarılarak otoritenin devlete dayalı olduğu katma bütçeli ve tüzel kişiliği olan Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü (BTGM) kurulmuştur. Merkezi yönetim anlayışının baskın olduğu bu kurum 1986 yılına kadar faaliyet göstermiştir (Bayansalduz, 2003).

29 Haziran 1938 yılında 3530 sayılı yasayla bugünkü Spor Genel Müdürlüğü kurulmuş ve başına askeri geçmişi olan General Cemal Tahir Taner getirildi. Bu yasanın verdiği yetkiler kapsamında, Başbakanlığa bağlı bir devlet kuruluşu olarak varlığını sürdüren BTGM, 1942 yılında 4235 sayılı yasayla Milli Eğitim Bakanlığı'na, 1960 yılında ise yeniden Başbakanlığın bünyesine girdi. 3 Kasım 1969 yılında 2. Demirel Hükümeti'nde Spor Bakanlığı'nın kurulmasıyla, spor işleri ilk kez bakanlık seviyesinde ele alındı ve 6 Şubat 1970 tarihli, 3/707 sayılı Cumhurbaşkanlığı tezkeresiyle Bakanlık kapsamına

tamamen girmiş oldu. Türk sporu için yeni bir dönem başlamış ve ilk Spor Bakanı olarak İsmet Sezgin atanmış oldu. 7 Kasım 1982 tarihli Anayasa'da ilk defa spora yer verilerek, spor ve sporcu teminat altına alındı (SHGM, 2021).

1.5.3.2. 1986-2011 Dönemi Spor Yönetimi

Türk sporu, 4 Aralık 1983 tarihinde 179 sayılı kanun hükmünde kararnameyle Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı himayesine alındı ve 1986 yılında 3289 sayılı yasayla Beden Terbiye Genel Müdürlüğü olan ismi, Beden Terbiyesi ve Spor Genel Müdürlüğü olarak değişti. 1989 yılında bakanlığa bağlanınca adı Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü oldu (SHGM, 2021).

1.5.3.3. 2011 ve Sonrası Spor Yönetimi

08/06/2011 tarihli ve 27958 mükerrer sayılı Resmî Gazetede yayımlanan 03/06/2011 tarihli ve 638 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile gençlere yönelik faaliyetlerin ön plana çıkarılarak aktif, dinamik ve yaygın bir şekilde ilerletilebilmesi amacıyla Gençlik ve Spor Bakanlığı kurulmuştur. Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünün ismi, bakanlığın kurulmasının ardından değişmiş, sadece spor yönetiminden sorumlu bir kurum olarak faaliyet göstermek üzere Spor Genel Müdürlüğü ismini almıştır. Taşrada ise Spor Genel Müdürlüğü'ne bağlı Gençlik Hizmetleri, Spor İl ve İlçe müdürlükleri kurulmuştur. 2018 yılında ise Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemine geçilmesiyle birlikte 10.07.2018 tarihli ve 30474 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan 1 sayılı Cumhurbaşkanlığı Teşkilat Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi ile Spor Genel Müdürlüğü'nün ismi Spor Hizmetleri Genel Müdürlüğü olarak değiştirilmiş, Bakanlık Merkez Teşkilatına dâhil edilerek yeni birimler oluşturulmuştur (GSB, 2018).

Spor kulüpleri ve spor federasyonlarının kurulma şekilleriyle ilgili devlet düzenlemeleri bu dönemde yönetmelik ve kanunlarla desteklenmiştir.

Spor kulübü kurmak için öncelikli olarak gerçek veya tüzel en az yedi kişiye ihtiyaç vardır. Bu kişiler kulübün kurucu isimleridir. Daha sonra, hazırlanan kuruluş bildirimini, tüzük ve gerekli olan diğer belgelerle spor kulübünün kurulacağı yerin il müdürlüğüne başvuru yapılır. Bu belgeler il müdürlüğü tarafından 60 gün içinde incelenir ve eksiklik veya giderilmesi gereken durumlar varsa kuruculara bilgi verilir. Kuruculara eksikliklerin

giderilmesi için 60 gün süre verilir ve bu süre içinde eksiklikler giderilmezse başvuru iptal edilir. Herhangi bir sorun yoksa veya eksiklikler giderilmişse spor kulübü il müdürlüğü tarafından spor kulüpleri siciline tescil edilir ve ardından tüzel kişilik kazanılır. Spor kulübünün tüzüğünde yer alması zorunlu olan bazı durumlar vardır. Spor kulübünün adı, amacı, gelir kaynakları, üyelik koşulları ve organları ile geçici yönetim kurulunun yer alması zorunludur. Spor kulüplerinin faaliyet aşamasında ise ilgili spor federasyonuna başvuru yaparak tescil işlemlerinin gerçekleşmesi gerekmektedir. Spor kulüplerinin ayrıca dikkat etmesi gereken bir diğer durum ise kulüp organlarıdır. Spor kulüplerinde bulunması gereken zorunlu organlar ise genel kurul, yönetim kurulu ve denetim kuruludur. Disiplin, divan, bilim ve sağlık, eğitim, mali, sicil, basın ve halkla ilişkiler gibi farklı amaçlar doğrultusunda organlar oluşturulabilir. Fakat bu organlara zorunlu organların görev, yetki ve sorumlulukları devredilemez. (Spor Kulüpleri ve Spor Anonim Şirketleri Tescil Yönetmeliği, 2022: madde 5-6-7-8)

Spor federasyonlarının kuruluş aşamaları incelendiğinde ise ilgili alanda faaliyetleri yürütmek üzere kanun veya Cumhurbaşkanlığı kararnamesinin resmi gazetede yayınlanması gerekmektedir. Resmi gazetede kanun veya Cumhurbaşkanlığı kararnamesinin yayınlanmasıyla tüzel kişilik kazanılmış olur. Spor federasyonlarının merkezi Ankara'da olup, merkez teşkilatının organlarını genel kurul, yönetim, denetim, disiplin kurulları ile genel sekreterlik oluşturmaktadır. Yeni kurulan spor federasyonlarının kuruluş ana statüleri Bakanlık tarafından hazırlanır (Spor Kulüpleri ve Spor Federasyonları Kanunu, 2022: madde 26).

1.6. Motivasyon Türleri

Motivasyon belli vakitlerde belli bir formda eyleme geçmemize neden olan birçok psikolojik ve fizyolojik unsurlardır. Kişi motive olduğunda genel olarak üç tane nitelik ortaya çıkar (Plotnik, 2009):

- 1- Bir takım eylemler gerçekleştirmek için kuvvet toplar.
- 2- Bu kuvveti belirli bir amaca ulaştırabilmek için manipüle eder.
- 3- Belirlenen amaca erişebilmek için çeşitli duygular besler.

Bireyi bir eylemde bulunmaya ya da birçok eylem alternatifinden seçmeye iten ve yüksek olasılıkla da bir devamlılık gösteren unsurlara motiv (güdü) denmektedir. Motivasyon (güdülenme) ise, bir motivin tesiriyle o anki koşullara bağlı şekilde gelişen bir davranışa, yani spor eylemine sebep olan ve bu eylemi sürdürmeyi devam eden süreçtir (Aytaş, 2020).

Güdülenme (motivasyon) ve güdü (motiv) konularında yapılan birçok tanımlama olmasına rağmen dilimizde tam karşılığının bulunması güçtür. Motivasyon (güdülenme) kelimesi, Latince bir kelime olan “movere” den ve İngilizce bir kelime olan “motive” den türetilmiştir. Belli bir şekilde bir davranışa doğru yönlendiren kuvvetli iç güç olarak belirtilmektedir. Türkçe’ de karşılığı “saik”, “güdü” ya da “harekete geçirici” kelimeleridir. “Motive” den üretilen güdüleme ise bir ya da birden fazla kişiyi, belli istikamete ya da hedefe doğru eyleme geçirmek için yapılan uğraşların tamamı şeklinde tanımlanabilir (Eren, 2008).

Bir başka tanımla güdülenme (motivasyon), insan varlığını eyleme sürükleyen, bu eylemlerin yoğunluğunu, kuvvet düzeyini belirleyen, eylemlere belli bir seyir vererek bunun sürekliliğine sebep olan farklı iç, dış nedenleri kapsamaktadır (Arık, 1996).

Motivasyon, belirli bir eylemi veya davranışı gerçekleştirmeye yönelik dürtü veya itme olarak tanımlanabilir (Brouse, vd., 2010).

Sage’e göre (1977) güdülenme; genel bir ifadeyle, bir insanın gayretlerinin doğrultusu ile yoğunluk durumu şeklinde tanımlanabilir (Weinberg & Gould, 2015).

Koçel’e göre (2015) motivasyon; özetle kişiyi çalışmaya yönelten, çalışması için kişiyi eyleme geçiren ve isteklendiren şeydir. “Kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranmaları” olarak ta betimlemek olasıdır.

Konter'e (1995) göre motivasyon; belirli içsel ve dışsal koşullar altında iradi ve iradi olmayan eylem ve hareketlere yönelik insanda (sporcuda) var olan pozitif ve negatif motivlerin savaşımla belirlenen bir olgudur.

Yukarıdaki tanımlara da bakarak motivasyonu şu şekilde özetleyebiliriz: Kişinin; belirli bir işi başarmak, bir hedefe ulaşmak için gerekli eylemlerini harekete geçiren ve

kararlılığını sağlayan kuvvettir.

1.6.1. İçsel Motivasyon

İçsel motivasyon, herhangi bir dış ödülünden bağımsız, kişilerin yalnızca o davranışı yapıyor olması bireysel olarak haz verdiğinden, mükâfatlandırıcı olduğundan ya da o davranışı yapıyor olmak bireysel bakış açılarını, arzularını karşıladığı için belirli eylem ya da davranışta bulunmayı içerir (Plotnik, 2009).

İçsel motivasyon (güdülenme), kişilerin öğrenme esnasında içsel sebeplerden ötürü ortaya çıkan motivasyondur. Bireyin meydana getirdiği eylemlerden sevinç duyması, beğenmesi, yeni bir şeylere başlama ve başarılı olma arzusu, o konuya ilgi duyması gibi (Ulusoy, 2009).

İçsel motivasyona sahip olan kişiler herhangi bir işte yetkin olabilmek için içsel açlığı olan kişilerdir. Bu kişiler, hedeflerine ulaşmak için kendilerini yönetebilme becerisine sahiplerdir. Hedeflerine ulaşabilme ve başarılı olabilmeleri için kişilerin takip ettikleri içsel vasıflar; kendini yönetebilme ve yetkinliktir (Eren, 2008).

1.6.2. Dışsal Motivasyon

Etrafımızdaki bireyler yoluyla bizleri etkilemekte olan, olumsuz ya da olumlu niteliklere sahip, davranışın tekrar etmesini arttıran ya da azaltan manevi ölçüde karşılaştığımız tekrarlar dışsal motivasyondur. Bu motivasyon çeşidinin en önemli faktörü maddi olarak para ödülüken, itibar görme, övgü, beğenilme ise manevi boyutudur (Konter, 1995).

Kişinin yaptığı eylemden keyif aldığı için değil de takdir, puan, şan-şöhret, kazanç vb. gibi dışarıdan gelen bir ödül kazanabilmek hedefiyle oluşan eylem arzusunu dışsal motivasyon olarak tanımlayabiliriz. İngilizcede “extrinsic motivation” olarak geçmektedir. Dışsal güdülenme kavram olarak, bireylerin dışarıdan gelmekte olan uyarıcıya bağlıdır ve dış uyaranla oluşmaktadır (Ağduman, 2014).

1.6.3. Spor ve Motivasyon

Motivlerin temelinde gereksinimler bulunmaktadır. Aç kalmak, susuz kalmak, uyuma vb. ana gereksinimler, sosyal bir varlık olan insanın sosyal ilişkiler kurma gibi daha başka gereksinimleri, bu gereksinimleri tamamlama ve var olan eksiklikleri karşılamak için, genel ve belirli olmayan bir davranış girişimine neden olurlar. Başka bir deyişle gereksinimler, hayatta olma, kendini müdafaa etmeye sebep olan nesnel gereksinimler olarak kendini ifade eder. Örneğin, egzersiz gereksinimini ihtiyacı kadar doyuramayan bir birey, bu yetersizliğin neticesinde psikolojik ve fizyolojik sağlığını riske atar (Aycan & Yıldız, 2014).

Bu gereksinimlerin öznel sonucu şeklinde yorumlanan motivler, eylemin koşullarıyla olan ilişkileri nedeniyle onlara somut bir kavram kazandırır. Örneğin, sporla ilgilenen bir birey hareket etme gereksinimini tatmin etmek için çevresindeki bir spor topluluğuna katılarak spor yapmayı ister. Diğer insanlarla spor yaparak kendini kabul ettirme, huzurlu olma veya psikolojik ve fizyolojik performans becerisini geliştirme motivleri, bu isteğin belirlenmesinde rol oynayabilir (Aytaş, 2020).

İlker & Karagözoğlu'na göre (1997) Hareket etme gereksinimi doyuma ulaşmanın egzersizin çeşidi, egzersizde kullanılan araçlar, toplulukla iletişim halinde olmak gibi nesnel koşulları ile buluşmanın ardından, diğer insanlarla ilişki içinde olma çabası, psikolojik ve fiziksel olarak formda olma çabası gibi motivlerle somutlaşır. Motivün nesnel koşullarla birbirlerine karşı etkileşimi; belirli bir egzersiz çeşidine başlamanın unsurudur.

Spesifik bir spor eyleminin amacını tayin eden spor motivlerini; eylemin kendisi ve o eylemi gerçekleştiren sporcu ile var olan ilişkiye göre Gabler motivleri iki kısımda işlemiştir. İlk kısımda yer alan motivler, direkt spor eylemiyle, spor eyleminin neticesiyle ve de daha öte bir hedefe erişmek için bir vesile olarak tekrar spor eyleminin kendisi ile alakalıdır. Buna göre spor motivleri altıya ayrılır:

1. Spor eylemi ve direkt sporcu ile alakalı motivler:

Fiziki eylem, spesifik spor egzersizlerinden keyif duyma, kendini bilme, ilerletme, fiziki sınırlarını zorlama, heyecan, aksiyon.

2. Spor eyleminin kendi ve sosyal koşullar içinde sporcu ile alakalı motivasyon sağlayan unsurlar:

Sosyal etkileşimler, diğerleriyle beraber spor uğraşından haz almak.

3. Spor eyleminin neticesi ile direkt sporcu ile alakalı ilgili motivasyon unsurları:

Kişinin kendisini onaylama yönündeki başarı motivasyonu.

4. Spor eyleminin neticesi ve sosyal iletişimde sporcu ile alakalı motivasyon unsurları:

Kişinin kendisini ispatlama isteği, diğerleri tarafından onaylanmak isteği, itibar görmek isteği, saygınlık, güç.

5. Büyük hedeflere ulaşma amacıyla bir vesile olarak spor eylemi ve direkt sporcu ile alakalı motivasyon unsurları:

Sıhhat, fiziksel görünüm, boş vakitleri değerlendirmek, parasal kazanım, gezmek.

6. Daha öte hedeflere ulaşmak için bir vesile olarak spor eylemi ve toplumsal çatı içinde sporcu ile ilgili motivler:

Arkadaşlık ilişkileri, başka insanlarla ilişki kurmak, toplum içinde kabul görme, ideoloji (İkizler & Karagözoğlu, 1997).

1.7. Sporda Motivasyon Çeşitleri

Bulduğumuz zaman diliminde spor, toplumların yakinen ilgi duyduğu, beğeni toplayan bir uğraş, hobi haline gelmiştir. Spor kulüplerinin idarecileri, izleyiciler, sporcular, antrenörler, sporun bütün insanlığa faydalı, manalı bir uğraş olarak düşünülmesine çalışan insanlardır. Yani spor fiziksel, psikolojik ve toplumsal ölçülerde ve kendisine has anlamı bulunan bir gerçekliktir. Motivasyon kavramı, spor içinde bulunan tüm sınıfların arzu ve ümitlerini yansıtmaktadır (Koç, 1994).

Spor motivasyonunun altında yatan birden fazla sebep bulunmaktadır. Sporda motivasyonu anlayabilmek için sporun fiziksel/biyolojik, ruhsal ve toplumsal yanlarına bakmak faydalı olacaktır.

- Sporun biyolojik unsurları

Hareket etme uyarını, organizmada etkili olan uyarıların en önemli olanlarından birisidir. Hareket etme uyarısının olmayışı, erişkinlerde atrofi'ye (körelme) sebep olmakta, gelişen organizmalarda da biçimsel ve işlevsel bozukluğa neden olur. Başka bir ifadeyle insanların en mühim gereksinmelerinden biri olduğunu söyleyebiliriz. Bu ihtiyacın belirli kaidelere bağlı şekilde, düzenli ve sıklıkla giderilmesi, kişilerde pozitif gelişme ve değişimler sağlamaktadır. Spor yapan insanların kemikleri kalınlaşmakta, kasları gelişmekte, kas gücüyle dolaşım sistemlerinde performansı ve dayanıklılığı artmaktadır. Aynı zamanda sporla beraber kişinin hareketlerinde esneklik ve fiziksel verimliliğinde artış görülmektedir. Birey, sağlıklı ve güçlü yapısıyla diğerlerine nazaran üstün konuma erişir. Bu da toplumla sağlıklı ilişkileri beraberinde getirir (Aytaş, 2020).

- Sporun sosyal özellikleri:

Son yıllarda spor faaliyetleri boş vakit etkinliği olarak görülmemeye başlanmış, artık sosyal, politik, ekonomik özellikleri kapsayan özel bir konumda algılanmaktadır. Özellikle; medyada, internette sporla ilgili yayınlar büyük toplulukları spora yöneltmiş, bu durum da iş insanlarının, politikacıların spora ilgisini artırmıştır. Dolayısıyla spor dalları, bedensel hareketler ya da basit yarışmalar olmaktan çıkarak, kitlelerin ilgilendiği, heyecanlandığı bir izleme nesnesine dönüşmüştür. Tüm bunlar, sporla ilgilenen ya da ilgilenmeyen gençleri farklı biçimde etkilemeye başlamıştır. Gençlere spor; sosyal çevresinde beğenilme, kahraman olma, şöhret gibi büyük başarılarla güçlü maddi koşullar gibi imkânlar sunmaya başlamıştır. Böylece daha fazla sayıda insan küçük yaşta spor yapmaya başlamıştır. Bilim insanları ve sporla ilgilenen bireyler de spor araçları geliştirmek, yüksek performans yaratacak eylemler göstermişlerdir. Tüm bunlar, sporda büyük değişimlere ve performans artışını sağlamıştır. Performansı artan insanlar da spora ilgi daha çok artmıştır. Neticede 20. Yüzyılda spor, en mühim kurumlardan biri olmuştur. Gençlerin de spor güdülenmeleri çok etkilenmiştir (Dorak, 2005).

1.7.1. Genel Spor Motivasyonu

Genel spor motivasyonu sporda motivasyonun esasında yer alan psikolojik ve toplumsal gereksinimleri göstermektedir. Bunlar; kendini gösterme, toplumda kabul görme, takdir edilme, yeni ilişkiler kurma, güçlü yönlerini ortaya koyma vb. sayılabilir. Bu ihtiyaçların çeşidi, önemi ve sayısı her bireye göre değişiklik gösterebilir. Çünkü her bireyin kişisel özellikleri, aile yapısı, çevresi, kültürel özellikleri birbirinden farklılık göstermektedir (Doğan, 2015).

Bu türdeki motivasyonun ana temelinde yatan; beğenilme, yeni insanlar tanıma ve sosyalleşme gibi gereksinimi barındırmaktadır. Genel motivasyonun doğru anlaşılabilmesi için bireylerin ruhsal ve sosyal gereksinimlerinin neler olduğunun da doğru anlaşılması gerekmektedir. Bu sebeple de bütün bireylerin sosyal ve ruhsal ihtiyaçları farklılık göstermektedir. Bunların kesin bir sınırlaması yoktur çünkü toplumsal çevre ve ailede kazanılan değer yargıları kişilerin motivasyonuna etki etmektedir (Başer, 1998).

İnsanları spora teşvik eden ihtiyaçlar şu şekilde sıralanabilir (Doğan, 2015):

Kendini gösterme/bulma: Kişi spor yaparak hem olumlu, iyi taraflarını çevreye gösterme hem de kendi kendini tanıma ve diğer yandan da eksik gördüğü taraflarını giderebilme şansı bulur.

Kendini ifade etme/onaylanma: Sporun oyun yönüyle kendini ifade etme, pozitif yönlerini kendine ve çevresine onaylatma, diğer insanlarla pozitif yönde ilişkiler geliştirme gibi avantajlar kazanır.

Toplumda yer edinme/üstünlük sağlama: Sporun çeşitli alanlarındaki faydalarıyla kişinin öz güven duygusu artar, kazandığı başarılarla toplumda iyi bir yer edinir ve üstünlük sağlama duygusu tatmin olur.

Tanınır olma/itibar kazanma: Tüm insanlarda bulunan tanınır olma ve itibar kazanma ihtiyacı sporda elde edilen başarılarla karşılanabilir.

Heyecan/macera hevesi: Spor çeşitli alanlarda kişilerin heyecan duymalarını, macera heveslerini doyumalarını, rutin yaşamlarındaki streslerinden uzaklaşmalarını sağlar.

Zihinsel becerileri geliştirme: Kişiler aniden ortaya çıkan ve beklenmedik durumları algılayabilme, zamanında, doğru ve ihtiyacı karşılayan kararlar verebilme becerilerini spor ile arttırmaları.

1.7.2. Özel Spor Motivasyonu

Başer'e göre (1998), özel spor motivasyonu; bireyin, zihinsel aşamalarından etkilenir. Hareket ederek başarıya ulaşma, yüksek koordinasyon becerisine sahip olma ve doyuma ulaşma motivlerinden kaynaklanır. Yapılış amacına göre üç başlıkta toplanabilir.

Oyun sporu: Bireyin esas hedefi eğlenme olarak sınıflandırılır. Amaç kişinin boş zamanlarını değerlendirmektir. Bu sebeple özel spor motivasyonunun yanında bireyin kendini çevresine beğendirme ve başarı elde etme tarafı da önem arz eder. Bu gerçekleşirken de kendisini diğer kişilerle kıyaslayarak daha başarılı olma eğilimi bulunmaktadır. Bu tarafıyla da genel spor motivasyonunu içerir. Gerçekleşen oyunlarda küçük ya da büyük ödüllerin yer alması, tartışmaların gerçekleşmesi de genel spor motivasyonu ile ilgilidir.

Sağlık sporu: Esas hedef sağlıklı bir hayat sürdürmektir. Bu amacıyla özel spor motivasyonunu kapsamaktadır. Sağlıklı kişiler, sağlıklı toplum kurar bakış açısından yorumlandığında genel spor motivasyonunu da kapsamaktadır.

Performans sporu: Kavramsal olarak karmaşık bir çeşittir. Atletlerin antrenmanlarını düzenli bir şekilde uygulaması hem genel hem de özel spor motivasyonunu kapsamaktadır. Özel ve genel spor motivasyonu dengeli ve yeterli seviyede olmazsa sporcu istikrarsız bir duruma girecektir. Özel spor motivasyon seviyeleri yüksek olmayan atletler başarıya ulaşmak için gerekli antrenmanları yapmadıklarından performansları inişli-çıkışlı bir hal alacaktır. Bunun dışında genel spor motivasyonuna sahip olmayan atletler de kazanmak için gerekli hırs ve isteğe sahip olmadıklarından başarı gösteremezler. Bu boyutta atletler düzenli olarak antrenmanlarını yapmakta ancak yarışma onlar için arka planda kalmaktadır (Başer, 1998).

Koç'a göre (1994); özel spor motivasyon türü biyoloji ile ilgilidir. Fiziksel aktivite ile sağlıklı bir birey olma, konfor sağlama, sportif başarıda yüksek etkinlik göstermek gibi motivler özel spor motivlerine girmektedir. Sporla bireyin fayda görebileceği unsurlar

ise; başarılı olmak, itibar sahibi olmak, güç sahibi olmak, arkadaş çevresi edinmek, agresifliği gidermektir.

1.7.3. Yeterli Motivasyon

Kişinin ulaştığı olduğu yüksek performansını etkilemeyen motivasyondur. Algılamayla beraber karar alma dengeli şekildedir. Kişinin bilinci yerinde ve olayları izleme gücü iyidir ve mücadelesi de bilinçli şekildedir (Başer, 1998).

Sporcu müsabaka için hazırdır. Fizyolojik ve ruhsal yönden galibiyete isteklidir (Dorak, 2005).

1.7.4. Aşırı Motivasyon

Sporcunun motivasyon seviyesi aşırıdır, müsabakadan önce çoğunlukla başlama endişesi denilen hususu ile kendini göstermektedir. Sportif başarısızlıkların nedeni olarak aşırı motivasyon durumu, yetersiz motivasyondan çok daha fazla sıklıkla görülür. Bilhassa performans sporları ve profesyonel sporda, tüm müsabakalar sosyal ve finansal açıdan muazzam önem taşımaktadır. Bu durumda görülen belirtiler şunlardır: Kuvvetli bir uyarılma durumu, kalp çarpma sayısında artma, terleme, işeme isteği, ellerde titreme, bacaklarda halsizlik, aşırı sinirlilik, dalgınlık, davranışlarda denetimsizlik, unutkanlık, güvensiz bir görünüş, acelecilik, nedensiz bir uğraşım isteği. Yarışma sırasındaki davranışları ise: Sporcunun genel olarak etkinliği bozulmuştur, rastgele ve düşünmeden mücadele eder, taktik planı yitirmiştir, tempo duygusu yok olmuş, hareket akışı bozulmuştur. Yüksek teknik isteyen hareketlerde çok yanlış yapar. Sporcunun kassal gerginliği yükseldiği için hareketlerin yumuşaklığı yok olmuştur. Bu durumdaki sporcuya yapılacak yardımın, psikolojik gerginliği azaltacak nitelikte olması gerekir (Dorak, 2005).

1.7.5. Yetersiz Motivasyon

Sporcunun motivasyonunun düşük düzeyde olmasıdır. Yetersiz motivasyona neden olan sebepleri şöyle sıralayabiliriz (Aytaş, 2020):

1. Takımın ya da takım üyesinin başarıda doyuma ulaşması,
2. Müsabakanın önemli olmaması,

3. Rakiplerin kendisinden ya da takımından daha kuvvetli olduğu düşüncesiyle mağlubiyet inancı.

4. Rakibin kendisinden ya da takımından daha güçsüz olması düşüncesiyle küçümseme. Bu ya da bunun gibi faktörler, sporcunun veya takımın motivasyon seviyesini düşürmektedirler. Buna da “start tembelliği” denilmektedir. Yani yetersiz motivasyonda kişinin motivasyon seviyesi azdır. Bu husus kendisini hem çalışmalarda hem de müsabakalarda gösterir. Spor ile alakalı bağlantılarında bir iradesizlik, miskinlik ve umursamazlık hâkimdir.

1.8. Sporda Motivasyon Kuramları

Motivasyona yönelik yapılan çalışmalarda motivasyonun ruhsal bir süreç olduğunun altı çizilmektedir. Bu süreç bilişsel ve duyuşsal manada etkili etkenleri içinde bulundurmaktadır. Bu etkenlerle motivasyon arasında doğrudan alakalı olmakla beraber duygular neticesinde verilen reaksiyonlar motivasyonun başarısına da etki göstermektedir (İkizler, 1993). Motivasyon sözcüğünün kavranması gerçekleştirilen işle alakalı iyi performans göstermenin ön şartı olarak belirlenmiştir. Spor yapan birinin motivasyon sözcüğünü benimsemesi ve onu ruhsal olarak idare etmeyi iyi becermesi gerekmektedir. Spor ve spor psikolojisi kurallarından oluşan motivasyon sporcular bakımından her boyutuyla büyük öneme sahiptir (Terzioğlu, 1992).

Spor ortamlarında rekabete bağlı uyarıcılar veya sporcular hakkında oluşturulan baskıların motivasyonla karıştırıldığı ifade edilmiştir. Bu durum da motivasyonun yanlış kavranmasına neden olmaktadır. Uyarılmışlık düzeyi motivasyon hakkında bilgi vermemektedir. Antrenörlerin motivasyonu arttırıcı konuşmalar yapması kişiyi uyarsa da motivasyonu arttırmayabilir (Tiryaki, 2000). Spor motivasyonları gerçekleştirilen faaliyete ve sporcunun bu faaliyetle olan ilişkisine bağlı olacak şekilde artmaktadır. Motivasyonlar spor aktivitelerinin neticelerine bağlı şekilde de değişebilmektedir. Dolaylı veya doğrudan sporcunun kendiyile alakalı olan motivasyon ilişkileri altı farklı boyutta ele alınmıştır. Bu boyutlar şu şekilde verilmiştir (İkizler ve Karagözoğlu, 1997):

1.8.1. Başarı Motivasyonu

Başarı motivasyonu, sporcunun bir müsabakaya yaklaşım uzaklaşma eğilimi şeklinde açıklanmaktadır. Bu açıklamaya göre, başarıma isteği de eklenerek bir açıklama daha yapılabilmektedir. Birden fazla sportif durum, kişilerin kazanma arzusundan, bedensel yeteneklerine göre daha çok etki göstermektedir. Çoğu kişi diğer kişilere göre başarıma motivasyonu, istek ve kararlılık sergilemektedirler. Bu durum kişiyi istekli hale getirmektedir (Cox, 1990).

Gill (1986), başarı motivasyonunu, başarısızlık haline direnç gösterme, arzulanan şeyi başarmak için efor sarf etme ve belli olmayan halleri arama olarak ifade etmiştir. Başarıma arzusu fazla bulunan kişiler, yaptıkları işe karşı daha dikkatlidir ve bu işi öteki kişilerden daha iyi yapmak için çaba harcarlar. Kullanılan deneylerde fazla başarıma güdüsü bulunan kişiler, başarısız olan kişilere göre daha üst düzeyde başarılı olma neticesine ulaşmaktadırlar (Cüceloğlu, 1998).

Sporla başarı motivasyonu, sporla uğraşan kişinin ilerleyen zamanlara dönük beklentilerindeki fazlalaşma sonucunda oluşmaktadır. Bir konuda başarılı olmaktan ötürü duyulan zevk ve olunan tatminkarlık, gelecekteki olası başarılar bakımından sporla uğraşan bireyde yeni istek ve yeni beklentiler oluşmasına neden olmasını sağlamaktadır. Bu durumdaki motivasyon başarı motivasyonu olarak tanımlanmaktadır. Fakat başarı motivasyonunda bulunan gelişim aşamalarının bir kapsamı bulunmaktadır. Her sporcunun fazla başarı motivasyonuna sahip olması beklenmemektedir. Aynı zekâ seviyesindeki benzer bölgede büyüyen sporcuların başarı motivasyonları aynı seviyede olmayabilir. Sporcu kişiyi negatif olarak etkileyen konulardan biri de sporcu kişinin yaşamışlıklarıyla beklentileri arasında karşıtlıkların olması ve ayrımların bulunmasıdır. Bir sporcunun birtakım hareketleri rahat bir şekilde yaparken, benzer hareketleri de rahat bir şekilde yaparım düşüncesine girerek beklenti oluşturması bu duruma örnek gösterilmektedir. Ancak bu durumda gelişim görülmez, performansı artmazsa kişi karamsarlığa kapılabilmektedir. Bir sporcunun çok sık şekilde başarısız olması, kabullenilmiş çaresizliğin oluşmasına neden olmaktadır (Aktop, 2002).

Motivasyonda spor etkinliklerini göstermenin yanı sıra başarı motivasyonunun sağlanması sporcuyla başarıya taşımaktadır. Aksi halde yalnızca hareketlendirecek olan

motivasyon yeterli olmamaktadır(Arslanoğlu, 2005). Başarı motivasyonu teoremi, kişilerin katılım gösterdiği spor etkinliklerinde geçirdikleri süreyi, çabayı ve bunu srdrmelerindeki sebebi ifade etmeye çalışır (Tiryaki, 2000). Bu teoremin ilkeleri şu şekilde verilmiştir (Aktop, 2002):

- Çalışma planlarının tespit edilmesi
- Başarıyı elde etmek için harcanan çabanın tespit edilmesi
- Belirli amaca ulaşmak için harcanan çabanın düzeyinin tespit edilmesi
- Amaca giden yolda güçlüklere ya da amaca ulaşamama durumuna direnilmesi

Başarı motivasyonu kişinin arzu ve beklentilerini geleceğe yönelik bir biçimde oluşmasıyla ilgilidir. İleriye dönük kurulan hayaller kişiye motive etmektedir. Bu güdülenme sporda başarı motivasyonu şeklinde tanımlanmaktadır. Fakat başarı motivasyonunun kişiler üstünde belirli bir kısıtlılığı olmakla beraber bu motivasyon çok yüksek seviyelere çıkmamaktadır. Aynı zekâ seviyesinde, aynı bölgede yetişen kişilerin motivasyon düzeylerinde farklılık olabilmektedir. Bireyin yaşadıkları karşısındaki davranışları ve hissiyatı motivasyon sürecini etkiler. Bu durum kişilerde motivasyonsuzluk duygusuna neden olabilmektedir. Sporunun rahat bir şekilde yapabildiği hareketlere benzeyen bir hareketi yapabileceğini düşünüp yapamaması halinde olumsuz güdülenme yaşanmaktadır. Bu durum başarısızlığın oluşmasına yol açmaktadır (Aktop, 2002).

1.8.2. Başarı Gereksinim Kuramı

Sporsal aktivitelerin doğal yapısında yer alan yarışmacı ve rekabetçi durumun başarı motivasyonu ile arasında ilişki olduğu düşünülmektedir. Başarı gereksinimi kuramının temelinde, bireylerin yaptığı aktivite üzerinde başarı odaklı hareket etmesinden çok, elde ettiği başarıdan aldığı doyum hissini hedeflemesi yer almaktadır. Ancak başarı algısının kişiden kişiye değiştiğini ve farklılıklar gösterdiğini unutmamak gerekir. Her birey kendi beceri ve yeteneklerini hesaba katarak kendi başarı algısını ve hedefleri doğrultusunda yapacağı hareketleri kendisi belirlemelidir. Daha net bir ifadeyle, bireyin üzerinde çalıştığı görevde beceri ve yeteneklerinin performansa yansımaları başarı olarak nitelendirilmekte, bireyin üzerinde çalıştığı görevde beceri ve yeteneklerini performansa

yansıtamadığı ve düşük düzeyde çaba gösterdiği durumlar da başarısızlık olarak nitelendirilmektedir. Her bireyin başarı algısı farklı olduğundan dolayı, bireyi motive eden unsurlarda farklılaşmaktadır (Tiryaki ve Gödelek 1997).

Başarı gereksinimi kuramında, bireylerin başarıya dayalı görevler üzerinde aldığı olumlu sonuçlardan üst düzey doyum ve haz sağladığı belirtilmektedir. Bu yüzden başarı kavramı kişiden kişiye değişen bir olgu olduğundan dolayı, kişi kendi görevleri üzerindeki davranışlarını kendisi belirleyerek uygulamalıdır (Tiryaki ve Gödelek 1997).

Spor sal aktivitelerde yaşanan motivasyonun gücü ile aktivitedeki ortaya çıkan başarı arasında güçlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Başarı motivasyonu, bireyin başarmak istediği hedeflere ve amaçlara ulaşmasını ya da oluşturulan hedeflerin ve amaçların belli bir seviyede üzerine çıkılması olarak açıklanabilir. Aktivite üzerinde yapılan davranış ve hareketler sonucunda başarı geldiğinde, bireyler kendileriyle ilgili gurur, mutluluk, memnuniyet ve sevinç gibi his ve duyguları yaşar. Aktivite üzerinde gerçekleşen başarısızlık durumlarında ise; utanç, öfke, memnuniyetsizlik ve üzüntü gibi his ve duyguları açığa çıkarır. Aktiviteler üzerinde başarıya yönelik davranış ve hareketlerin temel sebebi, olumlu duyguların peşinden koşmak, olumsuz duygulardan ise kaçınmaktır (İkizler ve Karagözoğlu 1997).

Başarı gereksinimi kuramında, bireylerin hedeflediği başarılarında mevcut olan başarı olasılığı ve bu başarıya ulaşılmasındaki özendirici değeri oldukça önemlidir. Başarı gereksinimi yüksek olan bireyler ya da sporcular, başarıya ulaşma açısından yoğun çaba ve emek harcamaktan kaçınmamalarıyla birlikte rekabet ortamlarına girmekten de çekinmezler. Başarı gereksinimi düşük olan bireyler ise; mevcut görevleri üzerinde başarılı ya da başarısız olma durumlarını yarı yarıya bir ihtimal olarak değerlendirirler. Bununla birlikte kendi performanslarından beceri ve yetenek olarak ya çok düşük ya da çok yüksek olan görevleri seçme eğilimi gösterirler (Tiryaki 2000).

Başarı gereksinimi kuramında, başarıya yönelen bireylerin ortak özellikleri aşağıdaki şekilde olmaktadır:

- Bireyin üzerinde çalıştığı görevde başarılı olmasını sağlayan unsur, elde edilen başarı sonucundaki yaşanan doyumla ilişkilidir.

- Görevler üzerinde başarı sağlamak için çaba ve emek harcayan bireyler, kendilerine güvenerek ve gerekli sorumlulukları alarak yaşadığı engel ve problemleri aşmak için çaba göstermektedirler.
- Hedeflediği başarılarla ulaşmak için çaba ve emek harcayan bireyler, başarısızlık durumlarında karşısına çıkabilecek tehlikeleri dikkate alır ve hedefleri doğrultusunda tekrardan orta veya üst seviyede planlamalar yaparlar.
- Görevler üzerinde performansa dayalı geri bildirimlerin kurumlardan ya da kişilerden edinilmesi çok önemlidir. Bu noktada bireye etki eden özellik maddi bir ödül değildir. Ödülün büyüklüğü zaten başarı derecesini belirlemektedir (Eren 1996)

1.8.3. Hedefi Gerçekleştirme Kuramı

Hedefi gerçekleştirme kuramında, sporsal aktivitedeki başarının değerlendirilerek başarı hedef ve amaçlarının oluşturulmasının önemli olduğu belirtilmektedir (Doğan 2005).

Hedefi gerçekleştirme kuramı temelinde ego yönelimi ve görev yönelimi olmak üzere iki dala ayrılmaktadır. Bireylerde yaşanan ego yönelimli başarı hedeflerinde, sporcular kendi beceri ve yetenekleri açısından rakip oyuncuyla kendini kıyaslaması yoluyla oluşur. Müsabaka ya da alınan görevde başarılı olduğunda, karşısındaki rakipten daha yetenekli ve daha başarılı olduğunu, müsabakada ya da alınan görevde başarısız olduğunda ise; daha yeteneksiz ve başarısız olduğunu düşünmektedir. Ancak müsabaka ya da görevler kazanma noktasında yeteneğin mi yoksa performansın mı daha ilişkili olduğu net olarak ortada değildir (Doğan 2005).

Bireylerde ya da sporcularda yaşanan görev yönelimli başarı hedeflerinde, sporcular mevcut yetenek, beceri ve performanslarına göre görev seçimini yapar. Bu durumda olan sporcu kendisini başka rakipleriyle kıyaslamaz. Önemli olan sporcunun göstermiş olduğu kendi performansıdır. Sporcu aktivitedeki performansını daha önce göstermiş olduğu performanslarla kıyaslar. Mevcut performansı geçmişte gösterdiği performanstan daha iyiyse kendisini başarılı olarak değerlendirir (Doğan 2005).

1.8.4. Yükleme Kuramı

Yükleme kuramında, sporcular oluşturduğu hedef ve amaçlar doğrultusunda başarılı

olduğunda bu başarıyı içsel etkenlere bağlamaktadır. Başarısız olduğu durumlarda ise, dışsal etkenlere bağlamaktadır. Sporcu başarısız olduğunu hissettiğinde bunun nedenini şanssızlık gibi nedenlere yüklemektedir. Sporcunun bunun gibi nedenlere sığınmasının önüne geçmek antrenörlerinin sorumluluğunda olmaktadır. Başarı yalnızca kazanma üzerine kurulu olmamalı, aktivitede gösterilen performansın da kalitesi değerlendirilmelidir. Sporcular edindikleri görevlerde başarı ve başarısızlık durumlarını farklı sebep ve nedenlere bağlamaktadırlar. Elde edilen pozitif ya da negatif sonuçlara göre de bu sebepler değişkenlik göstermektedir (Doğan 2005; Turhan 2009).

1.9. Önceki Çalışmalar

Gayretli (2019) tarafından Spor Yöneticiliği Bölümlerinde öğrenim gören Spor Yönetici Adayı öğrencileri üzerinde yapılan araştırmanın bulguları doğrultusunda spor yöneticisi adaylarının öz liderlik davranışlarının orta düzeyde olduğu görülmüştür.

Karakullukçu (2019) tarafından Spor Genel Müdürlüğü merkez ve taşra teşkilatında görev yapan spor yöneticilerinin öz-yeterlik inançları ile öz-liderlik inançları ve yönetsel yetkinlik düzeyleri arasındaki ilişkilerde kariyer memnuniyetinin aracı rolünü incelemek amacıyla yapılan araştırmada, araştırma grubunun "öz liderlik ölçeğine ilişkin puanlarının "cinsiyet" ile ilişkili olduğu belirlenmiştir. Kadın katılımcıların öz liderlik inançlarının erkeklere göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yaş, hizmet süresi ve statü açısından anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür.

Zyl (2008), "Bir Devlet Kuruluşunda Çalışan Birinci Grup Yönetici Gruplarında Stres ve Öz Liderlik Özellikleri Arasındaki İlişki" başlıklı araştırmaya Güney Afrika'da kamuda çalışan 69 alt düzey yönetici katılmıştır. Houghton ve Neck (2002) tarafından geliştirilen "Öz Liderlik Ölçeğinden yararlanılmıştır. Araştırma neticesinde stres ile kendini ödüllendirme, düşünceleri doğal ödüllere odaklama, başarılı performansı hayal etme, kendini gözlemlenme ve kendini hedefleme alt boyutları arasında anlamlı ilişkiler bulunduğu tespit edilmiştir.

Hardy (2007), "Ödüllendirme: Yüksek Performans için Kullanılmayan Bir Kaynak" isimli çalışmasında devlet yöneticilerinin kendi kendine liderlik uygulamalarını incelemiştir. Araştırma, 429 devlet memuru belgeli yöneticiye uygulanmış ve "Öz

Liderlik Ölçeği” kullanılmıştır. Araştırma neticesinde yöneticilerin kendini cezalandırma stratejisini kendini ödüllendirme stratejisinden daha fazla uyguladıkları görülmüştür. Ayrıca öz liderliği ortaya koyarak, yöneticilerin kendi kendini cezalandırma stratejisini sıklıkla kullanmalarının olumsuzluklara neden olduğuna değinmiştir. Sonuç olarak araştırmacının gelişmemiş bir alan olarak gördüğü kendini ödüllendirme stratejisi ve kendi kendine liderlik stratejilerini devlet yöneticilerine olumlu yönde kullanmalarını önerdiği görülmüştür.

Houghton ve arkadaşları (2004), "Öz Liderlik ve Kişilik Arasındaki İlişki Hiyerarşik Faktör Yapılarının Karşılaştırılması" çalışmasında, yönetim dersi alan 357 öğrenci yer almış ve Yenilenmiş Kendi Kendine Liderlik Ölçeğinden yararlanılmıştır. Kendi kendine liderlik ve kişilik arasındaki ilişkiyi ortaya koymak için yapılan deneysel çalışmalarda, kendi kendine liderlik eğitimi almış bireylerin hareketlerinde ve bilinç düzeylerinde önemli artışlar gördükleri, insanların hal ve davranışları üzerinde olumlu etki yaptığı görülmüş ve ayrıca kişiliğin gelişmesine yardımcı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Kazan (1999), “Ohoi Americorps Üyelerinin Öz Liderlik Algılarını Etkileyen Bazı Faktörler” başlıklı çalışmasında, toplam 613 üye katılmıştır. Anderson ve Prussia (1997) tarafından geliştirilen ve 50 sorudan oluşan “Öz Liderlik Ölçeği” kullanılmıştır. Araştırma sonucunda cinsiyet değişkeninin öz liderlik stratejilerini değerlendirme açısından anlamlı bir fark yaratmadığı ancak kişilerin iç kontrol merkezli olmaları ile öz liderlik algıları arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu görülmüştür.

Prussia, Anderson ve Manz (1998), "Self-Leadership and Performance Outcomes: The Mediation Effect of Self-yeterlilik" başlıklı çalışmalarında, öz-liderlik becerileri ve öz-yeterlilik kavramlarının çalışan performansı üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. 20-49 yaş arası 151 girişimcilik öğrencisinden oluşan çalışmada, Prussia ve Anderson (1997) tarafından geliştirilen ve 90 sorudan oluşan “Öz Liderlik Ölçeği” kullanılmıştır. Araştırma sonucunda öz liderlik stratejilerinin öz-yeterlilik uygulamaları üzerinde anlamlı etkilerinin olduğu ve öz-yeterliliğin olumlu performanslar üzerinde anlamlı etkilerinin olduğu tespit edilmiştir.

Güçlü (2016), “Lider Adaylarının Sportif Fiziksel Yetenekleri ile Öz Liderlik, Disiplin ve Akademik Başarı Arasındaki İlişki” başlıklı çalışmasında Houghton ve Neck (2002)

tarafından geliştirilen ve Türkçeye uyarlanan “Öz Liderlik Ölçeğini” yayınlamıştır. Araştırmada kullanılan akademik başarı, disiplin ve mezun olunan kaynak değişkenleri Harbiye Bilgi Sistemi aracılığıyla elde edilmiştir. Çalışma 2014-2015 yıllarında Kara Harp Okulu 4. sınıfta eğitim gören 127 öğrenciye uygulanmıştır.

Demiröz (2015), "Genç Çalışanların Öz Liderlik Algıları ile Yöneticilerinin Çatışma Yönetim Biçimleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi" başlıklı çalışmada Tabak, Sığı ve Türköz (2013) tarafından Türkçeye uyarlanmış ve "Öz- Rahim (1992) ve Şirin tarafından geliştirilen Liderlik Ölçeği (2008 tarafından doğrulanmış ve güvenilir olan Çatışma Yönetim Stratejileri Ölçeği) kullanılmıştır. Araştırma Doğan Holding çatısı altında çalışan otuz yaş ve altı 108 genç çalışana uygulanmıştır.

Kör (2015), “Öz Liderlik, Örgütlerin Girişimci Yönelimi ve Çalışanların Yenilikçi İş Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” adlı çalışmada De Jong ve Den Hartog (2010) tarafından geliştirilen “Yenilikçi İş Davranışı Ölçeği” kullanılmıştır. Covin ve Slevin (1989). Houghton ve Neck (2002) tarafından geliştirilen “Girişimcilik Yönelim Ölçeği” ve Houghton ve Neck (2002) tarafından geliştirilen “Öz Liderlik Ölçeği” kullanılmıştır. Çalışma İstanbul'daki kamu, özel bankalar ve Türkiye'deki yabancı bankalara uygulanmıştır. Araştırma sonucunda yenilikçi iş davranışı, örgütlerin girişimci yönelimi ve kendi kendine liderlik arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler olduğu ifade edilmiştir. Nitekim, örgütlerin girişimci yöneliminin çalışanların yenilikçi iş davranışları üzerindeki etkisinde öz liderliğin tam aracılık rolüne sahip olduğu ve çalışanların demografik özelliklerinin çoğunun yenilikçi iş davranışına, örgütlerin girişimci yönelimlerine, kendi kendilerine liderlik etmelerine ve bu değişken kriterlere göre önemli ölçüde farklılaşmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Öcal (2015) “Rekreasyonda Kariyer Planlama, İnsan Kaynakları Yönetimi ve Öz Liderlik Stratejileri” başlıklı çalışmada görüşme formu kullanılmıştır. 8 kişilik gruplarla 4 odak grup görüşmesi gerçekleştirilmiştir. Çalışma her sınıftan 8 öğrenci ve toplam 32 öğrenci üzerinde uygulanmıştır. Araştırma sonucunda rekreasyon bölümünün öğrendiklerini yetenek sınavlarına hazırlanırken veya sınava girerken öğrendiği, bu bölümün kariyer planlamalarında yer almadığı ve rekreasyon alanında çalışmayı planlamadıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Özsoy (2012), "Örgütsel İklim, Öz Liderlik ve İş Tatmininin Ar-Ge Performansına Etkisi: Savunma Sanayinde Bir Araştırma" başlıklı çalışmada Hirst (1999) tarafından geliştirilen ve Türkçeye uyarlanan "Ar-Ge Performans Ölçeği", araştırmacı tarafından Houghton ve Neck (2002) tarafından geliştirilen, Tabak ve diğerleri tarafından Türkçeye uyarlanan "Öz Liderlik Ölçeği" (2009)Anderson

West (1996) tarafından geliştirilen ve Yaghobi (1998) tarafından Türkçeye uyarlanan "Örgüt İklimi Ölçeği" ve Spector (1985) tarafından Türkçeye uyarlanan ve Sun (2002) "İş Doyumu Ölçeği" kullanılmıştır. Çalışma, Türk Savunma Sanayi firmalarının Ar-Ge departmanlarında çalışan 231 Ar-Ge mühendisi üzerinde uygulanmıştır. Çalışma sonucunda Ar-Ge performanslarının örgütsel iklim ve öz liderlikten etkilendiği sonucuna varılmıştır.

Arlı (2011), Houghton ve Neck (2002) tarafından geliştirilen ve Tabak ve diğerleri tarafından Türkçeye uyarlanan "Öz Liderlik Ölçeği", "Bazı Selef ve Haleflerle Kendi Kendine Liderlik: İlkokul Öğretmenleri Üzerine Bir Araştırma" adlı çalışmada. (2009), Yargıç ve ark. (2003) Hackman ve Oldham (1975) tarafından geliştirilen ve Türkçeye Basım ve Şeşen (2009) tarafından uyarlanan "Öz Değerlendirme Ölçeği", Jaworski ve Kohli (1993) tarafından geliştirilen "İş Doyumu Ölçeği" ve Şeşen "Örgütsel Bağlılık Ölçeği" tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. (2010) ve Şeşen (2010) tarafından geliştirilen "İnovasyon Ölçeği" kullanılmıştır. Araştırma bazı illerde görev yapan 440 sınıf öğretmeni üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda kişinin benlik kavramlarının öz liderlik hareketleri üzerinde etkili olduğu, öz liderlik eylemlerinin iş tatmini, örgütsel bağlılık ve yenilikçilik değişkenlerini yordadığı, yapısal ilişkilerde ortaya çıkan ilişkilerin ortaya konduğu sonucuna ulaşılmıştır. Denklem modeli desteklenmekte ve bireylerin demografik özelliklerinin bir kısmı çalışmadaki örgütsel değişkenler üzerinde etkilidir.

Semerci ve arkadaşları (2010), "Sınıf Öğretmen Adaylarının Kendi Kendine Liderlik Davranışları" başlıklı çalışmada, sınıf öğretmeni adaylarının kendi kendine liderlik davranışlarının düzeylerini, sınıf öğretmeni adaylarının sınıf öğretmeni olma düzeylerini araştırmışlardır. Kendini ödüllendirme ve ipucu stratejilerinin değerlendirilmesinde araştırmaya katılan üniversiteler arasında farklılıklar olduğu tespit edilmiştir.

Türköz (2010), “Öz Liderlik Algısının Çalışanların İzlenim Yönetimi Taktiklerini Kullanımına Etkileri: Savunma Sanayiinde Uygulamalı Bir Araştırma” başlıklı çalışmasında, Bolino ve Tumbley (1999) tarafından geliştirilen “İzlenim Yönetimi Ölçeğidir. Türkçeye Cantekin (2003) tarafından uyarlanmıştır. Houghton ve Neck (2002) tarafından geliştirilen ve araştırmacı tarafından Türkçe versiyonu hazırlanan “Öz Liderlik Ölçeği” kullanılmıştır. Araştırma Ankara ilinde kamu ve özel sektör Savunma Sanayiinde çalışan 386 kişi üzerinde uygulanmıştır. Çalışma sonucunda çalışanların izlenim yönetimi taktiklerini kullanma aşamalarında öz liderlik algılarının önemli olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca kendi kendine liderlik ölçeğinin Türkçe formunun geçerlik ve güvenilirliği de elde edilen bir diğer sonuçtur.

Uğurluoğlu (2010), “Öz Liderlik Stratejileri Üzerine Bir Araştırma” adlı çalışmasında, kendi kendine liderlik stratejilerinin iş tatmini ve iş özerkliği üzerindeki etkilerini, cinsiyet, eğitim, yaş ve çalışma süresi değişkenlerini de kendi kendine liderlik üzerinde incelemiştir. Araştırma sonucunda cinsiyet, yaş, evlilik süresi, liderlik eğitimi ve iş özerkliği gibi bağımsız değişkenlerin, kendi kendine liderlik stratejilerinin çalışanların iş tatminini olumlu, yapıcı düşünme modeli stratejilerinin ise olumsuz etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Tabak, Sığırı ve Türköz (2009), ilk olarak Anderson ve Prussia (1997) tarafından geliştirilen ve Houghton ve Neck (2002) tarafından yeniden yapılandırılan “Türk Kendi Kendine Liderlik (Kendi Kendine Liderlik) Ölçeğinin Uyum Çalışması” başlıklı çalışmalarında Liderlik Ölçeği Türkçeye uyarlanmıştır. Araştırma sonucunda ölçeğin orijinal ölçekte olduğu gibi üç boyuttan oluştuğu ancak farklı anlamlara sahip sekiz alt boyuttan oluştuğu görülmüş ve ölçeğin güvenirlik Cronbach Alfa değeri ($\alpha=0,886$) olarak bulunmuştur. Sonuç olarak çalışmada uyarlanan öz liderlik ölçeğinin güvenilir ve geçerli bir ölçek olduğu ifade edilmiştir.

Doğan ve Şahin (2008) “Öz Liderlik Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması” adlı çalışmalarında ölçeğin geçerlik ve güvenilirliğini incelemişlerdir. Araştırmaya kamu ve özel sektörde çalışan 563 kişi katılmıştır. Çalışmada Houghton ve Neck (2002) tarafından yenilenen "Öz Liderlik Ölçeği" Türkçeye çevrilerek açıklayıcı faktör analizi ve doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Çalışma sonucunda ortaya çıkan formun ölçeğin orijinal formu ile paralellik gösterdiği ve güvenilir bir ölçek olmasına rağmen orijinal

ölçekteki yapısal eşitlik formlarına uymadığı için geçerli olmadığı belirlenmiştir.



BÖLÜM 2: YÖNTEM

Yöntem bölümünde çalışmanın modeli, evren ve örnekleme, veri toplama araçları, verilerin toplanması, verilerin analizi, güvenilirlik ve normallik testlerini içeren başlıklara yer verilmiştir.

2.1. Araştırma Grubu

Araştırmanın evrenini Diyarbakır ilinde görev yapmakta olan 200 spor yöneticisi katılımcı oluşturmaktadır. Araştırmada örneklem seçimi basit rastgele örnekleme yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Bu örneklem yöntemi ile evrende bulunan her birimin örneklem grubu içinde olma ihtimali aynıdır. Araştırmayı oluşturan evrenin hacmi N, örneklem grubu ise n sembolü ile gösterildiğinde evrende bulunan birimlerin seçilme ihtimali n/N şeklindedir (Kılıç, 2008).

2.2. Araştırmanın Modeli

Tarama modeli, evrende bulunan çok sayıda eleman hakkında genel bir yargıya ulaşmak amacıyla evrenin tamamı veya evreni temsilen alınacak daha az sayıda elemandan oluşan örneklem üzerinden; geçmişte veya şu an var olan bir durumu betimlemeyi sağlayan araştırma yaklaşımıdır (Büyüköztürk ve ark., 2018).

2.3. Veri Toplama Araçları

2.3.1. Demografik Form

Katılımcıların cinsiyet, yaş, eğitim, medeni durum, eğitim durumu, yöneticilik yılı, gelir durumunu ölçmeye yönelik araştırma soruları yer almaktadır.

2.3.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Örgütsel bağlılığı ölçmek için Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen; Meyer, Allen ve Smith (1993) "Örgütsel Bağlılık Ölçeği" kullanılmıştır. Türkiye'de literatürde yaygın bir şekilde kullanılan ve kabul gören bu ölçek (Çöp, 2008; Polat ve Uğurlu, 2009) duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç boyut ve 18 maddeden oluşmaktadır. Her boyutta 6 madde yer almaktadır. Ölçekte 3.4.5. ve 13. maddeler olumsuz anlam içermektedir ve bu maddeler tersten kodlanmıştır. Ölçek 7'li

likert sistemle yanıtlanmaktadır. Her boyut için alınabilecek en yüksek puan 30, en düşük puan 6'dır. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin iç tutarlılığını test etmek için hesaplanan Cronbach alfa iç tutarlık katsayıları şöyledir: Duygusal bağlılık boyutu için .791, devam bağlılığı boyutu için .623, normatif bağlılık boyutu için .744'dir.

2.3.3. Yetişkin Motivasyon Ölçeği

Yetişkin Motivasyon ölçeği içsel ve dışsal motivasyon alt boyutu olarak 2 bölümden oluşmaktadır. İçsel motivasyon boyutu; 4-7-8-9-10-12-13-14-15-17-19-20-21 numaralı 13 sorudan Dışsal motivasyon boyutu ölçekte yer alan; 1-2-3-5-6-11-16-18 numaralı 8 sorudan oluşmaktadır. Ölçekten alınabilecek puan 21-105 arasında değişmektedir. Ölçekte ters madde bulunmamaktadır. Ölçeğin iç geçerliği, %27'lik üst ve alt gruplar 'bağımsız gruplarda t testi' ile değerlendirilmiş ve farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ölçeğin iç geçerliği, %27'lik üst ve alt gruplar 'bağımsız gruplarda t testi' ile değerlendirilmiş ve farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Böylece, motivasyon boyutunda 21 madde yer almıştır. Ölçekte "kesinlikle katılmıyorum", "katılmıyorum", "orta derecede katılıyorum", "katılıyorum" "kesinlikle katılıyorum" şeklinde beşli likert tipi ölçme formu kullanılmıştır.

2.3.4 Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği

Bass ve Avolio tarafından geliştirilen çok faktörlü liderlik ölçeği/5X(MLQ/5X) kullanılmıştır. Ölçek dönüşümcü, etkileşimci, serbest liderlik ve liderlik kazanımları olmak üzere dört boyut ve 45 maddeden oluşmaktadır. Ölçek maddelerini ölçmek için 5'li likert türü ölçekten yararlanılmıştır. Ölçek; Hiçbir zaman(1), Arada bir(2), Bazen(3), Sıkça(4), Her zaman(5) olarak kodlanmıştır.

2.3.5. İşlem Yolu

Katılımcılara Google Formlar aracılığıyla uygulanmıştır. Araştırmada spor yöneticilerine ölçek uygulanmasında gönüllülük esasına uygunluk göz önüne alınmıştır. Gönüllü olarak katılmak istemeyen ve yanlış veya eksik doldurduğu belirlenen spor yöneticileri araştırma dışında tutulmuştur.

2.4. Verilerin Analizi

Araştırmada katılımcılardan elde edilen verilerin analizi SPSS 26 programı ile yapılmıştır. Verilerin normal dağılıma uygun olup olmadığı belirlenmiştir. Normal dağılıma uygunluğun belirlenmesi için arpıklık-basıklık değerleri incelenmiştir. Çarpıklık-basıklık değerlerinde -2 +2 referans değerleri dikkate alınmıştır (Büyüköztürk ve ark., 2018).



BÖLÜM 3: BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde, araştırmada toplanan verilerden elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Her bir bulgu yorumlanarak ve çıkarım yapılarak değerlendirilecektir.

Tablo 2
Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular

		N	%	Minimum	Maximum	Mean	SS
	Erkek	189	94,5	1	2	1,0550	,22855
	Kadın	11	5,5				
	Toplam	200	100				

Tabloda görüldüğü üzere katılımcıların 189'u (%94,5) erkek, 11'i (%5,5) kadındır. Araştırmanın çoğunluğunda erkek katılımcı bireyler bulunmaktadır.

Tablo 3
Yaş Değişkenine İlişkin Bulgular

	N	%	Minimum	Maximum	Mean	SS
21 – 30	26	13	1	5	3,3000	,77654
31 – 40	98	49,0				
41 – 50	65	32,5				
51 ve üzeri	11	5,5				
Toplam	200	100,0				

Tabloda görüldüğü üzere araştırmaya dahil edilen bireylerin, 26 kişi 21-30 yaş aralığında, 98 kişi 31-40 yaş aralığında, 65 kişi 41-50 yaş aralığında ve 11'i 51 ve üzeri yaşa sahiptir. Araştırmanın çoğunda 31-40 yaş arası bireyler bulunmaktadır

Tablo 4
Eğitim Durumu Değişkenine İlişkin Bulgular

	N	%	Minimum	Maximum	Mean	SS
Lisans	175	87,5	2,00	4,00	2,3100	,68281
Lisansüstü	25	12,5				
Toplam	200	100,0				

Tabloda görüldüğü üzere araştırmaya dahil edilen bireylerin 175 kişi lisans mezunu,

25 kişi lisansüstü mezunudur. Araştırmanın çoğunda lisans mezunu bireyler görülmektedir.

Tablo 5
Medeni durum Değişkenine İlişkin Bulgular

	N	%	Minimum	Maximum	Mean	SS
Evli	165	82,5	1	2	1,1750	,38092
Bekar	35	17,5				
Toplam	200	100,0				

Tabloda görüldüğü üzere araştırmaya dahil edilen bireylerin 165 kişi evli, 35 kişi bekarıdır. Araştırmanın çoğunda evli bireyler görülmektedir.

Tablo 6
Çalışma Yılı Değişkenine İlişkin Bulgular

	N	%	Minimum	Maximum	Mean	SS
1 yıldan az	14	7,0	1	5	3,5450	1,16394
1-5 yıl	31	15,5				
6-10 yıl	24	12,0				
11-15 yıl	94	47,0				
16 yıl ve üstü	37	18,5				
Toplam	200	100,0				

Tabloda görüldüğü üzere araştırmaya dahil edilen bireylerin 14 kişi 1 yıldan az süredir, 31'i 1-5 yıl arasında, 24 'ü 6-10 yıl arasında, 94 kişi 11-15 yıl arasında, 37 kişi 16 yıl ve üstü süredir yönetici olarak çalışmaktadır. Araştırmanın çoğunda 11-15 yıldır arasında yöneticilik yapan bireyler yer almaktadır.

Tablo 7
Gelir Durumu Değişkenine İlişkin Bulgular

	N	%	Minimum	Maximum	Mean	SS
7501-10 000 TL	41	19,5	1,00	5,00	4,6450	,83213
10 000 TL ve üzeri	159	79,5				
Toplam	200	100,0				

Tabloda görüldüğü üzere araştırmaya dahil edilen bireylerin 41'i 7501-10 000 ve 156'sı 10 000 TL ve üzeri gelire sahiptir. Araştırmaya katılan katılımcıların çoğu 10 000 TL ve üzeri gelire sahiptir.

Tablo 8
Cinsiyet ile Yetişkin Motivasyon Ölçeği Arasındaki İlişki

	Cinsiyet	N	Mean	SS	T	P
İş Motivasyon Ölçeği	Erkek	189	3,9763	,93137	2,449	,000
	Kadın	11	3,2294	1,59019		

İstatistiksel açıdan $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık saptanmıştır.

Tabloda belirtildiği üzere çalışmaya katılan bireylerin cinsiyetleri ile yetişkin motivasyon ölçeği arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan Independent-Samples T-testine göre aralarında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($p < 0.05$). Bu sonuçtan erkek veya kadın bireylerin algıları açısından motivasyon düzeyleri cinsiyete göre farklılaşmaktadır.

Tablo 9
Yaş ile Yetişkin Motivasyon Ölçeği Arasındaki İlişki

	N	Mean	SS	Minimum	Maximum	r	P
21 - 30	26	3,9333	.	1	5	1,372	,245
31 - 40	98	4,0617	1,20640				
41 - 50	65	3,8066	,70093				
51 ve üzeri	11	3,5022	1,20420				
Toplam	200	3,9352	1,16026				

Tabloda belirtildiği üzere çalışmaya katılan bireylerin yaş ile yetişkin motivasyon ölçeği arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan Independent-Samples T-testine göre aralarında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ($p > 0.05$). Bu sonuçtan katılımcıların yaşları değiştikçe ve motivasyon düzeyleri aynı seviyededir.

Tablo 10
Medeni Durum İle Yetişkin Motivasyon Ölçeği Arasındaki İlişki

	Medeni durumunuz	N	Mean	SS	t	p
--	------------------	---	------	----	---	---

İş Motivasyon Ölçeği	Evli	165	3,9801	,92567	1,397	,007
	Bekar	35	3,7238	1,23366		

İstatistiksel açıdan $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık saptanmıştır.

Tabloda belirtildiği üzere çalışmaya katılan bireylerin medeni durumları ile yetişkin motivasyon ölçeği arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan Independent-Samples T-testine göre aralarında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($p < 0.05$).

Tablo 11
Eğitim Durumu İle Yetişkin Motivasyon Ölçeği Arasındaki İlişki

	N	Mean	SS	Minimum	Maximum	R	P
Lisans	175	1,11667	,32235	1	5	,318	,728
Lisansüstü	25	3,9200	,95275				
Toplam	200	3,9352	,98778				

Tabloda belirtildiği üzere çalışmaya katılan bireylerin eğitim durumu ile yetişkin motivasyon ölçeği arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan Independent-Samples T-testine göre aralarında *anlamlı bir ilişki bulunamamıştır* ($p > 0.05$).

Tablo 12
Yöneticilik Yapma Yılı İle Yetişkin Motivasyon Ölçeği Arasındaki İlişki

	N	Mean	SS	Minimum	Maximum	r	p
1 yıldan az	14	3,6735	1,33723	1	5	3,583	,008
1-5 yıl	31	3,6037	1,28256				
6-10 yıl	24	3,6984	1,41342				
11-15 yıl	94	4,2031	,41036				
16 yıl ve üstü	37	3,7851	1,13858				
Toplam	200	3,9352	,98778				

İstatistiksel açıdan $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık saptanmıştır.

Tabloda belirtildiği üzere çalışmaya katılan bireylerin yöneticilik yapma yılı ile yetişkin motivasyon ölçeği arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan Independent-Samples T-testine göre aralarında *anlamlı bir ilişki bulunmaktadır* ($p < 0.05$).

Tablo 13
Gelir Durumu İle Yetişkin Motivasyon Ölçeği Arasındaki İlişki

	N	Mean	SS	Minimum	Maximum	r	p
7501-10 000 TL	41	3,6025	1,39156	1,00	5,00	2,394	,052
10 000 TL ve üzeri	159	4,0371	,85802	1,00	5,00		
Toplam	200	3,9352	,98778	1,00	5,00		

İstatistiksel açıdan $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık saptanmıştır.

Tabloda belirtildiği üzere çalışmaya katılan bireylerin gelir durumu ile yetişkin motivasyon ölçeği arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan Independent-Samples T-testine göre aralarında *anlamlı bir ilişki bulunamamıştır* ($p > 0.05$).

Tablo 14
Cinsiyet İle Örgütsel Bağlılık Ölçeği Arasındaki İlişki

	Cinsiyet	N	Mean	SS	T	P
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	Erkek	189	3,0062	,72987	1,335	,385
	Kadın	11	2,7020	,81660		

İstatistiksel açıdan $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık saptanmıştır.

Tabloda belirtildiği üzere çalışmaya katılan bireylerin cinsiyet ile örgütsel bağlılık ölçeği arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan Independent-Samples T-testine göre aralarında *anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır* ($p < 0.05$).

Tablo 15
Yaş ile Örgütsel bağlılık Ölçeği Arasındaki İlişki

	N	Mean	SS	Minimum	Maximum	r	p
21 - 30	26	3,0600	,98509	1	5	1,999	,096
31 – 40	98	3,0408	,53760				
41 - 50	65	2,8803	,78593				
51 ve üzeri	11	3,1667	1,12601				
Toplam	200	2,9894	,73594				

Tabloda belirtildiği üzere çalışmaya katılan bireylerin yaş ile örgütsel bağlılık ölçeği arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan Independent-Samples T-testine göre aralarında *anlamlı bir ilişki bulunamamıştır* ($p > 0.05$).

Tablo 16
Eğitim Durumu İle Örgütsel Bağlılık Ölçeği Arasındaki İlişki

	N	Mean	SS	Minimum	Maximum	r	p
Lisans	175	2,9907	,86840	1	5	,149	,862
Lisansüstü	25	3,0644	,90476				
Toplam	200	2,9894	,73594				

Tabloda belirtildiği üzere çalışmaya katılan bireylerin eğitim durumu ile örgütsel bağlılık ölçekler arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan Independent-Samples T-testine göre aralarında *anlamli bir ilişki bulunamamıştır* ($p>0.05$).

Tablo 17
Medeni Durum İle Örgütsel Bağlılık Ölçeği Arasındaki İlişki

	Medeni durumunuz	N	Mean	SS	T	P
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	165	3,0145	,65605	165	1,045	,000
	35	2,8714	1,03758	35		

Tabloda belirtildiği üzere çalışmaya katılan bireylerin medeni durum ile örgütsel bağlılık ölçeği arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan Independent-Samples T-testine göre aralarında *anlamli bir ilişki saptanmıştır* ($p<0.05$).

Tablo 18
Yöneticilik Yılı İle Örgütsel Bağlılık Ölçeği Arasındaki İlişki

	N	Mean	SS	Minimum	Maximum	R	p
1 yıldan az	14	2,8333	1,09497	1	5	1,344	,255
1-5 yıl	31	2,7599	,87435				
6-10 yıl	24	2,9514	,92981				
11-15 yıl	94	3,0833	,50713				
16 yıl ve üstü	37	3,0270	,79172				
Toplam	200	2,9894	,73594				

Tabloda belirtildiği üzere çalışmaya katılan bireylerin yöneticilik yapma yılı ile örgütsel bağlılık ölçeği arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan Independent-Samples T-testine göre aralarında *anlamli bir ilişki bulunamamıştır* ($p>0.05$).

Tablo 19
Gelir Durumu İle Örgütsel Bağlılık Ölçeği Arasındaki İlişki

	N	Mean	SS	Minimum	Maximum	r	p
7501-10 000 TL	41	2,7029	,86968	1	5	1,125	,346
10 000 TL ve üzeri	159	3,0356	,65219				
Toplam	200	2,9894	,73594				

Tabloda belirtildiği üzere çalışmaya katılan bireylerin gelir durumu ile örgütsel bağlılık ölçeği arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan Independent-Samples T-testine göre aralarında *anlamlı bir ilişki bulunamamıştır* ($p>0.05$).

Tablo 20
Cinsiyet İle Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği Arasındaki İlişki

Cinsiyet		N	Mean	SS	T	P
Liderlik Tarzları Ölçeği	Erkek	189	3,5404	,58997	--,843	,578
	Kadın	11	3,6929	,44686		

Tabloda belirtildiği üzere çalışmaya katılan bireylerin cinsiyet ile çok faktörlü liderlik Ölçeği arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan Independent-Samples T-testine göre aralarında *anlamlı bir ilişki bulunamamıştır* ($p>0.05$).

Tablo 21
Yaş İle Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği Arasındaki İlişki

	N	Mean	SS	Minimum	Maximum	r	p
21 - 30	265	3,7511	,76436	1	5	1,182	,320
31 – 40	98	3,5125	,44715				
41 - 50	65	3,5138	,63870				
51 ve üzeri	11	3,5636	,80922				
Toplam	200	3,5488	,58316				

Tabloda belirtildiği üzere çalışmaya katılan bireylerin yaş ile çok faktörlü liderlik Ölçeği arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan Independent-Samples T-testine göre aralarında *anlamlı bir ilişki bulunamamıştır* ($p>0.05$).

Tablo 22

Eğitim Durumu İle Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği Arasındaki İlişki

	N	Mean	SS	Minimum	Maximum	r	p
Lisans	175	3,2426	,73143	1	5	3,891	,022
Lisansüstü	25	3,7867	,50930				
Toplam	200	3,5488	,58316				

İstatistiksel açıdan $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık saptanmıştır.

Tabloda belirtildiği üzere çalışmaya katılan bireylerin eğitim durumu ile çok faktörlü liderlik ölçeği arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan Independent-Samples T-testine göre aralarında *anlamlı bir ilişki bulunmaktadır* ($p < 0.05$).

Tablo 23
Medeni Durum İle Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği Arasındaki İlişki

	Medeni durumunuz	N	Mean	SS	T	P
Liderlik Tarzları Ölçeği	Evli	165	3,5331	,52844	--,827	,002
	Bekar	35	3,6229	,79788		

Tabloda belirtildiği üzere çalışmaya katılan bireylerin medeni durum ile çok faktörlü liderlik ölçeği arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan Independent-Samples T-testine göre aralarında *anlamlı bir ilişki bulunmaktadır* ($p < 0.05$).

Tablo 24
Yöneticilik Yılı İle Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği Arasındaki İlişki

	N	Mean	SS	Minimum	Maximum	t	p
1 yıldan az	14	3,2397	,96070	1	5	1,504	,203
1-5 yıl	31	3,6925	,68390				
6-10 yıl	24	3,5889	,74384				
11-15 yıl	94	3,5407	,34829				
16 yıl ve üstü	37	3,5399	,65855				
Toplam	200	3,5488	,58316				

Tabloda belirtildiği üzere çalışmaya katılan bireylerin yöneticilik yılı ile çok faktörlü liderlik ölçeği arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan Independent-Samples T-testine göre aralarında *anlamlı bir ilişki bulunamamıştır* ($p > 0.05$).

Tablo 25
Gelir Durumu İle Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği Arasındaki İlişki

	N	Mean	SS	Minimum	Maximum	t	p
7501-10 000 TL	41	3,2698	,87830	1	5	1,774	,136
10 000 TL ve üzeri	159	3,5820	,46842				
Toplam	200	3,5488	,58316				

Tabloda belirtildiği üzere çalışmaya katılan bireylerin gelir durumu ile çok faktörlü liderlik ölçeği arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan Independent-Samples T-testine göre aralarında *anlamlı bir ilişki bulunamamıştır* ($p>0.05$).

3.1. Ölçekler Arası Korelasyon

Tablo 26
Normallik Analizine Dair Sonuçlar

	Statistic	Df	P
Yetişkin Motivasyon Ölçeği	,301	200	,000
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	,201	200	,000
Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği	,191	200	,000

İstatistiksel açıdan $p<0.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık saptanmıştır.

Araştırmada katılımcılardan elde edilen verilerin analizi SPSS 26 programı ile yapılmıştır. Verilerin öncelikle normal dağılıma uygun olup olmadığı belirlenmiştir. Normal dağılıma uygunluğun belirlenmesi için çarpıklık-basıklık değerleri incelenmiştir. Araştırmada çarpıklık basıklık değerleri -1,20 ile 1,82 aralığında elde edilmiştir. -2 +2 referans değerleri aralığında normal dağılıma uygun olduğuna karar verilmiştir (Hopkins ve Weeks, 1990). İki kategorili değişkenler için t-testi, üç ve üzeri kategoriye değişkenlere göre karşılaştırılmasında ANOVA analizinden yararlanılmıştır.

Tablo 27
Yetişkin Motivasyon Ölçeği İle Örgütsel Bağlılık Ölçeği Arası Spearman Korelasyon Testi

		Yetişkin Motivasyon Ölçeği	Örgütsel Bağlılık Ölçeği
Yetişkin Motivasyon Ölçeği	Correlation Coefficient	1	,513**
	P		,000
	N	200	200
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	Correlation Coefficient	,513**	1
	P	,000	
	N	200	200

İstatistiksel açıdan $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık saptanmıştır.

Tabloda görüldüğü üzere araştırmaya katılan katılımcıların motivasyon düzeyleri ile örgütsel bağlılığı arasındaki ilişkiyi belirlemek için Korelasyon testi sonuçlarına göre motivasyon düzeyleri ile örgütsel bağlılıkları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($p < 0.05$). Bu tabloya göre motivasyon örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Motivasyon ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki saptanmıştır ($p < 0.05$).

Tablo 28
Motivasyon Ölçeği İle Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği Arası Spearman Korelasyon Testi

		Yetişkin Motivasyon Ölçeği	Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği
İş Motivasyon Ölçeği	Correlation Coefficient	1	,503**
	p		,000
	N	200	200
Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği	Correlation Coefficient	,503**	1
	p	,000	
	N	200	200

İstatistiksel açıdan $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık saptanmıştır.

Tabloda görüldüğü üzere araştırmaya katılan katılımcıların Motivasyon ölçeği ile Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği arasındaki ilişkiyi belirlemek için Korelasyon testi sonuçlarına göre motivasyon düzeyleri ile Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($p < 0.05$). Bu tabloya göre Motivasyon ölçeği ile Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Motivasyon ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki saptanmıştır ($p < 0.05$).

Tablo 29
Örgütsel Bağlılık İle Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği Arası Spearman Korelasyon Testi

		Yetişkin Motivasyon Ölçeği	Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	Correlation Coefficient	1	,441**
	p		,000
	N	200	200
Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği	Correlation Coefficient	,441**	1
	p	,000	
	N	200	200

İstatistiksel açıdan $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık saptanmıştır.

Tabloda görüldüğü üzere araştırmaya katılan katılımcıların Örgütsel bağlılık ile Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği arasındaki ilişkiyi belirlemek için Korelasyon testi sonuçlarına göre Örgütsel bağlılık ile Liderlik tarzları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($p < 0.05$). Bu tabloya göre Örgütsel bağlılık ile Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Motivasyon ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki saptanmıştır ($p < 0.05$).

Tablo 30
Üç Ölçek Arası Korelasyon

		Yetişkin Motivasyon Ölçeği	Örgütsel Bağlılık Ölçeği	Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği
Yetişkin Motivasyon Ölçeği	Pearson Correlation	1	,513**	,503**
	P		,000	,000
	N	200	200	200
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	Pearson Correlation	,513**	1	,441**
	P	,000		,000
	N	200	200	200
Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği	Pearson Correlation	,503**	,441**	1
	P	,000	,000	
	N	200	200	200

İstatistiksel açıdan $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık saptanmıştır.

Tabloda görüldüğü üzere araştırmaya katılan katılımcıların Motivasyon ölçeği, Örgütsel bağlılık ile Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği arasındaki ilişkiyi belirlemek için Korelasyon testi sonuçlarına göre Motivasyon ölçeği, Örgütsel bağlılık ile çok faktörlü liderlik tarzları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($p<0.05$). Bu tabloya göre Yetişkin Motivasyon ölçeği, Örgütsel bağlılık ile Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği pozitif yönde etkilediği görölmektedir. Motivasyon ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki saptanmıştır ($p<0.05$).



BÖLÜM 4: TARTIŞMA

Bulgular göstermektedir ki bireylerin cinsiyetleri ile motivasyon arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan Independent-Samples T-testine göre aralarında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (Tablo 8). Ashford ve arkadaşları (1993), yaptıkları çalışmalarında sporcuların cinsiyetleri ile güdülenme düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki tespit etmiştir. Ashford ve arkadaşları (1993), elde ettikleri bulgulara göre erkek sporcuların kadın sporculara oranla güdülenme düzeylerini daha yüksek bulmuştur. Aynı şekilde Kilpatrick ve arkadaşları (2005), çalışmalarında katılımcıların cinsiyetleri ile güdülenme düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki gözlemlemiştir. Kilpatrick ve arkadaşları (2005), erkek katılımcıların kadın katılımcılara kıyasla güdülenme düzeylerinin daha yüksek olduğunu belirtmiştir. Engür (2002), yaptığı çalışmada erkek sporcuların kadın sporculara kıyasla başarıya yaklaşma güdüsü puanları daha yüksek olduğunu tespit etmiştir. Ceviz (2018), tarafından gerçekleştirilen lisans üstü tez araştırmasında, cinsiyet farklılığı bakımından öğretmenlerin mesleki motivasyon algıları arasındaki korelasyonlara bakıldığında; keyif, bağlılık ve katkı alt boyutlarında kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre motivasyon anlayışlarını daha üst seviyede tespit etmişlerdir. Güteryüz (2007) ve Polat ve Tümkaya (2010) araştırmalarında cinsiyet farklılıklarına göre anlamlı farklılıkları tespit etmişlerdir ve bu farklılıkların kadın öğretmenlerin lehine olduğunu saptamışlardır.

Bulgular göstermektedir ki bireylerin Yöneticilik yapma yılı motivasyon arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan Independent-Samples T-testine göre aralarında *anlamlı bir ilişki bulunmaktadır* (Tablo 12). Araştırmamızı destekler nitelikte Abakay (2010), araştırmasında bireylerin spor yapma yılları ile başarıya yaklaşma güdüsü ile başarısızlıktan kaçınma arasında anlamlı bir ilişki bulmuştur. Sonuçlar başarısızlıktan kaçınma alt boyutu açısından benzerlik göstermektedir. Araştırmamıza benzer şekilde Balkis ve Duru (2019), araştırmasında katılımcıların spor yapma yılları ile sporda başarı motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki bulmuştur. Akman (2017), araştırmasında da spor yapma yılı ile sporda başarı motivasyonu arasında anlamlı bir farklılık gözlemlemiştir. Duman (2018), araştırmasında sporda başarı motivasyonunun spor yapma yılına göre farklılaştığını tespit etmiştir. Eroğlu (2018), çalışmada ise farklı olarak üç boyutta da spor yılına göre anlamlı farklılık olmadığını tespit etmiştir.

Araştırmaya katılan katılımcıların motivasyon düzeyleri ile örgütsel bağlılığı arasındaki ilişkiyi belirlemek için Korelasyon testi sonuçlarına göre motivasyon düzeyleri ile örgütsel bağlılıkları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($p<0.05$). Bu tabloya göre motivasyon örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Motivasyon ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki saptanmıştır (Tablo 27). Hayashi (1996) başarı motivasyonu ile ilgili olarak bireylerin görev üzerinde başarı sağlayabilmeleri için gösterdikleri çaba ve oluşabilecek yenilgilere rağmen çaba sarf etmeye devam edilmesiyle birlikte oluşan güven ve gurura yönelmesidir. Şeklinde belirtmiştir (Akt. Aktop 2002). Abakay ve Kuru (2013) ise başarı motivasyonunu bireyin üzerinde çalıştığı görevde başarılı olması için gayret göstermesi, mağlubiyetle karşı karşıya gelebilecek olmasına rağmen pes etmeden, kendisine güvenerek kazandığında sağlayacağı başarı, coşku ve zafer duygusuna doğru yönelmesi şeklinde açıklamıştır. Mungan (1995) başarı motivasyonu için sporcunun, üzerinde çalıştığı görevde başarmaktan dolayı duyduğu zevk ve tatminin, sporcunun yeni hedefler belirlemesine ve tekrardan bu hissiyatı yaşamak istemesine neden olacağını belirtmiştir. Bu bağlamda sporcu bağlılığının güven, adanmışlık, dinçlik ve coşku alt boyutlarının spora özgü başarı motivasyonu alt boyutlarına etki edebileceği düşünülmektedir. Podlog ve ark. (2015)'nin genç atletlerin sporcu bağlılık düzeyleriyle motivasyonlarını incelediği çalışmada; sporcu bağlılığının tüm motivasyon alt boyutlarıyla pozitif yönde orta düzey ilişkide olduğu sonucuna varmıştır. De Francisco ve ark. (2018)'nin sporcu bağlılığının motivasyondaki aracılık rolünü incelediği çalışmada; güven adanmışlık dinçlik ve coşku alt boyutlarının motivasyonla pozitif yönde düşük ve orta düzeyde ilişkide olduğunu belirtmiştir. Luzio ve ark. (2019)'nin genç atletler üzerinde yaptığı çalışmada sporcu bağlılığının güven, adanmışlık ve coşku alt boyutlarının motivasyonla pozitif yönde düşük ve orta düzeyde ilişkide olduğu sonucuna varmıştır. Curran ve ark. (2015)'nin antrenörlerin oluşturduğu motivasyonel iklimin sporcu bağlılığına etkisini incelediği çalışmada; sporcu bağlılığının güven, adanmışlık, dinçlik ve coşku alt boyutlarının motivasyonel iklimle pozitif yönde orta düzeyde ilişkide olduğunu belirtmiştir. Martinez-Alvarado ve ark. (2016)'nin temel motivasyonel ihtiyaçlarla sporcu bağlılığını incelediği çalışmada; sporcu bağlılığı alt boyutlarının temel motivasyonel ihtiyaçlarla pozitif yönde düşük ve orta düzeyde ilişkide olduğu sonucuna varmıştır. Kristensen (2013)'in hokey oyuncularını incelediği çalışmada sporcu bağlılığıyla

motivasyon arasında pozitif yönlü çok düşük, düşük ve orta düzey ilişkide olduğu çalışmaların olduğu da görülmüştür.



SONUÇ VE ÖNERİLER

Sonuç

- Araştırmaya katılan katılımcıların motivasyonları, örgütsel bağlılıkları ve liderlik tarzları yüksek olduğu,
- Örgütsel bağlılığı yüksek olan spor yöneticilerinin, performansa yönelik olarak hem sürekli optimal performans duygu durumlarının hem de motivasyonlarının yükseldiği,
- Örgütsel bağlılığın yansımaları açısından liderlik tarzları kavramlarının benzer oranlarda spor yöneticilerinin etki ettiği ve her iki kavrama etki eden değişkenlerin ise birbiriyle pozitif yönde ilişkide olarak spor yöneticilerinin olumlu şekilde yansıdığı,
- Katılımcıların cinsiyet ile motivasyon, medeni durum ile motivasyon, yöneticilik yapma yılı ile motivasyon arasında ilişki bulunduğu, medeni durum ile örgütsel bağlılık arasında ilişki bulunduğu ve cinsiyet ile yöneticilik yapma Çok faktörlü liderlik arasında ilişki bulunduğu saptanmıştır.

Öneriler

- Kulüp yöneticilerini, antrenörleri ve spor yöneticilerinin eşit miktarda ilgilendirmektedir. Çünkü bağlılık düzeyinin performansı ve hedeflenen başarıya ulaşılmasını etkileyebilecek bir yapıda olduğunun farkında olunması gerekir. Bu bağlamda spor yöneticilerinin arasında pozitif etkileşimi sağlayabilecek fırsatları hazırlamanın, takımın hedef ve beklentileri çerçevesinde antrenman koşullarının düzenlenmesinin, bağlılığı pozitif yönde geliştirebilecek etmenler olduğu, bu yüzden de özellikle küçük yaş gruplarındaki hazırlık süreçlerinde oyunun daha fazla kullanılarak monotonluktan uzak, ilgi çekiciliği arttıracak, bağlılığı güçlendirecek şekilde yapılması,
- Dünyada sportif liderlik tüm yaş branşlarda farklı kavramlarla fazlaca çalışılmış olan örgütsel bağlılığı kavramıyla ilgili olarak ülkemizde kavram hakkında sınırlı sayıda çalışma olması, bu tez çalışmasında olduğu gibi spor psikolojisinde performansa etki eden farklı kavramlarla da çalışılması,
- Uluslararası literatürde fazlaca, ulusal literatürde ise sınırlı düzeyde çalışılmış olan sporcu motivasyonu kavramının spor psikolojisinde performansa etki eden

farklı kavramlarla da çalışılması,

- Spor yöneticilerinin motivasyonu kavramının farklı spor gruplarıyla, farklı sporculuk deneyimine sahip spor yöneticileri, profesyonel-amatör branşlarla tekrardan çalışılması,
- Spor yapan bireylerin fiziksel gelişimlerinin yanı sıra psikolojik olarak da geliştirmek adına optimal performans duygu durumunu engelleyen ve kesintiye uğratan faktörlerin ne olduğu ve bunların nasıl üstesinden gelinebileceği konusunda yöneticilere, eğitmenlere, yöneticilere özellikle de spor yöneticilerine kavramla ilgili eğitimler verilmesi,
- Benzer şekilde başarı motivasyonu da ilgili olarak spor yöneticilerinin motivasyonlarını hedefleri doğrultusunda arttırdıkları takdirde ne gibi fayda, etki ve kazanımlar sağlayabilecekleriyle ilgili olarak toplantılar yapılması,
- Spor yöneticilerinin bağlılığında nicel olarak elde ettiğimiz sonuçları desteklemek açısından kullandığımız metafor analizini farklı kavramları araştırırken de kullanılması,
- Metaforlardan yararlanarak spor kavramıyla ilişkili yeni ölçeklerin geliştirilmesi önerilmektedir.

KAYNAKÇA

Abakay, U. (2010). *Futbolcu-Antrenör İletişiminin Farklı Statülerdeki Futbolcuların Başarı Motivasyonu İlişkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

Abakay, U. ve E. Kuru. (2013). Kadın Futbolcularda Antrenörle İletişim Düzeyi Ve Başarı Motivasyonu İlişkisi. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 12(1), 20-33

Ağduman, N. (2014). *Sporcuların Başarı Motivasyonu ve Özerk Benlik Yönetimi İlişkisinde Antrenörün Sporculara Yönelik Öğretimsel Liderlik Davranışlarının Rolü*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Muğla: Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Akman, P. (2017). The Theory of Abuse in Google Search: A Positive and Normative Assessment Under EU Competition Law. *U. Ill. JL Tech. & Pol'y*, 301.

Aktop, A. (2002). *Spora Özgü Başarı Motivasyonu ile Psikolojik ve Yapısal Özellikler Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Antalya: Akdeniz Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

Aktop, A. (2002). *Spora Özgü Başarı Motivasyonu ile Psikolojik ve Yapısal Özellikler Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Antalya: Akdeniz Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

Alacapinar, F. G. (2018). Öğretmen Adaylarının Bir Öğretimde Bulunması Gereken Mesleki Etik Değerler Konusundaki Görüşleri. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 19(1), 467-479.

Arık, A. (1996). *Motivasyon ve Heyecana Giriş*. İstanbul: Çantay Yayınevi.

Arslandoğlu, İ. (2005). Türk Değerleri Üzerine Bir Değerlendirme. *Felsefe Dünyası Dergisi*, 41, 64-77.

Ashford, B., S. Biddle, ve M. Goudas, (1993). Participation İn Community Sports Centres: Motives And Predictors Of Enjoyment. *Journal Of Sports Sciences*, 11(3), 249-256.

Aycan, A. ve K. Yıldız. (2014). 11-14 Yaş Grubu Öğrencilerin Spora Katılım Motivasyonlarının Cinsiyetleri Açısından İncelenmesi. *International Journal Of Social Science Research*, 5(2), 1-9.

Aytaş, Y. (2020). *İl Spor Merkezlerindeki Öğrencilerin Spora Katılım Güdüsü İle Yaşam Doyumu İlişkisinin İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Yozgat: Bozok Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

Balkis, M. ve E. Duru. (2019). Procrastination and Rational/Irrational Beliefs: A Moderated Mediation Model. *Journal of Rational-Emotive & Cognitive-Behavior Therapy*, 37(3), 299-315.

Ball, D. L., Ferrini-Mundy, J., Kilpatrick, J., Milgram, R. J., Schmid, W., ve Schaar, R. (2005). Reaching For Common Ground In K-12 Mathematics Education. *Notices of the AMS*, 52(9), 1055-1058.

Barutçugil, İ. (2006). *Yöneticinin Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

Basım, H. N. ve M. Argan. (2009). *Spor Yönetimi*, Ankara: Detay Yayıncılık.

Başer, E. (1998). *Uygulamalı Spor Psikolojisi* (3. Baskı b.). Ankara: Bağırhan Yayınevi.

Brouse, C., Basch, C., LeBlanc, M., McKnight, K., ve Lei, T. (2010). College Students' Academic Motivation: Differences By Gender, Class, And Source Of Payment. *College Quarterly*, 13(1)

Büyüköztürk, Ş. (2018). Anket Geliştirme. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 133-151.

- Cankalp, M. (2005). *Sporda Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Nobel Yayın Dağıtım.
- Ceviz, H. (2018). *Toplumdaki Öğretmenlik Mesleğine İlişkin Algı İle Öğretmenin Mesleki Motivasyonu Arasındaki İlişki*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans tezi. Düzce: Düzce Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Cox, R. H. (1990). *Sport Psychology. Concept and Applications*. Second Edition. Wm C. Brown Publishers.
- Creswell, J. D. (2017). Mindfulness Interventions. *Annual Review Of Psychology*, 68(1), 491-516.
- Curran T, Hill AP, Hall HK, ve Jowett GE. (2015). Relationships Between The Coach-Created Motivational Climate And Athlete Engagement İn Youth Sport. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 37, 193- 198.
- Cüceloğlu, D. (1998). *İçimizdeki Biz*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Danacı, E. (2015). *Spor Yöneticilerinin Liderlik ve Duygusal Zekâ Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: İstanbul İli Örnekleme* Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- De Francisco C., Arce C., Sanchez-Romero EI, ve Pilar-Vilchez M. (2018). The Mediating Role Of Sport Self-Motivation Between Basic Psychological Needs Satisfaction and Athlete Engagement. *Psicothema*, 30(4), 421-426.
- Demirci, N. (1986). *Sporda Yönetim Teşkilatlanma ve Organizasyonlar*, Ankara: Milli Eğitim Basımevi.
- Doğan, O. (2015). *Spor Psikolojisi* (3. baskı b.). İstanbul: Detay Yayıncılık.
- Doğar, Y. (1997). *Türkiye'de Spor Yönetimi*. Malatya: Öz Akdeniz Ofset.

Dorak, F. (2005). Spor Psikolojisi Ders Notları. *Ege Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Spor Psikolojisi Ders Notları.*

Duman, N. (2018). *Sporcuların Başarı Motivasyonu ve Özerk Benlik Yönetimi İlişkisinde Antrenörün Sporculara Yönelik Öğretimsel Liderlik Davranışlarının Rolü.* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Muğla: Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Efil, İ. (2015). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon.* 13. Baskı, Bursa: Dora Yayınları.

Engür, M. (2002). *Elit Sporcularda Başarı Motivasyonunun, Durumluk Kaygı Düzeyleri Üzerine Etkisi.* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Ege Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

Eren, E. (1996). *Yönetim ve Organizasyon.* İstanbul: İ.Ü. Yayınları.

Eren, E. (2008). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi.* İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.

Eroğlu, Ş. (2018). *Elit Güreşçiler ile Farklı Branşlardaki Sporcuların Başarı Motivasyonunun İncelenmesi.* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş: Sütçü İmam Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

Eryılmaz, B. (2002). *Kamu Yönetimi.* İstanbul: Erkam Matbaası.

Genç, N. (2012). *Yönetim ve Organizasyon-Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar.* Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Güleryüz, Ö. (2007). *Erp (Kurumsal Kaynak Planlaması) ve Yönetimsel Kararlarına Etkileri.* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Gümüş, M. (2012). *Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar*, İstanbul: Alfa Yayınları.

Gündoğdu, F. ve Sunay, H. (2006). Spor Yöneticisinde Olması Gereken Nitelikler Üzerine Bir Araştırma. *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 11(2), 53-68.

Hayashi, CT. (1996). Achievement Motivation Among Anglo American And Hawaiian Psysical Activity Participants; Individual Differences And Social Contextual Factors. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 18(2), 194-215.

İkizler, H. C. (1993). *Sporda Başarıyı Etkileyen Psikolojik Faktörler Ve Psikolojik Antrenman*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

İkizler, H. C. ve C. Karagözoğlu. (1997). *Sporda Başarının Psikolojisi*. İstanbul: Alfa Yayınları.

İmamoğlu, A. (1992). İki binli Yıllara Doğru Türk Sporuna Üzerine Bazı Gözlemler. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8(1), 9-19.

Kara, A. (2008). İlköğretim Birinci Kademedede Eğitimde Motivasyon Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması. *Ege Eğitim Dergisi*, 9(2), 57-78.

Kaya, K. ve M. T. Uysal. (2017). Yöneticilerde Yönetim Zihniyetinin Eyleme Dönüşmesi. *Sosyoloji Konferansları* (56), 97-115.

Kaya, Ö., Cicioğlu, H., ve Tekkurşun Demir, G. (2018). The Attitudes of University Students Towards Sports: Attitude And Metaphorical Perception. *European Journal of Physical Education and Sport Science*, 5(1).

Kılıç, G. (2008). *Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. Ankara: Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı.

Koç, Ş. (1994). *Spor Psikolojisine Giriş*. İzmir: Saray Medikal Yayıncılık.

Koçel, T. (2015). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.

Konter, E. (1995). *Sporda Motivasyon*. İzmir: Saray Medikal Yayıncılık.

Kristensen, J.A. (2013). *Motivation and Athlete Engagement. A Cross-Sectional Study In Youth Ice Hockey Players*. Master's Thesis. Norwegian School of Sport Sciences, Department of Coaching and Psychology.

Krotee, L. March ve A. Buche, Charkes. (2007). *Spor Yönetimi*. Ed. Hasan Kasap, Ümit Kesim. İstanbul: Spor Bilimleri Derneği Adına Beyaz Yayınları.

Kurudirek, M. A. (2011). *Spor Yöneticiliği İle Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Bölümü Öğrencilerinin Eğitim Seviyelerinin Liderlik Düzeylerine Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

Luzio, S.S., Martinent, G., Guillet-Descas, E., ve Daigle MP. (2019). Exploring the Role Of Sport Sense Of Community In Perceived Athlete Burnout, Sport Motivation, and Engagement, *Journal of Applied Sport Psychology*. 32(5), 513-528.

Martínez-Alvarado, J.R., F. Guillén García, ve D. Feltz, (2016). Athletes Motivational Needs Regarding Burnout And Engagement. *Revista de Psicología del Deporte*, 25(1), 65-71.

McGee, J. V., Prusak, L., ve Pyburn, P. J. (1993). *Managing Information Strategically: Increase Your Company's Competitiveness And Efficiency By Using Information As A Strategic Tool*, Vol. 1. John Wiley & Sons.

Mungan S. (1995). *Sporda Motivasyon Faktörü Olarak Ödül ve Ceza*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

Parks, J. B., J. Quarterman, ve L. Thibault. (2013). Çağdaş Spor Yönetimi. İçinde: Çev. Ed. Doğu, G., Sevimli, D., Durusoy, E.A., *Spor Yönetimine Giriş*. S.6-30. Ankara: Akademisyen Yayınevi.

Parlar, F. M. (2021). *Spor Yöneticiliği Programlarında Deneyimsel Öğrenme*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Samsun: Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.

Pedersen, P., ve L. Thibault, (2014). *Contemporary Sport Management* (5th ed.). Champaign, IL: Human Kinetics.

Plotnik, R. (2009). *Psikoloji'ye Giriş*. (Çev.: T. Geniş), İstanbul: Kaknüs Yayınları.

Podlog L. Gustafsson H. Skoog T. Gao Z. Westin M. Werner S. Alricsson M. (2015). Need Satisfaction, Motivation, And Engagement Among High Performance Youth Athletes: A Multiple Mediation Analysis, *International Journal of Sport and Exercise Psychology*, 13(4), 415-433.

Polat, R. H., ve Tümkaya, S. (2010). Sınıf Öğretmenliği Öğrencilerinin Düşünme İhtiyacına Göre Problem Çözme Becerilerinin İncelenmesi. *İlköğretim Online*, 9(1), 346-360.

Sunay, H. (1998). Spor Yöneticilerinin Nitelikleri ve Eğitim. *Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 3(1), 24-28.

Sunay, H. (2009). *Spor Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Sunay, H. (2016). Spor Yönetimi Anlamı ve Tanımı. In *Spor Yönetimi* (2. Baskı). Ankara: Gazi Kitabevi.

Tanrıverdi, H. (2012). Spor Ahlakı ve Şiddet. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 5(8), 1071-1093.

Terziođlu, A. E. (1992). Spor Eđitiminde Motivasyon Kavramı. *Atatürk Eğitim Fakóltesi Spor Bilimleri Dergisi*, 2(2), 9-10.

Tiryaki, İ. (2000). *Spor Psikolojisi, Kavramlar ve Uygulama*. Mersin: Eylül Kitap ve Yayınevi.

Ulusoy, A. (2009). *Gelişim ve Öğrenme Psikolojisi*. Ankara: Anı Yayıncılık.

Weinberg, R. ve D. Gould. (2015). *Spor ve Egzersiz Psikolojisinin Temelleri*. (M. Şahin, & Z. Koruç, Çev.) Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Yetim, A. A. (2005). *Sosyoloji ve Spor*, İstanbul: Morpa Kùltür Yayınları.

Yetim, A. A. ve Şenel, Ö. (2001). Türkiye’de Spor Yöneticisi Yetiştirme Faaliyetlerinin Görünümü. *Milli Eğitim Dergisi*. 150 (3).

EKLER

KİŞİSEL BİLGİLER

1-Cinsiyetiniz

Kadın ()

Erkek ()

2- Yaşınız

20 yaş ve altı ()

21 – 30 ()

31 – 40 ()

41 – 50 ()

51 ve üzeri ()

3-Medeni durumunuz

Evli ()

Bekar ()

4- Eğitim Durumunuz

Lisans ()

Lisansüstü ()

5- Kaç yıldır yöneticilik yapmaktasınız?

1 yıldan az ()

1-5 yıl ()

6-10 yıl ()

11-15 yıl ()

16 yıl ve üstü ()

6- Gelir Durumunuz

7501-10 000 TL ()

10 000 TL ve üzeri ()

I. BÖLÜM YETİŞKİN MOTİVASYON ÖLÇEĞİ

	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Orta derecede katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
Aşağıda motivasyonla ilgili davranış, düşünce ve tutumları içeren bazı cümleler verilmiştir. Her cümleyi dikkatle okuduktan sonra, ifadeye katılma derecenizi yanındaki kutularda birisinin içine (X) işareti koyarak belirtiniz. Lütfen, hiçbir cümleyi cevapsız bırakmamaya çalışınız ve her cümleyle ilgili sadece bir cevabı işaretleyiniz.					
1. Çevremdekileri hayal kırıklığına uğratmamaya özen gösteririm.	()	()	()	()	()
2. Çevremdekilerin desteğini almaya önem veririm.	()	()	()	()	()
3. Karar verirken başkalarının fikirlerine önem veririm.	()	()	()	()	()
4. Bir şeyler keşfetmekten zevk alırım.	()	()	()	()	()
5. Yapmam gerekenleri yapmadığımda, çevremdekilere karşı suçluluk duyarım.	()	()	()	()	()
6. Yaptıklarımın sonucunda elde edeceğim benim için önemlidir.	()	()	()	()	()
7. İlginç konuları araştırmaktan zevk alırım.	()	()	()	()	()
8. Yeni şeyler öğrenmekten mutlu olurum.	()	()	()	()	()
9. Kararlarımdaya ilgilerim daha çok etkilidir.	()	()	()	()	()
10. Keyif aldığım şeyleri yapmaya devam ederim.	()	()	()	()	()
11. İtibar kazanmak için çaba gösteririm.	()	()	()	()	()
12. İş yaşamında başarı için, mesleki gelişimin önemli olduğunu düşünürüm.	()	()	()	()	()
13. Sonucunu merak ettiğim bir şey yaparken yorgunluk hissetmem.	()	()	()	()	()
14. Yaptıklarımın sonucunda yaşadığım mutluluk benim için önemlidir.	()	()	()	()	()
15. Bir şey yaparken, elimden gelenin en iyisini yapmaya çalışırım.	()	()	()	()	()
16. Kişisel verimliliğin çevresel etkenlere bağlı olduğunu düşünürüm.	()	()	()	()	()
17. Bir şeyler yaparken, sınırlarımı zorlamayı severim.	()	()	()	()	()
18. Çevremdekilerin takdirini kazanmak benim için önemlidir.	()	()	()	()	()
19. Kendime olan saygımı kaybetmemek benim için önemlidir.	()	()	()	()	()
20. Bir amaç doğrultusunda çalışmanın zevkli olduğunu düşünürüm.	()	()	()	()	()
21. Kişisel gelişimime önem veririm.	()	()	()	()	()

II. BÖLÜM ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ

	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Orta derecede katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
ÖRNEK İŞARETLEME					
1 .Kariyerimin geri kalan bölümünü bu kurumda geçirmek bana büyük bir mutluluk verir.					
2.Bu kurumun sorunları bana kendi sorunlarıymışım gibi gelir.					
3.Kurumuma güçlü bir aitlik duygusu taşıyorum.					
4.Kendimi bu kuruma "duygusal olarak bağlanmış" hissetmiyorum.					
5.Kendimi kurumumda"aileden biri" gibi hissetmiyorum					
6.Bu kurum benim için önemli ölçüde kişisel anlam taşır.					
7.Şu anda bu kurumda çalışmak bir istek olduğu kadar benim için bir zorunluluktur.					
8.İstesem bile şu anda bu kurumdan ayrılmak benim için çok zor olur.					
9.Şu anda bu kurumdan ayrılmaya karar versem hayatımın çok büyük bir bölümü altüst olur.					
10. Şu anda bu kurumdan ayrılamayacak kadar az seçeneğim var.					
11.Eğer kendimi bu kuruma bu kadar çok vermemiş olsaydım, başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.					
12.Bu kurumdan ayrılmamın birkaç olumsuz sonucundan biri mevcut alternatiflerin azlığıdır.					
13.Şu andaki işverenimle çalışmak için hiçbir zorunluluk hissi duymuyorum.					
14.Benim yararına bile olsa, şu anda bu kurumdan ayrılmanın doğru olmayacağını düşünüyorum.					
15.Şu anda kurumumdan ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.					
16.Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.					
17.Kurumun içindeki insanlara olan Sorumluluk hissimden dolayı bu kurumdan ayrılmam.					
18. Kurumuma karşı kendimi borçlu hissediyorum.					

III. BÖLÜM ÇOK FAKTÖRLÜ LİDERLİK TARZLARI ÖLÇEĞİ

Bu anketin amacı sizin liderlik tarzınızı sizin algıladığımız şekliyle tanımlamaktır. Lütfen bütün soruları cevaplandırınız. Anket 45 sorudan oluşmaktadır. Aşağıdaki ölçeğe göre her bir ifadenin size ne kadar uyduğuna karar veriniz ve uygun kutucuğu X işareti kullanarak işaretleyiniz.

		Hiçbir zaman	Arada bir	Bazen	Sıkça	Her zaman
1	İnsanlara yardım eder, bunun karşılığında çabalarını beklerim.					
2	Yapılan işlerde doğruluğu baştan kabul edilmiş varsayımları sorgularım.					
3	Sorunlar ciddi bir duruma gelene kadar müdahale etmeyi başaramam.					
4	Dikkatimi düzensizlikler, hatalar, istisnalar ve standarttan sapmalar üzerinde yoğunlaştırırım.					
5	Önemli meseleler ortaya çıktığında konuya dâhil olmaktan kaçınırım.					
6	Astlarıma en önemli değerlerim ve inançlarımı anlatırım.					
7	Bana ihtiyaç duyulduğunda yokumdur.					
8	Sorunları çözerken farklı bakış açıları araştırırım.					
9	Gelecek hakkında iyimser konuşurum.					
10	İnsanların benimle birlikte çalıştıkları için gurur duymalarını sağlarım.					
11	Performans hedeflerine ulaşmaktan kimin sorumlu olduğunu açıkça belirtirim.					
12	Harekete geçmek için bir şeylerin ters gitmesini beklerim.					
13	Başarılması gerekenler konusunda coşkulu konuşmalar yaparım.					
14	Güçlü bir amaca sahip olmanın önemini vurgularım.					
15	Öğretmeye ve koçluk etmeye zaman ayırırım.					
16	Performans hedeflerine ulaşan bir kişinin bunun karşılığında ne gibi şeyler bekleyebileceğini açıklığa kavuştururum.					

17	"Bozuk değilse onarma" fikrine kuvvetle inandığımı gösteririm.					
18	Ortak çıkarlar benim kişisel çıkarlarımın önündedir.					
19	Grup üyelerinin her biri ile öncelikle birer birey olarak ilgilenirim.					
20	Problemler kronik hale gelmeden harekete geçmem.					
21	Bana saygı duyulmasını sağlayacak şekilde davranırım.					
22	Bütün dikkatimi hatalar, şikâyetler ve başarısızlıklarla başa çıkmak üzerine yoğunlaştırırım.					
23	Kararların ahlaki ve etik sonuçlarını göz önünde bulundururum.					
24	Astlarımın yaptığı hataları unutmam.					
25	Duruşum sahip olduğum güç ve özgüveni yansıtır.					
26	Güçlü bir gelecek vizyonu ortaya koyarım.					
27	Dikkatimi standarda ulaşmadaki başarısızlıklara veririm.					
28	Karar vermekten kaçınırım.					
29	Her bireyin diğerlerinden farklı ihtiyaç, yetenek ve arzuları olduğunu göz önünde bulundururum.					
30	İnsanların sorunlara farklı açılardan bakabilmesini sağlarım.					
31	İnsanların güçlü yanlarını geliştirmesine yardım ederim.					
32	Görevlerin nasıl tamamlanacağı konusunda yeni bakış açıları öneririm.					
33	Acil sorulara yanıt vermeyi ertelerim.					
34	Ortak bir görev anlayışına sahip olmanın önemini vurgularım.					
35	İnsanlar göreve ilişkin beklentileri karşıladığında memnuniyetimi ifade ederim.					
36	Hedeflere ulaşılacağı konusunda güven duyduğumu ifade ederim.					
37	İnsanların işle ilgili ihtiyaçlarını karşılamak konusunda etkiliyimdir.					
38	Memnuniyet verici liderlik yöntemleri kullanırım.					
39	İnsanların beklediklerinden daha fazlasını yapabilmesini sağlarım.					

40	Üst makamlara karşı astlarımı temsil edebilmede başarılıyım.						
41	İnsanlar benimle birlikte çalışmaktan mutluluk duyar.						
42	İnsanların başarıma arzularını kuvvetlendiririm.						
43	Örgütsel gereklilikleri karşılamada etkiliyimdir.						
44	İnsanların daha sıkı çalışma isteğini artırırım.						
45	Etkili bir gruba liderlik ediyorum.						

