T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
SPOR YÖNETİCİLİĞİ ANABİLİM DALI
SPOR YÖNETİCİLİĞİ PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

SPOR YÖNETİCİLERİNDE YORGUNLUK VE PSİKOLOJİK SAĞLAMLIĞIN KARAR YORGUNLUĞU ÜZERİNE ETKİSİNİN İNCELENMESİ

Merve KARACA

Danışman
Doç.Dr. Hulusi Mehmet TUNÇKOL

2026

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
SPOR YÖNETİCİLİĞİ ANABİLİM DALI
SPOR YÖNETİCİLİĞİ PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

SPOR YÖNETİCİLERİNDE YORGUNLUK VE PSİKOLOJİK SAĞLAMLIĞIN KARAR YORGUNLUĞU ÜZERİNE ETKİSİNİN İNCELENMESİ

Merve KARACA

Danışman
Doç.Dr. Hulusi Mehmet TUNÇKOL

İZMİR- 2026

YÜKSEK LİSANS
TEZ ONAY SAYFASI

Üniversite	**:**	Dokuz Eylül Üniversitesi
Enstitü	**:**	Sosyal Bilimler Enstitüsü
Ana Bilim Dalı	**:**	Spor Yöneticiliği Anabilim Dalı
Program	**:**	Spor Yöneticiliği Yüksek Lisans
Adı ve Soyadı	**:**	Merve Karaca
Öğrenci No	**:**	2023800563
Tez Başlığı	**:**	Spor Yöneticilerinde Yorgunluk ve Psikolojik Sağlamlığın Karar Yorgunluğu Üzerine Etkisinin İncelenmesi
Savunma Tarihi	**:**	05/06/0226
Danışmanı	**:**	Doç. Dr. Hulusi Mehmet Tunçkol

JÜRİ ÜYELERİ

Unvanı Adı Soyadı	**Üniversitesi**	**İmza**
Doç. Dr. Hulusi Mehmet Tunçkol	DEÜ Necat Hepkon Spor Bilimleri Fakültesi	
Doç. Dr. Tolga Şahin	DEÜ Necat Hepkon Spor Bilimleri Fakültesi	
Prof. Dr. Mehmet Özdemir	Aydın Adnan Menderes Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesi	

Merve Karaca tarafından hazırlanmış ve sunulmuş olan bu tez savunmada başarılı bulunarak oy birliği ile kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Erhan Demireli
Müdür

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Spor Yöneticilerinde Yorgunluk ve Psikolojik Sağlamlığın Karar Yorgunluğu Üzerine Etkisinin İncelenmesi” adlı çalışmanın, tarafımdan, akademik kurallara ve etik değerlere uygun olarak yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

05.06.2026

Merve KARACA

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

Spor Yöneticilerinde Yorgunluk ve Psikolojik Sağlamlığın Karar Yorgunluğu Üzerine Etkisinin İncelenmesi

Merve KARACA

Dokuz Eylül Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Spor Yöneticiliği Anabilim Dalı

Spor Yöneticiliği Tezli Yüksek Lisans Programı

Bu araştırmanın amacı, spor yöneticilerinin karar verme süreçlerinde yorgunluk ve psikolojik sağlamlık düzeylerinin karar yorgunluğu üzerine etkilerini incelemektir. Araştırmanın evrenini Ege bölgesindeki spor yöneticileri oluştururken, örneklemini ise Ege bölgesindeki 445 spor yöneticisi oluşturmaktadır.

Araştırmaya katılan spor yöneticilerinin demografik özelliklerinin belirlenmesi için kişisel bilgi formu, yorgunluk düzeylerinin belirlenmesi için Chalder Yorgunluk Ölçeği, psikolojik sağlamlık düzeylerinin tespiti için Psikolojik Sağlamlık Ölçeği ve karar yorgunluğunun belirlenmesi için Karar Yorgunluğu Ölçeği kullanılmıştır. Katılımcılardan toplanan veriler doğrultusunda kullanılması gereken analizlerin belirlenmesi amacıyla normallik testi yapılmıştır. Normallik testi sonucunda parametrik testlerin kullanılması gerektiği belirlenmiştir. Bu doğrultuda Bağımsız Örneklem t-testi, Tek Yönlü Varyans Analizi, Pearson Korelasyon Analizi ve Lineer regresyon analizi kullanılmıştır. Çalışmada hata payı $p<0,05$ olarak kabul edilmiştir.

Sonuç olarak bulgular spor yöneticilerinin yorgunluk, psikolojik sağlamlık ve karar yorgunluğu düzeyleri ile cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve çalışılan sektör değişkenlerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar saptanırken; medeni durum, çocuk sayısı, gelir düzeyi, uyku süresi ve geçmişteki maddi veya manevi kayıp değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Araştırma bulguları doğrultusunda yorgunluk düzeyleri

arttıkça karar yorgunluğunun arttığını, psikolojik sağlamlık düzeyi yükseldikçe ise karar yorgunluğunun azaldığını göstermektedir. Ayrıca bulgular spor yöneticilerinde karar yorgunluğunun önemli bir bölümünün zihinsel yorgunluk ve psikolojik sağlamlık düzeyleri ile açıklanabildiğini ortaya koymaktadır.

Anahtar Kelimeler: Spor Yöneticileri, Psikolojik Sağlamlık, Yorgunluk, Karar Yorgunluğu

ABSTRACT

Master's Thesis

An Investigation into the Impact of Fatigue and Psychological Resilience on Decision Fatigue Among Sports Managers

Merve KARACA

Dokuz Eylül University

Graduate School of Social Sciences

Department of Sports Management

Sports Management Program

The aim of this study is to comprehensively examine the effects of fatigue and psychological resilience levels on decision fatigue in the decision-making processes of sports managers. In this context, the population of the study consists of sports managers in the Aegean Region, while the sample comprises 445 sports managers working in the same region.

In order to determine the demographic characteristics of the participants, a personal information form was used. The Chalder Fatigue Scale was employed to assess fatigue levels, the Psychological Resilience Scale to measure resilience levels, and the Decision Fatigue Scale to determine the level of decision fatigue. To identify the appropriate statistical analyses for the collected data, a normality test was conducted. Based on the results of the normality test, it was determined that parametric tests should be used. Accordingly, Independent Samples t-test, One-Way Analysis of Variance (ANOVA), Pearson Correlation Analysis, and Linear Regression Analysis were performed. The level of significance was set at $p < 0.05$.

As a result, statistically significant differences were found in sports managers' levels of fatigue, psychological resilience, and decision fatigue according to variables such as gender, age, education level, and sector of employment. However, no significant differences were observed based on marital status, number of children, income level, sleep duration, and past material or moral loss. The findings of the study indicate that as fatigue levels increase,

decision fatigue also increases, whereas higher levels of psychological resilience are associated with lower levels of decision fatigue. Furthermore, the results reveal that a substantial proportion of decision fatigue among sports managers can be explained by mental fatigue and psychological resilience levels.

Keywords: Sports Managers, Psychological Resilience, Fatigue, Decision Fatigue

SPOR YÖNETİCİLERİNDE YORGUNLUK VE PSİKOLOJİK SAĞLAMLIĞIN KARAR YORGUNLUĞU ÜZERİNE ETKİSİNİN İNCELENMESİ

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI ii
YEMİN METNİ iii
ÖZET iv
ABSTRACT vi
İÇİNDEKİLER viii
KISALTMALAR xii
TABLOLAR LİSTESİ xiii
EKLER LİSTESİ xvi

GİRİŞ 1

BİRİNCİ BÖLÜM
SPOR YÖNETİCİLİĞİ

1.1.SPOR YÖNETİCİLİĞİ 6
1.2. SPOR YÖNETİCİLERİNDE BULUNMASI GEREKEN NİTELİKLER 9
1.2.1. Yönetimsel ve Stratejik Yeterlikler 9
1.2.2. Liderlik ve İnsan İlişkileri 9
1.2.3. Etik, Şeffaflık ve Denetime Açıklık 10
1.2.4. Alan (Spor) Bilgisi ve Eğitimsel Yeterlik 11
1.2.5. Motivasyon Sağlama ve Performans Yönetimi 11
1.2.6. Kişisel ve Psikolojik Nitelikler 12
1.3. KARAR VERME 14
1.3.1. Karar Verme Türleri 15
1.3.2.Karar Verme Sürecinin Aşamaları 16
1.3.3.Spor Yöneticiliğinde Karar Modelleri 17
1.3.4. Karar Vermeyi Etkileyen Olumlu ve Olumsuz Faktörler 18
1.4. YORGUNLUK KAVRAMI VE BOYUTLARI 20

1.4.1. Yorgunluk Kavramının Tanımı 20
1.4.2. Yorgunluğun Sürekliliğine Göre Boyutları 21
1.4.3. Yorgunluğun Kaynağına Göre Boyutları: Fiziksel ve Zihinsel Yorgunluk 21
1.4.4. Performans Yorgunluğu ve Algılanan Yorgunluk 22
1.4.5. Zihinsel Yorgunluk, Algılanan Çaba ve Bilişsel Performans 22
1.4.6. Yorgunluğun Karar Süreçlerine Etkisine Geçiş 22
1.4.7. Spor Yöneticilerinde Yorgunluğun Karar Verme ve Karar Yorgunluğuna Etkisi 23
1.4.8. Spor Yöneticilerinde Yorgunluğun Karar Verme Süreçleri Üzerindeki Etkisi 23
1.4.9. Yorgunluk, Karar Kalitesi ve Yönetsel Performans İlişkisi 24
1.4.10. Karar Yorgunluğu (Decision Fatigue) 25
1.4.11. Spor Yöneticileri ve Karar Yorgunluğu Arasındaki İlişki 28
1.5. PSİKOLOJİK SAĞLAMLIK KAVRAMI 30
1.5.1. Psikolojik Sağlamlığın Temel Özellikleri 31
1.5.2. Spor Yöneticilerinde Psikolojik Sağlamlık 32
1.5.3. Yorgunluk, Karar Yorgunluğu ve Psikolojik Sağlamlık Arasındaki İlişki: Bütüncül Bir Model 33
1.6. İLGİLİ ÇALIŞMALAR 34
1.6.1. Sistematik Derleme ve Meta-Analiz Çalışmaları 34
1.6.2. Deneysel ve Yarı Deneysel Çalışmalar 37
1.6.3. Betimsel ve İlişkisel (Nicel) Araştırmalar 39
1.6.4. Nitel Araştırmalar ve Görüşmeye Dayalı Çalışmalar 42
1.6.5. Kavramsal, Kuramsal ve Model Öneren Çalışmalar 44
1.7. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ 48
1.7.1.Araştırmanın Amacı 48
1.7.2.Araştırmanın Önemi 48
1.8. ARAŞTIRMANIN ANA PROBLEMİ 49
1.8.1.Alt Problemler 49

İKİNCİ BÖLÜM
YÖNTEM

2.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ 50
2.2. EVREN VE ÖRNEKLEM 52
2.3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI VE TOPLANMASI 55
2.3.1.Chalder Yorgunluk Ölçeği 55
2.3.2.Kısa Psikolojik Sağlamlık Ölçeği 56
2.3.3.Karar Yorgunluğu Ölçeği 56
2.4. VERİLERİN ANALİZİ 56

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
BULGULAR

3.1. BULGULAR VE YORUMLARI 58
3.1.1. Spor Yöneticilerinin Demografik Özelliklerine göre Yorgunluk, Psikolojik Sağlamlık ve Karar Yorgunluğu Düzeyleri 58
3.1.2. Spor Yöneticilerinin Cinsiyete Göre Yorgunluk, Psikolojik Sağlamlık ve Karar Yorgunluk Düzeylerinin Karşılaştırılması 59
3.1.3. Spor Yöneticilerinin Eğitim Durumlarına Göre Yorgunluk, Psikolojik Sağlamlık ve Karar Yorgunluğu Düzeyleri 60
3.1.4. Varyans Analizi Sonuçları 62
3.1.5. Spor Yöneticilerinin Yaş Durumuna Göre Yorgunluk, Psikolojik Sağlamlık ve Karar Yorgunluk Düzeylerinin Karşılaştırılması 67
3.1.6. Spor Yöneticilerinin Medeni Durumlarına Göre Yorgunluk, Psikolojik Sağlamlık ve Karar Yorgunluğu Düzeyleri 71
3.1.7. Spor Yöneticilerinin Çocuk Sayısına göre Yorgunluk, Psikolojik Sağlamlık ve Karar Yorgunluk Düzeylerinin Karşılaştırılması 73
3.1.8. Spor Yöneticilerinin Çalışılan Sektöre Göre Yorgunluk, Psikolojik Sağlamlık ve Karar Yorgunluğu Düzeyleri 75
3.1.9. Spor Yöneticilerinin Gelir Düzeylerine Göre Yorgunluk, Psikolojik Sağlamlık ve Karar Yorgunluğu Düzeyleri 76

3.1.10. Spor Yöneticilerinin Uyku Sürelerine Göre Yorgunluk, Psikolojik Sağlamlık ve Karar Yorgunluğu Düzeyleri 80
3.1.11. Spor Yöneticilerinin Kayıp Durumlarına Göre Yorgunluk, Psikolojik Sağlamlık ve Karar Yorgunluğu Düzeyleri 81
3.1.12. Spor Yöneticilerinin Yorgunluk ve Psikolojik Sağlamlık Düzeyleri ile Karar Yorgunluğu Arasındaki İlişkiler 85

SONUÇ, TARTIŞMA VE YORUM 88
KAYNAKÇA 92
EKLER

KISALTMALAR

ANOVA	Tek Yönlü Varyans Analizi
CYÖ	Chalder Yorgunluk Ölçeği
CYTop	Chalder Yorgunluk Ölçeği Toplam Puanı
F	Varyans Analizi (ANOVA) Test İstatistiği
FizYor	Fiziksel Yorgunluk (Alt boyut)
IBM SPSS	IBM Statistical Package for the Social Sciences
KYÖ	Karar Yorgunluğu Ölçeği (metinde geçiyorsa)
KYTop	Karar Yorgunluğu Toplam Puanı
LSD	Least Significant Difference (En Küçük Anlamlı Fark) Post-Hoc Testi
N	Örneklem Büyüklüğü
Ort	Aritmetik Ortalama
P	Anlamlılık Düzeyi
Post-Hoc	Çoklu Karşılaştırma Testi
PSÖ	Kısa Psikolojik Sağlamlık Ölçeği (metinde geçiyorsa)
PSTop	Psikolojik Sağlamlık Toplam Puanı
sd / df	Serbestlik Derecesi
SS	Standart Sapma
T	Bağımsız Örneklem t-testi İstatistiği
ZihYor	Zihinsel Yorgunluk (Alt boyut)
α (Cronbach's Alpha)	İç Tutarlılık Katsayısı

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1: Örneklemin Demografik Özellikleri s.53
Tablo 2: Yorgunluk, Psikolojik Sağlamlık ve Karar Yorgunluğu Ölçek Betimsel İstatistikler s.58
Tablo 3: Spor Yöneticilerinin Cinsiyetlerine Göre Yorgunluk, Psikolojik Sağlamlık ve Karar Yorgunluk Düzeylerinin Karşılaştırılması s.59
Tablo 4: Spor Yöneticilerinin Eğitim Durumlarına Göre Yorgunluk, Psikolojik Sağlamlık ve Karar Yorgunluk Düzeylerinin Karşılaştırılması s.60
Tablo 5: Spor Yöneticilerinin Eğitim Durumlarına Göre Yorgunluk, Psikolojik Sağlamlık ve Karar Yorgunluğu Düzeylerinin Varyans Analizi(ANOVA)Sonuçları s.62
Tablo 6: Spor Yöneticilerinin Eğitim Durumlarına Göre Yorgunluk, Psikolojik Sağlamlık ve Karar Yorgunluğu Düzeylerine İlişkin Betimsel İstatistikler s.63
Tablo 7: Spor Yöneticilerinin Eğitim Durumlarına Göre Yorgunluk, Psikolojik Sağlamlık ve Karar Yorgunluğu Düzeylerine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları s.66
Tablo 8: Spor Yöneticilerinin Yaş Gruplarına Göre Yorgunluk, Psikolojik Sağlamlık ve Karar Yorgunluğu Düzeylerine İlişkin Betimsel İstatistikler s.67
Tablo 9: Spor Yöneticilerinin Yaş Gruplarına Göre Yorgunluk, Psikolojik Sağlamlık ve Karar Yorgunluğu Düzeylerine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları s.70
Tablo 10: Spor Yöneticilerinin Medeni Durumlarına Göre Yorgunluk, Psikolojik Sağlamlık ve Karar Yorgunluğu Düzeylerine İlişkin Bağımsız Örneklem t-testi Sonuçları s.71
Tablo 11: Spor Yöneticilerinin Çocuk Sayısına Göre Yorgunluk, Psikolojik Sağlamlık ve Karar Yorgunluk Düzeyleri s.73

Tablo 12: Spor Yöneticilerinin Çocuk Sayılarına Göre Yorgunluk, Psikolojik Sağlamlık ve Karar Yorgunluğu Düzeylerine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları s.74
Tablo 13: Spor Yöneticilerinin Çalışılan Sektöre Göre Yorgunluk, Psikolojik Sağlamlık ve Karar Yorgunluğu Düzeylerine İlişkin Bağımsız Örneklem t-testi Sonuçları s.75
Tablo 14: Spor Yöneticilerinin Gelir Düzeylerine Göre Yorgunluk, Psikolojik Sağlamlık ve Karar Yorgunluğu Düzeylerine İlişkin Betimsel İstatistikler s.77
Tablo 15: Spor Yöneticilerinin Sektöre göre Yorgunluk, Psikolojik Sağlamlık ve Karar Yorgunluk Düzeylerinin Anova Sonuçları s.79
Tablo 16: Spor Yöneticilerinin Kayıp Durumlarına Göre Yorgunluk, Psikolojik Sağlamlık ve Karar Yorgunluk Düzeylerinin Karşılaştırılmasına İlişkin Betimsel İstatistikler s.82
Tablo 17: Spor Yöneticilerinin Kayıp Durumlarına Göre Yorgunluk, Psikolojik Sağlamlık ve Karar Yorgunluğu Düzeylerinin Karşılaştırılması Anova Sonuçları s.84
Tablo 18: Spor Yöneticilerinin Yorgunluk, Psikolojik Sağlamlık ve Karar Yorgunluğu Değişkenleri Arasındaki İlişkiler (Pearson Korelasyon Analizi) s.85
Tablo 19: Karar Yorgunluğunu Yordayan Değişkenlere İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi s.86
Tablo 20: Karar Yorgunluğunu Yordayan Değişkenlere Ait Regresyon Katsayıları s.87

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Araştırmanın Kavramsal Modeli s.51

EKLER LİSTESİ

EK 1: Bilgilendirilmiş Onam Formu ek s.1
EK 2: Kişisel Bilgi Formu ek s.2
EK 3: Chalder Yorgunluk Ölçeği ek s.3
EK 4: Kısa Psikolojik Sağlamlık Ölçeği ek s.4
EK 5: Hickman'ın Karar Yorgunluğu Ölçeği ek s.5
EK 6: Ölçek Kullanım İzinleri ek s.6

GİRİŞ

Bu araştırmanın amacı, spor yöneticilerinin yorgunluk ve psikolojik sağlamlık düzeylerinin karar yorgunluğu üzerindeki etkisini incelemek ve bu değişkenlerin çeşitli değişkenler açısından farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya koymaktır. Spor yöneticiliği genel olarak, spor organizasyonlarının planlanması, yönetilmesi ve denetlenmesi süreçlerini kapsayan bir alan olarak tanımlanır. Bu alan; sporun kurumsal yapısının çeşitlenmesiyle birlikte yalnızca idari görevlerin yürütülmesini değil, aynı zamanda stratejik kararların üretilmesini, kaynakların etkin kullanımını ve paydaş ilişkilerinin yönetimini de içeren çok katmanlı bir yönetim pratiğine dönüşmüştür. Nitekim spor yöneticiliği; spor kulübü yöneticiliği, etkinlik yönetimi, tesis yönetimi, spor pazarlaması ve spor finansmanı gibi alt alanlara ayrılarak incelenmekte, her bir alanın kendine özgü görev ve sorumlulukları bulunduğu belirtilmektedir (Masteralexis, Barr ve Hums, 2018). Bu çerçevede spor yöneticileri; yalnızca operasyonel süreçleri yürütmekle kalmayan, aynı zamanda belirsizlik ve zaman baskısı altında kurumun sürdürülebilirliğini doğrudan etkileyen kararlar almak zorunda olan profesyonel aktörlerdir. Spor yöneticiliğinin bu dinamik niteliği, çalışma ortamının sürekli değişmesi ve yoğun tempo içermesi nedeniyle hem fiziksel hem de zihinsel dayanıklılığı gerekli kılan bir meslek alanı olduğunu göstermektedir (Chelladurai ve Madella, 2006).

Spor yönetimi alanında yöneticilerin karşılaştıkları başlıca güçlükler arasında stres, tükenmişlik, kaynak kısıtları ve iş-yaşam dengesini sürdürme zorlukları öne çıkmaktadır. Yoğun iş temposu, yüksek beklentiler ve sürekli değişen dış çevre koşulları; spor yöneticilerini stresle baş etmeye zorlayan belirgin unsurlar olarak ifade edilmektedir (Hums ve MacLean 2018). Bununla birlikte spor organizasyonlarının finansal sınırlar içinde faaliyet göstermesi; bütçe planlaması, kaynak tahsisi ve yatırım önceliklendirmesi gibi karar alanlarında yöneticilerin baskı altında kalmasına ve karar süreçlerinin zorlaşmasına neden olabilmektedir (Slack ve Parent, 2006). Ayrıca, iş-yaşam dengesinin spor yönetimi bağlamında ayrı bir problem alanı oluşturduğu; spor yöneticilerinin uzun çalışma saatleri ve düzensiz programlar nedeniyle kişisel yaşamları ile iş yaşamları arasında denge kurmakta güçlük çekebildikleri

vurgulanmaktadır (Doherty, 2013). Bu koşullar altında karar verme, yalnızca idari bir eylem değil; kurumun başarısını doğrudan etkileyen kritik bir yönetsel işlev hâline gelir. Çünkü yöneticiler hem kısa vadeli operasyonel konularda hem de uzun vadeli stratejik planlamalarda sürekli karar almak zorunda kalmaktadır. Bu kararlar, kaynakların etkili kullanımı, risklerin yönetilmesi ve paydaşların memnuniyeti gibi birçok unsuru belirlediğinden, spor yöneticilerinin karar verme süreçlerinin organizasyonların uzun vadeli başarısını şekillendirdiği ve profesyonel bir yönetim anlayışıyla ele alınması gerektiği özellikle vurgulanmaktadır (Hums ve MacLean, 2018).

Spor yöneticilerinin karar verme süreçlerini belirleyen faktörler yalnızca örgütsel yapı ve çevresel koşullarla sınırlı değildir; yöneticinin bireysel düzeyde yaşadığı yorgunluk ve psikolojik sağlamlık düzeyleri de karar kalitesini etkileyebilmektedir. Literatürde bu konuda bazı çalışmalar, yöneticilerin maruz kaldıkları yorgunluğun karar verme yeteneklerini olumsuz etkileyebileceğini (Fletcher ve Sarkar, 2014) ve buna karşılık psikolojik sağlamlığın ise bu olumsuz etkileri azaltarak daha sağlıklı kararlar alınmasına yardımcı olabileceğini öne sürmektedir. Bu yaklaşım, spor yöneticiliğinin yüksek bilişsel talep içeren bir alan olması nedeniyle ayrıca önem taşımaktadır. Zira spor yöneticileri çoğu zaman birbiri ardına gelen toplantılar, kriz yönetimi, personel süreçleri, bütçe uygulamaları ve organizasyonel düzenlemeler gibi farklı karar alanlarında süreklilik gösteren bir seçim yüküyle karşı karşıya kalmaktadır (Smith ve Doherty, 2017).

Karar kavramı, yönetim ve örgüt literatüründe farklı biçimlerde tanımlanmaktadır. Karar, planlanmış olan bir eylem planına yönelik beklentilerin, karar verecek olan bireyi sonuç verme olasılığı en yüksek düzeyde olacak eylem tarzını seçmeye iten ve ulaşılmak istenen amaç için alternatifleri değerlendirme aşamasındaki bir andır (Genç, 1994; Certo, 2003; Dessler, 2004; Adair, 2000; Akdemir, 2020). Bu tanım, kararın yalnızca bir "seçim" değil; hedef, olasılık ve alternatif değerlendirmelerini içeren bilişsel bir süreç olduğunu göstermektedir. Farklı bir tanımlamayla ise karar, ilgili seçenekler arasında farklılaşmanın entelektüel sürecinde atılmış olan bir adımdır (Donaldson ve Cliffort, 1980; Gilovich ve diğerleri, 2002; Baştuğ, 2006; Genç, 1994; Kuzgun, 2003). Karar vermek ise bireyin herhangi bir durumda yapması gereken eylem planı üzerine düşündükten sonra bir yargıda

bulunmasıdır. Bu sürecin fırsatın fark edilmesi, olası eylem yollarının oluşturulması ve seçenekler arasında tercih yapılması olmak üzere üç temel aşamadan oluştuğu ifade edilmektedir (Harrison, 1996). Ayrıca karar verme, insan davranışlarının en temel bilişsel süreçlerinden biri olarak ele alınmakta; kararın niteliğinin bireyin bilişsel kapasitesi ve öz denetim kaynaklarıyla yakından ilişkili olduğu belirtilmektedir (Wang ve Ruhe 2007; Polman ve Vohs, 2016).

Bu noktada karar yorgunluğu kavramı, karar verme süreçlerinin "süreklilik" boyutunu açıklamak açısından önem kazanmaktadır. Karar yorgunluğu kavramı, bireylerin uzun süreli zihinsel çaba sonrasında karar verme yetilerinde azalma yaşamaları olarak tanımlanmaktadır (Smith ve diğerleri, 2017). Spor yöneticileri gibi sürekli karar almak zorunda olan bireylerde, bu durumun daha belirgin hale gelebileceği öngörülebilir. Çünkü karar verme, bazen basit gibi görünen durumlarda bile çok fazla tekrar içermesi nedeniyle karmaşıklığa yol açabilir ve süreç giderek zorlaşabilir (Pignatiello ve diğerleri, 2020). Nitekim karar yorgunluğu, beynin yoğun ve art arda karar vermesi sonrasında "karar vermekte isteksizleşmesi" veya bilişsel enerjiyi korumaya yönelmesi şeklinde de açıklanabilmektedir (Eagleman, 2013). Benzer biçimde karar yorgunluğunun; bilişsel kaynaklar tükenirken tekrarlayan kararların sonuçlarının yeterince olumlu olmadığı ve tutarlılık düzeyinin düştüğü bir durumu temsil ettiği belirtilmektedir (Hunt ve diğerleri, 2021). Ayrıca insanların gün içerisinde "yüksek kaliteli karar verme kapasitesinin" sınırlı olduğu, bu nedenle karar yorgunluğu yaşayabilecekleri ileri sürülmektedir McDonnell tarafından ise, insanların gün içerisinde kaliteli karar vermelerinin sınırlı olduğu ve bu yüzden de karar yorgunluğu yaşayabilecekleri ileri sürülmektedir (McDonnell, 2016: akt. Pignatiello ve diğerleri, 2020). Karar verme sürecini etkileyen değişkenler ise bireysel, örgütsel ve çevresel düzeyde geniş bir yelpazede ele alınmaktadır. Bireysel özellikler, değerler, inançlar, tutumlar ve kişilik tipleri gibi unsurların verilecek kararları etkileyebileceği ifade edilmektedir (Radwin, 1998; Hagbaghery ve diğerleri, 2004; Hedberg ve Larsson, 2004; Sucu ve diğerleri, 2012; Tekin, 2009; Can, 1992; Kıral, 2015; Moç, 2019). Bunun yanında, kaygının yüksek olduğu, "mükemmel karar verme" arzusunun yoğunlaştığı ve sorumluluk duygusunun baskı yarattığı durumlarda da kararların niteliğinin olumsuz etkilenebileceği belirtilmektedir (Can, 1992: Tekin, 2009). Öte yandan bireyin içinde bulunduğu kültürel ve toplumsal çevre; örf, âdet ve değer

sistemleri üzerinden karar süreçlerine dolaylı etkiler üretebilmekte, çevresel öğelerin yarattığı baskının karar davranışını şekillendirdiği ifade edilebilmektedir. Ayrıca bilişsel yorgunluk ve zaman etmeni, kararın verilme aşamasındaki süreler üzerinden karar vermeyi etkileyen faktörler içinde yer almakta; kararın zamanında ve doğru biçimde iletilmesi de sürecin işleyişini etkileyen önemli bir unsur olarak değerlendirilmektedir (Tekin, 2009: Can, 1992).

İnsanlar yaşamları boyunca çok çeşitli kararlar vermekte; verdikleri kararların sonuçlarına bağlı olarak olumlu ya da olumsuz deneyimler yaşamaktadırlar. Karar verme sürecinde alternatiflerin belirlenmesi ve seçenekler arasından en iyi olanın seçilmesi hedeflense de tekrar eden karar baskısı zamanla yorgunluk üretmekte ve karar kalitesinin düşmesine zemin hazırlayabilmektedir (Schall, 2005). Bu bağlamda, iş ve günlük yaşamda defalarca karar vermek zorunda kalmak; kararın "en doğru" olması gerektiği inancıyla birleştiğinde, karar yorgunluğunu artırarak sonraki aşamalarda yanlış veya istenmeyen kararların ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Özellikle yoğun karar süreçleri yaşayan meslek gruplarında karar yorgunluğu kavramının görünür hâle geldiği; gün sonunda kararların daha düşük kaliteye kayabildiği örneklenerek açıklanmaktadır. Bu çerçevede karar yorgunluğu, pasifleşme, motivasyon düşüşü ve anlamsızlık duyguları gibi psikolojik sonuçlara da yol açabilmektedir (Hickman ve diğerleri, 2018).

Karar yorgunluğu literatüründe sıkça tartışılan bir diğer kavram "ego tükenmesi"dir. Karar yorgunluğu, "ego tükenmesi" olarak da tanımlanmaktadır (Baumeister ve diğerleri, 1998). Ego tükenmesi; kendini kontrol etmeyi azaltan ve daha düşük kalitede kararlarla sonuçlanan bir yorgunluğu ifade etmektedir (Hickman ve diğerleri, 2018; Loveland, 2019). Bu yorgunluk, bir kişi tarafından üst üste karar alma sonucunda ortaya çıkmakta; her yeni karar bilişsel kaynakları bir miktar daha tüketerek özellikle zor kararlarda zihinsel yorgunluğu artırabilmektedir (Baumeister ve Tierney, 2011). Bu süreçte, karar verme için gerekli zihinsel kaynakların sınırlı olduğu; dikkatli bilişsel işlem ve sistematik karar verebilmek için gereken kaynakların tükenmesi hâlinde öz denetimin bozulabileceği savunulmaktadır (Pignatiello ve diğerleri, 2020). Böylece yoğun ve karmaşık karar verme süreçlerinden sonra karar verme yorgunluğu oluşmakta; izleyen kararların kalitesi azalabilmektedir. Psikoloji alanında yapılmış çok sayıda çalışma, bu tür bir bozulmanın kanıtlarını ortaya

koymaktadır (Hirshleifer ve diğerleri, 2019). Ayrıca yoğun ve uzun süreli stres, üzüntü ve kaygı gibi duygusal durumların risk değerlendirme ve karar verme aşamalarını etkileyebildiği bildirilmektedir (Phelps ve diğerleri, 2014). Pandemi gibi belirsizliğin arttığı dönemlerde öngörülemeyen koşulların bireylerde kaygı, stres, korku ve endişe düzeyini artırmasının da karar süreçlerinde baskı yaratabileceği ifade edilmektedir (Kurt ve Karaaziz, 2021).

Tüm bu açıklamalar, spor yöneticilerinin karar verme süreçlerinde yalnızca örgütsel dinamiklerle değil; aynı zamanda bilişsel kaynakları tüketen tekrar eden karar yüküyle ve bunun oluşturduğu karar yorgunluğu riskiyle de karşı karşıya olduğunu göstermektedir. Bu nedenle spor yöneticilerinde yorgunluk düzeyinin karar yorgunluğu üzerindeki rolünü anlamak; buna eşlik eden psikolojik sağlamlığın ise bu olumsuz etkiyi azaltıp azaltmadığını incelemek, spor yönetimi alanında hem bilimsel hem de uygulamaya dönük sonuçlar üretme potansiyeline sahiptir.

Bu araştırmada öncelikle spor yöneticilerinin maruz kaldığı yorgunluğun ve ardından psikolojik sağlamlığın bu süreçte nasıl bir aracı rolü oynadığı incelenecektir. Elde edilecek bulgular, spor yöneticilerinin karar verme süreçlerinde daha sağlıklı ve sürdürülebilir stratejiler geliştirmelerine katkı sağlayabilir.

BİRİNCİ BÖLÜM
SPOR YÖNETİCİLİĞİ

1.1. SPOR YÖNETİCİLİĞİ

Spor yöneticisi, spor örgütlerinin amaçlarını gerçekleştirmek üzere insan kaynağını, tesisleri, bütçeyi ve organizasyonel süreçleri planlayan, yöneten ve denetleyen profesyonel karar verici olarak tanımlanmaktadır. Sporun toplumsal, ekonomik ve kültürel etkilerinin artmasıyla birlikte spor yöneticiliği, yalnızca idari bir görev alanı olmaktan çıkmış; stratejik düşünme, liderlik, koordinasyon ve denetim gibi çok boyutlu yönetsel yetkinlikleri gerektiren bir uzmanlık alanına dönüşmüştür (Özer ve Çolakoğlu, 2017).

Literatürde spor yöneticisi kavramı farklı yönleriyle ele alınmaktadır. Sunay'a (1998) göre spor yöneticisi, önceden belirlenmiş amaçlara ulaşmak için insanlarla birlikte rasyonel kararlar alarak planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve denetim işlevlerini yerine getiren kişidir. Yazar, spor kurumlarının temel girdisinin insan olması nedeniyle spor yöneticilerinin iletişim, iş birliği ve organizasyon becerilerinin merkezî bir rol üstlendiğini vurgulamaktadır (Sunay, 1998). Bu yaklaşım, spor yöneticiliğinin insan ilişkileri ve karar verme süreçleri üzerine kurulu bir yönetim anlayışı gerektirdiğini ortaya koymaktadır.

Özer ve Çolakoğlu'na (2017) göre spor yöneticisi; spor altyapısının geliştirilmesi, spor eğitim sisteminin güçlendirilmesi ve spor mevzuatının uygulanmasını sağlayan; aynı zamanda toplumda spor bilincinin oluşmasına katkı sunan kurumsal sorumluluğa sahip karar verici aktördür. Bu tanım, spor yöneticisinin yalnızca yönetsel değil, aynı zamanda toplumsal ve kültürel bir misyon taşıdığını göstermektedir (Özer ve Çolakoğlu, 2017). Benzer biçimde Gökçe, Çam ve Yazıcılar (2008) spor yöneticisini, spor kurumlarında liderlik davranışları sergileyen, insan ilişkilerini yöneten, organizasyon içinde uyumu sağlayan ve ekip performansını artıran lider olarak tanımlamaktadır. Bu tanım, spor yöneticisinin yönetsel rolünün yanında liderlik temelli bir işlev üstlendiğini vurgulamaktadır (Gökçe, Çam ve Yazıcılar, 2008).

Paksoy (2020) Spor yöneticisini Yeni Kamu Yönetimi ilkeleri çerçevesinde şeffaflık, hesap verebilirlik, performans yönetimi ve stratejik planlama gibi yönetim fonksiyonlarını uygulayan kamu yöneticisi olarak ele almakta; spor federasyonları ve kamuya bağlı spor kurumlarında spor yöneticilerinin kamu politikalarının uygulanması ve denetim süreçlerinde kritik bir rol üstlendiğini belirtmektedir. Bu yönüyle spor yöneticiliği, yalnızca kurum içi süreçleri değil, aynı zamanda kamu yönetimi bağlamındaki politika uygulamalarını da kapsayan bir yönetsel alan olarak değerlendirilmektedir (Paksoy, 2020).

Biriçik (2020)'in spor yönetimi alanındaki lisansüstü tezlere yönelik analizinde spor yöneticisi; örgütsel davranış, liderlik, motivasyon, performans yönetimi ve karar verme gibi temaları kapsayan geniş bir yönetimsel işlev alanının merkezinde konumlandırılan bir uzman olarak ele alınmaktadır. Bu yaklaşım, spor yöneticisini spor ekosisteminin hem bilimsel hem de uygulamaya dönük boyutlarında kilit bir aktör hâline getirmektedir (Biriçik, 2020). Benzer şekilde Gülşen (2020), spor yöneticisini örgüt içi performansı şekillendiren, motivasyon ve yetenek yönetimi süreçlerini yöneten ve örgütsel iklimi doğrudan etkileyen stratejik lider olarak tanımlamaktadır. Bu tanım, spor yöneticisinin yönetsel rolünün yanında psikolojik ve sosyal etkiler yaratan bir liderlik işlevi üstlendiğini göstermektedir (Gülşen, 2020).

Sporun modern toplumlarda artan ekonomik ve sosyal etkisi, spor faaliyetlerinin rastlantısal uygulamalardan çıkarılarak sistemli bir yönetim anlayışıyla ele alınmasını zorunlu kılmıştır (Houlihan ve Malcolm, 2015). Spor yönetimi; sporla ilişkili örgütlerin amaçlarına ulaşabilmesi için insan, finansal ve fiziksel kaynakların planlı biçimde kullanılmasını içeren bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Chelladurai, 2014). Bu süreç, yalnızca sportif başarıyı değil, aynı zamanda örgütsel verimlilik ve sürdürülebilirliği de kapsamaktadır (Robinson, 2004).

Spor örgütleri, yüksek düzeyde çevresel belirsizlik ve kamuoyu baskısı altında faaliyet göstermekte olup bu durum spor yöneticilerinin karar alma süreçlerini daha karmaşık hâle getirmektedir (Smith ve Stewart, 2010; Westerbeek ve Smith, 2003). Sportif sonuçların kısa sürede ortaya çıkması ve kamuoyunda yoğun biçimde tartışılması, yöneticilerin stratejik ve hızlı kararlar almasını zorunlu kılmaktadır (Hanson ve diğerleri, 2016). Spor yönetimi disiplini, genel yönetim fonksiyonlarının sporun kendine özgü yapısına uyarlanmasını ifade etmektedir (Daft, 2016).

Bu bağlamda planlama fonksiyonu, sezon programlarının, müsabaka takvimlerinin ve antrenman süreçlerinin belirlenmesini kapsamaktadır (O'Brien ve Slack, 2004); örgütleme fonksiyonu ise spor kulüpleri ve federasyonlarda görev, yetki ve sorumlulukların açık biçimde tanımlanmasını gerektirmektedir (Mintzberg, 2009).

Spor yönetiminde liderlik, sporcuların ve çalışanların motivasyonunu artırmada belirleyici bir rol oynamaktadır (Northouse, 2025). Özellikle performans odaklı spor ortamlarında yöneticilerin liderlik tarzı, takım uyumu ve örgütsel bağlılık üzerinde doğrudan etki yaratmaktadır (Côté ve Gilbert, 2009). Bu durum, spor yöneticisinin yalnızca idari değil, aynı zamanda sosyal ve psikolojik becerilere de sahip olmasını gerekli kılmaktadır (Lussier ve Kimball, 2023).

Spor örgütleri kamu, özel sektör ve gönüllü yapılar olmak üzere farklı kurumsal yapılarda faaliyet göstermektedir (Misener ve Doherty, 2009). Bu çeşitlilik, spor yönetiminin tek tip bir modelle açıklanmasını zorlaştırmakta ve bağlama duyarlı yönetim yaklaşımlarını ön plana çıkarmaktadır (Parent, 2010; Shilbury, Sotiriadou ve Green, 2008). Spor yönetiminin temel amaçlarından biri, sınırlı kaynaklarla maksimum çıktı elde etmektir (Slack, 2014). Bu doğrultuda etkinlik ve verimlilik kavramları spor örgütlerinde ön plana çıkmakta; kaynakların plansız kullanımı mali kayıplara ve yönetsel başarısızlıklara yol açabilmektedir (Cameron, 1986; Barros, 2008).

Spor yönetimi yoğun zaman baskısı altında yürütülen bir faaliyet alanıdır (Cuskelly, Hoye ve Auld, 2006). Müsabaka takvimleri, yayın anlaşmaları ve sponsorluk yükümlülükleri, yöneticilerin zamanla yarışmasını zorunlu kılmaktadır (Beech ve Chadwick, 2004). Bu durum, zaman faktörünü spor yönetiminin yapısal bir unsuru hâline getirmektedir (Kikulis, Slack ve Hinings, 1992). Spor örgütlerinde yönetsel başarı, kararların zamanında ve doğru biçimde alınmasına bağlıdır (Eisenhardt, 1989). Geciken kararlar, sportif performans kadar örgütsel itibarı da olumsuz etkileyebilmektedir (Ferkins ve Shilbury, 2015). Bu nedenle zaman, spor yönetiminde stratejik bir kaynak olarak değerlendirilmektedir (Hoye ve Cuskelly, 2007; Kellerman, 2013).

Sonuç olarak spor yöneticiliği, sporun çok boyutlu yapısı içerisinde yönetim biliminin ilkelerini uygulayan disiplinler arası bir alan olarak şekillenmektedir (Shilbury ve Rowe, 2020). Spor örgütlerinin başarısı, yöneticilerin değişken çevresel

koşullara uyum sağlama ve zaman kaynaklarını etkin kullanma becerilerine bağlıdır (Pitts ve Stotlar, 2013).

1.2. SPOR YÖNETİCİLERİNDE BULUNMASI GEREKEN NİTELİKLER

Literatür incelendiğinde spor yöneticilerinde öne çıkan niteliklerin; yönetimsel–stratejik yeterlikler, liderlik ve insan ilişkileri, etik ve denetime açıklık, alan (spor) bilgisi ve eğitimsel yeterlik, motivasyon–performans yönetimi ile kişisel/psikolojik özellikler etrafında toplandığı görülmektedir. Bu nitelikler aşağıda özet olarak ele alınmıştır.

1.2.1. Yönetimsel ve Stratejik Yeterlikler

Spor yöneticileri, spor örgütlerinin amaçlarını gerçekleştirmek için planlama, örgütleme, koordinasyon ve denetim fonksiyonlarını etkin biçimde kullanmak zorundadır. Spor yöneticisini; insanlarla birlikte çalışarak kurumun hedeflerine ulaşmak için rasyonel kararlar alan ve klasik yönetim fonksiyonlarını gerçekleştiren kişi olarak tanımlanır. Bu bakış açısına göre yöneticinin; bütçe yönetimi, zaman yönetimi, organizasyon yapısının kurulması ve süreçlerin denetlenmesi gibi teknik yönetim becerilerine sahip olması beklenmektedir (Sunay, 1998).

Spor yönetimi alanındaki tezlerin içerik analizi, araştırmaların önemli bir kısmının yönetim süreçleri, örgütsel yapı ve yönetsel kararlar üzerine yoğunlaştığını göstererek, spor yöneticisinin rolünün giderek daha stratejik bir nitelik kazandığını ortaya koymaktadır (Biriçik, 2020). Yeni kamu yönetimi yaklaşımı çerçevesinde spor federasyonlarının denetim yapısını inceleyen çalışmalar, spor yöneticilerinin stratejik planlama, performans yönetimi ve risk odaklı düşünme konularında da yetkin olmaları gerektiğini vurgulamaktadır (Paksoy, 2020).

1.2.2. Liderlik ve İnsan İlişkileri

Spor yöneticilerinin sadece “idareci” değil, aynı zamanda güçlü birer lider olmaları beklenmektedir. Gökçe, Çam ve Yazıcılar (2008), spor yöneticilerinde

liderlik boyutlarını incelerken; çalışanları etkileme, ekip kurma, iş birliği sağlama ve çatışmaları yönetme becerilerini ön plana çıkarmıştır. Araştırmada, yaş ve yöneticilik süresi gibi değişkenlerin liderlik davranışlarını etkilediği; deneyimle birlikte liderlik yeterliğinin güçlendiği belirtilmektedir (Gökçe, Çam ve Yazıcılar, 2008).

Spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarındaki yöneticilerin liderlik tarzlarını inceleyen Akıllı (2019), yöneticilerin çoğunlukla serbest bırakıcı (laissez-faire) ve belirli durumlarda geliştirici/dönüşümcü liderler olarak algıladığı bulmuştur. Çalışmada, etkili liderlik için; çalışanları geliştirme, geri bildirim verme, ekip içinde güven ortamı yaratma ve uygun güç kaynaklarını (uzmanlık gücü, bilgiye dayalı güç, karizmatik güç vb.) dengeli kullanma becerilerinin kritik olduğu vurgulanmaktadır (Akıllı, 2019).

Bu bulgular, spor yöneticilerinde olması beklenen temel liderlik niteliklerini şöyle özetlemektedir:

- Açık ve çift yönlü iletişim kurabilme
- Takım çalışmasını destekleme ve koordinasyon sağlama
- Çalışan ve sporcuları motive edebilme
- Duruma göre esnek liderlik tarzı kullanabilme (otoriter, geliştirici, katılımcı)
- Gücü, baskı aracı olarak değil; ikna, rehberlik ve destek için kullanma

1.2.3. Etik, Şeffaflık ve Denetime Açıklık

Yeni kamu yönetimi yaklaşımı ve çağdaş denetim anlayışı, spor yöneticilerinin şeffaflık, hesap verebilirlik ve etik davranış ilkelerine uygun hareket etmelerini zorunlu kılmaktadır. Türk spor federasyonlarının denetim yapısını inceleyen Paksoy (2020), yöneticilerin hem iç denetim hem de dış denetim süreçleri karşısında mevzuata hâkim, raporlama yapabilen ve kamu kaynaklarını etkin kullanan aktörler olması gerektiğini vurgulamaktadır.

Bu çerçevede spor yöneticisinin;

- Kararlarının hukuki ve etik dayanağını gözetmesi,
- Kaynak dağıtımında adalet ve eşitlik ilkesine bağlı kalması,
- Performans göstergelerini açıkça paylaşması,

- Kurumsal denetime ve dış gözlem süreçlerine açık olması beklenmektedir.

1.2.4. Alan (Spor) Bilgisi ve Eğitimsel Yeterlik

Spor yöneticisi, genel yönetim bilgisine ek olarak spor bilimleri, antrenman bilgisi, sporcu sağlığı, spor hukuku ve federasyon yapıları gibi alanlarda da yeterli bilgiye sahip olmalıdır. Sunay (1998), spor yöneticisinin sporu, sporcuyu ve toplumu tanıması gerektiğini, bu nedenle alana özgü teknik bilgi ve deneyimin yönetim niteliğini doğrudan etkilediğini belirtir.

Türkiye'de spor yöneticiliği eğitiminin nicel görünümünü ortaya koyan çalışma; hızla artan bölüm sayısına karşın öğretim elemanı başına düşen öğrenci sayısının yüksekliği ve programlar arasındaki farklılıklar nedeniyle, yöneticilerin eğitim kalitesinde heterojenlik olduğunu göstermektedir (Halıcı, Parasız ve Yetim, 2020). Bu durum, iyi yetişmiş spor yöneticilerinin bilimsel bilgiye dayalı karar verme, araştırma sonuçlarını uygulamaya aktarma ve spor politikalarının geliştirilmesine katkı sunma gibi rolleri açısından kritik öneme sahiptir.

Özer ve Çolakoğlu (2017) ise çağdaş spor bilincinin oluşmasına ilişkin çalışmasında, spor yöneticilerinin spor kültürü, spor eğitimi ve toplumsal spor bilinci konusunda öncü rol üstlenmeleri gerektiğini vurgular; buna göre yöneticinin eğitimci rolü, sadece kurum içinde değil, toplum düzeyinde de önem taşımaktadır (Özer ve Çolakoğlu, 2017).

1.2.5. Motivasyon Sağlama ve Performans Yönetimi

Yöneticinin çalışan ve sporcuların motivasyonunu yükseltmesi ve performanslarını takip ederken adil, geliştirici bir yaklaşım sergilemesi beklenmektedir. Akademisyenlerde yetenek yönetimi, iş motivasyonu ve iş performansı ilişkisinin incelendiği çalışmada, içsel motivasyon ile iş performansı arasında orta düzeyde pozitif; yetenek yönetimi ve yönetim desteği ile performans arasında ise düşük düzeyde pozitif ilişki bulunmuştur (Gülşen, 2020).

Bu bulgular, spor yöneticileri için şu sonuçları ortaya koymaktadır:

- Çalışanlarını ve sporcularını tanıyan, ihtiyaçlarına duyarlı, gelişim odaklı yöneticiler daha yüksek performans elde etmektedir.
- Yetenek yönetimi uygulamaları (doğru kişiyi doğru görevde kullanma, kariyer geliştirme, eğitim fırsatları sunma vb.) örgütsel bağlılığı ve performansı artırmaktadır.
- Motivasyonu sadece dışsal ödüllere dayandırmak yerine; anlamlı hedefler, takdir kültürü ve gelişim fırsatlarıyla desteklemek gerekir.

1.2.6. Kişisel ve Psikolojik Nitelikler

Liderlik literatürü ve spor yönetimi çalışmaları, etkili spor yöneticilerinin sahip olması gereken kişisel özellikler arasında; özgüven, duygusal denge, stresle başa çıkma, esneklik, empati, adalet duygusu ve öz disiplin gibi unsurları vurgulamaktadır. Akıllı (2019) çalışmasında, yöneticilerin güç kullanım biçimlerinin, çalışan algısı üzerinde belirleyici olduğu; duyarlılık, sezgi, alanında uzmanlık ve insan ilişkilerinde hassasiyet gibi niteliklerin güç kullanımını etkili ve kabul edilebilir kıldığı ifade edilmektedir.

Benzer biçimde, spor yöneticiliği alanındaki tez eğilimleri incelendiğinde, örgütsel davranış, liderlik, motivasyon, tükenmişlik ve benzeri psikolojik değişkenlere yönelik çalışmaların arttığı; bu durumun yöneticinin kişilik özellikleri ve psikolojik dayanıklılığının, örgütsel süreçlerde merkezi bir faktör hâline geldiğini gösterdiği belirtilmektedir (Biriçik, 2020).

Tüm bu bilgiler birlikte ele alındığında, spor yöneticisinde bulunması gereken nitelikler şu şekilde bütünleştirilebilir:

1. Yönetimsel-Stratejik Yeterlikler: Planlama, örgütleme, koordinasyon, denetim, bütçe ve kaynak yönetimi, veri temelli karar verme.

2. Liderlik ve İnsan İlişkileri: Etkili iletişim, ekip kurma, çatışma çözme, uygun liderlik tarzlarını kullanma, güç kaynaklarını dengeli ve etik biçimde kullanma.

3. Etik ve Şeffaflık: Hesap verebilirlik, adalet, mevzuata uygunluk, denetime ve geri bildirime açıklık.

4. Alan Bilgisi ve Eğitimsel Yeterlik: Spor bilimi, spor hukuku, federasyon yapıları, spor eğitimi ve çağdaş spor bilinci konularında yetkinlik.

5. Motivasyon ve Performans Yönetimi: Yetenek yönetimi, içsel motivasyonu destekleme, adil değerlendirme ve geri bildirim mekanizmaları.

6. Kişisel Psikolojik özellikler: Özgüven, duygusal denge, stresle başa çıkma, esneklik, empati, etik duyarlılık ve yüksek sorumluluk bilinci.

Spor yöneticileri, planlama, örgütleme, yöneltme ve denetim fonksiyonlarını yerine getirirken karar verme becerisini merkeze alan rasyonel yönetici olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlamda karar verme, sportif faaliyetlerin düzenlenmesinden kaynak tahsisine, insan yönetiminden kriz çözümüne kadar tüm süreçlerin temel belirleyicisidir (Sunay, 1998). Spor yöneticisinin aldığı kararlar yalnızca kurum içindeki işleyişi değil, sporcuların performansını, kurumun dış paydaşlarla ilişkisini ve toplumsal spor bilincinin oluşumunu da doğrudan etkilemektedir.

Liderlik ve karar verme arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar, spor yöneticilerinde etkili kararların çoğu zaman liderlik tarzı ve deneyim düzeyi ile ilişkili olduğunu göstermektedir. Gökçe, Çam ve Yazıcılar (2008), özellikle yöneticinin liderlik davranışlarının, ekip uyumu ve örgütsel verim üzerinde belirleyici bir rol oynadığını ve bunun karar kalitesini artırdığını belirtmektedir. Deneyimli yöneticilerin hem durum değerlendirmesi yapma hem de kararlarının sonuçlarını öngörebilme becerilerinin daha yüksek olduğu saptanmıştır (Gökçe, Çam ve Yazıcılar, 2008). Bununla birlikte Akıllı (2019) çalışması, yöneticilerin güç kullanma biçimlerinin-özellikle uzmanlık gücü ve karizmatik güç-çalışanların yönetsel kararlara olan güvenini ve bu kararların uygulama düzeyini önemli ölçüde etkilediğini ortaya koymakta; karar verme sürecinin yalnızca teknik bir süreç değil, aynı zamanda algısal ve sosyal bir liderlik süreci olduğunu göstermektedir (Akıllı, 2019).

Yeni kamu yönetimi yaklaşımını temel alan araştırmalar ise spor yöneticisinin kararlarının artık yalnızca kurumsal iç dinamiklere değil; şeffaflık, hesap verebilirlik, performans göstergeleri ve denetim süreçleri gibi dışsal yönetim ilkelerine de bağlı hâle geldiğini vurgular. Paksoy (2020)'a göre modern spor kurumlarında yöneticilerin kararları, kamu politikaları, denetim standartları ve stratejik planlama zorunlulukları çerçevesinde şekillenmekte; bu da karar verme süreçlerini daha sistematik, çok katmanlı ve baskı altında bir yapıya dönüştürmektedir. Spor yöneticisi hem kurumsal beklentiler hem de çevresel değişkenler arasında doğru kararlar üretmek zorundadır.

Ayrıca literatür, spor yöneticilerinin kararlarını etkileyen bir diğer önemli unsurun örgütsel ve psikolojik yük olduğunu göstermektedir. Özellikle yüksek tempo, çoklu görevler, zaman baskısı ve paydaş yönetimi gibi faktörler yöneticinin karar verme kapasitesini zorlayarak karar kalitesinin düşmesine neden olabilmektedir (Kahneman ve diğerleri, 2011).

Bu tür araştırmalar, spor yönetimi alanında henüz sınırlı olsa da spor yöneticilerinin tıpkı diğer yönetici grupları gibi karar yorgunluğu yaşadığını ve bunun örgütsel süreçleri doğrudan etkileyebildiğini göstermektedir.

Tüm bu bilgiler ışığında, spor yöneticisinin karar verme sürecinin yalnızca seçenekleri değerlendirmekten ibaret olmadığını; liderlik tarzı, örgütsel yapı, güç kullanımı, psikolojik sağlamlık, kurumsal beklentiler ve çevresel koşullar gibi çok sayıda faktör tarafından şekillenen karmaşık bir yönetim fonksiyonu olduğunu göstermektedir. Bu nedenle spor yöneticilerinin karar verirken karşılaştıkları bilişsel yükü, karar süreçlerinin aşamalarını, karar türlerini, karar kalitesini belirleyen unsurları ve karar yorgunluğuna yol açan mekanizmaları ayrıntılı biçimde ele almak gerekmektedir. Aşağıda bu doğrultuda "karar verme" kavramı, kuramsal temelleri ve spor yönetimi bağlamındaki özel önemi çerçevesinde kapsamlı biçimde incelenmektedir.

1.3. KARAR VERME

Karar verme, yönetim bilimlerinin temelini oluşturan ve tüm örgütsel süreçlerin merkezinde yer alan bilişsel ve yönetsel bir işlevdir. Robbins ve Judge (2019) göre karar verme, mevcut durum ile ulaşılmak istenen hedef arasındaki boşluğu kapatmak için alternatiflerin değerlendirilmesi ve en uygun seçeneğin belirlenmesi sürecidir. Yönetici, belirsizlik, zaman baskısı ve sınırlı bilgi koşullarında örgütü adına seçim yapmak zorunda olduğu için karar verme, yalnızca teknik bir süreç değil aynı zamanda kritik bir liderlik fonksiyonudur. Simon (1997) karar vermeyi yönetsel faaliyetlerin özü olarak tanımlarken, yöneticilerin tüm eylemlerinin aslında bir dizi ardışık karardan oluştuğunu vurgular.

Spor yönetimi bağlamında karar verme, diğer sektörlere kıyasla daha dinamik ve çok boyutlu bir nitelik taşır. Çünkü spor örgütlerinde insan faktörü-sporcu, antrenör,

veli, yönetici, kulüp çalışanı-karar süreçlerinin merkezindedir. Sunay (1998), spor yöneticisinin görevlerini yerine getirirken sürekli karar üretmek zorunda olduğunu; bu kararların örgütün işleyişini, sporcuların gelişimini ve kurumun toplumdaki algısını doğrudan etkilediğini belirtir. Benzer şekilde Gökçe, Çam ve Yazıcılar (2008), spor yöneticilerinin liderlik tarzlarının karar kalitesini doğrudan şekillendirdiğini; deneyimli yöneticilerin belirsizlik karşısında daha isabetli kararlar aldığını ifade eder.

Karar verme yalnızca bilişsel bir süreç değildir; aynı zamanda psikolojik bir yük ve enerji tüketimidir. Kahneman (2011) ikili düşünme modeli, yöneticilerin hızlı (Sezgisel Sistem 1) ve yavaş (Analitik Sistem 2) düşünme arasında gidip geldiğini, bu nedenle karar süreçlerinin zihinsel çaba gerektirdiğini ortaya koyar. Baumeister, Tice ve Vohs (2018) ise sürekli karar almanın yöneticide karar yorgunluğu oluşturarak daha düşük kalite kararlar alınmasına yol açabildiğini göstermektedir. Bu çerçevede spor yöneticisinin hem bilişsel hem de duygusal dayanıklılığı, karar verme sürecinin niteliğini belirleyen önemli bir faktördür.

Spor yöneticilerinin karar verme süreçlerini etkileyen liderlik özellikleri, örgütsel yapı, psikolojik sağlamlık ve çevresel baskılar dikkate alındığında, karar verme kavramının yalnızca yönetimsel bir araç olmadığı; spor kurumlarının geleceğini, başarısını ve sürdürülebilirliğini belirleyen stratejik bir unsur olduğu anlaşılmaktadır. Bu nedenle, karar vermenin kuramsal temellerini, karar türlerini, karar sürecinin aşamalarını, spor yönetimi bağlamındaki özgün özelliklerini ve karar yorgunluğuna uzanan psikolojik boyutlarını ayrıntılı biçimde ele almak, spor yöneticilerinin karşı karşıya kaldığı yönetsel yükün anlaşılması açısından kritik önem taşımaktadır. Aşağıda bu doğrultuda karar verme kavramı kapsamlı biçimde incelenmiş; yönetim bilimi literatürü ile spor yönetimi uygulamaları birlikte değerlendirilerek kavramın bütünsel yapısı açıklanmıştır (Sunay, 1998).

1.3.1. Karar Verme Türleri

Karar verme, yöneticinin karşılaştığı sorunlara yönelik seçenekler arasından en uygun olanı seçme sürecidir ve farklı bağlamlarda çeşitli türlere ayrılmaktadır. Simon (1997)'a göre kararlar, yöneticinin kontrol alanına göre programlanmış ve programlanmamış olmak üzere iki temel sınıfa ayrılır.

Programlanmış kararlar, daha önce belirlenmiş kurallara dayanır ve rutin nitelik taşır; spor tesislerinin açılış-kapanış prosedürleri veya yıllık bütçe döngüsü buna örnek gösterilebilir. Programlanmamış kararlar ise belirsizlik ve yenilik gerektiren durumlarda ortaya çıkar ve spor yöneticisinin sezgisel, analitik ve yaratıcı düşünme becerilerini kullanmasını zorunlu kılar (Simon, 1997).

Karar türlerini sınıflandıran bir diğer yaklaşım ise karar vermeyi stratejik, taktik ve operasyonel düzeyde ele almaktadır. Robbins ve Judge (2019) göre stratejik kararlar, örgütün geleceğine yön veren makro düzey seçimlerdir; spor tesislerinin yatırımları, branş açma veya kapatma kararları bu kapsamda değerlendirilir. Taktik kararlar orta düzey yöneticiler tarafından alınır ve stratejilerin uygulanmasını sağlar. Operasyonel kararlar ise günlük faaliyetlerin düzenlenmesine ilişkin olup antrenman programlaması, personel görevlendirmesi gibi konuları kapsar. Spor yöneticisi bu üç karar türünü de bir arada yürütmek zorunda olduğu için karar yükü diğer sektörlere kıyasla daha yoğun olabilir.

Kahneman (2011) iki sistemli düşünme modeli ise karar türlerini bilişsel çaba açısından ayırır. Sistem 1 kararları hızlı, sezgisel ve otomatik; Sistem 2 kararları ise yavaş, analitik ve dikkat gerektirir. Spor yöneticileri özellikle kriz durumlarında çoğu zaman Sistem 1 düşünme biçimine başvurmakta; ancak stratejik planlama gibi uzun vadeli süreçlerde Sistem 2'nin etkin kullanılması beklenmektedir.

1.3.2. Karar Verme Sürecinin Aşamaları

Karar verme süreci literatürde genellikle aşamalı bir yapı şeklinde ele alınır. Robbins ve Judge (2019), karar sürecini şu altı temel aşamada açıklamaktadır:

1. Sorunun Tanımlanması: Yöneticinin karşılaştığı durumun bir problem veya fırsat olduğunu fark etmesiyle süreç başlar. Spor yöneticileri için bu, performans düşüşü, tesis kapasite sorunu veya bütçe kısıtlaması olabilir.

2. Alternatiflerin Oluşturulması: Soruna yönelik tüm çözüm seçenekleri belirlenir. Bu aşamada yaratıcı düşünme ve ekip katılımı önemlidir.

3. Alternatiflerin Değerlendirilmesi: Her seçeneğin maliyet, zaman, verimlilik, risk ve uygulanabilirlik gibi kriterlere göre analiz edilmesi gerekir.

4. En Uygun Alternatifin Seçilmesi: Analiz sonuçlarına göre en fazla fayda sağlayacak veya en az risk taşıyan seçenek belirlenir.

5. Kararın Uygulanması: Uygulama aşaması, spor yöneticisinin liderlik ve iletişim becerilerinin en çok öne çıktığı aşamadır.

6. Sonuçların Değerlendirilmesi: Kararın etkileri ölçülür ve gerekli görülürse düzeltici aksiyonlar alınır.

Bu süreç, spor ortamının dinamik yapısı nedeniyle her zaman doğrusal şekilde işlemeyebilir. Belirsizlik, zaman baskısı ve paydaş çeşitliliği, spor yöneticilerinin karar süreçlerini karmaşık hâle getirir (Sunay, 1998; Gökçe, Çam ve Yazıcılar, 2008).

1.3.3. Spor Yöneticiliğinde Karar Modelleri

Spor yöneticilerinin karar verme davranışları incelendiğinde farklı modellerin devreye girdiği görülmektedir.

1. Rasyonel Karar Modeli

Bu model, yöneticinin tüm bilgileri topladığı, alternatifleri nesnel kriterlerle değerlendirdiği ve en optimal kararı seçtiğini varsayar. Spor yöneticisi, tesis planlaması, bütçe düzenlemesi ve stratejik hedef belirleme gibi süreçlerde genellikle bu modele başvurur (Simon, 1997).

2. Sınırlı Rasyonellik Modeli

Simon (1997), yöneticilerin bilgiye, zamana ve bilişsel kapasiteye ilişkin sınırlılıkları olduğunu savunarak "sınırlı rasyonellik" kavramını ortaya koymuştur. Spor yöneticileri çoğu zaman eksik bilgiyle ve baskı altında karar aldıkları için "yeterince iyi" olan kararı seçerler.

3. Sezgisel Karar Modeli

Kahneman (2011), hızlı ve otomatik düşünmenin özellikle kriz anlarında baskın olduğunu belirtir. Spor yöneticileri müsabaka organizasyonlarında, acil sağlık durumlarında veya ani tesis arızalarında sezgiye dayalı kararlar vermek zorunda kalabilir.

4. Katılımcı Karar Modeli

Akıllı (2019)'nın bulguları, yöneticilerin güç ve liderlik stillerinin çalışan katılımını etkilediğini göstermektedir. Takım çalışmasının güçlü olduğu spor örgütlerinde kararlar daha demokratik ve katılımcı süreçlerle alınabilir.

1.3.4. Karar Vermeyi Etkileyen Olumlu ve Olumsuz Faktörler

Karar verme süreci, yöneticinin bilişsel yapısı, örgütsel çevresi, liderlik davranışları ve psikolojik durumu tarafından çok boyutlu olarak etkilenmektedir. Spor yöneticileri açısından bu faktörler, örgütün dinamik yapısı ve spor ortamının yüksek stres düzeyi nedeniyle daha belirgin hâle gelmektedir (Yazıcılar, 2008).

1. Karar Vermeyi Olumlu Etkileyen Faktörler

a. Deneyim ve Uzmanlık: Yöneticilerin mesleki deneyimi ve alana ilişkin bilgi düzeyi karar verme kalitesini artıran en önemli unsurlardandır. Gökçe, Çam ve Yazıcılar (2008), spor yöneticilerinin deneyim düzeyi arttıkça liderlik davranışlarının güçlendiğini ve bunun kararların doğruluğunu olumlu etkilediğini belirtmektedir. Deneyimli yöneticiler belirsiz durumlarda daha hızlı ve doğru değerlendirme yapabilirler.

b. Rasyonel Analiz ve Sistematik Düşünme: Simon (1997), rasyonel karar verme yaklaşımının yöneticilerin en optimal seçeneği belirlemesine yardımcı olduğunu vurgulamıştır. Spor yöneticileri, bütçe planlama, organizasyon yönetimi ve stratejik kararlar gibi durumlarda analitik süreçler kullandıklarında daha isabetli sonuçlara ulaşmaktadır.

c. Liderlik Becerileri ve Güç Kullanımında Denge: Akıllı (2019), yöneticilerin güç kaynaklarını (uzmanlık gücü, karizmatik güç vb.) dengeli kullanmasının çalışanlarda güven yarattığını ve kararların kabulünü kolaylaştırdığını ortaya koyar. Bu anlamda etkili liderlik, kararlarının uygulanabilirliğini artırdığı için olumlu bir faktördür.

d. Katılımcı Yönetim ve İletişim: Robbins ve Judge (2019), karar süreçlerinde ekip üyelerinin görüşünün alınmasının hem karar kalitesini yükselttiğini hem de örgütsel bağlılığı artırdığını ifade etmektedir. Spor örgütleri çok paydaşlı yapılar olduğundan katılımcı yaklaşımlar daha sağlıklı kararlar üretir.

e. Psikolojik Sağlamlık ve Öz Düzenleme: Baumeister, Tice ve Vohs (2018), öz düzenleme kapasitesinin yüksek olduğu bireylerin baskı altında daha doğru kararlar aldığını göstermektedir. Spor yöneticileri için psikolojik sağlamlık, özellikle yoğun sezon temposunda karar kalitesini olumlu yönde destekler.

2. Karar Vermeyi Olumsuz Etkileyen Faktörler

1. Bilgi Eksikliği ve Belirsizlik: Spor örgütleri hızlı değişen, belirsiz ortamlardır. Paksoy (2020)'un ortaya koyduğu üzere, yöneticiler çoğu kez belirsizlik içeren düşünsel süreçlerde karar almak zorunda kalır. Belirsizlik arttıkça kararın doğruluğu düşebilir ve risk seviyesi artabilir.

2. Zaman Baskısı: Spor yöneticileri müsabaka, antrenman programı, tesis işletmesi ve idari süreçler gibi konularda zaman baskısı altında karar almak zorunda kalabilirler. Kahneman (2011), zaman baskısının düşünme süreçlerini Sistem 1'e kaydırdığını ve bunun hatalara yol açabileceğini belirtmektedir.

3. Karar Yorgunluğu: Sürekli karar almak, bilişsel kaynakları tüketir ve yöneticide karar yorgunluğu (decision fatigue) oluşturur. Baumeister, Tice ve Vohs (2018), karar yorgunluğu arttıkça yöneticilerin ya riskli kararlar aldığını ya da gereksiz erteleme davranışı gösterdiğini vurgular. Spor yöneticilerinin çoklu görev yükü nedeniyle karar yorgunluğuna daha açık olduğu belirtilmektedir.

4. Duygusal Yoğunluk ve Stres: Spor ortamı, müsabaka sonuçları, sporcu performansı ve rekabet baskısı nedeniyle yüksek duygusal yük barındırır. Robbins ve Judge (2019), yoğun duygusal baskının karar sürecindeki nesnelliği azalttığını göstermektedir. Bu durum spor yöneticilerinde daha fazla hata payı yaratabilir.

5. Yetersiz Liderlik ve İletişim Eksikliği: Akıllı (2019), yöneticilerin güç kullanımında baskıcı ya da tutarsız davranışlar sergilemesinin kararların hem kalitesini hem uygulanabilirliğini olumsuz etkilediğini belirtmektedir. Etkisiz iletişim, yanlış anlamalara ve örgütsel çatışmalara yol açarak karar sürecini zorlaştırır.

6. Örgütsel ve Bürokratik Engeller: Özer ve Çolakoğlu (2017), spor yöneticilerinin modern spor bilincinin kurumsallaşmasındaki eksiklikler nedeniyle karar alma süreçlerinde yapısal engellerle karşılaşabildiğini vurgular. Bürokratik yavaşlık, eksik mevzuat, kaynak sınırlılıkları gibi sorunlar karar sürecini olumsuz etkileyebilir.

Özet olarak, spor yöneticilerinin karar sürecini etkileyen olumlu faktörler (deneyim, liderlik, katılımcı yaklaşım, analitik düşünme ve psikolojik sağlamlık), karar kalitesini yükseltirken; olumsuz faktörler (zaman baskısı, stres, bilgi eksikliği, örgütsel engeller ve karar yorgunluğu) kararların doğruluğunu ve uygulanabilirliğini azaltmaktadır. Literatür, başarılı karar vermenin yöneticinin hem bireysel niteliklerine hem de örgütsel çevreye bağlı olduğunu güçlü biçimde ortaya koymaktadır.

1.4. YORGUNLUK KAVRAMI VE BOYUTLARI

1.4.1. Yorgunluk Kavramının Tanımı

Yorgunluk, performans bilimleri ve psikoloji literatüründe tek boyutlu bir durum olarak değil, bireyin fizyolojik, bilişsel ve psikolojik kaynaklarının azalmasıyla ortaya çıkan çok boyutlu bir psikobiyolojik olgu olarak ele alınmaktadır. Güncel yaklaşımlar yorgunluğu, belirli bir fiziksel ya da zihinsel etkinliğin ardından ortaya çıkan performans düşüşleri ve öznel tükenmişlik algılarının bileşimi olarak tanımlamaktadır (Behrens ve diğerleri, 2023). Behrens ve diğerleri (2023), yorgunluğu açıklarken **"**performans yorgunluğu" ve **"**algılanan yorgunluk**"** ayrımını önermektedir. Performans yorgunluğu, bireyin motor ya da bilişsel görevlerde gösterdiği ölçülebilir performansın azalmasıyla ilişkiliyken; algılanan yorgunluk, bireyin yorgunluk hissi, çaba algısı ve enerji düzeyine ilişkin öznel değerlendirmelerini kapsamaktadır. Bu iki yapı her zaman eş zamanlı değişmeyebilir; ancak birlikte ele alındıklarında yorgunluğun bütüncül bir resmini sunarlar (Behrens ve diğerleri, 2023). Zihinsel yorgunluk ise yorgunluğun özellikle bilişsel boyutunu temsil eden özel bir alt türdür. Zihinsel yorgunluk, uzun süreli ve yoğun bilişsel faaliyetlerin ardından ortaya çıkan; dikkat, karar verme, bilgi işleme hızı ve yürütücü işlevlerde bozulma ile karakterize edilen bir psikobiyolojik durum olarak tanımlanmaktadır (Martin ve diğerleri, 2018). Bu tanım, zihinsel yorgunluğun yalnızca "zihinsel bitkinlik" hissi olmadığını; bilişsel performansı doğrudan etkileyen işlevsel bir durum olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bağlamda yorgunluk, yalnızca fiziksel performans düşüşüyle sınırlı olmayan; karar verme, problem çözme ve öz-düzenleme

süreçlerini de etkileyen merkezi bir kavram olarak değerlendirilmektedir (Pignatiello ve diğerleri, 2020).

1.4.2. Yorgunluğun Sürekliliğine Göre Boyutları

Yorgunluk literatüründe önemli bir sınıflandırma, yorgunluğun sürekliliğine göre yapılmaktadır. Bu yaklaşım yorgunluğu durum (state) ve özellik (trait) yorgunluğu olarak ikiye ayırmaktadır (Behrens ve diğerleri, 2023). Durum yorgunluğu, belirli bir motor veya bilişsel görev sırasında ya da hemen sonrasında ortaya çıkan, kısa süreli ve geçici bir yorgunluk durumudur. Sporcularda bir müsabaka sonrası; spor yöneticilerinde ise yoğun toplantılar, ardışık karar süreçleri veya kriz yönetimi sonrasında gözlemlenebilir. Özellik yorgunluğu ise bireyin uzun zaman dilimi boyunca deneyimlediği, daha kalıcı ve kronik bir yorgunluk eğilimini ifade etmektedir (Behrens ve diğerleri, 2023).

Bu ayrım, spor yöneticileri açısından önemlidir; çünkü yöneticiler sıklıkla durum yorgunluğu yaşamakta, bu durumlar zaman içinde birikerek özellik yorgunluğuna dönüşebilmektedir.

1.4.3. Yorgunluğun Kaynağına Göre Boyutları: Fiziksel ve Zihinsel Yorgunluk

Yorgunluk, ortaya çıktığı kaynağa göre fiziksel (motor) ve zihinsel (bilişsel) yorgunluk olarak sınıflandırılmaktadır. Fiziksel yorgunluk, kasların kuvvet üretme kapasitesinde azalma ile ilişkilidir. Zihinsel yorgunluk ise bilişsel görevler sonrasında ortaya çıkan dikkat azalması, karar verme doğruluğunda düşüş ve bilgi işleme hızında yavaşlama ile karakterizedir (Van Cutsem ve diğerleri, 2017).

Zihinsel yorgunluk, spor bilimleri literatüründe özellikle son yıllarda öne çıkmış; yalnızca sporcuların değil, antrenörler ve spor yöneticilerinin performansını da etkileyen kritik bir faktör olarak tanımlanmıştır (Russell ve diğerleri, 2019). Bu yorgunluk türü, fiziksel bir aktivite yapılmasa dahi ortaya çıkabilmekte; uzun süreli zihinsel yoğunluk ve karar verme gerekliliği zihinsel yorgunluğun temel tetikleyicileri arasında yer almaktadır (Martin ve diğerleri, 2018).

1.4.4. Performans Yorgunluğu ve Algılanan Yorgunluk

Yorgunluğun önemli bir boyutu, çıktıya göre yapılan ayrımdır. Performans yorgunluğu, bireyin motor veya bilişsel görevlerdeki ölçülebilir performansında meydana gelen düşüşleri ifade ederken; algılanan yorgunluk bireyin görev sırasında hissettiği zorluk, çaba ve tükenmişlik algısını ifade etmektedir (Behrens ve diğerleri, 2023).

Bu ayrım özellikle spor yöneticileri bağlamında önemlidir. Bir yönetici, objektif olarak görevlerini yerine getirmeye devam ederken, öznel olarak yüksek düzeyde yorgunluk hissedebilir. Bu durum karar kalitesinin düşmesine zemin hazırlayabilir. Dolayısıyla algılanan yorgunluk, karar süreçlerinin gizli fakat etkili bir belirleyicisi olarak ele alınmaktadır (Pignatiello ve diğerleri, 2020).

1.4.5. Zihinsel Yorgunluk, Algılanan Çaba ve Bilişsel Performans

Zihinsel yorgunluğun etkileri çoğu zaman algılanan çaba (perceived exertion) kavramı üzerinden açıklanmaktadır. Algılanan çaba, bireyin bir görevi yerine getirirken hissettiği öznel zorluk düzeyi olarak tanımlanmaktadır (Martin ve diğerleri, 2018). Zihinsel yorgunluk durumunda birey, aynı görevi daha zor olarak algılamakta; bu da görevi sürdürme isteğini azaltabilir. Marcora ve diğerleri (2009), zihinsel yorgunluğun performansı fizyolojik sınırlar yerine algılanan çaba aracılığıyla sınırladığını ileri sürmektedir. Bu yaklaşım, spor yöneticilerinin uzun süreli toplantılar, kriz yönetimi ve ardışık kararlar sonrasında neden daha hızlı zihinsel tükenme yaşadıklarını açıklamak açısından önemlidir.

1.4.6. Yorgunluğun Karar Süreçlerine Etkisine Geçiş

Yukarıda ele alınan yorgunluk boyutları, yorgunluğun yalnızca bir “enerji azalması” olmadığını; bilişsel işlevler ve özellikle karar verme süreçleri üzerinde doğrudan etkisi olan bir durum olduğunu ortaya koymaktadır. Zihinsel yorgunluk, dikkat ve bilişsel kontrolü zayıflatarak karar verme doğruluğunu azaltmakta; algılanan çabanın artması ise bireyin daha yüzeysel ve hızlı kararlar vermesine yol

açabilmektedir (Van Cutsem ve diğerleri, 2017; Pignatiello ve diğerleri, 2020). Bu bağlamda yorgunluk kavramı, spor yöneticilerinin karar verme davranışlarını ve uzun vadede karar yorgunluğu sürecini anlamak için temel bir kuramsal zemin oluşturmaktadır. Bir sonraki bölümde, yorgunluğun spor yöneticilerinin karar süreçleriyle ilişkisi ve karar yorgunluğu kavramı ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

1.4.7. Spor Yöneticilerinde Yorgunluğun Karar Verme ve Karar Yorgunluğuna Etkisi

Spor yöneticiliği, yoğun bilişsel talep gerektiren, zaman baskısı altında sürdürülen ve çoğu zaman belirsizlik içeren karar süreçleriyle karakterize edilen bir meslek alanıdır. Spor yöneticileri; günlük operasyonel kararların yanı sıra stratejik, etik ve kriz odaklı kararlar almak zorunda kalmakta, bu kararlar spor örgütlerinin sportif ve örgütsel başarısını doğrudan etkilemektedir. Bu bağlamda spor yöneticilerinin maruz kaldığı zihinsel ve örgütsel yorgunluk, karar verme süreçlerinin niteliği açısından kritik bir değişken olarak değerlendirilmektedir (Van Cutsem ve diğerleri, 2017).

1.4.8. Spor Yöneticilerinde Yorgunluğun Karar Verme Süreçleri Üzerindeki Etkisi

Yorgunluk, özellikle zihinsel boyutuyla ele alındığında, karar verme süreçlerinde yer alan dikkat, bilgi işleme, alternatif üretme ve risk değerlendirme gibi bilişsel işlevleri olumsuz yönde etkilemektedir. Zihinsel yorgunluk durumunda bireylerin bilişsel kontrol kapasitelerinin azaldığı, dikkat sürelerinin kısaldığı ve karar verme doğruluğunun düştüğü literatürde açık biçimde ortaya konmuştur (Van Cutsem ve diğerleri, 2017).

Spor yöneticileri bağlamında bu durum, kararların daha yüzeysel değerlendirilmesine, sezgisel ve hızlı kararlara yönelimin artmasına neden olmaktadır. Pignatiello ve diğerleri (2020), yorgunluk altında karar veren bireylerin alternatifleri derinlemesine değerlendirmek yerine “en az bilişsel çaba gerektiren” seçeneğe yönelme eğilimi gösterdiğini belirtmektedir. Bu eğilim, spor yöneticilerinin uzun

vadeli stratejik hedeflerden sapmasına ve kısa vadeli çözümleri tercih etmesine yol açabilmektedir.

Zihinsel yorgunluğun artmasıyla birlikte algılanan çabanın yükselmesi, karar verme sürecinin öznel olarak daha zor ve yorucu hissedilmesine neden olmaktadır. Marcora ve diğerleri (2009) psikobiyolojik modeline göre, artan algılanan çaba bireyin görevi sürdürme isteğini azaltmakta; bu durum karar verme süreçlerinde kaçınma, erteleme veya başkalarına devretme davranışlarını tetikleyebilmektedir. Spor yöneticileri açısından bu durum, sorumluluk almaktan kaçınma ya da kritik kararları geciktirme gibi yönetsel riskler doğurabilmektedir.

1.4.9. Yorgunluk, Karar Kalitesi ve Yönetsel Performans İlişkisi

Karar kalitesi, spor yöneticilerinin yönetsel performansını belirleyen temel göstergelerden biridir. Karar kalitesi; kararın doğruluğu, tutarlılığı, zamanlaması ve örgütsel hedeflerle uyumu gibi bileşenleri içermektedir. Zihinsel yorgunluk bu bileşenlerin tamamını olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Behrens ve diğerleri, 2023).

Yorgunluk düzeyi yükselen yöneticilerin, risk değerlendirme süreçlerinde hata yapma olasılıklarının arttığı, belirsizlik altında daha az optimal kararlar verdikleri ve önceki deneyimlere aşırı bağımlı hâle geldikleri belirtilmektedir (Choudhury ve Saravanan, 2024). Spor yöneticiliği bağlamında bu durum; yanlış personel seçimi, hatalı bütçe dağılımı, organizasyonel planlama eksiklikleri ve krizlere geç müdahale gibi sonuçlar doğurabilmektedir.

Türkiye'de spor yönetimi alanında yapılan tez çalışmalarında da yöneticilerin yoğun iş yükü ve yorgunluk altında karar verme süreçlerinde zorlandıkları, bu durumun örgütsel verimliliği düşürdüğü ifade edilmektedir (Akıllı, 2019; Sunay, 2016). Bu bulgular, yorgunluğun yalnızca bireysel bir deneyim olmadığını; spor örgütlerinin işleyişini etkileyen yapısal bir sorun olduğunu göstermektedir.

Spor yöneticileri, gün içinde çok sayıda mikro ve makro düzeyde karar almak zorundadır. Bu ardışık karar verme durumu, zamanla bireyin bilişsel ve öz-düzenleyici kaynaklarını tüketmektedir. Literatürde bu süreç karar yorgunluğu (decision fatigue) kavramıyla açıklanmaktadır (Pignatiello ve diğerleri, 2020).

Karar yorgunluğu, bireyin art arda verdiği kararlar sonucunda karar verme kapasitesinin zayıflaması ve karar kalitesinin düşmesiyle karakterizedir. Pignatiello ve diğerleri (2020), karar yorgunluğunun özellikle yüksek sorumluluk taşıyan meslek gruplarında daha belirgin olduğunu ve öz-düzenleme kaynaklarının tükenmesiyle ilişkili olduğunu belirtmektedir. Spor yöneticileri, kararların sonuçlarının geniş bir paydaş kitlesini etkilemesi nedeniyle bu risk grubunda yer almaktadır.

Choudhury ve Saravanan (2024), karar yorgunluğunun ortaya çıkmasında; karar sayısının fazlalığı, zaman baskısı, belirsizlik düzeyi ve kararların duygusal yükünün önemli belirleyiciler olduğunu vurgulamaktadır. Spor yöneticiliği bağlamında bu koşulların tamamının sıklıkla bir arada bulunduğu düşünüldüğünde, karar yorgunluğunun yönetsel süreçler için ciddi bir tehdit oluşturduğu söylenebilir.

Yorgunluk ve karar yorgunluğu arasındaki ilişki doğrusal ve tek yönlü değildir; ancak yorgunluğun karar yorgunluğu için önemli bir zemin oluşturduğu görülmektedir. Zihinsel yorgunluk, dikkat ve bilişsel kontrolü zayıflatarak karar verme sürecini zorlaştırmakta; bu durum karar verme davranışını daha maliyetli hâle getirmektedir (Van Cutsem ve diğerleri, 2017). Ardışık kararlar ise bu maliyeti artırarak karar yorgunluğuna yol açmaktadır (Pignatiello ve diğerleri, 2020).

Bu süreç şu aşamalarla açıklanabilir:

1. Yoğun bilişsel ve yönetsel yüklenme,

2. Zihinsel yorgunluk ve algılanan çabada artış,

3. Karar verme sürecinde zorlanma,

4. Öz-düzenleme kaynaklarının tükenmesi,

5. Karar yorgunluğu ve karar kalitesinde düşüş.

Spor yöneticileri açısından bu döngü, yalnızca bireysel performans kaybı değil; örgütsel başarının ve sürdürülebilirliğin tehlikeye girmesi anlamına gelmektedir.

1.4.10. Karar Yorgunluğu (Decision Fatigue)

Karar yorgunluğu, bireyin ardışık biçimde çok sayıda karar vermesi sonucunda, karar verme sürecinde kullandığı bilişsel ve öz-düzenleyici kaynakların giderek azalmasıyla ortaya çıkan bir durumdur. Bu durumda karar verme süreci birey için daha zor, daha yorucu ve daha az etkili hâle gelmektedir. Karar yorgunluğu,

kararların niteliğinde düşüşe, karar verme sürecinin yüzeyselleşmesine ve optimal olmayan tercihlere yönelime neden olabilmektedir (Pignatiello, Martin ve Hickman, 2020).

Kavramsal analiz çalışmasında Pignatiello ve diğerleri (2020), karar yorgunluğunu; bireyin bilişsel ve öz-düzenleyici kaynaklarının tükenmesi sonucunda karar verme sürecinin giderek zorlaşması ve etkinliğinin azalması olarak açıklamaktadır. Bu yaklaşım, karar yorgunluğunun yalnızca bir "zihinsel yorgunluk hissi" olmadığını; aynı zamanda bireyin karar verme kapasitesini doğrudan etkileyen işlevsel bir bozulma durumu olduğunu ortaya koymaktadır.

Karar yorgunluğunun temel özelliği, tek bir karar sonucunda değil; bir dizi kararın art arda verilmesiyle ortaya çıkmasıdır. Pignatiello ve diğerleri (2020), karar yorgunluğunun en önemli öncülünün daha önce verilmiş çok sayıda karar olduğunu vurgulamaktadır. Buna göre, birey ne kadar fazla karar verirse, sonraki kararları vermek için gerekli olan bilişsel kaynakları o ölçüde azalmaktadır. Bu durum, karar yorgunluğunu ani bir tükenmişlik hâlinden ziyade, birikimli ve süreç odaklı bir olgu olarak ele almayı gerektirmektedir.

Karar yorgunluğu kavramı, zihinsel yorgunluk ile yakından ilişkili olmakla birlikte, bu iki kavram birbirinin yerine kullanılmamalıdır. Zihinsel yorgunluk, uzun süreli ve yoğun bilişsel çaba sonrasında ortaya çıkan; bireyin bilişsel işlemleme kapasitesinde bozulma ile karakterize edilen bir durumdur. Pignatiello ve diğerleri (2020), zihinsel yorgunluğu bireyin bilişsel süreçleri etkin biçimde kullanma yeteneğinin zayıflaması olarak tanımlamaktadır. Zihinsel yorgunluk, karar verme sürecini zorlaştırarak karar yorgunluğunun ortaya çıkmasına zemin hazırlayan önemli bir faktör olarak değerlendirilmektedir.

Literatürde karar yorgunluğu kavramıyla ilişkili olarak ele alınan bir diğer kavram seçim yorgunluğu (choice fatigue)dur. Bu yaklaşım, karar verme eyleminin kendisinin bilişsel açıdan tüketici bir süreç olduğunu vurgulamaktadır. Buna göre, kararın içeriğinden bağımsız olarak, karar verme sürecinin tekrar tekrar yaşanması birey üzerinde ek bir bilişsel yük oluşturmaktadır. Bu durum, karar yorgunluğunun yalnızca zor veya karmaşık kararlar sonucunda değil, karar verme eyleminin sürekliliği sonucunda ortaya çıkabileceğini göstermektedir (Pignatiello ve diğerleri, 2020).

Karar yorgunluğu, bireyin karar verme davranışı üzerinde çeşitli olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Sistematik derleme çalışmasında Choudhury ve Saravanan (2024), karar yorgunluğu yaşayan bireylerin daha hızlı ancak daha az analitik kararlar verdiklerini, alternatifleri yeterince değerlendirmediklerini ve risk analizinde zayıflama gösterdiklerini belirtmektedir. Bu durum, karar verme sürecinin daha otomatik, yüzeysel ve kısa vadeli hâle gelmesine neden olmaktadır.

Zihinsel yorgunluğun karar verme üzerindeki etkilerini inceleyen çalışmalar, karar yorgunluğunun bilişsel temellerini dolaylı olarak desteklemektedir. Smith ve diğerleri (2016), zihinsel yorgunluğun karar verme doğruluğunu azalttığını ve bireylerin çevresel bilgileri daha sınırlı biçimde kullandıklarını göstermiştir. Benzer şekilde Van Cutsem ve diğerleri (2017), zihinsel yorgunluğun dikkat ve yürütücü işlevleri zayıflatarak karar verme süreçlerini olumsuz etkilediğini belirtmektedir. Bu bulgular, zihinsel yorgunluk ile karar yorgunluğu arasında işlevsel bir süreklilik bulunduğunu ortaya koymaktadır.

Bu çerçevede karar yorgunluğu, bireyin yalnızca "yorulmuş hissetmesi" olarak değil; karar verme sürecinin bilişsel, motivasyonel ve öz-düzenleyici bileşenlerinde ortaya çıkan sistematik bir bozulma olarak değerlendirilmelidir. Karar yorgunluğu yaşayan bireylerin kararları erteleme, sorumluluğu başkalarına devretme, en kolay seçeneği tercih etme veya daha önce kullanılan karar kalıplarına yönelme eğilimi gösterdikleri ifade edilmektedir (Pignatiello ve diğerleri, 2020; Choudhury ve Saravanan, 2024).

Spor yöneticiliği bağlamında ele alındığında, karar yorgunluğu kavramı özel bir önem kazanmaktadır. Spor yöneticileri, gün içerisinde çok sayıda operasyonel ve stratejik karar almakta; bu kararların sonuçları sporcuları, antrenörleri, kulüpleri ve diğer paydaşları doğrudan etkilemektedir. Bu nedenle ardışık karar verme yükü, spor yöneticilerinde bilişsel kaynakların tükenmesine ve karar yorgunluğu riskinin artmasına yol açabilmektedir. Sonuç olarak karar yorgunluğu, spor yöneticilerinin karar kalitesini düşürerek yönetsel performansı ve örgütsel etkinliği olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Pignatiello ve diğerleri, 2020; Choudhury ve Saravanan, 2024).

1.4.11. Spor Yöneticileri ve Karar Yorgunluğu Arasındaki İlişki

Spor yöneticiliği, doğası gereği yoğun ve süreklilik arz eden karar verme süreçlerini içeren bir meslek alanıdır. Spor yöneticileri; insan kaynağı yönetimi, bütçe planlaması, organizasyon takvimi, kriz yönetimi, performans değerlendirme ve paydaş ilişkileri gibi birçok alanda ardışık ve çoğu zaman geri dönüşü olmayan kararlar almak zorundadır. Bu kararların sayısının ve önem derecesinin artması, spor yöneticilerinin bilişsel ve öz-düzenleyici kaynaklarını zorlamakta ve karar yorgunluğu riskini artırmaktadır (Pignatiello, Martin ve Hickman, 2020).

Karar yorgunluğu, ardışık biçimde çok sayıda karar verilmesi sonucunda karar verme sürecinin giderek zorlaşması ve etkinliğinin azalması olarak tanımlanmaktadır. Kavramsal analiz çalışmasında Pignatiello ve diğerleri (2020), karar yorgunluğunu; bilişsel ve öz-düzenleyici kaynakların tükenmesi sonucunda karar verme sürecinin daha zor ve daha az etkili hâle gelmesi olarak açıklamaktadır. Bu açıklama Türkçe bağlamda, spor yöneticilerinin gün içinde verdikleri çok sayıdaki kararın, ilerleyen saatlerde karar kalitesini düşürebileceğini göstermektedir.

Karar yorgunluğunun spor yöneticileri açısından kritik önemi, bu meslek grubunun sürekli karar verme baskısı altında çalışmasından kaynaklanmaktadır. Pignatiello ve diğerleri (2020), karar yorgunluğunun temel öncülünün daha önce verilmiş çok sayıda karar olduğunu vurgulamakta; bu durumu Türkçede **"**önceden verilen kararların birikimi, sonraki kararları vermek için gerekli bilişsel kaynakları azaltmaktadır" şeklinde ifade etmek mümkündür. Spor yöneticileri açısından bu durum, özellikle yoğun müsabaka dönemleri, transfer süreçleri, organizasyon planlamaları ve kriz zamanlarında daha belirgin hâle gelmektedir.

Karar yorgunluğu, zihinsel yorgunluk literatürüyle de yakından ilişkilidir. Zihinsel yorgunluk, uzun süreli bilişsel çaba sonrasında bireyin bilişsel işlemleme kapasitesinde bozulma yaşaması olarak tanımlanmaktadır. Pignatiello ve diğerleri (2020), zihinsel yorgunluğu bireyin bilişsel süreçleri etkin biçimde kullanma yeteneğinin zayıflaması şeklinde açıklamaktadır. Bu durum spor yöneticilerinde; dikkat dağınıklığı, bilgiyi derinlemesine değerlendirememe ve karar seçeneklerini sınırlı biçimde ele alma eğilimiyle sonuçlanabilmektedir.

Spor ve performans literatüründe yapılan çalışmalar, zihinsel yorgunluğun karar verme doğruluğunu düşürdüğünü göstermektedir. Smith ve diğerleri (2016), zihinsel yorgunluğun karar verme becerilerini zayıflattığını ve bireylerin çevresel bilgileri daha sınırlı biçimde kullandıklarını ortaya koymuştur. Van Cutsem ve diğerleri (2017) ise zihinsel yorgunluğun dikkat ve yürütücü işlevleri bozarak karar verme süreçlerini olumsuz etkilediğini belirtmektedir. Bu bulgular, spor yöneticilerinin yoğun bilişsel yük altında karar yorgunluğuna daha açık hâle geldiğini desteklemektedir.

Karar yorgunluğu yaşayan bireylerin karar verme davranışlarında belirgin değişiklikler gözlenmektedir. Sistematik derleme çalışmasında Choudhury ve Saravanan (2024), karar yorgunluğu yaşayan bireylerin daha hızlı ancak daha yüzeysel kararlar verdiklerini, alternatifleri yeterince değerlendirmediklerini ve risk analizinde zayıflama gösterdiklerini ifade etmektedir. Spor yöneticileri açısından bu durum; kısa vadeli çözümlere yönelme, karar erteleme, sorumluluğu başkalarına devretme veya daha önce kullanılan karar kalıplarına aşırı bağımlılık gibi yönetsel davranışlara yol açabilmektedir.

Spor yöneticilerinin kararlarının yalnızca kendilerini değil; sporcuları, antrenörleri, kulüpleri, federasyonları ve kamuoyunu etkilemesi, karar yorgunluğunun sonuçlarını daha da kritik hâle getirmektedir. Yorgunluk ve karar yorgunluğu, spor yöneticilerinde liderlik tutarsızlığına, örgütsel iletişim sorunlarına ve uzun vadede tükenmişlik belirtilerinin artmasına zemin hazırlayabilmektedir (Akıllı, 2019; Sunay, 2016). Bu durum, karar yorgunluğunun bireysel bir sorun olmanın ötesinde, spor örgütlerinin işleyişini etkileyen yapısal bir risk faktörü olduğunu göstermektedir.

Sonuç olarak, spor yöneticileri ile karar yorgunluğu arasındaki ilişki, ardışık karar verme yükü, zihinsel yorgunluk ve bilişsel kaynak tükenmesi üzerinden açıklanabilmektedir. Spor yöneticilerinin yoğun iş temposu ve sürekli karar alma gerekliliği, karar yorgunluğu riskini artırmakta; bu durum karar kalitesini düşürerek yönetsel performansı ve örgütsel etkinliği olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Pignatiello ve diğerleri, 2020; Choudhury ve Saravanan, 2024; Van Cutsem ve diğerleri, 2017).

Spor yöneticilerinde karar yorgunluğu olgusunun ortaya koyduğu bulgular, yönetsel süreçlerde yalnızca karar sayısının ya da kararların niteliğinin değil,

yöneticinin bu süreçlerle nasıl başa çıktığının da belirleyici olduğunu göstermektedir. Ardışık karar verme yükü ve zihinsel yorgunluk, spor yöneticilerinin bilişsel kaynaklarını zorlayarak karar kalitesini düşürebilmekte; ancak bu olumsuz etkinin her yöneticide aynı düzeyde ortaya çıkmadığı da dikkat çekmektedir. Bu durum, bireysel farklılıkların ve koruyucu psikolojik mekanizmaların karar yorgunluğu sürecinde önemli bir rol oynayabileceğini düşündürmektedir. Literatürde özellikle psikolojik sağlamlık (dayanıklılık) kavramı, stresli ve yıpratıcı koşullar altında performansı sürdürebilme, bilişsel işlevleri koruyabilme ve olumsuz etkilerden görece daha az zarar görme kapasitesiyle ilişkilendirilmektedir. Bu bağlamda, spor yöneticilerinde karar yorgunluğunun olumsuz etkilerinin anlaşılabilmesi ve yönetilebilmesi için psikolojik sağlamlık kavramının kuramsal ve ampirik açıdan ele alınması gereklilik arz etmektedir.

1.5. PSİKOLOJİK SAĞLAMLIK KAVRAMI

Psikolojik sağlamlık (resilience), bireyin stresli, zorlayıcı ve belirsizlik içeren koşullar karşısında uyum sağlayabilme, işlevselliğini sürdürebilme ve olumsuz deneyimlere rağmen psikolojik dengesini koruyabilme kapasitesi olarak tanımlanmaktadır. Spor ve performans psikolojisi literatüründe psikolojik sağlamlık, yalnızca olumsuzluklara "dayanma" durumu olarak değil; aynı zamanda bu süreçten güçlenerek çıkabilme ve performansı sürdürebilme yetisi olarak ele alınmaktadır (Sarkar ve Fletcher, 2014; Masten, 2001).

Psikolojik sağlamlık kavramı ilk olarak, bireylerin travma sonrasında iyileşme ve uyum sağlama kapasitesi olarak tanımlanmıştır (Garmezy, 1991). Bazı kuramcılar ise bu kavramı, zorlu yaşam olayları karşısında bireyin olgunlaşması ve gelişim göstermesi olarak yorumlamıştır (Greenspan, 1992).

Günümüzde ise psikolojik sağlamlık, yalnızca bireysel bir özellik olarak değil, çok boyutlu bir sistem perspektifiyle ele alınmaktadır. Bu yaklaşım, bireyin içinde bulunduğu yakın çevreden (aile, akranlar, eğitim sistemi) geniş sosyopolitik

bağlamlara (toplum, kültür, ekonomi, yasalar) kadar uzanan bir etkileşim ağını kapsamaktadır (McAllister ve diğerleri, 2009). Bronfenbrenner (1979)'in ekolojik sistem teorisi de bu çerçeveyi desteklemekte ve dayanıklılığın, birey ile çevresel

faktörler arasındaki dinamik etkileşimler sonucu şekillendiğini vurgulamaktadır.

Travmalar karşısında dayanıklı bireyler, olumsuzluklar karşısında olumlu tutum geliştirebilir. Bireylerin olumsuz yaşam olayları karşısında gösterdikleri tepkilerde önemli farklılıklar gözlemlenmektedir. Bu durum, bazı bireylerin travmatik deneyimler sonrasında psikopatolojik semptomlar geliştirirken, diğerlerinin bu süreçten daha güçlenmiş ve işlevsel bir şekilde çıkabilmesi gerçeğini ortaya koymaktadır. İşte bu gözlemler, psikolojik sağlamlık (resilience) kavramının temelini oluşturmaktadır (Peng ve diğerleri, 2012).

Sarkar ve Fletcher (2014), psikolojik sağlamlığı; bireyin karşılaştığı stresörleri etkili biçimde değerlendirmesi, bu stresörlerle başa çıkabilmesi ve performansını sürdürebilmesiyle ilişkili dinamik bir süreç olarak tanımlamaktadır. Bu tanım, psikolojik sağlamlığın sabit bir kişilik özelliği değil; çevresel taleplerle bireysel kaynaklar arasındaki etkileşim sonucu şekillenen bir yapı olduğunu göstermektedir.

Psikolojik sağlamlık, özellikle yüksek baskı ve belirsizlik altında çalışan meslek grupları için kritik bir koruyucu faktör olarak değerlendirilmektedir. Spor yöneticileri, sürekli karar verme gerekliliği, zaman baskısı ve çoklu paydaş beklentileri nedeniyle psikolojik sağlamlık gerektiren bir çalışma ortamına sahiptir. Bu nedenle psikolojik sağlamlık, spor yöneticilerinin yönetsel performansını sürdürebilmesi açısından merkezi bir kavramdır (Fletcher ve Sarkar, 2016).

1.5.1. Psikolojik Sağlamlığın Temel Özellikleri

Psikolojik sağlamlık, bireylerin zorlu yaşam koşulları ve stresli durumlarla başa çıkma yeteneklerini belirleyen bir dizi temel özelliği içermektedir. Bu özellikler, bireylerin dayanıklılıklarını artıran ve onları olumsuz durumlarla başa çıkmaya hazırlayan faktörlerdir (Reivich ve Shatté, 2002).

1. Kendine Güven: Bireyin kişisel kaynaklarını ve yeteneklerini yeterli görmesi, psikolojik sağlamlığın önemli bir bileşenidir. Kendine güven, bireyin zorluklarla karşılaştığında kendi yeteneklerine dayanarak çözüm bulma istekliliğini artırır.

2. Problem Çözme Becerisi: Zorlayıcı durumlarla başa çıkabilme yeteneği, bireyin stresle baş etme stratejilerinden biridir. Etkili problem çözme becerileri,

bireyin karşılaştığı sorunları analiz etmesine ve uygun çözümler geliştirmesine olanak tanır.

3. Sosyal Destek Ağı: Yakın çevreden alınan duygusal ve fiziksel destek, bireyin psikolojik sağlamlığını güçlendiren bir faktördür. Güçlü sosyal destek sistemleri, stresli durumlar karşısında dayanıklılığı artırır ve bireylerin zor zamanlarda kendilerini yalnız hissetmemelerini sağlar.

4. Anlam Yaratma: Bireylerin olaylara anlam yükleme yeteneği, yeniden yapılanma süreçlerinde kritik bir rol oynamaktadır. Zorlayıcı deneyimlerin anlamlandırılması, bireyin bu deneyimlerden öğrenmesine ve psikolojik iyilik halini artırmasına yardımcı olur (Reivich ve Shatté, 2002).

1.5.2. Spor Yöneticilerinde Psikolojik Sağlamlık

Spor yöneticileri, sporcular ve antrenörler kadar yoğun psikolojik taleplerle karşı karşıya kalmakta; ancak bu grup üzerinde yapılan çalışmalar görece sınırlı kalmaktadır. Mevcut literatür, spor yöneticilerinin yüksek sorumluluk, karar baskısı, kamuoyu beklentisi ve örgütsel stresörlere maruz kaldığını göstermektedir (Akıllı, 2019; Sunay, 2016). Bu bağlamda psikolojik sağlamlık, spor yöneticilerinin bu stresörlere karşı işlevsel yanıtlar geliştirebilmesini sağlayan önemli bir bireysel kaynak olarak değerlendirilmektedir.

Psikolojik sağlamlığı yüksek olan yöneticilerin, stresli durumları daha kontrollü biçimde değerlendirdikleri, duygusal tepkilerini düzenleyebildikleri ve bilişsel esnekliklerini koruyabildikleri belirtilmektedir (Fletcher ve Sarkar, 2016). Bu durum, yöneticilerin karar verme süreçlerinde daha dengeli, tutarlı ve uzun vadeli düşünebilmelerine olanak tanımaktadır. Özellikle spor yöneticiliğinde karşılaşılan kriz anlarında, psikolojik sağlamlığın karar kalitesini koruyucu bir rol üstlendiği düşünülmektedir.

Spor bağlamında psikolojik sağlamlığı inceleyen derleme çalışmaları, dayanıklılığın performansı sürdürülebilir kılan temel psikolojik mekanizmalardan biri olduğunu ortaya koymaktadır (Sarkar ve Fletcher, 2014). Bu bulgular, spor yöneticilerinin yalnızca teknik ve yönetsel becerilerle değil; aynı zamanda psikolojik sağlamlık düzeyleriyle de değerlendirilmeleri gerektiğini gösterebilir.

1.5.3. Yorgunluk, Psikolojik Sağlamlık ve Karar Yorgunluğu Arasındaki İlişki: Bütüncül Bir Model

Yorgunluk, karar yorgunluğu ve psikolojik sağlamlık kavramları birlikte ele alındığında, spor yöneticilerinin yönetsel performansını açıklamada bütüncül bir çerçeve sunmaktadır. Zihinsel yorgunluk, spor yöneticilerinin bilişsel kaynaklarını zayıflatarak karar verme süreçlerini zorlaştırmakta; ardışık kararlar ise bu süreci karar yorgunluğuna dönüştürmektedir (Pignatiello ve diğerleri, 2020; Van Cutsem ve diğerleri, 2017). Ancak bu olumsuz döngünün her yöneticide aynı şiddette ortaya çıkmaması, psikolojik sağlamlığın düzenleyici rolüne işaret etmektedir.

Psikolojik sağlamlığı yüksek olan spor yöneticilerinin, yorgunluk ve karar yorgunluğu karşısında bilişsel ve duygusal işlevlerini daha iyi koruyabildikleri; stresörleri tehdit yerine yönetilebilir birer unsur olarak değerlendirdikleri belirtilmektedir (Sarkar ve Fletcher, 2014). Bu durum, psikolojik sağlamlığın yorgunluk ile karar yorgunluğu arasındaki ilişkiyi zayıflatıcı (koruyucu) bir etki gösterebileceğini düşündürmektedir.

Literatürde psikolojik sağlamlık, öz-düzenleme, bilişsel esneklik ve stresle başa çıkma becerileriyle ilişkilendirilmekte; bu özelliklerin karar yorgunluğunun olumsuz etkilerini azaltabileceği ileri sürülmektedir (Fletcher ve Sarkar, 2016). Spor yöneticileri açısından bakıldığında, psikolojik sağlamlık; yoğun karar yükü altında dahi karar kalitesini koruyabilme, duygusal tepkileri düzenleyebilme ve yönetsel performansı sürdürebilme kapasitesini temsil etmektedir.

Bu çerçevede, spor yöneticilerinde yorgunluk ve karar yorgunluğu, yönetsel performansı tehdit eden risk faktörleri olarak değerlendirilebilirken; psikolojik sağlamlık, bu risklerin etkisini azaltan temel bir koruyucu değişken olarak ele alınmaktadır. Dolayısıyla spor yöneticilerinde karar yorgunluğu ile psikolojik sağlamlık arasındaki ilişkinin incelenmesi, yalnızca bireysel performans açısından değil; spor örgütlerinin sürdürülebilir başarısı açısından da büyük önem taşımaktadır.

1.6. İLGİLİ ÇALIŞMALAR

İlgili literatür incelendiğinde yorgunluk, karar yorgunluğu psikolojik sağlamlık üzerine çalışmalar konu ve yöntem bakımından homojen değildir; aksine yorgunluk, karar verme, karar yorgunluğu ve psikolojik sağlamlık kavramlarını farklı bakış açılarıyla ele alan çok disiplinli bir literatür sunmaktadır. Bu çalışmalar yöntemsel açıdan aşağıdaki ana gruplar altında toplanabilir.

1.6.1. Sistematik Derleme ve Meta-Analiz Çalışmaları

Bu gruptaki araştırmalar, belirli bir konuya ilişkin mevcut literatürü bütüncül biçimde inceleyen ve genel eğilimleri ortaya koymayı amaçlayan çalışmalardır. Özellikle zihinsel yorgunluk, karar yorgunluğu ve psikolojik sağlamlık alanlarında yoğunlaşmaktadır.

Zihinsel yorgunluğun performans üzerindeki etkilerini ele alan sistematik derleme çalışmaları, zihinsel yorgunluğun hem fiziksel hem bilişsel performansı olumsuz etkilediğini ortaya koymuştur (Van Cutsem ve diğerleri, 2017; Smith ve diğerleri, 2016). Benzer şekilde, dayanıklılık performansı ve zihinsel yorgunluk ilişkisini fizyolojik açıdan açıklayan derleme çalışması, zihinsel yorgunluğun algılanan çaba üzerinden performansı sınırladığını göstermektedir (Marcora ve diğerleri, 2009).

Karar yorgunluğu alanında yapılan kavramsal ve sistematik derleme çalışmaları, karar yorgunluğunu öz-düzenleme kaynaklarının tükenmesiyle ilişkilendirmekte ve karar verme kalitesindeki düşüşü vurgulamaktadır (Pignatiello ve diğerleri, 2020; Choudhury ve Saravanan, 2024).

Psikolojik sağlamlık alanında ise spor performansına odaklanan derleme çalışmalarında, psikolojik sağlamlığın stresörler karşısında performansı sürdürülebilir kılan temel bir koruyucu faktör olduğu belirtilmektedir (Sarkar ve Fletcher, 2014; Fletcher ve Sarkar, 2016).

Spor bilimleri, spor psikolojisi ve performans alanlarında sistematik derleme ve meta-analiz çalışmaları, özellikle zihinsel yorgunluk, karar verme, karar yorgunluğu ve psikolojik sağlamlık kavramlarının kuramsal çerçevesini netleştirmek

ve ampirik bulguları bütüncül biçimde değerlendirmek amacıyla yürütülmektedir. Bu çalışmalar, bireysel araştırmaların ötesine geçerek, literatürdeki genel eğilimleri ve ortak sonuçları ortaya koyması açısından önemli bir yer tutmaktadır.

Van Cutsem ve diğerleri (2017), zihinsel yorgunluğun fiziksel ve bilişsel performans üzerindeki etkilerini inceleyen sistematik derleme çalışmalarında, zihinsel yorgunluğun dikkat, yürütücü işlevler ve karar verme doğruluğu üzerinde belirgin olumsuz etkiler yarattığını ortaya koymuştur. Yazarlar, farklı deneysel ve yarı deneysel çalışmalardan elde edilen bulguları bir araya getirerek, zihinsel yorgunluğun özellikle karar verme süreçlerinde hata oranını artırdığını ve bilişsel kontrolü zayıflattığını vurgulamaktadır. Bu çalışma, zihinsel yorgunluğun karar verme süreçlerini sistematik biçimde etkilediğini göstermesi bakımından temel bir kaynak niteliğindedir (Van Cutsem ve diğerlerş, 2017).

Zihinsel yorgunluğun spor performansı üzerindeki etkilerini ele alan bir diğer sistematik derleme çalışmasında Smith ve diğerleri (2016), farklı spor dallarında yürütülen deneysel araştırmaları incelemişlerdir. Çalışma sonucunda, zihinsel yorgunluğun spora özgü karar verme becerilerini, dikkat süreçlerini ve bilgi işleme hızını olumsuz etkilediği belirlenmiştir. Yazarlar, zihinsel yorgunluğun sporcuların çevresel ipuçlarını daha sınırlı biçimde kullandığını ve bu durumun performans düşüşüne yol açtığını ifade etmektedir. Bu bulgular, spor yöneticiliği bağlamında da yoğun bilişsel yükün karar kalitesini düşürebileceğini düşündürmektedir (Smith ve diğerleri, 2016).

Behrens ve diğerleri (2023), yorgunluk kavramını kavramsal ve metodolojik açıdan ele aldıkları güncel sistematik derleme çalışmalarında, yorgunluğu performans yorgunluğu ve algılanan yorgunluk olmak üzere iki temel boyutta değerlendirmiştir. Yazarlar, literatürde yorgunluğun tek boyutlu bir yapı olarak ele alınmasının yetersiz kaldığını; motor ve bilişsel görev kaynaklı yorgunluğun birlikte değerlendirilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Bu çalışma, yorgunluk kavramının spor yöneticileri bağlamında da çok boyutlu biçimde ele alınması gerektiğine işaret etmektedir (Behrens ve diğerleri, 2023).

Karar yorgunluğu kavramını ele alan sistematik derleme ve kavramsal analiz çalışmasında Pignatiello, Martin ve Hickman (2020), karar yorgunluğunun öncüllerini, özelliklerini ve sonuçlarını kapsamlı biçimde incelemiştir. Çalışmada, ardışık karar

verme yükünün bireylerin bilişsel ve öz-düzenleyici kaynaklarını tükettiği, bunun da karar verme sürecinin zorlaşmasına ve karar kalitesinin düşmesine yol açtığı sonucuna ulaşılmıştır. Yazarlar, karar yorgunluğunun özellikle yüksek sorumluluk gerektiren mesleklerde daha belirgin olduğunu vurgulamaktadır. Bu bulgular, spor yöneticilerinin karar yorgunluğu açısından risk altında olduğunu göstermektedir (Pignatiello ve diğerleri, 2020).

Choudhury ve Saravanan (2024) tarafından yapılan sistematik derleme çalışması, karar yorgunluğunun nedenlerini ve sonuçlarını örgütsel bağlamda ele almıştır. Araştırmada, karar yorgunluğunun zaman baskısı, belirsizlik ve karar sayısının fazlalığı ile ilişkili olduğu; bu durumun kararların daha yüzeysel, daha hızlı ve daha az analitik hâle gelmesine yol açtığı belirtilmiştir. Çalışma, karar yorgunluğunun yalnızca bireysel bir sorun değil, örgütsel verimlilik ve yönetim kalitesi üzerinde etkili bir faktör olduğunu ortaya koymaktadır (Choudhury ve Saravanan, 2024).

Psikolojik sağlamlık alanında yapılan sistematik derleme çalışmalarında ise dayanıklılığın stresörler karşısında performansı koruyucu bir rol üstlendiği görülmektedir. Sarkar ve Fletcher (2014), spor bağlamında psikolojik sağlamlıkla ilgili yapılan çalışmaları inceleyerek, dayanıklılığın bireylerin stresli koşullara uyum sağlamasını kolaylaştırdığını ve performansı sürdürülebilir kıldığını ortaya koymuştur. Bu çalışma, psikolojik sağlamlığın yorgunluk ve karar yorgunluğu süreçlerinde düzenleyici bir değişken olarak ele alınabileceğini desteklemektedir (Sarkar ve Fletcher, 2014).

Sistematik derleme ve meta-analiz çalışmaları, yorgunluk, karar verme ve karar yorgunluğu arasındaki ilişkilerin kuramsal temelini güçlendirmekte ve deneysel bulguları bütüncül bir çerçevede değerlendirmektedir. Bu çalışmalar, zihinsel yorgunluğun karar verme süreçlerini zayıflattığını, ardışık kararların karar yorgunluğuna yol açtığını ve psikolojik sağlamlığın bu olumsuz süreci dengeleyebilecek önemli bir koruyucu faktör olduğunu ortaya koymaktadır. Spor yöneticileri bağlamında değerlendirildiğinde, sistematik derleme ve meta-analiz bulguları, yönetsel karar süreçlerinin yorgunluk ve psikolojik kaynaklarla yakından ilişkili olduğunu güçlü biçimde desteklemektedir

1.6.2. Deneysel ve Yarı Deneysel Çalışmalar

Bu gruptaki araştırmalar, zihinsel yorgunluk ya da bilişsel yük oluşturularak performans ve karar verme üzerindeki etkilerin deneysel ortamda test edildiği çalışmalardır. Çoğunlukla sporcular üzerinde yürütülmüş olmakla birlikte, spor yöneticileri için güçlü dolaylı çıkarımlar sunmaktadır.

Basketbol oyuncularında zihinsel yorgunluğun karar verme becerisi ve görsel tarama davranışı üzerindeki etkisini inceleyen deneysel çalışma, zihinsel yorgunluğun karar doğruluğunu azalttığını göstermiştir (Smith ve diğerleri, 2016). Futbol özelinde yapılan deneysel çalışmalar da zihinsel yorgunluğun spora özgü karar verme becerilerini bozduğunu ortaya koymuştur (Russell ve diğerleri, 2019).

Beyin aktivitesi ve zihinsel yorgunluk ilişkisini EEG yöntemiyle inceleyen çalışmalar, zihinsel yorgunluğun bilişsel kontrol ağlarında işlevsel değişimlere yol açtığını göstermektedir (Zhang ve diğerleri, 2020). Bu tür çalışmalar, karar yorgunluğunun nörobilişsel temellerini anlamaya katkı sağlamaktadır.

Spor bilimleri ve performans literatüründe deneysel ve yarı deneysel araştırmalar, özellikle zihinsel yorgunluk, karar verme ve bilişsel performans arasındaki nedensel ilişkileri ortaya koymak amacıyla yürütülmektedir. Bu çalışmalar, yorgunluğun karar süreçleri üzerindeki etkisini kontrollü koşullar altında inceleyerek, karar yorgunluğu kavramının bilişsel temellerini anlamaya önemli katkılar sunmaktadır.

Smith ve diğerleri (2016), basketbol oyuncuları üzerinde yürüttükleri deneysel çalışmada, zihinsel yorgunluğun karar verme becerisi ve görsel arama davranışı üzerindeki etkisini incelemiştir. Araştırmada katılımcılara önce bilişsel olarak zorlayıcı bir görev uygulanmış, ardından spora özgü karar verme testleri gerçekleştirilmiştir. Çalışma sonucunda zihinsel yorgunluk oluşturulan sporcuların, karar verme doğruluğunun azaldığı ve çevresel bilgileri daha sınırlı biçimde kullandıkları belirlenmiştir. Bu bulgular, zihinsel yorgunluğun karar verme sürecini doğrudan zayıflattığını göstermektedir (Smith ve diğerleri, 2016).

Benzer biçimde Russell ve diğerleri (2019), takım sporlarında zihinsel yorgunluğun karar verme üzerindeki etkisini inceleyen yarı deneysel bir çalışma yürütmüştür. Araştırmada futbolcuların zihinsel yorgunluk durumları manipüle

edilmiş ve ardından spora özgü karar verme görevleri uygulanmıştır. Bulgular, zihinsel yorgunluk yaşayan sporcuların daha az etkili kararlar verdiklerini ve bilgi tarama davranışlarının daraldığını ortaya koymuştur. Çalışma, zihinsel yorgunluğun spora özgü karar verme performansını olumsuz etkilediğini göstermektedir (Russell ve diğerleri, 2019).

Zihinsel yorgunluğun fizyolojik ve bilişsel temellerini inceleyen Marcora, Staiano ve Manning (2009), deneysel bir tasarımla zihinsel yorgunluğun dayanıklılık performansı üzerindeki etkisini araştırmıştır. Çalışmada zihinsel yorgunluk oluşturulan bireylerin fiziksel performanslarının, algılanan çabanın artması nedeniyle azaldığı saptanmıştır. Bu araştırma, zihinsel yorgunluğun performansı fizyolojik sınırlar üzerinden değil; algısal ve bilişsel mekanizmalar aracılığıyla etkilediğini ortaya koyması bakımından literatürde önemli bir yere sahiptir (Marcora ve diğerleri, 2009).

Zhang ve diğerleri (2020), zihinsel yorgunluğun beyin aktivitesi üzerindeki etkisini incelemek amacıyla EEG yöntemini kullandıkları deneysel bir çalışma gerçekleştirmiştir. Araştırmada zihinsel yorgunluk durumunda, özellikle prefrontal korteks aktivitesinde anlamlı değişimler gözlemlenmiştir. Bu bulgular, zihinsel yorgunluğun bilişsel kontrol ve karar verme süreçlerinden sorumlu beyin bölgelerinde işlevsel bozulmalara yol açtığını göstermektedir (Zhang ve diğerleri, 2020).

Van Cutsem ve diğerleri (2017) tarafından yapılan sistematik derleme ve deneysel bulgulara dayalı çalışmalar, zihinsel yorgunluğun dikkat, yürütücü işlevler ve karar verme doğruluğu üzerindeki olumsuz etkilerini ortaya koymaktadır. Yazarlar, zihinsel yorgunluğun karar verme sürecinde daha yüzeysel değerlendirmelere ve artan hata oranlarına yol açtığını vurgulamaktadır (Van Cutsem ve diğerleri, 2017).

Bu deneysel ve yarı deneysel çalışmalar, doğrudan spor yöneticileri üzerinde yürütülmemiş olsa da spor yöneticiliği bağlamında önemli çıkarımlar sunmaktadır. Spor yöneticilerinin gün içerisinde ardışık kararlar almak zorunda kalmaları, zihinsel yorgunluğa benzer bilişsel yükler oluşturmaktadır. Deneysel çalışmalarda gözlenen dikkat azalması, karar doğruluğunda düşüş ve bilişsel kontrol kaybı, spor yöneticilerinde görülen karar yorgunluğu sürecini açıklamak açısından güçlü teorik ve ampirik dayanaklar oluşturmaktadır.

Deneysel ve yarı deneysel araştırmalar, yorgunluk ve karar verme arasındaki ilişkinin nedensel yönünü ortaya koyarak, betimsel ve ilişkisel çalışmaların bulgularını tamamlayıcı nitelik taşımaktadır. Bu çalışmalar, zihinsel yorgunluğun karar verme doğruluğunu düşürdüğünü ve bilişsel kaynakları tükettiğini açık biçimde göstermektedir. Spor yöneticileri bağlamında değerlendirildiğinde, deneysel bulgular karar yorgunluğunun yalnızca algısal bir durum değil, bilişsel işlevlerde ölçülebilir bozulmalarla ilişkili bir süreç olduğunu desteklemektedir.

1.6.3. Betimsel ve İlişkisel (Nicel) Araştırmalar

İncelenen makalelerin önemli bir bölümü, betimsel tarama ya da ilişkisel araştırma desenine sahiptir. Bu çalışmalar genellikle anketler ve ölçekler aracılığıyla yürütülmüş; değişkenler arasındaki ilişkiler istatistiksel olarak incelenmiştir.

Spor yöneticilerinin liderlik davranışları, güç kaynakları ve yönetsel özelliklerini ele alan çalışmalar, spor yönetimi bağlamında bireysel özelliklerin yönetsel çıktılarla ilişkisini ortaya koymuştur (Akıllı, 2019; Bozyiğit, 2019). Spor yöneticilerinde empati, kişilik özellikleri ve liderlik yönelimleri arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmalar da bu gruba dâhildir (Özkan ve Yaman, 2023).

Psikolojik sağlamlık ile stres, performans ve başa çıkma stratejileri arasındaki ilişkileri ele alan nicel çalışmalar, psikolojik sağlamlığın koruyucu rolünü desteklemektedir (Sarkar ve Fletcher, 2014). Benzer biçimde, sporcular ve antrenörler üzerinde yapılan çalışmalarda yorgunluk, tükenmişlik ve psikolojik değişkenler arasındaki ilişkiler incelenmiştir (Malkoç ve Sunay, 2020).

Spor yönetimi alanında yapılan betimsel araştırmalar, spor yöneticilerinin mevcut yönetsel özelliklerini, liderlik davranışlarını ve karşılaştıkları sorunları ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bu çalışmalar, spor yöneticilerinin içinde bulundukları örgütsel yapıyı ve yönetsel profillerini anlamak açısından önemli bir zemin oluşturmaktadır.

Akıllı (2019) tarafından gerçekleştirilen doktora çalışmasında, spor örgütlerinde görev yapan yöneticilerin liderlik tarzları ile kullandıkları güç kaynakları arasındaki ilişki betimsel olarak incelenmiştir. Araştırmada, spor yöneticilerinin yönetsel süreçlerde hangi güç kaynaklarını tercih ettikleri ve bu tercihlerin liderlik

davranışlarıyla nasıl örtüştüğü ortaya konmuştur. Çalışma sonucunda spor yöneticilerinin daha çok yasal güç ve uzmanlık gücünü kullandıkları, liderlik tarzlarının ise örgütsel iklim ve karar süreçleri üzerinde belirleyici bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Bu bulgular, spor yöneticilerinin liderlik davranışlarının karar verme süreçlerini ve örgütsel işleyişi doğrudan etkilediğini göstermektedir (Akıllı, 2019).

Bozyiğit (2019) tarafından yapılan yüksek lisans tezinde ise spor yöneticiliği eğitimi alan bireylerin liderlik davranış düzeyleri betimlenmiştir. Çalışmada spor yönetimi eğitiminin, liderlik becerileri üzerindeki etkisi ele alınmış ve spor yöneticisi adaylarının liderlik özellikleri incelenmiştir. Araştırma bulguları, spor yöneticisi adaylarının liderlik davranışlarının orta ve yüksek düzeyde olduğunu göstermiştir. Bu sonuçlar, spor yöneticiliği eğitiminin yalnızca teknik bilgi değil, aynı zamanda liderlik ve yönetsel becerilerin gelişimi açısından da önemli olduğunu ortaya koymaktadır (Bozyiğit, 2019).

Türkiye'de spor yönetiminde yaşanan dönüşüm sürecini ele alan (Sunay, 2016), spor yöneticilerinin görüşlerine dayalı olarak yürüttüğü doktora çalışmasında, spor yönetiminde karşılaşılan sorunları ve yönetsel zorlukları betimsel biçimde incelemiştir. Araştırmada spor yöneticilerinin artan bürokratik yük, yoğun iş temposu ve sürekli karar verme baskısı altında çalıştıkları belirlenmiştir. Yöneticiler, belirsizlik ve sorumluluk düzeyinin artmasının yönetsel süreçleri zorlaştırdığını ifade etmişlerdir. Çalışma, spor yöneticilerinin karşılaştıkları bu koşulların yorgunluk ve tükenmişlik riskini artırabileceğini ortaya koyarak, karar yorgunluğu kavramı için önemli bir bağlamsal zemin sunmaktadır (Sunay, 2016).

İlişkisel araştırmalar, spor yöneticilerinin bireysel ve örgütsel özellikleri arasındaki ilişkileri inceleyerek, yönetsel süreçlerin hangi değişkenlerle bağlantılı olduğunu ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bu çalışmalar, karar verme, liderlik ve örgütsel tutumların çok boyutlu yapısını anlamada önemli katkılar sağlamaktadır.

Özkan ve Yaman (2023) tarafından gerçekleştirilen araştırmada, spor federasyonlarında görev yapan yöneticilerin liderlik yönelimleri, kişilik özellikleri ve empati düzeyleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Araştırma sonuçları, empati düzeyi yüksek olan yöneticilerin daha etkili liderlik davranışları sergilediklerini ortaya koymuştur. Ayrıca liderlik yönelimleri ile empati arasında anlamlı ilişkiler tespit

edilmiştir. Bu bulgular, spor yöneticilerinin kişilerarası becerilerinin ve duygusal özelliklerinin liderlik ve karar süreçleriyle yakından ilişkili olduğunu göstermektedir (Özkan ve Yaman, 2023).

Malkoç ve Sunay (2020) tarafından yapılan ilişkisel çalışmada, spor işletmelerinde örgütsel sinizm ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ele alınmıştır. Araştırma sonuçları, örgütsel sinizm düzeyi arttıkça örgütsel bağlılığın azaldığını göstermiştir. Bu durum, olumsuz örgütsel tutumların çalışanların kuruma olan bağlılığını zayıflattığını ortaya koymaktadır. Spor yöneticileri açısından değerlendirildiğinde, örgütsel sinizmin artmasının yönetsel yorgunluk, karar yorgunluğu ve tükenmişlik süreçleriyle ilişkili olabileceği düşünülmektedir (Malkoç ve Sunay, 2020).

Spor psikolojisi literatüründe önemli bir yere sahip olan Sarkar ve Fletcher (2014), spor bağlamında psikolojik sağlamlık ile stresörler ve performans arasındaki ilişkileri incelemiştir. Çalışma, psikolojik sağlamlığın sporcular ve sporla ilişkili bireyler için koruyucu bir faktör olduğunu ortaya koymuştur. Araştırma bulguları, psikolojik sağlamlığı yüksek bireylerin stresli koşullar altında performanslarını daha iyi koruyabildiklerini göstermektedir. Bu sonuçlar, spor yöneticileri açısından da psikolojik sağlamlığın yorgunluk ve karar yorgunluğunun olumsuz etkilerini azaltabilecek önemli bir bireysel kaynak olduğunu düşündürmektedir (Sarkar ve Fletcher, 2014).

Betimsel ve ilişkisel araştırmalar birlikte değerlendirildiğinde, spor yöneticilerinin yönetsel profillerinin yalnızca teknik bilgiyle değil; liderlik davranışları, empati, örgütsel tutumlar ve psikolojik kaynaklarla şekillendiği görülmektedir. Betimsel çalışmalar, spor yöneticilerinin yoğun iş yükü ve karar baskısı altında çalıştığını ortaya koyarken; ilişkisel çalışmalar bu koşulların liderlik, bağlılık ve psikolojik sağlamlık gibi değişkenlerle ilişkili olduğunu göstermektedir. Bu bulgular, spor yöneticilerinde yorgunluk ve karar yorgunluğunun yalnızca bireysel değil, örgütsel ve psikolojik boyutları olan çok katmanlı bir süreç olduğunu desteklemektedir. (Sarkar ve Fletcher, 2014).

1.6.4. Nitel Araştırmalar ve Görüşmeye Dayalı Çalışmalar

Bazı çalışmalar, spor yöneticileri ve paydaşların görüşlerine dayalı olarak yürütülmüş; spor yönetimindeki sorunlar, beklentiler ve deneyimler derinlemesine incelenmiştir.

Türkiye'de spor yönetiminde değişim ve süreçte karşılaşılan problemleri ele alan nitel tez çalışması, spor yöneticilerinin karar baskısı, örgütsel sorunlar ve yönetimsel zorluklarla yoğun biçimde karşılaştığını ortaya koymuştur (Sunay, 2016). Bu tür çalışmalar, karar yorgunluğu ve yorgunluk kavramlarının bağlamsal arka planını anlamada önemlidir.

Spor yönetimi ve spor psikolojisi alanında yapılan nitel araştırmalar, nicel çalışmaların ortaya koyduğu ilişkileri derinlemesine açıklamak ve yönetsel süreçlerin arka planını anlamak amacıyla yürütülmektedir. Bu çalışmalar, spor yöneticilerinin deneyimlerini, algılarını ve karşılaştıkları sorunları kendi ifadeleri üzerinden ele alarak, karar verme, yorgunluk ve örgütsel süreçlere ilişkin bağlamsal bir perspektif sunmaktadır.

Sunay (2016)'a Türkiye'de spor yönetiminde yaşanan dönüşüm sürecini ele aldığı doktora çalışmasında, spor yöneticilerinin karşılaştıkları yönetsel sorunları ve bu sorunların karar süreçlerine etkisini nitel yöntemle incelemiştir. Araştırma, spor yöneticileriyle gerçekleştirilen yarı yapılandırılmış görüşmeler yoluyla yürütülmüştür. Çalışmada yöneticiler; artan bürokratik yük, sürekli değişen mevzuat, yoğun sorumluluk alanları ve zaman baskısı nedeniyle karar verme süreçlerinde zorlandıklarını ifade etmişlerdir. Bulgular, spor yöneticilerinin karar süreçlerinin yalnızca teknik bilgiyle değil; örgütsel yapı, belirsizlik ve yönetsel baskılarla da şekillendiğini göstermektedir. Bu durumun yöneticilerde yorgunluk ve tükenmişlik riskini artırdığı sonucuna ulaşılmıştır (Sunay, 2016).

Spor yönetiminde değişim ve yönetsel sorunlara odaklanan nitel çalışmalar, spor yöneticilerinin karar verme sürecini çoğu zaman "kriz yönetimi" bağlamında deneyimlediklerini ortaya koymaktadır. Yöneticiler, kararlarının geniş paydaş kitlelerini etkilemesi nedeniyle yoğun psikolojik baskı altında olduklarını belirtmişlerdir. Bu baskının uzun vadede yöneticilerde zihinsel yorgunluk ve karar yorgunluğuna zemin hazırlayabileceği ifade edilmiştir (Sunay, 2016).

Psikolojik sağlamlık alanında yapılan nitel temelli çalışmalar da spor bağlamında önemli içgörüler sunmaktadır. Sarkar ve Fletcher (2014), psikolojik sağlamlığı ele aldıkları derleme ve nitel içerikli çalışmalarında, sporcular ve sporla ilişkili paydaşların stresörleri nasıl algıladıklarını ve bu stresörlerle nasıl başa çıktıklarını incelemiştir. Yarı yapılandırılmış görüşmelere dayalı bulgular, bireylerin stresli durumları tehditten ziyade gelişim fırsatı olarak değerlendirdiklerinde daha yüksek performans ve uyum düzeyi sergilediklerini ortaya koymuştur. Bu yaklaşım, spor yöneticileri açısından da psikolojik sağlamlığın karar yorgunluğu ve yorgunluk süreçlerinde koruyucu bir rol oynayabileceğini düşündürmektedir (Sarkar ve Fletcher, 2014).

Nitel araştırmalar, spor yöneticilerinin karar verme süreçlerini yalnızca sonuç odaklı değil; süreç odaklı bir perspektifle ele almaktadır. Bu çalışmalarda yöneticiler, karar alma süreçlerinin çoğu zaman belirsizlik, bilgi eksikliği ve zaman baskısı altında gerçekleştiğini; bu durumun karar verme sürecini zihinsel açıdan oldukça yorucu hâle getirdiğini ifade etmişlerdir. Yöneticilerin ifadeleri, karar yorgunluğunun yalnızca teorik bir kavram olmadığını; yönetsel pratiğin günlük bir parçası olduğunu göstermektedir (Sunay, 2016).

Ayrıca görüşmeye dayalı çalışmalar, spor yöneticilerinin psikolojik kaynaklarının (öz güven, esneklik, dayanıklılık) karar süreçlerinde belirleyici olduğunu ortaya koymaktadır. Psikolojik sağlamlığı yüksek yöneticilerin, belirsizlik ve stres altında daha dengeli kararlar verebildikleri; duygusal tepkilerini düzenleyerek karar sürecini yönetebildikleri ifade edilmektedir (Sarkar ve Fletcher, 2014). Bu bulgular, nicel çalışmalarda ortaya konan psikolojik sağlamlık–performans ilişkisini nitel açıdan desteklemektedir.

Nitel araştırmalar ve görüşmeye dayalı çalışmalar, spor yöneticilerinin karar verme süreçlerinin ardındaki deneyimsel ve duygusal boyutu görünür kılmaktadır. Betimsel ve ilişkisel çalışmalar yöneticilerin özelliklerini ve değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya koyarken; nitel çalışmalar bu ilişkilerin nasıl ve neden oluştuğunu açıklamaktadır. Özellikle spor yöneticilerinin ifade ettiği yoğun iş yükü, belirsizlik ve karar baskısı; yorgunluk ve karar yorgunluğu kavramlarının spor yönetimi bağlamında ne kadar gerçek ve işlevsel olduğunu göstermektedir. Bu çalışmalar, psikolojik sağlamlığın spor yöneticilerinde yorgunluk ve karar yorgunluğu sürecinde kritik bir

koruyucu faktör olabileceğini güçlü biçimde desteklemektedir (Sarkar ve Fletcher, 2014).

1.6.5. Kavramsal, Kuramsal ve Model Öneren Çalışmalar

Bu gruptaki araştırmalar, doğrudan veri toplamaya dayanmayan; kavramları tanımlayan, modeller öneren ve kuramsal çerçeveler sunan çalışmalardır.

Karar yorgunluğunu kavramsal olarak ele alan çalışma, kavramın öncüllerini, özelliklerini ve sonuçlarını sistematik biçimde açıklamaktadır (Pignatiello ve diğerleri, 2020). Zihinsel yorgunluğun performansı nasıl etkilediğini açıklayan psikobiyolojik model, algılanan çabanın merkezi rolünü vurgulamaktadır (Marcora ve diğerleri, 2009).

Psikolojik sağlamlık alanında geliştirilen kuramsal modeller, dayanıklılığın bireysel ve çevresel faktörlerin etkileşimi sonucu ortaya çıktığını göstermektedir (Sarkar ve Fletcher, 2014). Spor bilimleri, spor psikolojisi ve yönetim literatüründe kavramsal, kuramsal ve model öneren çalışmalar; yorgunluk, karar verme, karar yorgunluğu ve psikolojik sağlamlık gibi karmaşık olguların açıklanmasına yönelik teorik çerçeveler sunmaktadır. Bu çalışmalar, doğrudan veri toplamaya dayanmamakla birlikte, ampirik araştırmaların yorumlanmasına ve yeni araştırma modellerinin geliştirilmesine temel oluşturmaktadır.

Marcora, Staiano ve Manning (2009), zihinsel yorgunluğun performans üzerindeki etkisini açıklamak amacıyla geliştirdikleri psikobiyolojik model ile literatürde önemli bir kuramsal katkı sunmuştur. Bu modele göre performans düşüşü, yalnızca fizyolojik sınırlarla açıklanamaz; algılanan çabanın artması, bireyin performansı sürdürme isteğini azaltan temel mekanizma olarak öne çıkmaktadır. Yazarlar, zihinsel yorgunluğun algılanan çabayı artırarak performansı sınırladığını ileri sürmektedir. Bu model, spor yöneticileri bağlamında ele alındığında, yoğun bilişsel yük ve karar baskısının yöneticilerin karar verme istekliliğini ve kalitesini nasıl zayıflatabileceğini açıklamak açısından önemli bir teorik dayanak sunmaktadır (Marcora ve diğerleri, 2009).

Yorgunluk kavramını metodolojik ve kavramsal açıdan ele alan Behrens ve diğerleri (2023), yorgunluğun tek boyutlu bir yapı olarak ele alınmasının yetersiz

olduğunu savunmuş ve çok boyutlu bir yorgunluk çerçevesi önermiştir. Bu çerçevede yorgunluk; performans yorgunluğu ve algılanan yorgunluk olmak üzere iki temel boyutta ele alınmakta; ayrıca motor ve bilişsel görev kaynaklı yorgunluk ayrımı yapılmaktadır. Bu kuramsal yaklaşım, spor yöneticilerinde görülen yorgunluğun yalnızca fiziksel değil, ağırlıklı olarak bilişsel ve algısal boyutlarla açıklanması gerektiğini vurgulamaktadır (Behrens ve diğerleri, 2023).

Karar yorgunluğu kavramını kuramsal olarak ele alan Pignatiello, Martin ve Hickman (2020), karar yorgunluğunu öz-düzenleme kuramı çerçevesinde açıklayan kavramsal bir model önermiştir. Bu modele göre, bireyin ardışık biçimde karar vermesi, öz-düzenleyici ve bilişsel kaynakların tükenmesine yol açmakta; bu tükenme, karar kalitesinde düşüş ve daha yüzeysel karar verme davranışlarıyla sonuçlanmaktadır. Yazarlar, karar yorgunluğunu; öncüller (ardışık kararlar, zaman baskısı), özellikler (bilişsel zorlanma, karar erteleme) ve sonuçlar (karar kalitesinde düşüş) bağlamında sistematik biçimde açıklamaktadır. Bu model, spor yöneticilerinde karar yorgunluğu sürecini kuramsal olarak anlamlandırmak için güçlü bir çerçeve sunmaktadır (Pignatiello ve diğerleri, 2020).

Choudhury ve Saravanan (2024), karar yorgunluğunu örgütsel bağlamda ele aldıkları çalışmada, karar yorgunluğunun bireysel olduğu kadar örgütsel bir problem olduğunu savunan kavramsal bir yaklaşım geliştirmiştir. Yazarlar, karar yorgunluğunu; yüksek karar sayısı, belirsizlik ve zaman baskısının bir araya gelmesiyle ortaya çıkan bir süreç olarak tanımlamakta ve bu sürecin örgütsel verimlilik ile yönetim kalitesi üzerinde olumsuz etkiler yarattığını ileri sürmektedir. Bu kuramsal çerçeve, spor yöneticilerinin örgütsel yapılar içinde neden daha yüksek karar yorgunluğu riski taşıdığını açıklamaya yardımcı olmaktadır (Choudhury ve Saravanan, 2024).

Psikolojik sağlamlık alanında geliştirilen en etkili kuramsal modellerden biri Sarkar ve Fletcher (2014) tarafından önerilmiştir. Yazarlar, psikolojik sağlamlığı bireysel özellikler, algılanan stresörler ve başa çıkma süreçlerinin etkileşimi sonucu ortaya çıkan dinamik bir yapı olarak ele almışlardır. Bu modele göre psikolojik sağlamlık, stresörlerin performans üzerindeki olumsuz etkilerini azaltan bir tampon mekanizma görevi görmektedir. Bu kuramsal yaklaşım, spor yöneticilerinde

yorgunluk ve karar yorgunluğu ile başa çıkmada psikolojik sağlamlığın neden kritik bir değişken olduğunu açıklamaktadır (Sarkar ve Fletcher, 2014).

Zihinsel yorgunluk ile karar verme arasındaki ilişkiyi açıklamaya yönelik kavramsal çerçeveler sunan Van Cutsem ve diğerleri (2017), zihinsel yorgunluğun dikkat, yürütücü işlevler ve bilişsel kontrol üzerindeki etkilerini bir model dâhilinde ele almıştır. Bu yaklaşım, zihinsel yorgunluğun karar verme sürecinde bilgi işleme kapasitesini daralttığını ve daha yüzeysel değerlendirmelere yol açtığını ileri sürmektedir. Bu model, spor yöneticilerinde karar yorgunluğunun bilişsel temellerini açıklamak açısından önem taşımaktadır (Van Cutsem ve diğerleri, 2017).

Kavramsal, kuramsal ve model öneren çalışmalar, spor yöneticilerinde yorgunluk, karar yorgunluğu ve psikolojik sağlamlık arasındaki ilişkileri açıklamada kuramsal omurgayı oluşturmaktadır. Bu çalışmalar, yorgunluk ve karar yorgunluğunu yalnızca bireysel deneyimler olarak değil; bilişsel, algısal ve örgütsel süreçlerin etkileşimi sonucu ortaya çıkan çok boyutlu olgular olarak ele almaktadır. Özellikle psikobiyolojik performans modeli, öz-düzenleme temelli karar yorgunluğu modeli ve psikolojik sağlamlık çerçevesi birlikte değerlendirildiğinde, spor yöneticilerinin karar süreçlerini etkileyen mekanizmalar bütüncül biçimde açıklanabilmektedir. Van Cutsem ve diğerleri, 2017; Smith ve diğerleri, 2016).

Mevcut literatür incelendiğinde, yorgunluk, zihinsel yorgunluk ve karar verme süreçleri arasındaki ilişkilerin özellikle sporcular ve performans bağlamı üzerinden ele alındığı; bu ilişkilerin deneysel, yarı deneysel ve sistematik derleme çalışmalarıyla güçlü biçimde desteklendiği görülmektedir (Marcora ve diğerleri, 2009; Van Cutsem ve diğerleri, 2017; Smith ve diğerleri, 2016). Ancak bu çalışmaların büyük çoğunluğunun örneklemini sporcuların oluşturduğu ve elde edilen bulguların dolaylı olarak spor yöneticilerine genellendiği dikkat çekmektedir.

Karar yorgunluğu kavramını ele alan çalışmalar, ardışık karar verme yükünün bilişsel ve öz-düzenleyici kaynakları tükettiğini ortaya koymakla birlikte, bu kavramın spor yöneticileri bağlamında doğrudan incelendiği çalışmaların sınırlı olduğu görülmektedir (Pignatiello ve diğerleri, 2020; Choudhury ve Saravanan, 2024). Özellikle spor yöneticilerinin karar yorgunluğunu hangi düzeyde yaşadıkları, bu durumun yönetsel karar verme süreçlerini nasıl etkilediği ve spor yönetimi bağlamında

ne tür sonuçlar doğurduğu sorularının ampirik olarak yeterince ele alınmadığı anlaşılmaktadır.

Spor yöneticilerine odaklanan betimsel ve ilişkisel çalışmalar, yöneticilerin liderlik davranışları, örgütsel tutumları ve yönetsel özelliklerini incelemiş; ancak bu çalışmalarda yorgunluk ve karar yorgunluğu değişkenlerinin çoğunlukla doğrudan ölçülmediği görülmektedir (Akıllı, 2019; Bozyiğit, 2019; Özkan ve Yaman, 2023). Bu durum, spor yöneticilerinin yoğun karar yükü altında nasıl etkilendiğine ilişkin önemli bir boşluk oluşturmaktadır.

Psikolojik sağlamlık literatürü, stresörler karşısında performansı koruyan önemli bir bireysel kaynak olarak psikolojik sağlamlığın rolünü vurgulamakta; ancak bu kavramın spor yöneticilerinde yorgunluk ve karar yorgunluğu ile birlikte ele alındığı çalışmaların oldukça sınırlı olduğu görülmektedir (Sarkar ve Fletcher, 2014). Mevcut çalışmalar psikolojik sağlamlığı çoğunlukla sporcular üzerinden değerlendirmiş; yönetsel karar süreçleriyle ilişkisi yeterince incelenmemiştir.

Nitel araştırmalar, spor yöneticilerinin yoğun iş yükü, belirsizlik ve karar baskısı altında çalıştıklarını ortaya koysa da (Sunay, 2016), bu bulguların nicel verilerle desteklendiği ve karar yorgunluğu kavramı ile bütünleştirildiği çalışmaların eksik olduğu görülmektedir. Bu durum, spor yöneticilerinde yorgunluk ve karar yorgunluğunun hem nicel hem nitel boyutlarıyla birlikte ele alınmasını gerekli kılmaktadır.

Sonuç olarak literatürde; Spor yöneticilerinde yorgunluk ve karar yorgunluğunu birlikte ele alan, bu değişkenlerin karar verme süreçleriyle ilişkisini doğrudan inceleyen, psikolojik sağlamlığın bu ilişkideki rolünü (koruyucu/düzenleyici değişken olarak) değerlendiren ve spor yönetimi bağlamına özgü ampirik veriler sunan çalışmaların sınırlı olduğu görülmektedir.

Bu boşluk, spor yöneticilerinde yorgunluk, karar yorgunluğu ve psikolojik sağlamlık arasındaki ilişkilerin bütüncül bir yaklaşımla incelenmesini gerekli kılmakta; söz konusu eksikliğin giderilmesi, spor yönetimi literatürüne kuramsal ve uygulamaya dönük önemli katkılar sağlayacaktır.

1.7. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

1.7.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın temel amacı, spor yöneticilerinde yorgunluk ve psikolojik sağlamlığın karar yorgunluğu üzerine etkisini incelemektir.

Bu kapsamda spor yöneticilerinin fiziksel ve zihinsel yorgunluk düzeyleri, psikolojik sağlamlıkları ve karar yorgunluğu düzeyleri belirlenerek; söz konusu değişkenlerin demografik özelliklere göre farklılaşıp farklılaşmadığı analiz edilmektedir. Ayrıca yorgunluk ve psikolojik sağlamlık değişkenlerinin, spor yöneticilerinin karar yorgunluğu üzerindeki etkisi istatistiksel yöntemlerle test edilmektedir.

Araştırma, spor yöneticilerinin yoğun çalışma temposu, zaman baskısı, yüksek sorumluluk düzeyi ve sürekli karar alma zorunluluğu altında karşılaştıkları bilişsel ve psikolojik yükleri bilimsel olarak açıklamayı amaçlamaktadır. Bu bağlamda çalışma, spor yöneticilerinde yorgunluk ve psikolojik sağlamlık düzeylerinin karar verme süreçleri üzerindeki etkisini bütüncül bir yaklaşımla ele almayı hedeflemektedir.

1.7.2. Araştırmanın Önemi

Spor yönetimi alanında yapılan çalışmalar incelendiğinde, yöneticilerin performansını etkileyen faktörler arasında stres ve tükenmişlik konularının sıklıkla ele alındığı; ancak karar yorgunluğu kavramının sınırlı sayıda araştırmaya konu olduğu görülmektedir. Özellikle spor yöneticilerinde fiziksel ve zihinsel yorgunluk ile psikolojik sağlamlık değişkenlerinin birlikte ele alınarak karar yorgunluğu üzerindeki etkilerinin incelendiği çalışmaların oldukça sınırlı olması, bu araştırmayı alan yazın açısından önemli kılmaktadır.

Bu çalışma, spor yöneticilerinin karar verme süreçlerini etkileyen psikolojik ve bilişsel unsurları ortaya koyarak, spor yönetimi literatürüne özgün katkı sağlamayı amaçlamaktadır. Elde edilecek bulguların, spor örgütlerinde görev yapan yöneticilerin daha sağlıklı, tutarlı ve sürdürülebilir kararlar alabilmelerine yönelik uygulamalara ışık tutması beklenmektedir. Ayrıca araştırma sonuçlarının, spor yöneticilerine yönelik

hizmet içi eğitim programlarının planlanmasında, iş yükü düzenlemelerinde ve psikolojik destek mekanizmalarının geliştirilmesinde yol gösterici olacağı düşünülmektedir.

Uygulama açısından bakıldığında, spor yöneticilerinde yorgunluk ve karar yorgunluğunun azaltılmasına yönelik stratejilerin geliştirilmesi, örgütsel verimlilik ve sportif başarı üzerinde dolaylı fakat önemli katkılar sağlayabilir. Bu yönüyle araştırma, yalnızca akademik değil, aynı zamanda yönetsel ve uygulamaya dönük bir değer taşımaktadır.

1.8. ARAŞTIRMANIN ANA PROBLEMİ

Spor yöneticilerinde yorgunluk ve psikolojik sağlamlığın karar yorgunluğu üzerine etkileri nelerdir?

1.8.1. Alt Problemler

1. Spor yöneticilerinin yorgunluk, psikolojik sağlamlık ve karar yorgunluk düzeyleri;

a) Cinsiyetlerine,

b) Eğitim durumlarına,

c) Yaşlarına,

d) Medeni durumlarına,

e) Çocuk sayısına,

f) Çalıştıkları sektörlere,

g) Sağlık durumlarına,

h) Uyku sürelerine ve

i) Maddi ve manevi kayıp durumlarına göre anlamlı farklılık var mıdır?

2. Toplam puanlara göre spor yöneticilerinin yorgunluk ve psikolojik sağlamlık düzeyleri karar yorgunluğunu anlamlı olarak yordamakta mıdır?

İKİNCİ BÖLÜM
YÖNTEM

2.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Bu araştırma ilişkisel tarama modeline dayalı bir araştırmadır. İlişkisel tarama modeli, iki ya da daha fazla değişken arasındaki birlikte değişim durumunu ve bu değişimin yönünü belirlemeye yönelik araştırmalarda kullanılan bir modeldir (Karasar, 2016). Araştırmanın temel varsayımı; spor yöneticilerinin maruz kaldıkları yorgunluk düzeylerinin, karar verme süreçlerinde karar yorgunluğunu artırıcı bir etkiye sahip olduğu, buna karşılık psikolojik sağlamlık düzeyinin bu olumsuz etkiyi zayıflatıcı bir rol üstlendiği yönündedir.

Bu doğrultuda çalışmada üç temel değişken tanımlanmıştır:

- Bağımsız Değişken: Yorgunluk
- Bağımlı Değişken: Karar Yorgunluğu
- Düzenleyici Değişken: Psikolojik Sağlamlık

Modelde yorgunluk, spor yöneticilerinin fiziksel ve zihinsel kaynaklarının tükenmesine bağlı olarak karar verme süreçlerinde bilişsel yükü artıran bir faktör olarak ele alınmıştır. Karar yorgunluğu ise art arda ve yoğun karar verme gereksinimi sonucunda ortaya çıkan bilişsel tükenme durumu olarak modellenmiştir (Büyüköztürk ve diğerleri, 2018).

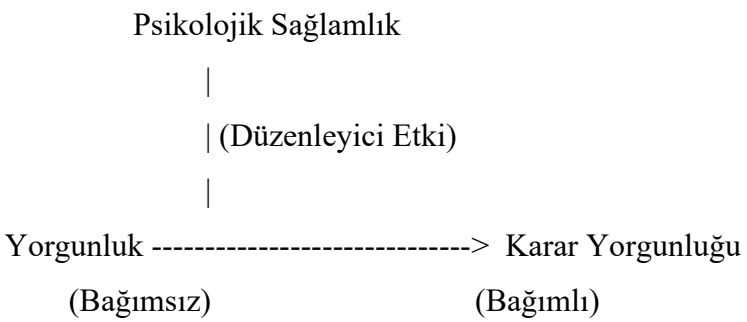
Araştırmanın kuramsal modeli, yorgunluğun karar yorgunluğu üzerindeki doğrudan etkisini ve psikolojik sağlamlığın bu ilişki üzerindeki aracı rolünü inceleyecek şekilde yapılandırılmıştır. Aracılık modeli yaklaşımı, bir bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin, üçüncü bir değişken aracılığıyla nasıl şekillendiğini açıklamayı amaçlayan analiz modelleridir (Baron ve Kenny, 1986). Güncel metodoloji literatüründe bu yaklaşım, özellikle psikoloji ve sosyal bilimlerde karmaşık değişken ilişkilerini açıklamak için yaygın biçimde kullanılmaktadır (Hayes, 2018).

Psikolojik sağlamlık ise bireyin stres, baskı ve olumsuz yaşam koşulları karşısında işlevselliğini sürdürebilme kapasitesi olarak değerlendirilmiş; modelde yorgunluk ile karar yorgunluğu arasındaki ilişkiyi düzenleyici (moderator) bir

değişken olarak konumlandırılmıştır. Buna göre, psikolojik sağlamlık düzeyi yüksek olan spor yöneticilerinde, yorgunluğun karar yorgunluğu üzerindeki olumsuz etkisinin daha zayıf olacağı; psikolojik sağlamlık düzeyi düşük olan yöneticilerde ise bu etkinin daha güçlü biçimde ortaya çıkacağı varsayılmaktadır.

Bu bağlamda araştırmanın kavramsal modeli Şekil 1'te sunulmuştur.

Şekil 1: Araştırmanın Kavramsal Modeli



Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Model, yorgunluğun karar yorgunluğunu artırıcı bir etkiye sahip olacağı; psikolojik sağlamlığın ise bu etkiyi azaltıcı yönde aracılık rolü üstleneceği varsayımı üzerine temellendirilmiştir. Bu yapı, stres ve bilişsel kaynakların tükenmesi temelli karar yorgunluğu kuramlarıyla da kuramsal olarak uyumludur (Baumeister ve diğerleri, 1998; Pignatiello ve diğerleri, 2020).

Araştırma modeli çerçevesinde elde edilen veriler; değişkenler arası ilişkileri ortaya koymak amacıyla korelasyon ve regresyon temelli analizlerle test edilmiştir. Böylece spor yöneticilerinin yorgunluk ve psikolojik sağlamlık düzeylerinin, karar yorgunluğu üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkileri bilimsel olarak değerlendirilmiştir.

Modele Dayalı Araştırma Hipotezleri

H1: Spor yöneticilerinin yorgunluk düzeyleri karar yorgunluğu düzeylerini anlamlı biçimde etkilemektedir.

H2: Spor yöneticilerinin psikolojik sağlamlık düzeyleri karar yorgunluğu düzeylerini anlamlı biçimde etkilemektedir.

H3: Psikolojik sağlamlık, yorgunluk ile karar yorgunluğu arasındaki ilişkiyi anlamlı düzeyde etkilemektedir.

2.2. EVREN VE ÖRNEKLEM

Bu araştırma, Ege Bölgesinde yer alan Afyonkarahisar, Aydın, Denizli, İzmir, Kütahya, Manisa, Muğla ve Uşak illerinde görev yapan spor yöneticileri üzerinde yürütülmüştür. Araştırmanın evrenini, söz konusu sekiz ilde Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerine bağlı kurumlar, spor kulüpleri, federasyon temsilcilikleri ve özel spor işletmelerinde görev yapan spor yöneticileri oluşturmaktadır. Evren büyüklüğüne ilişkin veriler ilgili il müdürlüklerinden elde edilmiştir.

Araştırmada örneklem büyüklüğü belirlenirken hem klasik örneklem hesaplama yaklaşımları hem de psikometrik ölçek çalışmalarında önerilen örneklem yeterlilik kriterleri dikkate alınmıştır. Kass ve Tinsley (1997), ölçek geliştirme ve geçerlik çalışmalarında örneklem büyüklüğünün ölçme aracındaki madde sayısının en az 5–10 katı olması gerektiğini belirtmektedir. Bununla birlikte Comrey ve Lee (1992)'ye göre örneklem büyüklüğü 100 olduğunda zayıf, 200 orta, 300 iyi, 500 çok iyi ve 1000 mükemmel olarak değerlendirilmektedir. Field (2005) ise güvenilir faktör ve ilişki analizleri için en az 300 kişilik örneklem büyüklüğünün gerekli olduğunu ifade etmektedir.

Bu araştırmada kullanılan ölçme araçlarının toplam madde sayısı ve çok değişkenli analizlerin gerektirdiği örneklem yeterliliği dikkate alındığında, 445 kişilik örneklem büyüklüğü, hem Kass ve Tinsley (1997)'nin madde sayısı temelli yaklaşımına hem de Comrey ve Lee (1992) ile Field (2005)'in önerdiği örneklem yeterlilik kriterlerine göre istatistiksel olarak "çok iyi" düzeyde ve metodolojik olarak yeterli kabul edilmektedir. Dolayısıyla araştırmada ulaşılan 445 katılımcı, analizlerin güvenilirliği açısından yeterli ve temsil gücü yüksek bir örneklem oluşturmaktadır.

Ayrıca örneklem büyüklüğü, Krejcie ve Morgan (1970) tarafından geliştirilen örneklem hesaplama formülü esas alınarak da doğrulanmıştır. Bu formül aşağıda sunulmuştur:

$$s = \frac{X^2 \cdot N \cdot P(1-P)}{d^2(N-1) + X^2 P(1-P)}$$

Burada;

s = gerekli örneklem büyüklüğü,

X^2 = %95 güven düzeyi için ki-kare değeri (3.841),

N = evren büyüklüğü,

P = evrende görülme oranı (.50),

d = hata payı (.05) olarak kabul edilmiştir.

Araştırmanın örneklemi basit rastgele örnekleme yöntemi ile belirlenmiştir. Bu yöntemde evrende yer alan her bireyin örnekleme seçilme olasılığı eşit kabul edilmiştir. Veri toplama sürecinde Ege Bölgesindeki spor kulüplerinin ve spor örgütlerinin resmî yazışma adresleri ile sosyal medya hesapları, spor yöneticilerinin yer aldığı profesyonel sosyal ağlar ve mesajlaşma uygulamaları kullanılarak Google Form® aracılığıyla dijital veri toplama aracı gönderilmiştir.

Araştırmaya katılan bireylere çalışmanın amacı hakkında ayrıntılı bilgi verilmiş ve veriler gönüllülük esasına dayalı olarak toplanmıştır. Tüm katılımcılardan aydınlatılmış onam alınmıştır.

Tablo 1: Örneklemin Demografik Özellikleri

Değişken	**Kategori**	**n**	**%**
Yaş	≤30	62	13.9
	31–40	158	35.5
	41–50	129	29.0
	51–60	78	17.5
	≥61	18	4.1
Cinsiyet	Kadın	137	30.8
	Erkek	308	69.2
Medeni Durum	Evli	286	64.3
	Bekâr	159	35.7
Eğitim Durumu	Lise	34	7.6
	Ön lisans	67	15.1
	Lisans	207	46.5
	Lisansüstü	103	23.1

Değişken	Kategori	n	%
	Doktora	34	7.6
Çalışılan Sektör	Kamu	276	62.0
	Özel	169	38.0
Uyku Süresi	3–6 saat	168	37.8
	7–8 saat	277	62.2
Sağlık Durumu	İyi	357	80.2
	Kötü	88	19.8
Kayıp Durumu	Maddi	92	20.7
	Manevi	114	25.6
	Her ikisi	57	12.8
	Hayır	182	40.9
Gelir Düzeyi	Ortalama 92.000 TL ve altı	279	62.7
	92.000 TL üzeri	166	37.3
Görev Türü	İl müdürlüğü yöneticisi	74	16.6
	Kulüp yöneticisi	193	43.4
	Tesis yöneticisi	91	20.4
	Organizasyon sorumlusu	87	19.6
Çocuk Sayısı	1 çocuk	138	31.0
	2 çocuk	189	42.5
	3 ve üzeri	118	26.5

(n = 445)

Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 1 incelendiğinde araştırmaya katılan spor yöneticilerinin büyük çoğunluğunun 31–50 yaş aralığında yoğunlaştığı görülmektedir (%64,5). Bu durum, örneklemin aktif yöneticilik döneminde bulunan bireylerden oluştuğunu göstermektedir. Katılımcıların %69,2'sinin erkek, %30,8'inin kadın olduğu; %64,3'ünün evli olduğu belirlenmiştir. Eğitim düzeyi açısından örneklemin büyük bölümünün lisans ve lisansüstü mezunlarından oluştuğu (%69,6) görülmekte olup bu durum, katılımcıların mesleki yeterliliklerinin yüksek olduğunu göstermektedir. Çalışılan sektör açısından katılımcıların %62'sinin kamu sektöründe, %38'inin özel sektörde görev yaptığı belirlenmiştir. Uyku süresi ve sağlık durumu dağılımları,

katılımcıların önemli bir kısmının yoğun iş temposuna rağmen sağlığını iyi olarak değerlendirdiğini göstermektedir. Ayrıca katılımcıların görev türleri kulüp, tesis, il müdürlüğü ve organizasyon sorumluluğu gibi farklı yönetsel rolleri kapsamakta olup bu durum örneklemin spor yöneticiliği alanını temsiliyet açısından geniş bir çerçevede yansıttığını ortaya koymaktadır.

2.3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Bu araştırmada spor yöneticilerinin yorgunluk, psikolojik sağlamlık ve karar yorgunluğu düzeylerini belirlemek amacıyla üç farklı ölçme aracı kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan tüm ölçekler, ilgili yazarlardan izin alınarak ve Türkçe geçerlik–güvenirlik çalışmaları yapılmış formlarıyla uygulanmıştır. Ölçekler (Chalder Yorgunluk Ölçeği, Kısa Psikolojik Sağlamlık Ölçeği**,** Kısa Psikolojik Sağlamlık Ölçeği) Google Form® aracılığıyla dijital ortamda katılımcılara ulaştırılmış ve gönüllülük esasına dayalı olarak veriler toplanmıştır.

2.3.1. Chalder Yorgunluk Ölçeği

Chalder Yorgunluk Ölçeği, kronik yorgunluk sendromu ve benzeri durumlarda bireylerin yorgunluk düzeylerini değerlendirmek amacıyla geliştirilmiş bir ölçme aracıdır. Ölçek, yorgunluğun hem fiziksel hem de zihinsel boyutlarını değerlendirmeye yönelik olarak Chalder (1993) tarafından geliştirilmiş; Türkçe uyarlaması Adın ve diğerleri (2022) tarafından yapılmıştır. Ölçek 11 maddeden ve "Fiziksel Yorgunluk" ile "Zihinsel Yorgunluk" olmak üzere iki alt boyuttan oluşmaktadır.

Ölçeğin değerlendirilmesinde 4'lü Likert tipi puanlama kullanılmıştır (0 = Her zamankinden daha az, 1 = Her zamanki kadar, 2 = Her zamankinden daha fazla, 3 = Her zamankinden çok daha fazla). Ölçekten alınan yüksek puanlar, bireyin algıladığı yorgunluk düzeyinin arttığını göstermektedir. Bu araştırma kapsamında Chalder Yorgunluk Ölçeği'nin iç tutarlılık katsayısı Cronbach $\alpha = .91$ olarak hesaplanmış ve ölçeğin araştırma örneklemi için yüksek düzeyde güvenilir olduğu belirlenmiştir.

2.3.2. Kısa Psikolojik Sağlamlık Ölçeği

Kısa Psikolojik Sağlamlık Ölçeği, bireylerin psikolojik sağlamlık düzeylerini belirlemek amacıyla Smith ve diğerleri (2008) tarafından geliştirilmiş; Türkçe uyarlaması Doğan (2015) tarafından yapılmıştır. Ölçek 6 maddeden oluşmakta ve tek boyutlu bir yapı sergilemektedir. Ölçeğin orijinal çalışmasında iç tutarlılık katsayısı .83 olarak raporlanmıştır. Ölçekte yer alan 2. 4. ve 6. maddeler ters kodlanmaktadır.

Ölçeğin değerlendirilmesi 5'li Likert tipi (1 = Hiç uygun değil, 5 = Tamamen uygun) şeklinde yapılmakta olup, ölçekten alınan yüksek puanlar bireyin psikolojik sağlamlık düzeyinin yüksek olduğunu göstermektedir. Bu araştırmada ölçeğin Cronbach α değeri .86 olarak bulunmuş ve ölçeğin güvenilirliği yüksek düzeyde değerlendirilmiştir.

2.3.3. Karar Yorgunluğu Ölçeği

Karar Yorgunluğu Ölçeği, bireylerin karar verme süreçlerinde yaşadıkları yorgunluğu belirlemek amacıyla Hickman ve diğerleri (2018) tarafından geliştirilmiş; Türkçe uyarlaması Sarıakçalı ve Kırpık (2022) tarafından yapılmıştır. Ölçek 9 maddeden oluşmakta ve tek boyutlu bir yapı göstermektedir. Ölçek 5'li Likert tipi (0= Kesinlikle katılmıyorum – 4= Kesinlikle katılıyorum) olarak değerlendirilmektedir. Ölçekten alınabilecek toplam puanlar 0 ile 36 arasında değişmekte olup, 0–12 puan aralığı düşük, 12–24 puan aralığı orta, 24–36 puan aralığı ise yüksek düzeyde karar yorgunluğunu ifade etmektedir.

Bu araştırma kapsamında Karar Yorgunluğu Ölçeği'nin iç tutarlılık katsayısı Cronbach α = .88 olarak hesaplanmış ve ölçeğin örneklem için yüksek düzeyde güvenilir olduğu belirlenmiştir.

2.4. VERİLERİN ANALİZİ

Araştırmada elde edilen verilerin istatistiksel analizleri, IBM SPSS Statistics 24 paket programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Analiz sürecine geçilmeden önce veri seti uç değerler, eksik veriler ve çoklu yanıt hataları açısından incelenmiş; analiz

sonuçlarını etkileyebileceği değerlendirilen hatalı ve eksik veriler veri setinden çıkarılmıştır. Ardından değişkenlerin dağılım özellikleri değerlendirilerek uygun istatistiksel testlerin seçilmesine karar verilmiştir.

Verilerin normal dağılım gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla çarpıklık (Skewness) ve basıklık (Kurtosis) değerleri incelenmiş; ayrıca Kolmogorov–Smirnov ve Shapiro–Wilk normallik testleri uygulanmıştır. Çarpıklık ve basıklık değerlerinin ±1,50 aralığında bulunması ve normallik testlerinde $p>0,05$ olması durumunda verilerin normal dağılım gösterdiği kabul edilmiştir. Bu ölçütler doğrultusunda değişkenlerin normal dağılım varsayımını sağladığı belirlenmiş ve analizlerde parametrik testlerin kullanılmasına karar verilmiştir (Tabachnick ve Fidell, 2019).

Araştırmada iki bağımsız grup arasındaki ortalama farklarını incelemek amacıyla Bağımsız Örneklem t-testi uygulanmıştır. Üç ve daha fazla grubun karşılaştırılmasında ise Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) kullanılmıştır. ANOVA öncesinde varyansların homojenliğini test etmek amacıyla Levene testi uygulanmış; $p>0,05$ olması durumunda varyansların homojen olduğu kabul edilmiştir (Field, 2018). ANOVA sonucunda istatistiksel olarak anlamlı farklılıkların tespit edilmesi hâlinde, farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla LSD (Least Significant Difference) Post-Hoc testi uygulanmıştır.

Değişkenler arasındaki ilişkilerin yönünü ve düzeyini belirlemek amacıyla Pearson Çarpım Momentler Korelasyon Analizi kullanılmıştır. Korelasyon katsayılarının yorumlanmasında 0,00–0,29 arası düşük, 0,30–0,69 arası orta ve 0,70 ve üzeri yüksek düzeyde ilişki olarak değerlendirilmiştir (Cohen, 1988). Araştırmada tüm istatistiksel analizlerde anlamlılık düzeyi $p<0,05$ olarak kabul edilmiştir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
BULGULAR

3.1. BULGULAR VE YORUMLARI

3.1.1. Spor Yöneticilerinin Demografik Özelliklerine göre Yorgunluk, Psikolojik Sağlamlık ve Karar Yorgunluğu Düzeyleri

Spor yöneticilerinin Yorgunluk, Psikolojik Sağlamlık ve Karar Yorgunluğu ölçek puanlarına ilişkin betimsel istatistikler aşağıdaki Tablo 1'e verilmiştir.

Tablo 2: Yorgunluk, Psikolojik Sağlamlık ve Karar Yorgunluğu Ölçek Betimsel İstatistikler

Değişkenler	Yorgunluk Toplam	Fiziksel Yorgunluk	Zihinsel Yorgunluk	Psikolojik Sağlamlık	Karar Yorgunluğu
Ortalama	23,09	15,30	7,80	20,73	21,14
Ortanca	22,00	15,00	8,00	20,00	20,00
Mod	22,00	14,00	8,00	18,00	18,00
Standart Sapma	6,45	4,31	2,59	4,22	6,98
Çarpıklık	,613	,543	,776	,051	,442
Basıklık	,667	,413	,775	,392	-,029
Minimum	11,00	7,00	4,00	6,00	9,00
Maximum	44,00	28,00	16,00	30,00	43,00

Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 1'e göre verilen betimsel istatistikler incelendiğinde, ölçeklerin ortalama, ortanca ve mod değerlerinin çok yakın, çarpıklık ve basıklık katsayıları +1 ve -1 aralığında olduğu için verilerin normal dağılım gösterdiği söylenebilir. Araştırma grubunun 'cinsiyet' değişkenine göre analiz sonuçları ise Tablo 2'de sunulmuştur.

3.1.2. Spor Yöneticilerinin Cinsiyete Göre Yorgunluk, Psikolojik Sağlamlık ve Karar Yorgunluk Düzeylerinin Karşılaştırılması

Tablo 3: Spor Yöneticilerinin Cinsiyetlerine Göre Yorgunluk, Psikolojik Sağlamlık ve Karar Yorgunluk Düzeylerinin Karşılaştırılması

	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	t	p
Yorgunluk Toplam	Kadın	140	24,78	6,77	3,786	0,001
	Erkek	305	22,32	6,16		
Fiziksel Yorgunluk	Kadın	140	16,34	4,46	3,503	0,001
	Erkek	305	14,82	4,16		
Zihinsel Yorgunluk	Kadın	140	8,44	2,811	3,583	0,001
	Erkek	305	7,50	2,43		
Psikolojik Sağlamlık Toplam	Kadın	140	19,74	4,20	-3,395	0,001
	Erkek	305	21,19	4,15		
Karar Yorgunluğu Toplam	Kadın	140	22,19	7,01	2,152	0,032
	Erkek	305	20,66	6,938		

$p<0,05$

Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 2'e göre yapılan t-testi sonucunda, tüm değişkenlerde cinsiyete göre anlamlı bir farklılık saptanmıştır ($p<0,05$). Kadın spor yöneticilerinin hem fiziksel hem de zihinsel yorgunluk ile karar yorgunluğu düzeyleri erkeklere göre daha yüksek bulunurken; erkek yöneticilerin psikolojik sağlamlık düzeylerinin kadın yöneticilere oranla anlamlı derecede daha yüksek olduğu saptanmıştır.

Araştırma grubunun 'eğitim durumu' değişkenine göre analiz sonuçları ise Tablo 3'de sunulmuştur.

3.1.3. Spor Yöneticilerinin Eğitim Durumlarına Göre Yorgunluk, Psikolojik Sağlamlık ve Karar Yorgunluğu Düzeyleri

Tablo 4: Spor Yöneticilerinin Eğitim Durumlarına Göre Yorgunluk, Psikolojik Sağlamlık ve Karar Yorgunluk Düzeylerinin Karşılaştırılması

Gruplar		N	Ortalama	Standart Sapma
Yorgunluk Toplam	Lise	35	20,23	4,88
	Ön lisans	30	22,67	7,00
	Lisans	278	23,24	6,33
	Lisansüstü Doktora	102	23,80	6,89
	Toplam	445	23,09	6,45
Fiziksel Yorgunluk	Lise	35	13,70	3,43
	Ön lisans	30	15,13	4,69
	Lisans	278	15,36	4,21
	Lisansüstü Doktora	102	15,73	4,67
	Toplam	445	15,30	4,31
Zihinsel Yorgunluk	Lise	35	6,54	1,89
	Ön lisans	30	7,53	2,66
	Lisans	278	7,88	2,59
	Lisansüstü Doktora	102	8,06	2,65
	Toplam	445	7,79	2,59

Psikolojik Sağlamlık	Lise	35	20,68	4,39
	Ön lisans	30	21,00	5,26
	Lisans	278	20,56	3,97
	Lisansüstü Doktora	102	21,14	4,49
	Toplam	445	20,73	4,22
Karar Yorgunluğu	Lise	35	20,00	6,34
	Ön lisans	30	20,77	6,71
	Lisans	278	20,98	7,04
	Lisansüstü Doktora	102	22,06	7,09
	Toplam	445	21,14	6,98

Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 3 incelendiğinde, spor yöneticilerinin eğitim durumlarına göre yorgunluk, psikolojik sağlamlık ve karar yorgunluğu puanlarında belirli eğilimler olduğu görülmektedir. Chalder Yorgunluk Ölçeği toplam puanında (CYTop) en düşük ortalamanın lise mezunlarında (Ort.=20,23), en yüksek ortalamanın ise lisansüstü/doktora grubunda (Ort.=23,80) olduğu dikkat çekmektedir. Benzer biçimde fiziksel yorgunluk (FizYor) puanları lise grubunda daha düşük (Ort.=13,70) iken lisansüstü/doktora grubunda daha yüksek düzeyde raporlanmıştır (Ort.=15,73). Zihinsel yorgunluk (ZihYor) puanlarında da eğitim düzeyi yükseldikçe ortalamaların arttığı; lise grubundan (Ort.=6,54) lisansüstü/doktora grubuna doğru (Ort.=8,06) kademeli bir artış olduğu görülmektedir. Psikolojik sağlamlık puanları (PSTop) incelendiğinde gruplar arasında ortalamaların birbirine yakın olduğu, ancak lisansüstü/doktora grubunun ortalamasının (Ort.=21,14) diğer gruplara göre görece daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Karar yorgunluğu toplam puanında (KYTop) ise eğitim düzeyi arttıkça ortalamanın yükseldiği; lise grubunda 20,00 iken

lisansüstü/doktora grubunda 22,06'ya çıktığı görülmektedir. Bu bulgular, eğitim düzeyi yükseldikçe spor yöneticilerinin hem fiziksel hem zihinsel yorgunluk ve karar yorgunluğu düzeylerinin artma eğilimi gösterebileceğini; buna karşın psikolojik sağlamlık düzeylerinin daha sınırlı bir değişim sergilediğini düşündürmektedir.

Bununla birlikte, gruplar arasındaki bu farklılıkların istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçlarının (F ve p değerleri) ve anlamlılık durumunda LSD Post-Hoc karşılaştırmalarının dikkate alınması gerekmektedir.

3.1.4. Varyans Analizi Sonuçları

Tablo 5: Spor Yöneticilerinin Eğitim Durumlarına Göre Yorgunluk, Psikolojik Sağlamlık ve Karar Yorgunluğu Düzeylerinin Varyans Analizi (ANOVA)Sonuçları

Varyansın kaynağı		Karelerin Toplamı	Sd	Ortalama Kare	F	p	Anlamlı Fark (LSD)
Yorgunluk Toplam	Gruplar arası	349,15	3	116,385	2,830	,038	1-2,1-3,1-4
	Gruplar içi	18134,88	441	41,122			
	Toplam	18484,03	444				
Fiziksel Yorgunluk	Gruplar arası	111,620	3	37,207	2,014	,111	
	Gruplar içi	8147,629	441	18,475			
	Toplam	8259,249	444				
Zihinsel Yorgunluk	Gruplar arası	66,636	3	22,212	3,371	,018	1-3,1-4
	Gruplar içi	2905,755	441	6,589			
	Toplam	2972,391	444				
	Gruplar arası	27,096	3	9,032	,506	,678	
	Gruplar içi	7864,082	441	17,832			

Psikolojik Sağlamlık Toplam	Toplam	7891,178	444				
Karar Yorgunluğu Toplam	Gruplar arası	143,482	3	47,827	,982	,401	
	Gruplar içi	21482,380	441	48,713			
	Toplam	21625,862	444				

Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Varyans analizi (ANOVA) sonuçlarına göre, yöneticilerin eğitim düzeyleri ile toplam yorgunluk ve zihinsel yorgunluk puanları arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır ($p < 0,05$). Yapılan Post-Hoc testleri, lisans ve lisansüstü mezunu yöneticilerin, lise mezunlarına göre daha yüksek zihinsel yorgunluk yaşadığını göstermektedir. Psikolojik sağlamlık ve karar yorgunluğu düzeylerinde ise eğitim durumuna göre anlamlı bir fark bulunamamıştır. Bu bölümde spor yöneticilerinin eğitim durumlarına göre yorgunluk, psikolojik sağlamlık ve karar yorgunluğu düzeylerine ilişkin betimsel istatistikler sunulmuştur. Eğitim durumu değişkenine göre grupların aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 3'te verilmiştir. Gruplar arasındaki farkların istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığı ise bir sonraki tabloda yer alan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları ile değerlendirilmiştir.

Tablo 6: Spor Yöneticilerinin Eğitim Durumlarına Göre Yorgunluk, Psikolojik Sağlamlık ve Karar Yorgunluğu Düzeylerine İlişkin Betimsel İstatistikler

	Gruplar	**N**	**Ortalama**	**Standart Sapma**
Yorgunluk Toplam	Lise	35	20,23	4,88
	Ön lisans	30	22,67	7,00
	Lisans	278	23,24	6,33
	Lisansüstü Doktora	102	23,80	6,89

	Toplam	445	23,09	6,45
Fiziksel Yorgunluk	Lise	35	13,70	3,43
	Ön lisans	30	15,13	4,69
	Lisans	278	15,36	4,21
	Lisansüstü Doktora	102	15,73	4,67
	Toplam	445	15,30	4,31
Zihinsel Yorgunluk	Lise	35	6,54	1,89
	Ön lisans	30	7,53	2,66
	Lisans	278	7,88	2,59
	Lisansüstü Doktora	102	8,06	2,65
	Toplam	445	7,79	2,59
Psikolojik Sağlamlık Toplam	Lise	35	20,68	4,39
	Ön lisans	30	21,00	5,26
	Lisans	278	20,56	3,97
	Lisansüstü Doktora	102	21,14	4,49
	Toplam	445	20,73	4,22
	Lise	35	20,00	6,34

	Ön lisans	30	20,77	6,71
Karar Yorgunluk Toplum	Lisans	278	20,98	7,04
	Lisansüstü Doktora	102	22,06	7,09
	Toplam	445	21,14	6,98

$p<0,05$

Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Bu bölümde spor yöneticilerinin eğitim durumlarına göre yorgunluk (CYTop, FizYor, ZihYor), psikolojik sağlamlık (PSTop) ve karar yorgunluğu (KYTop) düzeylerine ilişkin betimsel istatistikler sunulmuştur. Tablo 3'te eğitim durumu değişkeni lise, ön lisans, lisans ve lisansüstü/doktora olmak üzere dört grupta ele alınmış; her bir grup için örneklem büyüklüğü (n), aritmetik ortalama (Ort.) ve standart sapma (SS) değerleri ayrı ayrı raporlanmıştır. Bu tablo, eğitim düzeylerine göre ilgili ölçek puanlarının dağılımını özetleyerek grupların merkezi eğilim ve değişkenlik düzeylerinin görülmesine imkân sağlamaktadır. Tabloda yer alan CYTop, FizYor ve ZihYor değişkenleri Chalder Yorgunluk Ölçeği'nin toplam puanı ile alt boyut puanlarını; PSTop psikolojik sağlamlık toplam puanını, KYTop ise karar yorgunluğu toplam puanını ifade etmektedir. Ortalamalar, ilgili değişkenin gruplar düzeyindeki genel eğilimini; standart sapmalar ise gruptaki puanların ortalama etrafındaki yayılımını göstermektedir. Eğitim düzeylerine ilişkin gruplar arasındaki farkların istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığının değerlendirilmesi ise betimsel istatistiklerden bağımsız olarak, ilgili bölümde sunulan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ve gerekli durumlarda LSD Post-Hoc sonuçları üzerinden yapılacaktır.

Tablo 7: Spor Yöneticilerinin Eğitim Durumlarına Göre Yorgunluk, Psikolojik Sağlamlık ve Karar Yorgunluğu Düzeylerine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Varyansın kaynağı		Karelerin toplamı	Sd	Ortalama Kare	F	p	Anlamlı Fark (LSD)
Yorgunluk Toplam	Gruplar arası	349,15	3	116,385	2,830	,038	1-3,1-4
	Gruplar içi	18134,88	441	41,122			
	Toplam	18484,03	444				
Fiziksel Yorgunluk	Gruplar arası	111,620	3	37,207	2,014	,111	
	Gruplar içi	8147,629	441	18,475			
	Toplam	8259,249	444				
Zihinsel Yorgunluk	Gruplar arası	66,636	3	22,212	3,371	,018	1-3,1-4
	Gruplar içi	2905,755	441	6,589			
	Toplam	2972,391	444				
Psikolojik Sağlamlık Toplam	Gruplar arası	27,096	3	9,032	,506	,678	
	Gruplar içi	7864,082	441	17,832			
	Toplam	7891,178	444				
Karar Yorgunluğu Toplam	Gruplar arası	143,482	3	47,827	,982	,401	
	Gruplar içi	21482,380	441	48,713			
	Toplam	21625,862	444				

Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Bu tabloda spor yöneticilerinin eğitim durumlarına göre yorgunluk (CYTop, FizYor, ZihYor), psikolojik sağlamlık (PSTop) ve karar yorgunluğu (KYTop) düzeyleri arasındaki farkların istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları sunulmuştur. Analizlerde eğitim durumu değişkeni; lise, ön lisans, lisans ve lisansüstü olmak üzere dört grup halinde ele alınmıştır.

Tabloda her bir değişken için varyansın kaynağı, kareler toplamı, serbestlik derecesi (S.D.), ortalama kare, F değeri ve anlamlılık düzeyi (p) raporlanmıştır. Ayrıca, ANOVA sonucunda istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilen değişkenlerde, farkın hangi gruplar arasında gerçekleştiğini göstermek amacıyla LSD (Least Significant Difference) Post-Hoc testi sonuçlarına yer verilmiştir. LSD sütununda belirtilen grup numaraları, tabloda verilen grup kodlarına karşılık gelmektedir.

Bu tablo, eğitim durumuna göre gruplar arasında fark bulunup bulunmadığının istatistiksel açıdan değerlendirilmesini sağlamakta olup; gruplar arasındaki puan farklılıklarının yönü ve düzeyine ilişkin yorumlar ilgili alt bölümde ele alınmıştır.

3.1.5. Spor Yöneticilerinin Yaş Durumuna Göre Yorgunluk, Psikolojik Sağlamlık ve Karar Yorgunluk Düzeylerinin Karşılaştırılması

Tablo 8: Spor Yöneticilerinin Yaş Gruplarına Göre Yorgunluk, Psikolojik Sağlamlık ve Karar Yorgunluğu Düzeylerine İlişkin Betimsel İstatistikler

	Gruplar	N	Ortalama	Standart Sapma
Yorgunluk Toplam	≤ 30	68	23,44	6,81
	31-40	144	24,55	7,11
	41-50	126	22,75	6,29
	51-60	71	21,52	4,82

	≥ 61	36	20,94	5,08
	Toplam	445	23,09	6,45
Fiziksel Yorgunluk	≤ 30	68	15,56	4,61
	31-40	144	16,29	4,81
	41-50	126	15,09	4,03
	51-60	71	14,15	3,24
	≥ 61	36	13,77	3,48
	Toplam	445	15,29	4,31
Zihinsel Yorgunluk	≤ 30	68	7,88	2,60
	31-40	144	8,25	2,87
	41-50	126	7,65	2,59
	51-60	71	7,36	2,07
	≥ 61	36	7,16	1,99
	Toplam	445	7,79	2,59
Psikolojik Sağlamlık Toplam	≤ 30	68	20,65	3,87
	31-40	144	19,68	4,68
	41-50	126	21,22	3,76
	51-60	71	21,91	4,07

	≥ 61	36	21,05	3,89
	Toplam	445	20,73	4,21
Karar Yorgunluğu Toplam	≤ 30	68	22,00	6,74
	31-40	144	22,77	7,42
	41-50	126	20,59	6,87
	51-60	71	18,89	6,08
	≥ 61	36	19,36	6,02
	Toplam	445	21,14	6,98

$p<0,05$

Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Bu tabloda spor yöneticilerinin yaş gruplarına göre yorgunluk (CYTop, FizYor, ZihYor), psikolojik sağlamlık (PSTop) ve karar yorgunluğu (KYTop) düzeylerine ilişkin betimsel istatistikler sunulmuştur. Yaş değişkeni beş grup halinde ele alınmış olup her bir yaş grubu için örneklem büyüklüğü (N), aritmetik ortalama (Ort.) ve standart sapma (SS) değerleri ayrı ayrı raporlanmıştır.

Tabloda yer alan CYTop, FizYor ve ZihYor değişkenleri Chalder Yorgunluk Ölçeği'nin toplam ve alt boyut puanlarını; PSTop psikolojik sağlamlık toplam puanını; KYTop ise karar yorgunluğu toplam puanını ifade etmektedir. Aritmetik ortalama değerleri, ilgili yaş grubunun söz konusu değişkenler açısından genel düzeyini göstermekte; standart sapma değerleri ise puanların grup içindeki dağılımını ve değişkenliğini yansıtmaktadır.

Bu tabloda sunulan bulgular, yaş gruplarına göre değişkenlerin dağılımına ilişkin genel bir çerçeve sunmakta olup; yaş grupları arasındaki farkların istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığının değerlendirilmesi, ilgili bölümde yer alan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ve gerekli durumlarda LSD Post-Hoc test sonuçları üzerinden yapılacaktır.

Tablo 9: Spor Yöneticilerinin Yaş Gruplarına Göre Yorgunluk, Psikolojik Sağlamlık ve Karar Yorgunluğu Düzeylerine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Varyansın kaynağı		Karelerin Toplamı	Sd	Ortalama Kare	F	p	Anlamlı Fark (LSD)
Yorgunluk Toplam	Gruplar arası	670,131	4	167,533	4,138	,003	2-3,2-4,2-5
	Gruplar içi	17813,905	440	40,486			
	Toplam	18484,036	444				
Fiziksel Yorgunluk	Gruplar arası	329,950	4	82,487	4,577	,001	1-5,2-3,2-4,2-5
	Gruplar içi	7929,300	440	18,021			
	Toplam	8259,249	444				
Zihinsel Yorgunluk	Gruplar arası	60,218	4	15,055	2,275	,060	
	Gruplar içi	2912,173	440	6,619			
	Toplam	2972,391	444				
Psikolojik Sağlamlık Toplam	Gruplar arası	293,183	4	73,296	4,245	,002	2-3,2-4,
	Gruplar içi	7597,995	440	17,268			
	Toplam	7891,178	444				
Karar Yorgunluğu Toplam	Gruplar arası	942,102	4	235,526	5,010	,001	1-4,2-3,2-4,2-5
	Gruplar içi	20683,760	440	47,009			
	Toplam	21625,862	444				

$p<0,05$ **Grup 1:** ≤ 30 Yaş, **Grup 2:** 31-40 Yaş **Grup 3:** 41-50 Yaş **Grup 4:** 51-60 Yaş **Grup 5:** ≥ 61 Yaş.

Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Bu tabloda spor yöneticilerinin yaş gruplarına göre yorgunluk (CYTop, FizYor, ZihYor), psikolojik sağlamlık (PSTop) ve karar yorgunluğu (KYTop) düzeyleri arasındaki farkların istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını belirlemek amacıyla gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları sunulmuştur. Yaş değişkeni beş grup halinde ele alınmış olup; ≤30 yaş (Grup 1), 31–40 yaş (Grup 2), 41–50 yaş (Grup 3), 51–60 yaş (Grup 4) ve ≥61 yaş (Grup 5) şeklinde sınıflandırılmıştır.

Tabloda her bir değişken için varyansın kaynağı, kareler toplamı, serbestlik derecesi (S.D.), ortalama kare, F değeri ve anlamlılık düzeyi (p) raporlanmıştır. ANOVA sonucunda istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilen değişkenlerde, farkın hangi yaş grupları arasında gerçekleştiğini belirlemek amacıyla LSD (Least Significant Difference) Post-Hoc testi uygulanmış ve elde edilen sonuçlar "Anlamlı Fark (LSD)" sütununda gösterilmiştir.

Bu tablo, yaş grupları arasında ilgili değişkenler açısından istatistiksel düzeyde fark bulunup bulunmadığının değerlendirilmesine olanak sağlamakta olup; bulguların ayrıntılı yorumu ilgili alt bölümde ele alınmıştır.

3.1.6. Spor Yöneticilerinin Medeni Durumlarına Göre Yorgunluk, Psikolojik Sağlamlık ve Karar Yorgunluğu Düzeyleri

Spor yöneticilerinin medeni durumuna göre yorgunluk, psikolojik sağlamlık ve karar yorgunluğuna ilişkin t-testi sonuçları Tablo 9'da verilmiştir.

Tablo 10: Spor Yöneticilerinin Medeni Durumlarına Göre Yorgunluk, Psikolojik Sağlamlık ve Karar Yorgunluğu Düzeylerine İlişkin Bağımsız Örneklem t-testi Sonuçları

	Medeni durum	**N**	**Ortalama**	**Standart Sapma**	**t**	**Sd**	**p**
Yorgunluk Toplam	Evli	295	23,09	6,17944	-,013	443	,990
	Bekar	150	23,10	6,97912			

Fiziksel Yorgunluk	Evli	295	15,30	4,08255	,019	443	,985
	Bekar	150	15,29	4,74808			
Zihinsel Yorgunluk	Evli	295	7,79	2,51862	-,065	443	,948
	Bekar	150	7,80	2,72620			
Psikolojik Sağlamlık Toplam	Evli	295	20,90	4,25631	1,187	443	,236
	Bekar	150	20,40	4,12880			
Karar Yorgunluğu Toplam	Evli	295	20,88	6,69608	-1,087	443	,278
	Bekar	150	21,64	7,50220			

$p<0,05$

Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Bu tabloda spor yöneticilerinin medeni durumlarına göre yorgunluk (CYTop, FizYor, ZihYor), psikolojik sağlamlık (PSTop) ve karar yorgunluğu (KYTop) düzeyleri arasındaki farkların istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız örneklem t-testi sonuçları sunulmuştur. Medeni durum değişkeni evli ve bekâr olmak üzere iki grup halinde ele alınmıştır.

Tabloda her bir değişken için örneklem büyüklüğü (N), aritmetik ortalama (Ort.), standart sapma (SS), t değeri, serbestlik derecesi (sd) ve anlamlılık düzeyi (p) raporlanmıştır. CYTop, FizYor ve ZihYor değişkenleri Chalder Yorgunluk Ölçeği'nin toplam ve alt boyut puanlarını; PSTop psikolojik sağlamlık toplam puanını KYTop ise karar yorgunluğu toplam puanını ifade etmektedir.

Bu tablo, evli ve bekâr spor yöneticileri arasında ilgili değişkenler açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunup bulunmadığının değerlendirilmesine olanak sağlamaktadır. Bulguların ayrıntılı değerlendirmesi ve yorumu ilgili alt bölümde ele alınmıştır.

3.1.7. Spor Yöneticilerinin Çocuk Sayısına göre Yorgunluk, Psikolojik Sağlamlık ve Karar Yorgunluk Düzeylerinin Karşılaştırılması

Spor yöneticilerinin çocuk sayısına göre yorgunluk, psikolojik sağlamlık ve karar yorgunluğuna ilişkin betimsel istatistikler Tablo 10'da verilmiştir.

Tablo 11: Spor Yöneticilerinin Çocuk Sayısına Göre Yorgunluk, Psikolojik Sağlamlık ve Karar Yorgunluk Düzeyleri

		N	Ortalama	Standart Sapma
Yorgunluk Toplam	,00	157	24,00	7,24
	1,00	119	22,88	5,25
	2,00	127	22,19	6,45
	3,00	42	23,02	6,21
	Toplam	445	23,09	6,45
Fiziksel Yorgunluk	,00	157	15,92	4,83
	1,00	119	15,22	3,51
	2,00	127	14,56	4,30
	3,00	42	15,43	4,13
	Toplam	445	15,30	4,31
Zihinsel Yorgunluk	,00	157	8,08	2,89
	1,00	119	7,66	2,26
	2,00	127	7,63	2,49
	3,00	42	7,60	2,53
	Toplam	445	7,80	2,59
Psikolojik Sağlamlık Toplam	,00	157	20,34	4,33
	1,00	119	21,28	4,29
	2,00	127	20,92	4,06
	3,00	42	20,05	3,92
	Toplam	445	20,73	4,21
Karar Yorgunluğu Toplam	,00	157	22,12	7,55
	1,00	119	21,18	6,81
	2,00	127	19,87	6,29
	3,00	42	21,18	6,83
	Toplam	445	21,14	6,98

$p<0,05$

Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 10 incelendiğinde CY Toplam ölçek puan ortalamaları 22,19 ile 24,00, PS toplam puan ortalamaları 20,05 ile 21,28, KY toplam ölçek puan ortalamaları ise 19,87 ile 22,12 arasında değişmektedir. Ortalamalar arası farkların testi için yapılan varyans analizi sonuçları Tablo 11'de verilmiştir.

Tablo 12: Spor Yöneticilerinin Çocuk Sayılarına Göre Yorgunluk, Psikolojik Sağlamlık ve Karar Yorgunluğu Düzeylerine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

		Kare ortalama	Sd	Ortalama Kare	F	p
Yorgunluk Toplam	Gruplar arası	240,249	3	80,083	1,936	,123
	Gruplar içi	18243,787	441	41,369		
	Toplam	18484,036	444			
Fiziksel Yorgunluk	Gruplar arası	132,255	3	44,085	2,392	,068
	Gruplar içi	8126,995	441	18,429		
	Toplam	8259,249	444			
Zihinsel Yorgunluk	Gruplar arası	20,187	3	6,729	1,005	,390
	Gruplar içi	2952,204	441	6,694		
	Toplam	2972,391	444			
Psikolojik Sağlamlık Toplam	Gruplar arası	84,348	3	28,116	1,588	,191
	Gruplar içi	7806,830	441	17,703		
	Toplam	7891,178	444			
Karar Yorgunluğu Toplam	Gruplar arası	356,211	3	118,737	2,462	,062
	Gruplar içi	21269,650	441	48,230		
	Toplam	21625,862	444			

$p<0,05$

Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Bu tabloda spor yöneticilerinin çocuk sayılarına göre yorgunluk (CYTop, FizYor, ZihYor), psikolojik sağlamlık (PSTop) ve karar yorgunluğu (KYTop) düzeyleri arasındaki farkların istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını belirlemek amacıyla gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları sunulmuştur. Çocuk sayısı değişkeni, gruplar arası karşılaştırmaya olanak sağlayacak şekilde birden fazla kategori altında ele alınmıştır.

Tabloda her bir değişken için varyansın kaynağı, kareler toplamı, serbestlik derecesi (sd), ortalama kare, F değeri ve anlamlılık düzeyi (p) raporlanmıştır. CYTop, FizYor ve ZihYor değişkenleri Chalder Yorgunluk Ölçeği'nin toplam ve alt boyut puanlarını; PSTop psikolojik sağlamlık toplam puanını, KYTop ise karar yorgunluğu toplam puanını ifade etmektedir.

Bu tablo, çocuk sayısına göre gruplar arasında ilgili değişkenler açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunup bulunmadığının değerlendirilmesine olanak sağlamaktadır. Analiz sonuçlarına ilişkin ayrıntılı değerlendirme ve yorumlar ilgili alt bölümde ele alınmıştır.

3.1.8. Spor Yöneticilerinin Çalışılan Sektöre Göre Yorgunluk, Psikolojik Sağlamlık ve Karar Yorgunluğu Düzeyleri

Spor yöneticilerinin sektöre göre yorgunluk, psikolojik sağlamlık ve karar yorgunluğuna ilişkin t-testi sonuçları Tablo 12'de verilmiştir.

Tablo 13: Spor Yöneticilerinin Çalışılan Sektöre Göre Yorgunluk, Psikolojik Sağlamlık ve Karar Yorgunluğu Düzeylerine İlişkin Bağımsız Örneklem t-testi Sonuçları

	Sektör	N	Ortalama	Standart Sapma	t	Sd	p
Yorgunluk Toplam	Kamu	339	23,52	6,53	2,481	443	,013
	Özel	106	21,74	6,02			
	Kamu	339	15,54	4,30	2,116	443	,035

Fiziksel Yorgunluğu	Özel	106	14,53	4,26			
Zihinsel Yorgunluk	Kamu	339	7,98	2,65	2,655	443	,008
	Özel	106	7,22	2,28			
Psikolojik Sağlamlık Toplam	Kamu	339	20,51	4,13	-1,996	443	,047
	Özel	106	21,44	4,42			
Karar Yorgunluğu Toplam	Kamu	339	21,52	7,14	2,061	443	,040
	Özel	106	19,92	6,31			

Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Bu tabloda spor yöneticilerinin çalıştıkları sektöre (kamu ve özel sektör) göre yorgunluk, psikolojik sağlamlık ve karar yorgunluğu düzeyleri arasındaki farkların istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız örneklem t-testi sonuçları sunulmuştur. Analizlerde Chalder Yorgunluk Ölçeği toplam puanı (CYTop), fiziksel yorgunluk (FizYor), zihinsel yorgunluk (ZihYor), psikolojik sağlamlık toplam puanı (PSTop) ve karar yorgunluğu toplam puanı (KYTop) değişkenleri dikkate alınmıştır.

Tabloda her bir değişken için sektörlere göre örneklem büyüklüğü (N), aritmetik ortalama, standart sapma, t değeri, serbestlik derecesi (sd) ve anlamlılık düzeyi (p) raporlanmıştır. Elde edilen bulgular, kamu ve özel sektörde çalışan spor yöneticilerinin ilgili psikolojik değişkenler açısından karşılaştırılmasına imkân sağlamaktadır.

3.1.9. Spor Yöneticilerinin Gelir Düzeylerine Göre Yorgunluk, Psikolojik Sağlamlık ve Karar Yorgunluğu Düzeyleri

Spor yöneticilerinin gelir düzeyine göre yorgunluk, psikolojik sağlamlık ve karar yorgunluğuna ilişkin betimsel istatistikler Tablo 13'te verilmiştir.

Tablo 14: Spor Yöneticilerinin Gelir Düzeylerine Göre Yorgunluk, Psikolojik Sağlamlık ve Karar Yorgunluğu Düzeylerine İlişkin Betimsel İstatistikler

		N	Ortalama	Standart sapma
Yorgunluk Toplam	1,00	32	21,41	6,74
	2,00	144	24,04	6,93
	3,00	167	22,96	6,21
	4,00	73	22,31	5,44
	5,00	29	22,96	7,09
	Toplam	445	23,09	6,45
Fiziksel Yorgunluk	1,00	32	14,41	5,01
	2,00	144	16,01	4,57
	3,00	167	15,03	4,04
	4,00	73	14,85	3,82
	5,00	29	15,38	4,65
	Toplam	445	15,30	4,31
Zihinsel Yorgunluk	1,00	32	7,00	2,08
	2,00	144	8,03	2,75
	3,00	167	7,93	2,60
	4,00	73	7,46	2,22

	5,00	29	7,59	2,92
	Toplam	445	7,79	2,59
Psikolojik Sağlamlık Toplam	1,00	32	21,56	4,22
	2,00	144	20,16	4,21
	3,00	167	20,82	4,15
	4,00	73	20,82	4,211
	5,00	29	21,93	4,42
	Toplam	445	20,73	4,21
Karar Yorgunluğu Toplam	1,00	32	20,31	4,99
	2,00	144	22,17	7,36
	3,00	167	21,09	6,72
	4,00	73	19,92	7,02
	5,00	29	20,27	7,90
	Toplam	445	21,14	6,98

$p<0,05$

Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Bu tabloda spor yöneticilerinin gelir düzeylerine göre yorgunluk, psikolojik sağlamlık ve karar yorgunluğu düzeylerine ilişkin betimsel istatistikler sunulmuştur. Gelir düzeyi değişkeni, araştırma kapsamında beş farklı kategori altında ele alınmış; her bir gelir grubuna ait örneklem büyüklüğü (N), aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır.

Tabloda Chalder Yorgunluk Ölçeği toplam puanı (CYTop), fiziksel yorgunluk (FizYor), zihinsel yorgunluk (ZihYor), psikolojik sağlamlık toplam puanı (PSTop) ve karar yorgunluğu toplam puanı (KYTop) değişkenlerine ait betimsel bulgular yer almaktadır. Bu bulgular, spor yöneticilerinin gelir düzeylerine göre ilgili psikolojik değişkenlerdeki dağılımın genel görünümünü ortaya koymakta ve yapılacak istatistiksel karşılaştırmalara temel oluşturmaktadır.

Tablo 15: Spor Yöneticilerinin Sektöre göre Yorgunluk, Psikolojik Sağlamlık ve Karar Yorgunluk Düzeylerinin Anova Sonuçları

Gruplar		Kare Ortalama	Sd	Ortalama Kare	F	p
Yorgunluk Toplam	Gruplar arası	268,064	4	67,016	1,619	,168
	Gruplar içi	18215,972	440	41,400		
	Toplam	18484,036	444			
Fiziksel Yorgunluk	Gruplar arası	125,604	4	31,401	1,699	,149
	Gruplar içi	8133,645	440	18,486		
	Toplam	8259,249	444			
Zihinsel Yorgunluk	Gruplar arası	40,166	4	10,041	1,507	,199
	Gruplar içi	2932,225	440	6,664		
	Toplam	2972,391	444			
Psikolojik Sağlamlık Toplam	Gruplar arası	112,818	4	28,205	1,595	,174
	Gruplar içi	7778,359	440	17,678		
	Toplam	7891,178	444			
Karar Yorgunluğu Toplam	Gruplar arası	305,707	4	76,427	1,577	,179
	Gruplar içi	21320,154	440	48,455		
	Toplam	21625,862	444			

$p<0,05$

Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Spor yöneticilerinin gelir düzeylerine göre yorgunluk, psikolojik sağlamlık ve karar yorgunluğu düzeyleri arasındaki farkların incelenmesi amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre Chalder Yorgunluk Ölçeği toplam puanı (CYTop) için gelir grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır ($F = 1,619$; $p > 0,05$). Benzer şekilde fizyolojik yorgunluk (FizYor), zihinsel yorgunluk (ZihYor), psikolojik sağlamlık toplam puanı (PSTop) ve karar yorgunluğu toplam puanı (KYTop) değişkenlerinde de gelir düzeyine göre anlamlı bir farklılık saptanmamıştır ($p > 0,05$).

Bu nedenle, varyans analizinde anlamlı fark bulunmayan değişkenler için Post-Hoc (LSD) testi uygulanmamıştır. Elde edilen bulgular, spor yöneticilerinin gelir düzeylerinin yorgunluk, psikolojik sağlamlık ve karar yorgunluğu düzeyleri üzerinde istatistiksel olarak belirleyici bir etkisinin olmadığını göstermektedir.

3.1.10. Spor Yöneticilerinin Uyku Sürelerine Göre Yorgunluk, Psikolojik Sağlamlık ve Karar Yorgunluğu Düzeyleri

Spor yöneticilerinin uyku sürelerine göre yorgunluk, psikolojik sağlamlık ve karar yorgunluğuna ilişkin t-testi sonuçları Tablo 15'te verilmiştir.

Tablo 15: Spor Yöneticilerinin Uyku Sürelerine Göre Yorgunluk, Psikolojik Sağlamlık ve Karar Yorgunluğu Düzeylerine İlişkin t-testi Sonuçları

Gruplar	**Uyku**	**N**	**Ortalama**	**Standart Sapma**	**t**	**Sd**	**p**
Yorgunluk Toplam	3-6 saat	189	23,53	6,74	1,222	443	,222
	7-8 saat	256	22,77	6,22			
Fiziksel Yorgunluk	3-6 saat	189	15,49	4,51	,812	443	,417
	7-8 saat	256	15,16	4,16			
Zihinsel Yorgunluk	3-6 saat	189	8,04	2,69	1,696	443	,091
	7-8 saat	256	7,62	2,50			

Psikolojik Sağlamlık Toplam	3-6 saat	189	21,17	4,37	1,653	443	,099
	7-8 saat	256	20,45	4,08			
Karar Yorgunluğu Toplam	3-6 saat	189	20,92	7,06	-,561	443	,575
	7-8 saat	256	21,30	6,93			

$p<0,05$

Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Spor yöneticilerinin uyku sürelerine göre yorgunluk, psikolojik sağlamlık ve karar yorgunluğu düzeyleri arasındaki farkların incelenmesi amacıyla bağımsız örneklem t-testi uygulanmıştır. Analiz sonuçlarına göre, günlük 3–6 saat uyuyan spor yöneticileri ile 7–8 saat uyuyan spor yöneticileri arasında Chalder Yorgunluk Ölçeği toplam puanı (CYTop) açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır ($p > 0,05$). Benzer şekilde fizyolojik yorgunluk (FizYor), zihinsel yorgunluk (ZihYor), psikolojik sağlamlık toplam puanı (PSTop) ve karar yorgunluğu toplam puanı (KYTop) değişkenlerinde de uyku süresine göre anlamlı bir farklılık saptanmamıştır ($p > 0,05$).

Bu bulgular, spor yöneticilerinin günlük uyku süresinin, araştırma kapsamında ele alınan yorgunluk, psikolojik sağlamlık ve karar yorgunluğu düzeyleri üzerinde istatistiksel olarak belirleyici bir etkisinin bulunmadığını göstermektedir.

3.1.11. Spor Yöneticilerinin Kayıp Durumlarına Göre Yorgunluk, Psikolojik Sağlamlık ve Karar Yorgunluğu Düzeyleri

Spor yöneticilerinin kayıp durumuna göre yorgunluk, psikolojik sağlamlık ve karar yorgunluğuna ilişkin betimsel istatistikler Tablo 16'da verilmiştir.

Tablo 16: Spor Yöneticilerinin Kayıp Durumlarına Göre Yorgunluk, Psikolojik Sağlamlık ve Karar Yorgunluğu Düzeylerine İlişkin Betimsel İstatistikler

Gruplar		N	Ortalama	Standart Sapma
Yorgunluk Toplam	Maddi	24	24,75	8,18
	Manevi	106	23,12	5,64
	Her ikisi de	118	23,63	7,02
	Hayır	197	22,59	6,26
	Toplam	445	23,09	6,45
Fiziksel Yorgunluk	Maddi	24	16,50	5,56
	Manevi	106	15,40	3,55
	Her ikisi de	118	15,79	4,86
	Hayır	197	14,81	4,13
	Toplam	445	15,30	4,31
Zihinsel Yorgunluk	Maddi	24	8,25	3,05
	Manevi	106	7,73	2,44
	Her ikisi de	118	7,84	2,66
	Hayır	197	7,75	2,57
	Toplam	445	7,80	2,59
Psikolojik Sağlamlık Toplam	Maddi	24	20,00	5,20
	Manevi	106	20,24	4,06
	Her ikisi de	118	20,69	4,12

	Hayır	197	21,11	4,22
	Toplam	445	20,73	4,21
Karar Yorgunluğu Toplam	Maddi	24	23,58	8,41
	Manevi	106	20,80	6,92
	Her ikisi de	118	21,98	6,84
	Hayır	197	20,52	6,84
	Toplam	445	21,14	6,98

Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 16'da spor yöneticilerinin kayıp durumlarına (maddi, manevi, her ikisi ve kayıp yaşamayanlar) göre yorgunluk, psikolojik sağlamlık ve karar yorgunluğu düzeylerine ilişkin betimsel istatistikler sunulmuştur. Tablo kapsamında her bir kayıp grubuna ait örneklem büyüklüğü (N), aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır.

Chalder Yorgunluk Ölçeği toplam puanı (CYTop), fizyolojik yorgunluk (FizYor), zihinsel yorgunluk (ZihYor), psikolojik sağlamlık toplam puanı (PSTop) ve karar yorgunluğu toplam puanı (KYTop) değişkenleri açısından farklı kayıp gruplarına ait puan dağılımları tablo aracılığıyla sunulmaktadır. Bu betimsel bulgular, spor yöneticilerinin yaşadıkları kayıp türlerine göre ilgili psikolojik değişkenlerdeki genel eğilimlerin görülmesini sağlamakta ve yapılacak istatistiksel karşılaştırmalara temel oluşturmaktadır.

Tablo 17: Spor Yöneticilerinin Kayıp Durumlarına Göre Yorgunluk, Psikolojik Sağlamlık ve Karar Yorgunluğu Düzeylerine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Gruplar		Kare ortalama	Sd	Ortalama Kare	F	p
Yorgunluk Toplam	Gruplar arası	155,958	3	51,986	1,251	,291
	Gruplar içi	18328,078	441	41,560		
	Total	18484,036	444			
Fiziksel Yorgunluk	Gruplar arası	111,518	3	37,173	2,012	,112
	Gruplar içi	8147,732	441	18,476		
	Toplam	8259,249	444			
Zihinsel Yorgunluk	Gruplar arası	6,072	3	2,024	,301	,825
	Gruplar içi	2966,319	441	6,726		
	Toplam	2972,391	444			
Psikolojik Sağlamlık Toplam	Gruplar arası	66,613	3	22,204	1,251	,291
	Gruplar içi	7824,564	441	17,743		
	Toplam	7891,178	444			
Karar Yorgunluğu Toplam	Gruplar arası	315,535	3	105,178	2,177	,090
	Gruplar içi	21310,327	441	48,323		
	Toplam	21625,862	444			

$p<0,05$

Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Spor yöneticilerinin kayıp durumlarına (maddi, manevi, her ikisi ve kayıp yaşamayanlar) göre yorgunluk, psikolojik sağlamlık ve karar yorgunluğu düzeyleri arasındaki farkların incelenmesi amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre Chalder Yorgunluk Ölçeği toplam puanı (CYTop) açısından gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ($F=1,251$; $p>0,05$). Benzer şekilde fizyolojik yorgunluk (FizYor), zihinsel yorgunluk (ZihYor) ve psikolojik sağlamlık toplam puanı (PSTop) değişkenlerinde de kayıp durumuna göre anlamlı bir farklılık saptanmamıştır ($p>0,05$). Karar yorgunluğu toplam puanı (KYTop) için de gruplar arası fark istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p>0,05$).

Varyans analizi sonuçlarında anlamlı farklılık elde edilmediğinden, gruplar arasındaki farkın kaynağını belirlemeye yönelik Post-Hoc (LSD) testi uygulanmamıştır.

3.1.12. Spor Yöneticilerinin Yorgunluk ve Psikolojik Sağlamlık Düzeyleri ile Karar Yorgunluğu Arasındaki İlişkiler

Bu araştırmada yorgunluk, psikolojik sağlamlık ve karar yorgunluğu değişkenleri arasındaki ilişkiler Pearson korelasyon analizi ile incelenmiştir. Elde edilen bulgular Tablo 18'de sunulmaktadır.

Tablo 18: Spor Yöneticilerinin Yorgunluk, Psikolojik Sağlamlık ve Karar Yorgunluğu Değişkenleri Arasındaki İlişkiler (Pearson Korelasyon Analizi)

Değişkenler	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1. Karar Yorgunluğu (KYTop)	1				
2. Toplam Yorgunluk (CYTop)	.556**	1			
3. Fiziksel Yorgunluk (FizYor)	.491**	.962**	1		
4. Zihinsel Yorgunluk (ZİhYor)	.568**	.890**	.732**	1	
5. Psikolojik Sağlamlık (PSTop)	-.537**	-.454**	-.410**	-.450**	1

$p<0,05$

Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Spor yöneticilerinin yorgunluk, psikolojik sağlamlık ve karar yorgunluğu düzeyleri arasındaki ilişkiler Pearson Çarpım Momentler Korelasyon Analizi ile incelenmiştir. Tablo 18'de sunulan bulgulara göre karar yorgunluğu ile toplam yorgunluk (r=,556), fizyolojik yorgunluk (r=,491) ve zihinsel yorgunluk (r=,568) arasında pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler bulunmaktadır (p<0,05). Buna karşılık, psikolojik sağlamlık ile karar yorgunluğu arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki saptanmıştır (r=-,537; p<0,05). Benzer şekilde psikolojik sağlamlık ile toplam yorgunluk, fizyolojik yorgunluk ve zihinsel yorgunluk değişkenleri arasında da negatif yönlü ve anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir. Bu bulgular, yorgunluk düzeyleri arttıkça karar yorgunluğunun arttığını, psikolojik sağlamlık düzeyi yükseldikçe ise karar yorgunluğunun azaldığını göstermektedir.

Elde edilen korelasyon bulguları, spor yöneticilerinde yorgunluk düzeyleri ile karar yorgunluğu arasında güçlü bir ilişki olduğunu; psikolojik sağlamlığın ise bu ilişkiyi ters yönde etkileyen önemli bir psikolojik kaynak olarak öne çıktığını göstermektedir.

Tablo 19: Karar Yorgunluğunu Yordayan Değişkenlere İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi (Model Özeti)

R	**R^2**	**Düzeltilmiş R^2**	**Standart Sapma**
.653	.427	.423	5.30

Model genel olarak anlamlıdır (F = 109.346; p <.001).

Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Karar yorgunluğunu yordayan değişkenlerin belirlenmesi amacıyla çoklu doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Analizde bağımlı değişken olarak karar yorgunluğu; bağımsız değişkenler olarak ise fizyolojik yorgunluk, zihinsel yorgunluk ve psikolojik sağlamlık modele dahil edilmiştir. Oluşturulan regresyon modelinin genel olarak anlamlı olduğu görülmüştür (F=109,346; p<0,005).

Tablo 20: Karar Yorgunluğunu Yordayan Değişkenlere Ait Regresyon Katsayıları

Değişken	B	Standart Sapma	β	t	p
Sabit	23.257	2.075		11.210	.000
Fiziksel Yorgunluk	.166	.086	.103	1.923	.055
Zihinsel Yorgunluk	.912	.147	.338	6.203	.000
Psikolojik Sağlamlık	-.568	.067	-.343	-8.419	.000

Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 20'de karar yorgunluğunu yordayan değişkenlere ait regresyon katsayıları sunulmuştur. Analiz sonuçlarına göre zihinsel yorgunluk, karar yorgunluğunu pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı biçimde yordamaktadır (β=,338; p<0,005). Psikolojik sağlamlığın ise karar yorgunluğu üzerinde negatif yönlü ve anlamlı bir yordayıcı olduğu belirlenmiştir (β=-,343; p<0,005).

Fizyolojik yorgunluğun karar yorgunluğu üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmüştür (p>0,05). Standartlaştırılmış beta katsayıları dikkate alındığında, karar yorgunluğu üzerinde en güçlü yordayıcı değişkenin zihinsel yorgunluk olduğu anlaşılmaktadır.

Elde edilen bulgular, oluşturulan regresyon modelinin karar yorgunluğundaki toplam varyansın %42,7'sini açıkladığını göstermektedir (R^2=,427). Bu sonuç, spor yöneticilerinde karar yorgunluğunun önemli bir bölümünün zihinsel yorgunluk ve psikolojik sağlamlık düzeyleri ile açıklanabildiğini ortaya koymaktadır. Özellikle zihinsel yorgunluğun karar yorgunluğu üzerindeki belirleyici etkisi, karar verme süreçlerinde bilişsel tükenmenin kritik bir rol oynadığını göstermektedir. Psikolojik sağlamlığın ise karar yorgunluğunu azaltıcı yönde etkide bulunması, bu değişkenin koruyucu bir psikolojik kaynak olarak değerlendirilebileceğini düşündürmektedir.

SONUÇ, TARTIŞMA VE YORUM

Araştırma sonucunda spor yöneticilerinin yorgunluk, psikolojik sağlamlık ve karar yorgunluk düzeyleri demografik değişkenlere göre anlamlı biçimde farklılaştığı belirlenmiştir. Özellikle cinsiyet değişkenine göre yapılan karşılaştırmalarda kadın spor yöneticilerinin toplam yorgunluk düzeylerinin daha yüksek olduğu (CYTop $\bar{x}$=24,78) ve karar yorgunluğu puanlarının erkeklere göre daha yüksek seyrettiği (KYTop $\bar{x}$=22,19) görülmektedir. Buna karşılık erkek spor yöneticilerinin psikolojik sağlamlık düzeylerinin daha yüksek olduğu saptanmıştır (PSTop $\bar{x}$=21,19).

Yaş değişkeni açısından yapılan analizlerde, 31–40 yaş grubundaki spor yöneticilerinin toplam yorgunluk ve karar yorgunluğu puanlarının diğer yaş gruplarına kıyasla daha yüksek bir düzeyde olduğu; 51–60 yaş grubundaki yöneticilerin ise psikolojik sağlamlık düzeylerinin daha yüksek seyrettiği görülmektedir. Sektör değişkenine göre kamu sektöründe çalışan spor yöneticilerinin özel sektöre kıyasla daha yüksek yorgunluk ve karar yorgunluğu düzeylerine sahip olduğu görülmektedir. Buna karşın medeni durum, uyku süresi ve gelir düzeyi değişkenleri açısından ilgili değişkenlerde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir.

Kadın yöneticilerin yorgunluk düzeylerinin yüksek çıkması, literatürdeki "iş-yaşam dengesi" ve "toplumsal rollerin getirdiği ek yükler" argümanlarıyla paralellik göstermektedir. Erkeklerin psikolojik sağlamlığının yüksek olması, Gökçe ve diğerleri (2008) tarafından vurgulanan deneyim ve özgüven ilişkisiyle açıklanabilir.

Eğitim düzeyi yükseldikçe zihinsel yorgunluğun artması, lisansüstü eğitim alan yöneticilerin daha fazla analitik süreç (Sistem 2 düşünme) kullanması ve buna bağlı bilişsel kaynak tüketimi ile ilişkilendirilebilir. Kamu sektöründeki yüksek yorgunluk bulgusu, Paksoy (2020) belirttiği artan bürokratik denetim ve şeffaflık baskısının bir sonucu olarak değerlendirilebilir.

Araştırma, yorgunluğun bir risk faktörü, psikolojik sağlamlığın ise bir kalkan olduğunu kanıtlamaktadır. Psikolojik sağlamlığı yüksek olan yöneticiler, ardışık kararların yarattığı bilişsel yükü (karar yorgunluğunu) daha iyi yönetebilmektedir.

1. Spor örgütleri, özellikle kritik kararların sabah saatlerinde (kaynaklar henüz tükenmemişken) alınmasını sağlayacak "karar hijyeni" protokolleri geliştirilebilir.

2. Spor yöneticilerine yönelik bilişsel esneklik, stres yönetimi ve öz-düzenleme becerilerini geliştirmeye odaklı hizmet içi eğitim programlarının yaygınlaştırılması önerilmektedir. Bu tür programların, yöneticilerin psikolojik sağlamlık düzeylerini güçlendirerek karar yorgunluğunu azaltmada etkili bir müdahale aracı olarak kullanılabileceği değerlendirilmektedir.

3. Kamu sektöründe görev yapan spor yöneticilerinin maruz kaldıkları karar yükünün azaltılması amacıyla, yetki devrine dayalı yönetsel yapılanmaların güçlendirilmesi ve katılımcı karar verme modellerinin kurumsal düzeyde yaygınlaştırılması önerilmektedir. Özetle spor yöneticisinin başarısı, sadece teknik bilgisine değil, bilişsel kaynaklarını ne kadar tasarruflu kullandığına ve baskı altında psikolojik dengesini ne kadar koruyabildiğine bağlıdır. Araştırma sonucunda elde edilen temel bulgular şunlardır:

Cinsiyet Farkı: Kadın spor yöneticilerinin toplam yorgunluk (24.78), fiziksel yorgunluk (16.34) ve karar yorgunluğu (22.19) düzeyleri erkeklere göre anlamlı derecede yüksek bulunmuştur. Erkeklerin ise psikolojik sağlamlık düzeylerinin (21.19) kadınlardan daha yüksek olduğu saptanmıştır.

Eğitim Etkisi: Eğitim seviyesi yükseldikçe (Lisans ve Lisansüstü), lise mezunlarına oranla zihinsel yorgunluk düzeyinin arttığı görülmüştür.

Yaş ve Deneyim: Karar yorgunluğunun en yüksek olduğu yaş grubu 31-40 arası iken, 51-60 yaş grubunda psikolojik sağlamlığın arttığı ve yorgunluğun azaldığı saptanmıştır. Sektörel Farklılık: Kamu sektöründe çalışan yöneticiler, özel sektöre göre daha yüksek karar yorgunluğu ve toplam yorgunluk yaşamaktadır; özel sektör yöneticileri ise daha yüksek psikolojik sağlamlığa sahiptir.

Etkisiz Değişkenler: Medeni durum, gelir düzeyi, uyku süresi ve geçmişteki maddi/manevi kayıplar yorgunluk veya karar yorgunluğu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark yaratmamıştır. Kadın yöneticilerin daha yüksek karar yorgunluğu yaşaması, literatürdeki "çifte iş yükü" (ev ve iş sorumlulukları) ve spor dünyasındaki eril baskın yapının yarattığı stresle açıklanabilir. Erkeklerin psikolojik sağlamlığının yüksek çıkması, Gökçe ve diğerleri (2008) tarafından belirtilen deneyimle güçlenen liderlik yeterliği bulgusuyla desteklenmektedir. Eğitim düzeyi arttıkça zihinsel yorgunluğun artması dikkat çekicidir. Bu durum, analitik düşünme (Sistem 2) süreçlerinin daha yoğun kullanılması ve buna bağlı olarak bilişsel kaynakların (ego

depletion) daha hızlı tükenmesiyle ilişkilendirilebilir. Baumeister ve diğerleri (2018) tarafından vurgulanan öz-düzenleme kapasitesinin tükenmesi, eğitimli yöneticilerin daha kompleks karar mekanizmalarına sahip olmasından kaynaklanıyor olabilir.

Kamu sektöründeki yüksek yorgunluk bulgusu, Paksoy (2020) tarafından vurgulanan bürokratik engeller, şeffaflık baskısı ve hesap verebilirlik zorunluluklarının yarattığı yönetsel yük ile örtüşmektedir. Özel sektörde ise kararların daha hızlı ve esnek alınması, yöneticilerin psikolojik sağlamlığını korumasına yardımcı olmaktadır.

Özellikle 31-40 yaş grubundaki "orta düzey" yöneticilerin yaşadığı yoğun karar yorgunluğu, bu grubun hem operasyonel hem stratejik kararları aynı anda yönetme zorunluluğundan kaynaklanıyor olabilir. Deneyimin (51-60 yaş) yorgunluğu azaltması, Simon (1997) belirttiği "sezgisel karar verme" becerisinin gelişmesiyle, yani zihinsel kısa yolların kullanılarak bilişsel enerjinin korunmasıyla spor örgütlerinde karar kalitesini artırmak için yöneticilerin sadece teknik bilgilerini artırmak yeterli değildir; aynı zamanda psikolojik sağlamlıklarını güçlendirecek örgütsel destek mekanizmaları kurulmalıdır. Karar yorgunluğunu minimize etmek adına, özellikle kamu sektöründe yetki devri ve katılımcı yönetim modelleri (katılımcı karar modeli) teşvik edilmelidir.

Mevcut çalışmaların büyük çoğunluğu yorgunluk ve karar verme süreçlerini sporcular üzerinden ele almıştır; spor yöneticilerine odaklanan ve özellikle "karar yorgunluğu" kavramını doğrudan inceleyen ampirik çalışmalar oldukça sınırlıdır.
Karar Vermenin Stratejik Rolü: Spor yöneticiliği "hammaddesi insan" olan bir alandır. Yöneticilerin aldığı kararlar sadece kurumsal işleyişi değil; sporcuların performansını, kulüp bütçesini ve toplumsal spor bilincini doğrudan etkilediği düşünülmektedir. Hangi yaş, cinsiyet ve sektör grubundaki yöneticilerin daha fazla risk altında olduğunu (örneğin; kadın yöneticiler, kamu sektörü çalışanları ve 31-40 yaş grubu) istatistiksel olarak ortaya koymaktadır. Spor örgütleri, yöneticilerin duygusal dengelerini ve öz-disiplinlerini korumalarını sağlayacak destek mekanizmaları kurmalıdır.

Araştırma bulguları, kamu sektöründe görev yapan spor yöneticilerinin özel sektördeki meslektaşlarına kıyasla daha yüksek düzeyde karar yorgunluğu yaşadığını göstermektedir. Bu durum, kamu örgütlerindeki bürokratik süreçlerin yoğunluğu ve işlem sayısının fazlalığı ile doğrudan ilişkilidir. Bu nedenle, karar alma süreçlerini

sadeleştiren, gereksiz onay ve raporlama mekanizmalarını azaltan, dijitalleşme temelli hızlı işlem modellerini önceleyen yapısal düzenlemelerin hayata geçirilmesi gerekmektedir. Böyle bir dönüşüm, yalnızca yöneticilerin bilişsel yükünü azaltmakla kalmayacak; aynı zamanda kamu spor örgütlerinde karar alma hızını ve kurumsal etkinliği de belirgin biçimde artıracaktır.

Bu araştırmanın sonucunda, spor yöneticilerinin karar yorgunluğu düzeyleri ile psikolojik sağlamlık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu belirlenmiştir. Elde edilen bulgular, psikolojik sağlamlık düzeyi arttıkça karar yorgunluğunun azaldığını ve yöneticilerin karar verme süreçlerini daha etkin sürdürebildiklerini göstermektedir.

Araştırma sonuçları, spor yöneticilerinin maruz kaldığı yoğun iş temposu, sürekli karar verme zorunluluğu ve yönetsel sorumlulukların zaman içerisinde zihinsel yorgunluğa neden olabildiğini ortaya koymaktadır. Bu nedenle spor kurumlarında yöneticilerin iş-yaşam dengesini destekleyen, sürdürülebilir ve esnek çalışma modellerinin geliştirilmesi önem taşımaktadır. Düzenli izin uygulamaları, psikososyal destek hizmetleri ve sağlıklı çalışma koşullarının sağlanması, yöneticilerin psikolojik sağlamlıklarını güçlendirebilir ve karar verme süreçlerinin niteliğini artırabilir.

Bununla birlikte araştırma, karar yorgunluğunun yalnızca bireysel bir sorun olmadığını, aynı zamanda kurumsal karar kalitesi ve örgütsel verimlilik açısından da önemli sonuçlar doğurduğunu göstermektedir. Bu doğrultuda spor örgütlerinde mentorluk uygulamaları, karar destek mekanizmaları ve görev paylaşımına dayalı yönetim modellerinin geliştirilmesi önerilmektedir. Bu uygulamalar hem yöneticilerin psikolojik sağlamlık ve yorgunluk düzeylerini destekleyebilir hem de kurumsal kararların daha tutarlı ve sürdürülebilir şekilde alınmasına katkı sağlayabilir.

KAYNAKÇA

Adair, J. (2000). *Karar Verme ve Problem Çözme, (Çev. N. Kalaycı), (Ed. M. T. Atay),* Ankara: Gazi Kitabevi.

Adın, R. M. Ceren, A. N. Salcı, Y. Fil Balkan, A. Armutlu, K. ve Ayhan Kuru, Ç. (2022). Dimensionality, psychometric properties, and population-based norms of the Turkish version of the Chalder Fatigue Scale among adults. *Health and Quality of Life Outcomes,* 20(1),161. https://doi.org/10.1186/s12955-022-02074-x.

Akdemir, B. (2020). *Karar Yorgunluğu, İçinde: İnsan Kaynakları Yönetiminde Güncel Yaklaşımlar, Ed. Bünyamin Akdemir,* (2. Baskı) 423-450, İstanbul: Beta Yayınevi.

Akıllı, M. (2019). *Spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarında akademisyenlerin yöneticilerinin liderlik tarzı ve güç kullanma biçimlerine ilişkin algıları (Yüksek lisans tezi).* Bartın: Bartın Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Baron, R. M. ve Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology.* 51(6),1173.

Baştuğ, İ. (2006). *Karar Verme Sürecinde Sezginin Önemi ve Türk Merkezi Yönetimindeki Geçerliliği, Yüksek Lisans Tezi,* Kırıkkale: Kırıkkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Baumeister, R. F. Bratslavsky, E. Muraven, M. ve Tice, D. M. (2018). *Ego depletion: Is the active self a limited resource. In Self-regulation and self-control* (pp. 16-44), New York: Routledge.

Baumeister, R. F. Tice, D. M. ve Vohs, K. D. (2018). The strength model of self-regulation: Conclusions from the second decade of willpower research. *Perspectives on Psychological Science*, 13(2), 141-145.

Baumeister, R. F. ve Tierney J. (2011). *Willpower: Why Self-Control is The Secret to Success,* London: Penguin Books.

Biriçik, Y. S. (2020). Türkiye'de spor yönetimi disiplininde yapılmış olan tezlerin içerik analizi. *EKEV Akademi Dergisi,* 24(81), 523-548.

Bozyigit, E. (2019*). Sports Manager Training and Leadership Behaviors. Journal of Education and Learning, 8*(2), 248-255.

Bronfenbrenner, U. (1979). Contexts of Child Rearing: Problems and Prospects. *American Psychologist, 34*(10), 844.

Büyüköztürk, Ş. Çokluk, Ö. ve Köklü, N. (2018). *Sosyal bilimler için istatistik.* Ankara: Pegem Yayınları.

Campbell, I. H. Naldrett, A. J. ve Barnes, S. J. (1983*). A Model for the Origin of the Platinum-Rich Sulfide Horizons in the Bushveld and Stillwater Complexes. Journal of Petrology,* 24(2), 133-165.

Can, H. (1992). *Organizasyon ve Yönetim,* Ankara: Adım Yayıncılık.

Cella M Chalder T. (2010). Measuring Fatigue in Clinical and Community Settings. *Journal of Psychosomatic Research.*69(1), 17-22. https:// doi. org/ 10. 1016/j. jpsyc hores. 2009. 10. 007.

Certo, S. C. (2003). *Modern Management,* New Jersey: PrenticeHall.

Chelladurai, P. (2014). *Managing organizations for sport and physical activity: A systems perspective*. New York: Routledge.

Chelladurai, P. ve Madella, A. (2006). *Human resource management in Olympic sport organisations*. Champaing, Illinois: Human Kinetics.

Comrey, A. L. ve Lee H. B. (1992). *A first course in factor analysis (2nd ed.).* Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates.

Côté, J. ve Gilbert, W. (2009). An integrative definition of coaching effectiveness and expertise. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 4(3): 307-323.

Daft, R. L. (2016). *Management (12th ed.).* Boston, MA: Cengage Learning.

Dessler, G. (2004). *Management.* New Jersey: Pearson Education.

Doğan, T. (2015). Kısa Psikolojik Sağlamlık Ölçeği'nin Türkçe uyarlaması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *The Journal of Happiness & Well-Being,* 3(1), 93-102.

Doherty, A. (2013). Investing in Sport Management: The Value of Good Theory. *Sport Management Review,* 16(1), 5-11.

Donaldson, P. ve Clifford J. (1980). *The Economy and Decision Making,* St. Paul: West Publishing Company.

Eagleman, D. (2013). *Incognito: Beynin Gizli Hayatı, Çev. Zepnep Arık Tozar,* İstanbul: Domingo Yayınevi.

Eisenhardt, K. M. (1989). Making Fast Strategic Decisions in High-Velocity Environments. *Academy of Management Journal,* 32(3), 543-576.

Ferkins, L. ve Shilbury, D. (2015). The Stakeholder Dilemma in Sport Governance. *Journal of Sport Management,* 29(1), 93-108.

Fletcher, D. ve Sarkar, M. (2016). Zihinsel Fortitude Training: An Evidence-Based Approach to Developing Psychological Resilience For Sustained Success. *Journal of Sport Psychology in Action,* 7(3), 135-157.

Garmezy, N. (1991). Resiliency and Vulnerability to Adverse Developzihinsel Outcomes Associated With Poverty. *American Behavioral Scientist*, 34(4), 416-430.

Genç, G. B. (1994). *Karar Verme Sürecinin Analizi, Bilim Uzmanlığı Tezi,* Malatya: İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Gilovich, T. Griffin D. ve Kahneman D. (2002). *Heuristics and Biases: The Psychology of Intuitive Judgment,* New York: Cambridge University Press.

Gökçe, Z. Çam, İ. ve Yazıcılar, İ. (2008). Spor yöneticilerinin liderlik boyutlarının araştırılması (Ege Bölgesi örneği). *Spor Yönetimi ve Bilgi Teknolojileri Dergisi*, 3(1), 4-11.

Greenspan, D. ve Greenspan, J. S. (1992). Significance of oral hairy leukoplakia. *Oral Surgery, Oral Medicine, Oral Pathology,* 73(2), 151-154.

Gülşen, B. Y. C. (2020). *Akademisyenlerde yetenek yönetimi, iş motivasyonu ve iş performansı ilişkisinin incelenmesi (Yüksek lisans tezi).* Ankara: Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

Hagbaghery, A. M. Salsali M. ve Ahmadi F. (2004). The Factors Facilitating and Inhibiting Effective Clinical Decision-Making in Nursing: A Qualitative Study. *BioMed Central Nursing,* 3(2), 1-11.

Halıcı, A. Parasız, Ö. ve Yetim, A. A. (2020). Sayılarla Türkiye'de spor yöneticiliği eğitimi. *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi,* 25(4), 299-312.

Hanson, D. Hitt, M. A. Ireland, R. D. ve Hoskisson, R. E. (2016). *Strategic management: Competitiveness and Globalisation.* Victoria: Cengage AU.

Harrison, E. F. (1996). A Process Perspective on Strategic Decision Making, *Management Decision,* 34(1), 46-53.

Hayes, A. F. (2017*). Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach.* New York: Guilford Publications.

Hedberg, B. ve Larsson U. S. (2004). Environzihinsel Elements Affecting the Decision-Making Process in Nursing, *Practice, Journal of Clinical Nursing,* 13(3), 316-324.

Hickman, R. L. Pignatiello G. A. ve Tahir S. (2018). Evaluation of The Decisional Fatigue Scale among Surrogate Decision Makers of the Critically Ill. *Western Journal of Nursing Research,* 40(2), 191-208.

Hirshleifer, D. Levi Y. Lourie B. ve Teoh S. H. (2019). Decision Fatigue and Heuristic Analyst Forecasts, *Journal of Financial Economics,* 133(1), 83-98.

Houlihan, B. ve Malcolm, D. (Eds.). (2015). *Sport and society: a student introduction.* London: Sage.

Hoye, R. Smith, A. C. Nicholson, M. ve Stewart, B. (2015*). Sport management: principles and applications.* Oxford: Routledge.

Hums, M. A. ve MacLean, J. C. (2018*). Scholastic Sport. In Governance and Policy in Sport Organizations*. New York: Routledge.

Hunt, T. C. Ambrose J. P. Haaland B. Kawamoto K. Dechet C. B. Lowrance W. T. ve O'Neil B. B. (2021). Decision Fatigue in Low-Value Prostate Cancer Screening*, Cancer,* 127(18), 3343-3353.

Kahneman, D. ve Egan, P. (2011). *Thinking, fast and slow.* New York: Farrar. Straus and Giroux.

Karasar, N. (2005). *Bilimsel araştırma yöntemi (17. Baskı)*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Kıral, E. (2015). Yönetimde Karar ve Etik Karar Verme Sorunsalı, *Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 6(2), 73-89.

Krejcie, R. V. ve Morgan, D. W. (1970). Sample Size Determination Table. *Educational and Psychological Measurement,* 30(3), 607-610.

Kurt, S. ve Karaaziz M. Covid-19 Pandemisinin Psikososyal Alandaki Etkileri. *YDÜ Mimarlık Fakültesi Dergisi*, 3(2), 81-91.

Kuzgun, Y. (2003). *Meslek Rehberliği ve Danışmanlığına Giriş*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Lussier, R. N. ve Kimball, D. C. (2023). *Applied sport management skills*. Illionis: Human Kinetics.

Malkoç, N. ve Sunay, H. (2020). Özel spor işletmelerinde çalışan personelin örgütsel sinizm ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi. *Journal of Sport Sciences Research*, *5*(1), 62-75.

Masten, A. S. (2001). Ordinary Magic: Resilience Processes İn Development. *American Psychologist,* 56(3), 227-238.

Masteralexis, L. Barr, C. A. ve Hums, M. (Eds.). (2012). *Principles and practice of sport management*. Sudbury: Jones & Bartlett Publishers.

McAllister, I. L. Gillies, M. E. Smithies, L. A. Rochtchina, E. Harper, C. A. Daniell, M. D. ve Mitchell, P. (2010). The Central Retinal Vein Bypass Study: a trial of laser-induced chorioretinal venous anastomosis for central retinal vein occlusion. *Ophthalmology,* 117(5), 954-965.

Mintzberg, H. (2009). *Managing.* San Francisco, CA: Berrett-Koehler.

Misener, K. ve Doherty, A. (2009). A Case Study of Organizational Capacity in Nonprofit Community Sport. *Journal of Sport Management*, 23(4), 457-482.

Moç, T. (2019). Bireylerin Kişilik Tipleri ile Örgütlerde Yaşanan Çatışmalarda Tercih Edilen Çözüm Stratejileri Arasındaki İlişki, *BMIJ*, 7(5), 2073-2093, doi: https://doi.org/10.15295/bmij.v7i5.1273.

Northouse, P. G. (2018*). Leadership: Theory and Practice (8th ed.).* Thousand Oaks: Sage Publications.

O'Brien, D. ve Slack, T. (2004). The Emergence of a Professional Logic in English Rugby Union: The Role of İsomorphic and Diffusion Processes. *Journal of Sport Management,* 18(1), 13-39.

Özer, U. ve Çolakoğlu, T. (2017). Çağdaş Spor Bilincinin Oluşmasına İlişkin Spor Yöneticilerinin Görüşleri. *Ulusal Spor Bilimleri Dergisi,* 1(2), 1-11.

Özkan, R. ve Yaman, M. (2023). Amatör Spor Kulüpleri Federasyonu Yöneticilerinin Liderlik Yönelimleri, Kişilik Özellikleri ve Empati Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *The Online Journal of Recreation and Sports,* 12(1), 55-69.

Pageaux, B. (2014). The Psychobiological Model of Endurance Performance: an Effort-based Decision-Making Theory to Explain Self-Paced Endurance Performance. *Sports Medicine,* 44(9), 1319-1320.

Paksoy, M. (2020). *Yeni yönetim yaklaşımları çerçevesinde Türk spor federasyonlarının denetim yapısının incelenmesi (Doktora tezi)*. Sakarya: Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Parent, M. M. (2010). Decision Making in Major Sport Events Over Time: Parameters, Drivers, and Strategies. *Journal of Sport Management,* 24(3), 291-318.

Peng, J. Li, D. Zhang, Z. Tian, Y. Mıao, D. Xiao, W. and Zhang, J. (2016). How Can Core Self Evaluations Influence Job Burnout The Key Roles of Organizational Commitment and Job Satisfaction*, Journal of Health Psychology,* 21(1), 50-59.

Phelps, E. A. Lempert, K. M. ve Sokol-Hessner, P. (2014). Emotion and Decision Making: Multiple Modulatory Neural Circuits. *Annual Review of Neuroscience,* 37(1), 263-287.

Pignatiello, G. A. Martin, R. J. ve Hickman Jr, R. L. (2020). Decision Fatigue: A Conceptual Analysis. *Journal of Health Psychology*, 25(1), 123-135.

Pignatiello, G. A. Martin, R. J. ve Hickman R. L. (2020). Decision Fatigue: A Conceptual Analysis, *Journal of Health Psychology,* 25(1), 123-135.

Pitts, B. G. ve Stotlar, D. K. (2002). *Fundazihinsels of Sport Marketing*. Morgantown: Fitness Information Technology.

Polman, E. ve Vohs K. D. (2016*).* Decision Fatigue, Choosing for thers, and Self-Construal, *Social Psychological and Personality Science,* 7(5), 471-478.

Radwin, L. E. (1998), Empirically Generated Attributes of Experience in Nursing, *Journal of Advanced Nursing,* 27(3), 590-595.

Reivich, K. ve Shatté, A. (2002). *The Resilience Factor: 7 Essential Skills for Overcoming Life's İnevitable Obstacles.* New York: Broadway Books.

Robbins, S. P. ve Judge, A. T. A. (2019). *Organizational Behavior.* (18th Edition). New York City: Pearson Education Limited.

Robinson, L. (2004). *Managing Public Sport and Leisure Services.* New York: Routledge.

Sarıakçalı, N. ve Kırpık, G. (2022). Hickman'ın Karar Yorgunluğu Ölçeği'nin Türkçe'ye Uyarlanması ve Covid-19 Sürecinde bir Araştırma. *Abant Sosyal Bilimler Dergisi,* 22(3), 1171-1185. https://doi.org/10.11616/asbi.114690.

Sarkar, M. ve Fletcher, D. (2014). Psychological Resilience in Sport Performers: A Review of Stressors and Protective Factors. *Journal of Sports Sciences,* 32(15), 1419-1434.

Schall, J. D. (2005). Decision Making, *Current Biology*, 15(1), 9-11.

Shilbury, D. Sotiriadou, K. P. ve Green, B. C. (2008). Sport Development. Systems, Policies and Pathways: An Introduction to the Special Issue. *Sport Management Review,* 11(3), 217-223.

Simon, H. (1997). *Administrative Behavior* (4th ed.), New York: The Free Press.

Slack, T. ve Parent, M. M. (2006). *Understanding Sport Organizations: The Application of Organization Theory.* Illinois: Human Kinetics.

Smith, A. C. T. ve Stewart, B. (2010). The Special Features of Sport: A Critical Revisit. *Sport Management Review,* 13(1), 1-13.

Smith, M. R. Zeuwts, L. Lenoir, M. Hens, N. De Jong, L. M. ve Coutts, A. J. (2016). Mental Fatigue İmpairs Soccer-Specific Decision-Making Skill. *Journal of Sports Sciences,* 34(14), 1297-1304.

Smith, R. A. Andrews, K. Brooks, D. DeSantis, C. E. Fedewa, S. A. Lortet-Tieulent, J. ve Wender, R. C. (2016). Cancer screening in the United States, 2016: Review of Current American Cancer Society Guidelines and Current İssues in Cancer Screening. C*ancer Journal for Clinicians,* 66(2), 95-114.

Sucu, G. Dicle A. ve Saka O. (2012). Hemşirelikte Klinik Karar Verme, Etkileyen Etmenler ve Karar Verme Modelleri, *Hemşirelikte Eğitim ve Araştırma Dergisi*, 9(1), 52-60.

Sunay, H. (1998). Spor Yöneticilerinin Nitelikleri ve Eğitimi. *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi,* 3(1), 59-68.

Sunay, H. (2016). *Spor Yönetimi.* Gazi Kitapevi: Ankara.

Tekin, Ö. (2009). *İşletmelerin Karar Verme Düzeylerinde Stratejik Planlamanın Yeri ve Ticari Bankalarda Uygulanılırlığı Üzerine Bir Araştırma,* Yüksek Lisans Tezi, Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.

Van Cutsem, J. Marcora, S. De Pauw, K. Bailey, S. Meeusen, R. ve Roelands, B. (2017). The Effects of Mental Fatigue on Physical Performance: A Systematic Review. *Sports Medicine*, 47(8), 1569-1588.

Wang, Y. ve Ruhe G. (2007). The Cognitive Process of Decision Making. *International Journal of Cognitive Informatics and Natural Intelligence (IJCINI*), 1(2), 73-85.

Westerbeek, H. ve Smith, A. (2002). *Sport Business in The Global Marketplace.* London: Springer.

Whittle, S. B. Smith, V. Doherty, E. Zhao, S. McCarty, S. ve Zage, P. E. (2017). Overview and Recent Advances in the Treatment of Neuroblastoma. *Expert Review of Anticancer Therapy,* 17(4), 369-386.

EKLER

EK 1: Aydınlatılmış Onam Formu

Değerli Katılımcı,

Bu araştırma Dokuz Eylül Üniversitesi Spor Yöneticiliği Bölümü öğretim üyelerinden Doç. Dr. Hulusi Mehmet TUNÇKOL danışmanlığında, spor yöneticiliği yüksek lisans öğrencisi Merve KARACA tarafından yapılmaktadır.

Dokuz Eylül Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesi, Spor Yöneticiliği ABD' da yürütülmekte olan araştırmada yer almak üzere davet edilmiş bulunmaktasınız. Araştırmanın amacı, Spor Yöneticilerinde Yorgunluk ve Psikolojik Sağlamlığın Karar Yorgunluğu Üzerine Etkisinin çeşitli değişkenler açısından değerlendirmektir. Araştırmaya katılmanız gönüllülük esasına dayalıdır. Bu araştırmada elde edilen tüm bilgiler gizli kalacaktır. Bu araştırma için size herhangi bir ödeme yapılmayacaktır ve herhangi bir ücret talep edilmeyecektir. Araştırmaya katılmamayı tercih edebilirsiniz veya sizi rahatsız eden bir durumda herhangi bir neden belirtmeksizin sonlandırabilirsiniz. Araştırmanın sizin için bir riski bulunmamaktadır.

Araştırma hakkında daha fazla bilgi edinmek ve/veya araştırmanın sonuçları hakkında bilgi almak isterseniz Merve KARACA ile aşağıda yer alan e-mail adresi aracılığıyla iletişime geçebilirsiniz. Araştırmaya sağlayacağınız değerli katkılarınız için şimdiden teşekkür ederiz.

İletişim:…….

Yukarıda verilen bilgileri okudum, anladım çalışmaya katılmayı kabul ediyorum.

Çalışmaya katılmayı kabul ediyorsanız aşağıdaki kutucuğu X ile işaretleyiniz ve devam ediniz.

** Gerekli : (×)Kabul ediyorum.

EK 2: Kişisel Bilgi Formu

Yaşınız ?_____

Cinsiyetiniz ? Kadın ☐ Erkek ☐

Kısaca görevinizi belirtiniz? _____

Eğitim durumunuz nedir?
İlköğretim ve lise ☐
Ön lisans ☐
Lisans ☐
Lisansüstü ☐
Doktora ☐

Medeni durumunuz nedir?
Evli ☐
Bekar ☐

Çocuk sayınızı belirtiniz?_____

Çalıştığınız sektör nedir?
Kamu Sektörü ☐
Özel Sektör ☐

Günlük kaç saat uyuyorsunuz?
1-2 saat ☐
3-4 saat ☐
5-6 saat ☐
7-8 saat ☐

Sağlık durumunuz iyi mi?
Evet ☐
Hayır ☐

Hayatınızda sizi etkileyen ciddi bir kayıp yaşadınız mı?
Maddi kayıp ☐
Manevi kayıp ☐
İkisini de yaşadım ☐
Hayır ☐

Bireysel olarak aylık geliriniz ne kadar, yazınız? _____TL .

EK 3: Chalder Yorgunluk Ölçeği

	Her zamankinden daha az	Her zamanki kadar	Her zamankinden daha fazla	Her zamankinden çok daha fazla
1) Yorgunlukla ilgili sorunlarınız var mı?	0	1	2	3
2) Dinlenmeye ihtiyaç duyuyor musunuz?	0	1	2	3
3) Kendinizi uykulu veya uyuşuk hissediyor musunuz?	0	1	2	3
4) Bir şeye başlamakta sorun yaşıyor musunuz?	0	1	2	3
5) Enerjinizde azalma hissediyor musunuz?	0	1	2	3
6) Kaslarınızın kuvvetinde azalma hissediyor musunuz?	0	1	2	3
7) Kendinizi güçsüz hissediyor musunuz?	0	1	2	3
8) Konsantre olmakta zorlanıyor musunuz?	0	1	2	3
9) Konuşurken diliniz sürçüyor mu?	0	1	2	3
10) Konuşurken doğru sözcüğü bulmakta zorlanıyor musunuz?	0	1	2	3

	Her zamankinden daha iyi	Her zamanki gibi	Her zamankinden daha kötü	Her zamankinden çok daha kötü
11)Hafızanız nasıl?	0	1	2	3

EK 4: Psikolojik Sağlamlık Ölçeği

	Hiç uygun değil	Uygun değil	Biraz uygun	Uygun	Tamamen uygun
1) Sıkıntılı zamanlardan sonra kendimi çabucak toparlayabilirim.	1	2	3	4	5
2) Stresli olayların üstesinden gelmekte güçlük çekerim.*	1	2	3	4	5
3) Stresli durumlardan sonra kendime gelmem uzun zaman almaz.	1	2	3	4	5
4) Kötü bir şeyler olduğunda bunu atlatmak benim için zordur.*	1	2	3	4	5
5) Zor zamanları çok az sıkıntıyla atlatırım.	1	2	3	4	5
6) Hayatımdaki olumsuzlukların etkisinden kurtulmam uzun zaman alır.*	1	2	3	4	5

EK 5: Karar Yorgunluğu Ölçeği

	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1) Çok yorgun ve stresli olduğum için karar vermede zorlanıyorum.	0	1	2	3	4
2) Konsantre olamadığım için karar vermede zorlanıyorum.	0	1	2	3	4
3) Bilgiyi alma ve kullanma benim için çok zor olduğundan karar vermede zorluk yaşıyorum.	0	1	2	3	4
4) İyi kararlar vermek için kendime yeterince güvenmiyorum.	0	1	2	3	4
5) Karar vermek çok fazla çaba gerektirir.	0	1	2	3	4
6) Benim adıma başkası karar vermelidir.	0	1	2	3	4
7) Hangi seçeneğin en iyisi olduğuna karar veremiyorum.	0	1	2	3	4
8) Dikkatlice düşünmeden kararlar veriyorum.	0	1	2	3	4
9) Ruh halim karar vermeyi zorlaştırıyor.	0	1	2	3	4

EK 6: Ölçek Kullanım İzinleri

1.Karar Yorgunluğu Ölçeği (izin alındı)

2. Kısa Psikolojik Sağlamlık Ölçeği (izin alındı)

3. Chalder Yorgunluk Ölçeği (izin alındı)

1.Karar Yorgunluğu Ölçeği

Ynt: Ölçek kullanımı izni Hk.

"Dr. Öğr. Üyesi GÜLŞEN KIRPIK" 25 Haziran 2024 19:41

Kime: "Merve KARACA'

Kıymetli Merve Hanım;
Kaynak göstermek suretiyle elbette kullanabilirsiniz. Çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Dr. Öğr. Üyesi Gülşen KIRPIK

2.Kısa Psikolojik Sağlamlık Ölçeği

Tayfun Doğan 29 Temmuz 2024 21:11

Alıcı: Merve Karaca

Merhaba,
Ölçeği web sitemden indirerek kullanabilirsiniz.
İyi çalışmalar dilerim.

Tayfun Doğan
www.tayfundogan.net

3. Chalder Yorgunluk Ölçeği

"Rıdvan Muhammed ADIN" 31 Temmuz 2024 00:11

Kime: "Merve KARACA"

Sayın Karaca,
Chalder Yorgunluk Ölçeğinin Türkçe versiyonunu "Spor Yöneticilerinde Yorgunluk ve Psikolojik Sağlamlığın Karar Verme Yorgunluğu Üzerine Etkisi " başlıklı çalışmanızda kullanabilirsiniz.

İyi çalışmalar.