



(ISSN: 2587-0238)

Yavuz Eroglu, S. & Eroglu, E. (2022). Examination of Career Management Levels of Employees in Sports Organizations, *International Journal of Education Technology and Scientific Researches*, 7(18), 1179-1201.

DOI: <http://dx.doi.org/10.35826/ijetsar.492>

Article Type (Makale Türü): Research Article

EXAMINATION OF CAREER MANAGEMENT LEVELS OF EMPLOYEES IN SPORTS ORGANIZATIONS

Sultan YAVUZ EROGLU

Assoc Prof. Dr, Mus Alparslan University, Mus, Turkey, sultan-yvz@windowslive.com

ORCID: 0000-0002-3007-5367

Erdem EROGLU

Assoc Prof. Dr, Mus Alparslan University, Mus, Turkey, medreeroglu@hotmail.com

ORCID:0000-0002-6301-9257

Received: 19.02.2022

Accepted: 17.05.2022

Published: 15.06.2022

ABSTRACT

Since the sports sector is of great importance for the country, ensuring that the employees in sports organizations work with precision will bring direct success. In this direction, the aim of the research is to examine the career management levels of the employees in sports organizations in terms of some variables. The study group of the research consists of 268 participants, 119 (44.4%) female and 149 (55.6%) male, working in the provincial directorates of sports services in different provinces. In the first part of the data collection tool, in order to determine the personal characteristics of the participants, there are questions about demographic characteristics (such as age, gender, education level, years of service) created by the researcher. In the second part, the "Career Management Scale in Sports Organizations" developed by Eroğlu, Yavuz Eroğlu and Karakuş (2020) was used to measure the career management levels of the employees. The scale consists of 3 sub-dimensions, namely "Adequacy of Human Resources", "Organizational Career Management" and "Individual Career Management" and a total of 30 items. While analyzing the data, t-test, one-way analysis of variance (Anova) and posthoc (Tukey, LSD) analyzes were used to examine the differences in scale levels according to the descriptive characteristics of the employees. Cohen (d) and Etasquare (η^2) coefficients were used to calculate the effect size. In the study, career management sub-dimensions (adequacy of human resources, individual career management and organizational career management); When we look at whether it differs according to gender, age, marital status, education status, unit of work, position in the institution, length of service, previous employment in another job. The research results show that career management according to the educational status of the participants, the unit worked and their previous employment status. levels differed. However, there was no difference in career management (human resources adequacy, organizational career management, individual career management) level according to gender, age, marital status, length of service and position in the institution. As a result, in order to increase the success of sports organizations that have a dynamic structure, it is necessary to plan, direct and implement the career management of the employees.

Keywords: Career management, organizational career management, individual career management

INTRODUCTION

Considering the point reached in organizations from the past to the present, one of the most important factors that come to the fore is undoubtedly the necessity of human resources and career management. The satisfaction of the employees in the organizations, the determination of the position they have in the organizational life by integrating their own goals with the goals of the organization and their progress are directly related to the satisfaction they feel from career management. Therefore, when the concept of career is considered, we can say that career is a process and refers to the work that the employee has done throughout his life (Rençber & Baş, 2020).

Increasing the motivation and quality of work life of employees is directly related to career management. In other words, career management increases the performance of the employees and enables them to move up the career ladder more actively and successfully. Looking at the literature, the same views are encountered (Orpen, 1994; Yahya, Othman & Meruda, 2004; Kaya & Ceylan, 2014; Küçük, 2012; Büyükyılmaz et al, 2018). It has been revealed that the employees who have achieved career satisfaction play an important role in behaviors that contribute to the effectiveness of the organization, such as meeting their career goals, helping in the organization, solving or mitigating problems, putting the interests of the organization above their own interests, reducing tension and engaging in constructive behaviors (Rençber & Baş, 2020).

If we list some of the aims of career management (Güney, 2015), which has many goals in terms of individual and organizational aspects;

- Helping to supply the skilled and skilled manpower that the businesses will need in the future
- Supporting the realization of the career plans of the employees,
- Ensuring that the employees are satisfied with the work they have done,
- Meeting the expectations of the employees regarding their work and careers,
- Harmonizing the career plans of the employees and the organization,
- Improving the communication between the employees and their managers,
- Helping employees to make their career plans realistic,
- Ensuring that all employees are treated equally in terms of career development,
- Helping employees to meet their needs for promotion in the organizational hierarchy,

It is to increase the performance and efficiency of both the employees and the organization.

The establishment of individual and organizational career management with the regular work of human resources management in organizations increases the success of organizations in parallel with increasing the performance of employees. Organization employees work for organizational purposes and are attached to the organization to the extent that they can achieve their own goals (Ersoy & all,2014). When we look at sports organizations, we see that they have a more dynamic structure compared to other organizations. This dynamism allows employees to choose different career paths. The success of sports organizations makes positive

contributions to the country. Therefore, the aim of our study is to reveal whether the career management levels of the employees in sports organizations differ according to different variables. The hypotheses created for this purpose are as follows;

H1: The career management sub-dimension scores of the employees differ according to the gender variable.

H2: The career management sub-dimension scores of the employees differ according to the age variable.

H3: The career management sub-dimension scores of the employees differ according to the marital status variable.

H4: The career management sub-dimension scores of the employees differ according to the variable of educational status.

H5: Employees' career management sub-dimension scores differ according to the unit they work in.

H6: The career management sub-dimension scores of the employees differ according to the position variable in the institution.

H7: Employees' career management sub-dimension scores differ according to the variable of length of service.

H8: The career management sub-dimension scores of the employees differ according to the variable of having previously worked at another job.

METHOD

This research was modeled according to the descriptive survey model. The descriptive method is a research approach that aims to describe a past or present situation as it is (Şenyüzlü, 2013). In this direction, it is based on the descriptive survey model, as it is aimed to determine the career management levels of the employees in sports institutions.

The necessary approval was obtained for the current research with the decision of the Scientific Research and Publication Ethics Committee of Muş Alparslan University, dated 28.02.2022 and numbered 39712.

Working Group

The study group consists of 268 participants, 119 (44.4%) female and 149 (55.6%) male, working in the provincial directorates of sports services in different provinces. The descriptive characteristics of the participants in the research are given below.

Table 1. Distribution of Employees by Descriptive Characteristics

Groups	Frequency (n)	Percentage (%)
Gender		
Female	119	44,4
Male	149	55,6
Age		
20-30	69	25,7
31-40	129	48,1
40 and over	70	26,1

Marital Status		
Married	168	62,7
Single	100	37,3
Education Status		
High School	44	16,4
University	188	70,1
Graduate	36	13,4
Unit Of Work		
youth services	185	69,0
School Sports	25	9,3
Sport Service	58	21,6
Position in the organization		
Sporty training specialist	44	16,4
Chef	16	6,0
training	64	23,9
Officer	144	53,7
Length of Service		
1 Year and Less	20	7,5
2-4 Year	160	59,7
5-9 Year	64	23,9
10 Year and over	24	9,0
Previous Employment Status		
Yes	126	47,0
No	142	53,0

According to the gender of the workers, 119 (44.4%) are female and 149 (55.6%) are male. According to age, 69 (25.7%) of the workers are 20-30, 129 (48.1%) are 31-40.70 (26.1%) are over 40. According to marital status, 168 (62.7%) of the employees are married and 100 (37.3%) are single. According to the education level of the employees, 44 (16.4%) are high school, 188 (70.1%) are university, 36 (13.4%) are graduate. According to the unit they work, 185 (69.0%) of them are youth services, 25 (9.3%) are school sports, 58 (21.6%) are sports services. According to the position in the organization, 44 (16.4%) of them are sports training specialists, 16 (6.0%) are chiefs, 64 (23.9%) are trainers, 144 (53.7%) are civil servants. disperses. According to the length of service, 20 (7.5%) of them are less than 1 year, 160 (59.7%) of them are 2-4 years, 64 (23.9%) of them are 5-9 years, 24 (9%) 0) It is distributed as 10 years and above. According to their previous employment status, 126 (47.0%) of them are distributed as yes and 142 (53.0%) as no.

Data Collection Tools

In order to measure the career management levels of the employees, the "Career Management Scale in Sports Organizations" developed by Eroğlu, Yavuz Eroğlu and Karakuş (2020) was used. The scale consists of 3 sub-dimensions, namely "Adequacy of Human Resources", "Organizational Career Management" and "Individual Career Management" and a total of 30 items. The scale is a 5-point Likert-type scale ranging from "I totally agree", "agree", "undecided", "disagree" and "strongly disagree".

Statistical Analysis of Data

Frequency and percentage analyzes were used to determine the descriptive characteristics of the employees participating in the research, and average and standard deviation statistics were used in the analysis of the scale. Kurtosis (Kurtosis) and Skewness (Skewness) values were examined to determine whether the research variables showed a normal distribution (Table 2). In the relevant literature, it is accepted as a normal distribution that the results regarding the kurtosis skewness values of the variables are between +1.5 and -1.5 (Tabachnick & Fidell,2013), +2.0 and -2.0 (George & Mallery,2010). T-test, one-way analysis of variance (Anova) and posthoc (Tukey, LSD) analyzes were used to examine the differences in scale levels according to the descriptive characteristics of the employees. Cohen (d) and Etasquare (η^2) coefficients were used to calculate the effect size. The effect size indicates whether the difference between the groups is large enough to be considered significant. The Cohen value is 0.2: small; 0.5: medium; 0.8: large, the squared value 0.01: small; 0.06: medium; 0.14: large (Büyüköztürk et al, 2018).

FINDINGS

For the career management of the employees; arithmetic mean, standard deviation and minimum-maximum levels are given below.

Table 2. Career Management Average Scores

	N	Ort	Ss	Min.	Maks.	Kurtosis	Skewness	Alpha
Human Resources Adequacy	268	3,090	0,944	1,000	5,000	-0,431	-0,285	0,957
Organizational Career Management	268	2,910	0,929	1,000	5,000	-0,343	-0,030	0,944
Individual Career Management	268	2,570	0,883	1,000	5,000	-0,058	0,423	0,958
Career Management General	268	2,950	0,881	1,000	5,000	-0,292	-0,169	0,976

The average "human resources adequacy" of the employees is moderate 3.090 ± 0.944 (Min=1;Max=5), the average of "organizational career management" is moderate 2.910 ± 0.929 (Min=1;Max=5), the average of "individual career management" is weak $2,570 \pm 0.883$ (Min=1;Max=5), mean "career management general" average was 2.950 ± 0.881 (Min=1;Max=5).

The results of the analysis performed to examine the differentiation of career management scores according to descriptive features are given below.

Table 3. T-test Results of Career Management Sub-Dimension Scores by Gender Variable

Group	n	Human Resources Adequacy	Organizational Career Management	Individual Career Management	Career Management General
Gender		Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS
Female	119	3,110±0,942	3,010±0,962	2,610±0,853	3,000±0,893
Male	149	3,060±0,948	2,830±0,898	2,530±0,908	2,910±0,873
t=		0,414	1,515	0,695	0,831
p=		0,679	0,131	0,488	0,407

The adequacy of human resources, organizational career management, individual career management, and career management general scores of the employees do not differ significantly by gender ($p>0.05$).

Table 4. Variance Analysis Results of Career Management Sub-Dimension Scores by Age

Group	n	Human Resources Adequacy	Organizational Career Management	Individual Career Management	Career Management General
Age		Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS
20-30	69	3,130±0,951	2,950±0,921	2,610±0,936	2,990±0,891
31-40	129	3,110±0,904	2,880±0,902	2,610±0,831	2,960±0,848
40 and over	70	3,010±1,017	2,930±0,997	2,440±0,924	2,890±0,939
F=		0,338	0,125	0,927	0,229
p=		0,714	0,882	0,397	0,795

The adequacy of human resources, organizational career management, individual career management, and career management general scores of the employees do not differ significantly according to age ($p>0.05$).

Table 5. T-test Results of Career Management Sub-Dimension Scores by Marital Status Variable

Group	n	Human Resources Adequacy	Organizational Career Management	Individual Career Management	Career Management General
Marital Status		Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS
Married	168	3,130±0,938	2,940±0,964	2,560±0,893	2,980±0,888
Single	100	3,010±0,954	2,860±0,869	2,580±0,871	2,890±0,872
t=		0,963	0,734	-0,194	0,750
p=		0,336	0,464	0,846	0,454

The adequacy of human resources, organizational career management, individual career management, and career management general scores of the employees do not differ significantly according to marital status ($p>0.05$).

Table 6. Variance Analysis Results of Career Management Sub-Dimension Scores by Educational Status Variable

Group	n	Human Resources Adequacy	Organizational Career Management	Individual Career Management	Career Management General
Educational Status		Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS
High School	44	2,410±0,923	2,410±0,963	2,100±0,820	2,360±0,858
University	188	3,240±0,869	3,040±0,864	2,650±0,837	3,080±0,812
Graduate	36	3,100±1,006	2,860±1,027	2,690±1,023	2,960±0,981
F=		15,219	8,704	7,899	13,130
p=		0,000	0,000	0,000	0,000
PostHoc=		2>1,3>1($p<0.05$)	2>1,3>1($p<0.05$)	2>1,3>1($p<0.05$)	2>1,3>1($p<0.05$)

The human resources adequacy scores of the employees differ significantly according to their educational status ($F=15.219$; $p=0<0.05$; $\eta^2=0.103$). The reason for the difference is that the human resources adequacy scores of those with a university education level are higher than the human resources adequacy scores of those with a high school education level ($p<0.05$). The human resources adequacy scores of those with a postgraduate

education level were higher than the human resources adequacy scores of those with a high school education level ($p < 0.05$).

The organizational career management scores of the employees differ significantly according to their educational status ($F = 8,704$; $p = 0 < 0.05$; $\eta^2 = 0.062$). The reason for the difference is that the organizational career management scores of those with a university education level are higher than those with a high school education level ($p < 0.05$). The organizational career management scores of those with a postgraduate education level are higher than those with a high school education level ($p < 0.05$).

Individual career management scores of the employees differ significantly according to their educational status ($F = 7,899$; $p = 0 < 0.05$; $\eta^2 = 0.056$). The reason for the difference is that the individual career management scores of those with a university education level are higher than the individual career management scores of those with a high school education level ($p < 0.05$). The individual career management scores of those with a postgraduate education level are higher than the individual career management scores of those with a high school education level ($p < 0.05$).

The career management general scores of the employees differ significantly according to their educational status ($F = 13.130$; $p = 0 < 0.05$; $\eta^2 = 0.090$). The reason for the difference is that the career management general scores of those with a university education level are higher than the career management general scores of those with a high school education level ($p < 0.05$). The career management general scores of those with a postgraduate education level are higher than the career management general scores of those with a high school education level ($p < 0.05$).

Table 7. Variance Analysis Results of Career Management Sub-Dimension Scores by Unit of Work

Group	n	Human Resources Adequacy	Organizational Career Management	Individual Career Management	Career Management General
Unit Of Work		Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS
Youth Services	185	3,050±0,927	2,880±0,909	2,550±0,856	2,920±0,856
School Sports	25	2,730±1,196	2,560±1,189	2,280±1,105	2,600±1,154
Sport Service	58	3,360±0,812	3,150±0,816	2,750±0,836	3,190±0,772
F=		4,424	3,829	2,669	4,389
p=		0,013	0,023	0,071	0,013
PostHoc=		3>1,3>2($p < 0.05$)	3>2($p < 0.05$)		3>1,3>2($p < 0.05$)

The human resources adequacy scores of the employees differ significantly according to the unit they work in ($F = 4.424$; $p = 0.013 < 0.05$; $\eta^2 = 0.032$). The reason for the difference is that the human resources adequacy scores of the employees in the sports service are higher than the human resources adequacy scores of the employees in the youth services ($p < 0.05$). The human resources adequacy scores of the employees in the sports service are higher than the human resources adequacy scores of the employees in school sports ($p < 0.05$).

The organizational career management scores of the employees differ significantly according to the unit they work in ($F = 3.829$; $p = 0.023 < 0.05$; $\eta^2 = 0.028$). The reason for the difference is that the organizational career

management scores of the employees in the sports service are higher than the organizational career management scores of the employees in school sports ($p < 0.05$).

The career management general scores of the employees differ significantly according to the unit they work in ($F = 4.389$; $p = 0.013 < 0.05$; $\eta^2 = 0.032$). The reason for the difference is that the career management general scores of the employees in the sports service are higher than the career management general scores of the employees in the youth services ($p < 0.05$). The career management general scores of the employees in the sports service are higher than the career management general scores of the employees in school sports ($p < 0.05$).

Individual career management scores of the employees do not differ significantly according to the unit they work in ($p > 0.05$).

Table 8. Variance Analysis Results of Career Management Sub-Dimension Scores by Position Variable in the Institution

Group	n	Human Resources Adequacy	Organizational Career Management	Individual Career Management	Career Management General
Position in the Organization		Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS
Sporty Training Specialist	44	3,240±0,884	2,940±0,801	2,520±0,927	3,030±0,824
Chef	16	3,250±1,081	2,970±1,104	2,770±0,979	3,090±1,037
Training Officer	64	3,020±0,829	2,820±0,828	2,500±0,796	2,870±0,779
	144	3,050±0,994	2,930±0,992	2,590±0,900	2,940±0,927
F=		0,750	0,267	0,472	0,419
p=		0,523	0,849	0,702	0,739

The adequacy of human resources, organizational career management, individual career management, and career management general scores of the employees do not differ significantly according to the position in the institution ($p > 0.05$).

Table 9. Variance Analysis Results of Career Management Sub-Dimension Scores by Service Length Variable

Group	n	Human Resources Adequacy	Organizational Career Management	Individual Career Management	Career Management General
Length of Service		Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS
1 Year and Less	20	2,890±0,809	2,610±0,743	2,340±0,636	2,710±0,720
2-4 Year	160	3,040±0,958	2,870±0,940	2,540±0,883	2,910±0,891
5-9 Year	64	3,170±0,983	3,060±0,977	2,630±0,946	3,050±0,923
10 Year and over	24	3,290±0,839	3,020±0,826	2,780±0,879	3,130±0,804
F=		0,960	1,456	1,099	1,187
p=		0,412	0,227	0,350	0,315

The adequacy of human resources, organizational career management, individual career management, and career management general scores of the employees do not differ significantly according to the length of service ($p > 0.05$).

Table 10. T-test Results of Career Management Sub-Dimension Scores According to the Variable of Previous Employment

Group	n	Human Resources Adequacy	Organizational Career Management	Individual Career Management	Career Management General
Previous Employment Status		Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS
Yes	126	3,310±0,849	3,040±0,875	2,680±0,857	3,130±0,806
No	142	2,880±0,980	2,800±0,964	2,460±0,896	2,790±0,917
t=		3,816	2,113	2,068	3,188
p=		0,000	0,036	0,040	0,002

The human resources adequacy scores of those who were previously employed in another job (x=3,310) were found to be higher than the human resources adequacy scores of those who did not work in another job before (x=2.880) (t=3.816; p=0<0.05; d=0.467;η2=0.052) .

Organizational career management scores of those who were previously employed in another job (x=3,040) were higher than those of those who did not work in another job before (x=2,800) (t=2.113; p=0.036<0.05; d=0.260;η2=0.017) .

CONCLUSION and DISCUSSION

In this part of the study, which was conducted to examine the career management levels of the employees in sports organizations in terms of different variables, a literature review was made and the relevant findings were discussed.

In the study we have done, the sub-dimensions of career management (adequacy of human resources, individual career management and organizational career management); When we look at whether it differs according to the variables of gender, age, marital status, education status, unit of work, position in the institution, length of service, working in another job before, it is seen that there is a difference in all sub-dimensions (human resources management, organizational career management) in the education status variable in the career management levels of the participants. and individual career management) in favor of graduate students, and our H4 hypothesis was accepted. When we look at the studies in the literature, it was seen that the personnel of the general directorate of sports did not differ according to the variable of educational status (Yerlikaya,2019) and it was in contrast to the finding of our study. However, there are studies in which there is a statistically significant difference between the educational status of the participants and their career satisfaction (Demirdelen & Ulama, 2013; İleri et al. 2009) and they are parallel to our study. Although the sample group is different (hotel businesses and health sector), it can be said that there may be an increase in career management levels as the education level increases. Because the determination of career paths is only possible with education.

In the unit variable studied at the career management levels of the participants, a significant difference was observed in the general scores of human resources management, organizational career management and career management. which are the sub-dimensions of career management, in favor of the employees in the sports service, and our H5 hypothesis was partially accepted. In the findings in the literature, personality in individual

career management was examined and it was determined that sports experts have goal-oriented personality traits. Although the findings in the literature and our findings are not exactly similar, we can say that since sports professionals working in sports services are experts in the field of sports management, their goal-oriented personality means that they can determine their career goals well. On the other hand, in the study conducted by Yerlikaya, it was seen that career satisfaction scores did not differ according to the unit of work, and we can say that in our study, there was no difference in the individual dimension of career management.

When the career management levels of the participants are examined according to their previous employment status, there is a significant difference in the adequacy of human resources and organizational career management dimensions in favor of those who previously worked in another job. Our H8 hypothesis was partially accepted. Career requires continuous advancement and seeing and evaluating alternatives in the work environment. Therefore, individuals working in other jobs will also differ in their career management levels as they encounter different management styles. Our result is an expected result.

The career management sub-dimension scores of the participants do not differ according to the variables of gender, age, marital status, position in the institution and years of service. Our H1, H2, H3, H6, H7 hypotheses were rejected. In the literature, the differentiation status of career satisfaction according to the gender variable was examined and no significant difference was observed (Ulukök and Akin, 2016; Yerlikaya, 2019), which is parallel to our study. When we look at the age variable, Yerlikaya's work shows parallelism. However, the work of Ulukök and Akin is contradictory. It can be said that the contrast to our study result is due to the different sample group being handled. On the other hand, it is thought that the lowest education level of the employees in sports organizations is undergraduate and they start to work equipped and highly motivated after graduation. Therefore, it can be thought that factors such as marital status, age and gender will not affect career levels.

As a result, although it is thought that career levels will change due to individual differences, it can be said that the lack of any difference is due to the sample group discussed. It is recommended that the study be conducted with different sample groups by considering different individual factors.

RECOMMENDATIONS

It can be suggested that a similar study be conducted by examining the relationship between different variables. In addition, it is recommended to work with the ministry of youth and sports, physical education teachers and different youth sports provincial directorates. On the other hand, based on the results, studies can be carried out to address and support it in institutions.

ETHICAL TEXT

In this article, journal writing rules, publication principles, research and publication ethics rules, journal ethics rules were followed. Responsibility for any violations that may arise regarding the article belongs to the authors.

The necessary approval was obtained for the current research with the decision of the Scientific Research and Publication Ethics Committee of Muş Alparslan University, dated 28.02.2022 and numbered 39712.

Authors' Statement of Contribution: The first author contributed 60%, the second author 40%.

REFERENCES

- Büyüköztürk, Ş., Çokluk, Ö. & Köklü, N. (2018). *Sosyal bilimler için istatistik*. Pegem Akademi.
- Büyükyılmaz, O., Karakulle, İ. & Karataş, İ. (2018). Örgütsel kariyer yönetiminin duygusal bağlılık üzerindeki etkisinde iş tatmininin aracılık rolü. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İİBF Dergisi*, 8 (1), 1-29.
- Demirdelen, D., & Ulama Ş., (2013), "Demografik Değişkenlerin Kariyer Tatminine Etkileri: Antalya'da 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", *İşletme Bilimi Dergisi*, 1(2), 65-89.
- Ersoy, A., Bişgin, H., Karayol, M., Atakan, M.M. (2014). *Investigation of Organizational Commitment Levels of Youth and Sports Workers in terms of Demographic Variables*, International Journal of Science Culture and Sport, 1, 757-766.
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS*. SAGE Publications. Third edition.
- George, D., & Mallery, M. (2010). *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference, 17.0update (10aed.)*. Pearson
- Harwiki, W. (2013). The Influence of Servant Leadership on Organizational Culture, Organizational Commitment, Organizational Citizenship behavior, and Employees' Performance (Study of Out Standing Cooperativesin East Java Province, Indonesia. *Journal of Economics and Behavioral Studies* 5(12):876-885.
- İleri, H., Karaman, A., & Engiz, G. (2009). Çalışanlarda kariyer tatmini ye örgütsel bağlılık ilişkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu Dergisi*, 12(1-2), 78-96.
- İnal, H.C., & Günay, S. (1993). *Olasılık ve Matematiksel İstatistik*. Hacettepe Üniversitesi Yayınları.
- Johnson, R.A., & Wichern, D.W. (2002). *Applied Multivariate Statistical Analysis*. Prentice Hall USA.
- Kaya, Ç. & Ceylan, B. (2014). An empirical study on the role of career development programs in organizations and organizational commitment on job satisfaction of employees. *American Journal of Business and Management*, 3(3), 178-191.
- Küçük, M. (2012). *Kariyer yönetimi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: banka çalışanları üzerindeki etkinin incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi.
- Orpen, C. (1994). The Effects of organizational and individual career management on career success. *International Journal of Manpower*, 15(1), 27-37.
- Rençber, İ., & Baş, D.P. (2020). *Örgütsel Davranış Platformu, Böl: Örgütlerde Kariyer Tatmini (Edt: Hakan Kara)*. Merdiven Yayın.
- Şenyüzlü, E. (2013). *Üniversite Öğrencilerinde Spora Katılımın Saldırgan Davranışlar Üzerine Etkilerinin İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi.
- Tabachnick, B.G. & Fidell, L.S. (2013) *Using Multivariate Statistics (sixthed.)* Pearson
-

- Yahya, K. K., Othman, S. Z. & Meruda N. (2004), Relationship between organizational career management and individual performance, International Journal of Management Studies, 11(2), 73-90.
- Yerlikaya, H. (2019). *Spor Genel Müdürlüğü Personelinin Kariyer Tatmini Ve Örgütsel Vatandaşlık Düzeylerinin İncelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi.

SPOR ÖRGÜTLERİNDE İŞGÖRENLERİN KARIYER YÖNETİMİ DÜZEYLERİNİN İNCELENMESİ

Öz

Spor sektörü ülke için büyük bir öneme sahip olması sebebiyle spor örgütlerindeki işgörenlerin hassasiyetle işgörmesinin sağlanması doğrudan başarıyı getirecektir. Bu doğrultuda, araştırmanın amacı spor örgütlerinde işgörenlerin kariyer yönetimi düzeylerinin bazı değişkenler açısından incelenmesidir. Araştırmanın çalışma grubunu farklı illerde spor hizmetleri il müdürlüklerinde işgören 119'u (%44,4) kadın, 149'u (%55,6) erkek toplam 268 katılımcı oluşturmaktadır. Veri toplama aracının ilk bölümünde, katılımcıların kişisel özelliklerini belirlemek amacıyla, araştırmacı tarafından oluşturulan demografik özelliklerine ilişkin sorular (yaş, cinsiyet, eğitim durumu, hizmet yılı gibi) yer almaktadır. İkinci bölümde ise işgörenlerin kariyer yönetim düzeylerini ölçmek amacıyla Eroğlu, Yavuz Eroğlu ve Karakuş (2020) tarafından geliştirilen "Spor Örgütlerinde Kariyer Yönetimi Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçek "İnsan Kaynaklarının Yeterliliği" "Örgütsel Kariyer Yönetimi" ve "Bireysel Kariyer Yönetimi" olmak üzere 3 alt boyut ve toplamda 30 maddeden oluşmaktadır. Veriler çözümlenirken, işgörenlerin tanımlayıcı özelliklerine göre ölçek düzeylerindeki farklılaşmaların incelenmesinde t-testi, tek yönlü varyans analizi (Anova) ve posthoc (Tukey, LSD) analizlerinden faydalanılmıştır. Etki büyüklüğünü hesaplamak için Cohen (d) ve Eta² katsayıları kullanılmıştır. Çalışmada kariyer yönetimi alt boyutlarının (insan kaynaklarının yeterliliği, bireysel kariyer yönetimi ve örgütsel kariyer yönetimi) ; cinsiyet, yaş, medeni durum, öğrenim durumu, çalışılan birim, kurumdaki pozisyon, hizmet süresi, daha önce başka başka işte çalışma durumu değişkenlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığına baktığımızda, araştırma sonuçları, katılımcıların öğrenim durumu, çalışılan birim ve daha önce başka işte çalışma durumuna göre kariyer yönetimi düzeyinde farklılıklar göstermiştir. Ancak, cinsiyet, yaş, medeni durum, hizmet süresi ve kurumdaki pozisyon durumlarına göre kariyer yönetimi (insan kaynaklarının yeterliliği, örgütsel kariyer yönetimi, bireysel kariyer yönetimi) düzeyinde farklılıklar göstermemiştir. Sonuç olarak, dinamik bir yapıya sahip olan spor örgütlerinin başarısının artırılması için işgörenlerin kariyer yönetimlerinin planlanması, yönlendirilmesi ve uygulanması gerekmektedir.

Anahtar Kelimeler: Kariyer yönetimi, örgütsel kariyer yönetimi, bireysel kariyer yönetimi

GİRİŞ

Geçmişten günümüze örgütlerde geline nokta bakıldığında şüphesiz ön plana çıkan en önemli unsurlardan biri insan kaynaklarının gerekliliği ve kariyer yönetimidir. İşgörenlerin örgütlerde tatminkâr olması, örgütün amaçlarıyla kendi amaçlarını bütünleştirerek örgütsel yaşamında sahip olduğu pozisyonu belirlemesi ve ilerlemesi doğrudan kariyer yönetiminden duyduğu memnuniyetle ilişkilidir. Dolayısıyla kariyer kavramı ele alındığında, kariyerin bir süreç olduğunu ve işgörenin tüm yaşamı boyunca yaptığı işleri ifade ettiğini (Rençber ve Baş, 2020) söyleyebiliriz

İşgörenlerin motivasyonlarının ve iş yaşam kalitelerinin artması doğrudan kariyer yönetimi ile ilişkilidir. Diğer bir ifadeyle kariyer yönetimi işgörenlerin performansını arttırmakta ve kariyer basamaklarını daha aktif ve başarılı bir şekilde ilerlemesini sağlamaktadır. Yazına bakıldığında aynı görüşlere rastlanmaktadır (Orpen,1994; Yahya, Othman ve Meruda, 2004; Kaya ve Ceylan, 2014; Küçük, 2012; Büyükyılmaz ve ark, 2018). Kariyer tatmini sağlamış işgörenlerin, kariyer hedeflerinin karşılanması örgüt içinde yardımlaşma, sorunların çözülmesi veya hafifletilmesi ve örgütün çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün üstün tutma, gerginliği azaltıcı ve yapıcı davranışlarda bulunma gibi örgütün etkinliğine katkı sağlayan davranışlarda bulunmasında önemli rol oynadığı ortaya konulmuştur (Rençber ve Baş, 2020).

Bireysel ve örgütsel açıdan birçok amacı olan kariyer yönetiminin bazı amaçlarını (Güney, 2015) sıralayacak olursak;

- İşletmelerin ilerleyen süreçte ihtiyaç duyacağı bilgi-beceri sahibi, yetenekli insan gücünü tedarik etmeye yardımcı olunması
- Çalışanların kariyerine dair planlarının gerçekleşmesi sürecinin desteklenmesi,
- Çalışanların yapmış oldukları işten doyuma ulaşmalarının sağlanması,
- Çalışanların iş ve kariyerleriyle ilgili oluşan beklentilerinin karşılanması,
- Çalışanların ve örgütün kariyer planlarının uyumlu hale getirilmesi,
- Çalışanlarla yöneticilerinin arasındaki iletişiminin sağlıklı hale getirilmesi,
- Çalışanların kariyer planlarının gerçekçi olmasına yardımcı olunması,
- Bütün çalışanlara kariyer gelişimi konusunda eşit davranılmasının sağlanması,
- Çalışanların örgütsel hiyerarşide yükselme ihtiyaçlarının giderilmesine yardımcı olunması,
- Hem çalışanların hem de örgütün performansının ve veriminin yükselmesinin sağlanmasıdır.

Örgütlerde insan kaynakları yönetiminin düzenli çalışmalarıyla bireysel ve örgütsel kariyer yönetiminin oluşturulması işgörenlerin performansının artırılmasına paralel örgütlerin başarısını da arttırmaktadır.

Örgüt çalışanları, örgütsel amaçlar için çalışırlar ve örgüte bağlı oldukları ölçüde kendi hedeflerine ulaşabilirler (Ersoy ve ark, 2014). Spor örgütlerine bakıldığında diğer örgütlere göre daha dinamik bir yapıya sahip olduğunu görmekteyiz. Bu dinamiklik işgörenlerin farklı kariyer yolları seçmesine olanak tanımaktadır. Spor örgütlerinin

başarısı ülkeye olumlu katkılar sunmaktadır. Dolayısıyla spor öğütlerindeki işgörenlerin kariyer yönetimi düzeylerinin farklı değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığının ortaya konulması çalışmamızın amacını oluşturmaktadır. Bu amaç doğrultusunda oluşturulan hipotezler aşağıdaki gibidir;

H₁: İşgörenlerin kariyer yönetimi alt boyut puanları cinsiyete değişkenine göre farklılaşmaktadır.

H₂: İşgörenlerin kariyer yönetimi alt boyut puanları yaş değişkenine göre farklılaşmaktadır.

H₃: İşgörenlerin kariyer yönetimi alt boyut puanları medeni durum değişkenine göre farklılaşmaktadır.

H₄: İşgörenlerin kariyer yönetimi alt boyut puanları öğrenim durumu değişkenine göre farklılaşmaktadır.

H₅: İşgörenlerin kariyer yönetimi alt boyut puanları çalışılan birim değişkenine göre farklılaşmaktadır.

H₆: İşgörenlerin kariyer yönetimi alt boyut puanları kurumdaki pozisyon değişkenine göre farklılaşmaktadır.

H₇: İşgörenlerin kariyer yönetimi alt boyut puanları hizmet süresi değişkenine göre farklılaşmaktadır.

H₈: İşgörenlerin kariyer yönetimi alt boyut puanları daha önce başka işte çalışma durumu değişkenine göre farklılaşmaktadır.

YÖNTEM

Bu araştırma betimsel tarama modeline göre modellenmiştir. Betimleme yöntemi geçmişe ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır (Şenyüzlü, 2013). Bu doğrultuda spor kurumlarında işgörenlerin kariyer yönetimi düzeylerinin belirlenmesi amaçlandığı için betimsel tarama modeline dayanmaktadır.

Mevcut araştırma için Muş Alparslan Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulunun 28.02.2022 tarih ve 39712 sayılı kararı ile gerekli onay alınmıştır.

Çalışma Grubu

Çalışma grubunu farklı illerde spor hizmetleri il müdürlüklerinde işgören 119'u (%44,4) kadın, 149'u (%55,6) erkek toplam 268 katılımcı oluşturmaktadır. Araştırmaya katılanların tanımlayıcı özellikleri aşağıda verilmiştir.

Tablo 1. İşgörenlerin Tanımlayıcı Özelliklere Göre Dağılımı

Gruplar	Frekans(n)	Yüzde(%)
Cinsiyet		
Kadın	119	44,4
Erkek	149	55,6
Yaş		
20-30	69	25,7
31-40	129	48,1
40Üzeri	70	26,1
Medeni Durum		
Evli	168	62,7
Bekâr	100	37,3
Öğrenim Durumu		
Lise	44	16,4
Üniversite	188	70,1
Lisansüstü	36	13,4

Çalışılan Birim		
Gençlik Hizmetleri	185	69,0
Okul Sporları	25	9,3
Spor Servisi	58	21,6
Kurumdaki Pozisyon		
Sportif Eğitim Uzmanı	44	16,4
Şef	16	6,0
Antrenör	64	23,9
Memur	144	53,7
Hizmet Süresi		
1 Yılda Az	20	7,5
2-4 Yıl	160	59,7
5-9 Yıl	64	23,9
10 Yıl ve Üzeri	24	9,0
Daha Önce Başka İşte Çalışma Durumu		
Evet	126	47,0
Hayır	142	53,0

İşgörenlar cinsiyete göre 119'u (%44,4) kadın, 149'u (%55,6) erkek olarak dağılmaktadır. İşgörenlar yaşa göre 69'u (%25,7) 20-30, 129'u (%48,1) 31-40,70'i (%26,1) 40 üzeri olarak dağılmaktadır. İşgörenlar medeni duruma göre 168'i (%62,7) evli, 100'ü (%37,3) bekâr olarak dağılmaktadır. İşgörenler öğrenim durumuna göre44'ü (%16,4) lise, 188'i (%70,1) üniversite,36'sı (%13,4) lisansüstü olarak dağılmaktadır. İşgörenlar çalışılan birime göre 185'i (%69,0) gençlik hizmetleri, 25'i (%9,3) okul sporları, 58'i (%21,6) spor servisi olarak dağılmaktadır. İşgörenlar kurumdaki pozisyona göre 44'ü (%16,4) sportif eğitim uzmanı, 16'sı (%6,0) şef, 64'ü (%23,9) antrenör, 144'ü (%53,7) memur olarak dağılmaktadır. İşgörenler hizmet süresine göre20'si (%7,5) 1 yıldan az, 160'ı (%59,7) 2-4 yıl, 64'ü (%23,9) 5-9yıl, 24'ü (%9,0) 10 yıl ve üzeri olarak dağılmaktadır. İşgörenler daha önce başka işte çalışma durumuna göre 126'sı (%47,0) evet, 142'si (%53,0) hayır olarak dağılmaktadır.

Veri Toplama Araçları

İşgörenlerin kariyer yönetim düzeylerini ölçmek amacıyla Eroğlu, Yavuz Eroğlu ve Karakuş (2020) tarafından geliştirilen "Spor Örgütlerinde Kariyer Yönetimi Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçek "İnsan Kaynaklarının Yeterliliği" "Örgütsel Kariyer Yönetimi" ve "Bireysel Kariyer Yönetimi" olmak üzere 3 alt boyut ve toplamda 30 maddeden oluşmaktadır. Ölçek "Tamamen Katılıyorum", "katılıyorum", "kararsızım", "katılmıyorum" ve "hiç katılmıyorum" arasında değişen 5'li Likert tipi bir ölçektir.

Verilerin İstatistiksel Analizi

Araştırmaya katılan işgörenlerin tanımlayıcı özelliklerinin belirlenmesinde frekans ve yüzde analizlerinden, ölçeğin incelenmesinde ortalama ve standart sapma istatistiklerinden faydalanılmıştır. Araştırma değişkenlerinin normal dağılım gösterip göstermediğini belirlemek üzere Kurtosis (Basıklık) ve Skewness (Çarpıklık) değerleri incelenmiştir (Tablo 2). İlgili literatürde, değişkenlerin basıklık çarpıklık değerlerine ilişkin sonuçların +1.5 ile -1.5 (Tabachnick ve Fidell,2013), +2.0 ile- 2.0 (George ve Mallery,2010) arasında olması normal dağılım olarak kabul edilmektedir. İşgörenlerin tanımlayıcı özelliklerine göre ölçek düzeylerindeki farklılaşmaların incelenmesinde t-

testi, tek yönlü varyans analizi (Anova) ve posthoc (Tukey, LSD) analizlerinden faydalanılmıştır. Etki büyüklüğünü hesaplamak için Cohen (d) ve Etakare(η^2) katsayıları kullanılmıştır. Etki büyüklüğü gruplar arasındaki farkın önemli kabul edilecek büyük bir fark olup olmadığını göstermektedir. Cohendeğeri 0.2: küçük;0.5: orta;0.8: büyük olarak, etakare değeri 0.01: küçük;0.06: orta;0.14: büyük olarak değerlendirilmektedir (Büyüköztürk ve diğerleri,2018).

Bu çalışmada Muş Alparslan Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik Kurulu'nun 28.02.2022 tarih ve 39712 sayılı kararı ile mevcut araştırma için gerekli izin alınmıştır.

BULGULAR

İşgörenlerin kariyer yönetimine yönelik; aritmetik ortalama, standart sapma ve minimum-maksimum düzeyleri aşağıda yer almaktadır.

Tablo 2. Kariyer Yönetimi Puan Ortalamaları

	N	Ort	Ss	Min.	Maks.	Kurtosis	Skewness	Alpha
İnsan Kaynaklarının Yeterliliği	268	3,090	0,944	1,000	5,000	-0,431	-0,285	0,957
Örgütsel Kariyer Yönetimi	268	2,910	0,929	1,000	5,000	-0,343	-0,030	0,944
Bireysel Kariyer Yönetimi	268	2,570	0,883	1,000	5,000	-0,058	0,423	0,958
Kariyer Yönetimi Genel	268	2,950	0,881	1,000	5,000	-0,292	-0,169	0,976

İşgörenlerin “insan kaynaklarının yeterliliği” ortalaması orta 3,090 \pm 0,944 (Min=1;Maks=5), “örgütsel kariyer yönetimi” ortalaması orta 2,910 \pm 0,929 (Min=1;Maks=5), “bireysel kariyer yönetimi” ortalaması zayıf 2,570 \pm 0,883 (Min=1;Maks=5), “kariyer yönetimi genel” ortalaması orta 2,950 \pm 0,881 (Min=1;Maks=5), olarak saptanmıştır.

Kariyer yönetimi puanlarının tanımlayıcı özelliklere göre farklılaşma durumunu incelemek için yapılan analiz sonuçları aşağıda verilmiştir.

Tablo 3. Kariyer Yönetimi Alt Boyut Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre t-testi Sonuçları

Grup	n	İnsan Kaynaklarının Yeterliliği	Örgütsel Kariyer Yönetimi	Bireysel Kariyer Yönetimi	Kariyer Yönetimi Genel
Cinsiyet		Ort \pm SS	Ort \pm SS	Ort \pm SS	Ort \pm SS
Kadın	119	3,110 \pm 0,942	3,010 \pm 0,962	2,610 \pm 0,853	3,000 \pm 0,893
Erkek	149	3,060 \pm 0,948	2,830 \pm 0,898	2,530 \pm 0,908	2,910 \pm 0,873
t=		0,414	1,515	0,695	0,831
p=		0,679	0,131	0,488	0,407

İşgörenlerin insan kaynaklarının yeterliliği, örgütsel kariyer yönetimi, bireysel kariyer yönetimi, kariyer yönetimi genel puanları cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermemektedir (p>0.05).

Tablo 4. Kariyer Yönetimi Alt Boyut Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Varyans Analizi Sonuçları

Grup	n	İnsan Kaynaklarının Yeterliliği	Örgütsel Kariyer Yönetimi	Bireysel Kariyer Yönetimi	Kariyer Yönetimi Genel
Yaş		Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS
20-30	69	3,130±0,951	2,950±0,921	2,610±0,936	2,990±0,891
31-40	129	3,110±0,904	2,880±0,902	2,610±0,831	2,960±0,848
40Üzeri	70	3,010±1,017	2,930±0,997	2,440±0,924	2,890±0,939
F=		0,338	0,125	0,927	0,229
p=		0,714	0,882	0,397	0,795

İşgörenlerin insan kaynaklarının yeterliliği, örgütsel kariyer yönetimi, bireysel kariyer yönetimi, kariyer yönetimi genel puanları yaşa göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0.05$).

Tablo 5. Kariyer Yönetimi Alt Boyut Puanlarının Medeni Durum Değişkenine Göre t-testi Sonuçları

Grup	n	İnsan Kaynaklarının Yeterliliği	Örgütsel Kariyer Yönetimi	Bireysel Kariyer Yönetimi	Kariyer Yönetimi Genel
Medeni Durum		Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS
Evli	168	3,130±0,938	2,940±0,964	2,560±0,893	2,980±0,888
Bekâr	100	3,010±0,954	2,860±0,869	2,580±0,871	2,890±0,872
t=		0,963	0,734	-0,194	0,750
p=		0,336	0,464	0,846	0,454

İşgörenlerin insan kaynaklarının yeterliliği, örgütsel kariyer yönetimi, bireysel kariyer yönetimi, kariyer yönetimi genel puanları medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0.05$).

Tablo 6. Kariyer Yönetimi Alt Boyut Puanlarının Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Varyans Analizi Sonuçları

Grup	n	İnsan Kaynaklarının Yeterliliği	Örgütsel Kariyer Yönetimi	Bireysel Kariyer Yönetimi	Kariyer Yönetimi Genel
Öğrenim Durumu		Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS
Lise	44	2,410±0,923	2,410±0,963	2,100±0,820	2,360±0,858
Üniversite	188	3,240±0,869	3,040±0,864	2,650±0,837	3,080±0,812
Lisansüstü	36	3,100±1,006	2,860±1,027	2,690±1,023	2,960±0,981
F=		15,219	8,704	7,899	13,130
p=		0,000	0,000	0,000	0,000
PostHoc=		2>1,3>1($p<0.05$)	2>1,3>1($p<0.05$)	2>1,3>1($p<0.05$)	2>1,3>1($p<0.05$)

İşgörenlerin insan kaynaklarının yeterliliği puanları öğrenim durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir ($F=15,219$; $p=0<0.05$; $\eta^2=0,103$). Farkın nedeni öğrenim durumu üniversite olanların insan kaynaklarının yeterliliği puanlarının öğrenim durumu lise olanların insan kaynaklarının yeterliliği puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$). Öğrenim durumu lisansüstü olanların insan kaynaklarının yeterliliği puanlarının öğrenim durumu lise olanların insan kaynaklarının yeterliliği puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$).

İşgörenlerin örgütsel kariyer yönetimi puanları öğrenim durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir ($F=8,704$; $p=0<0.05$; $\eta^2=0,062$). Farkın nedeni öğrenim durumu üniversite olanların örgütsel kariyer yönetimi puanlarının öğrenim durumu lise olanların örgütsel kariyer yönetimi puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$).

Öğrenim durumu lisansüstü olanların örgütsel kariyer yönetimi puanlarının öğrenim durumu lise olanların örgütsel kariyer yönetimi puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$).

İşgörenlerin bireysel kariyer yönetimi puanları öğrenim durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir ($F=7,899;p=0<0.05;\eta^2=0,056$). Farkın nedeni öğrenim durumu üniversite olanların bireysel kariyer yönetimi puanlarının öğrenim durumu lise olanların bireysel kariyer yönetimi puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$). Öğrenim durumu lisansüstü olanların bireysel kariyer yönetimi puanlarının öğrenim durumu lise olanların bireysel kariyer yönetimi puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$).

İşgörenlerin kariyer yönetimi genel puanları öğrenim durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir ($F=13,130;p=0<0.05; \eta^2=0,090$). Farkın nedeni öğrenim durumu üniversite olanların kariyer yönetimi genel puanlarının öğrenim durumu lise olanların kariyer yönetimi genel puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$). Öğrenim durumu lisansüstü olanların kariyer yönetimi genel puanlarının öğrenim durumu lise olanların kariyer yönetimi genel puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$).

Tablo 7. Kariyer Yönetimi Alt Boyut Puanlarının Çalışılan Birim Değişkenine Göre Varyans Analizi Sonuçları

Grup	n	İnsan Kaynaklarının Yeterliliği	Örgütsel Kariyer Yönetimi	Bireysel Kariyer Yönetimi	Kariyer Yönetimi Genel
Çalışılan Birim		Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS
Gençlik Hizmetleri	185	3,050±0,927	2,880±0,909	2,550±0,856	2,920±0,856
Okul Sporları	25	2,730±1,196	2,560±1,189	2,280±1,105	2,600±1,154
Spor Servisi	58	3,360±0,812	3,150±0,816	2,750±0,836	3,190±0,772
F=		4,424	3,829	2,669	4,389
p=		0,013	0,023	0,071	0,013
PostHoc=		3>1,3>2($p<0.05$)	3>2($p<0.05$)		3>1,3>2($p<0.05$)

İşgörenlerin insan kaynaklarının yeterliliği puanları çalışılan birime göre anlamlı farklılık göstermektedir ($F=4,424;p=0.013<0.05;\eta^2=0,032$). Farkın nedeni spor servisinde işgörenlerin insan kaynaklarının yeterliliği puanlarının gençlik hizmetlerinde işgörenlerin insan kaynaklarının yeterliliği puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$). Spor servisinde işgörenlerin insan kaynaklarının yeterliliği puanlarının okul sporlarında işgörenlerin insan kaynaklarının yeterliliği puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$).

İşgörenlerin örgütsel kariyer yönetimi puanları çalışılan birime göre anlamlı farklılık göstermektedir ($F=3,829;p=0.023<0.05;\eta^2=0,028$). Farkın nedeni spor servisinde işgörenlerin örgütsel kariyer yönetimi puanlarının okul sporlarında işgörenlerin örgütsel kariyer yönetimi puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$).

İşgörenlerin kariyer yönetimi genel puanları çalışılan birime göre anlamlı farklılık göstermektedir ($F=4,389;p=0.013<0.05;\eta^2=0,032$). Farkın nedeni spor servisinde işgörenlerin kariyer yönetimi genel puanlarının gençlik hizmetlerinde işgörenlerin kariyer yönetimi genel puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$). Spor servisinde işgörenlerin kariyer yönetimi genel puanlarının okul sporlarında işgörenlerin kariyer yönetimi genel puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$). İşgörenlerin bireysel kariyer yönetimi puanları çalışılan birime göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0.05$).

Tablo 8. Kariyer Yönetimi Alt Boyut Puanlarının Kurumdaki Pozisyon Değişkenine Göre Varyans Analizi Sonuçları

Grup	n	İnsan Kaynaklarının Yeterliliği	Örgütsel Kariyer Yönetimi	Bireysel Kariyer Yönetimi	Kariyer Yönetimi Genel
Kurumdaki Pozisyon		Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS
Sportif Eğitim Uzmanı	44	3,240±0,884	2,940±0,801	2,520±0,927	3,030±0,824
Şef	16	3,250±1,081	2,970±1,104	2,770±0,979	3,090±1,037
Antrenör	64	3,020±0,829	2,820±0,828	2,500±0,796	2,870±0,779
Memur	144	3,050±0,994	2,930±0,992	2,590±0,900	2,940±0,927
F=		0,750	0,267	0,472	0,419
p=		0,523	0,849	0,702	0,739

İşgörenlerin insan kaynaklarının yeterliliği, örgütsel kariyer yönetimi, bireysel kariyer yönetimi, kariyer yönetimi genel puanları kurumdaki pozisyona göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0.05$).

Tablo 9. Kariyer Yönetimi Alt Boyut Puanlarının Hizmet Süresi Değişkenine Göre Varyans Analizi Sonuçları

Grup	n	İnsan Kaynaklarının Yeterliliği	Örgütsel Kariyer Yönetimi	Bireysel Kariyer Yönetimi	Kariyer Yönetimi Genel
Hizmet Süresi		Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS
1 Yıldan Az	20	2,890±0,809	2,610±0,743	2,340±0,636	2,710±0,720
2-4 Yıl	160	3,040±0,958	2,870±0,940	2,540±0,883	2,910±0,891
5-9 Yıl	64	3,170±0,983	3,060±0,977	2,630±0,946	3,050±0,923
10 Yıl ve Üzeri	24	3,290±0,839	3,020±0,826	2,780±0,879	3,130±0,804
F=		0,960	1,456	1,099	1,187
p=		0,412	0,227	0,350	0,315

İşgörenlerin insan kaynaklarının yeterliliği, örgütsel kariyer yönetimi, bireysel kariyer yönetimi, kariyer yönetimi genel puanları hizmet süresine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0.05$).

Tablo 10. Kariyer Yönetimi Alt Boyut Puanlarının Daha Önce Başka İşte Çalışma Durumu Değişkenine Göre t-testi Sonuçları

Grup	n	İnsan Kaynaklarının Yeterliliği	Örgütsel Kariyer Yönetimi	Bireysel Kariyer Yönetimi	Kariyer Yönetimi Genel
Daha Önce Başka İşte Çalışma Durumu		Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS
Evet	126	3,310±0,849	3,040±0,875	2,680±0,857	3,130±0,806
Hayır	142	2,880±0,980	2,800±0,964	2,460±0,896	2,790±0,917
t=		3,816	2,113	2,068	3,188
p=		0,000	0,036	0,040	0,002

Daha önce başka işte işgörenlerin insan kaynaklarının yeterliliği puanları ($x=3,310$), daha önce başka işte çalışmayanların insan kaynaklarının yeterliliği puanlarından ($x=2,880$) yüksek bulunmuştur ($t=3,816$; $p=0<0.05$; $d=0,467$; $\eta^2=0,052$).

Daha önce başka işte işgörenlerin örgütsel kariyer yönetimi puanları ($x=3,040$), daha önce başka işte çalışmayanların örgütsel kariyer yönetimi puanlarından ($x=2,800$) yüksek bulunmuştur ($t=2,113$; $p=0.036<0.05$; $d=0,260$; $\eta^2=0,017$).

TARTIŞMA ve SONUÇ

Spor örgütlerinde işgörenlerin kariyer yönetimi düzeylerinin farklı değişkenler açısından incelenmesi amacıyla yapılan çalışmanın bu bölümünde literatür taraması yapılmış olup konuyla ilgili bulgular tartışılmıştır.

Yapmış olduğumuz çalışmada kariyer yönetimi alt boyutlarının (insan kaynaklarının yeterliliği, bireysel kariyer yönetimi ve örgütsel kariyer yönetimi); cinsiyet, yaş, medeni durum, öğrenim durumu, çalışılan birim, kurumdaki pozisyon, hizmet süresi, daha önce başka başka işte çalışma durumu değişkenlerine göre farklılaşım farklılaşmadığına baktığımızda, katılımcıların kariyer yönetimi düzeylerinde öğrenim durumu değişkeninde bütün alt boyutlarında (insan kaynakları yönetimi, örgütsel kariyer yönetimi ve bireysel kariyer yönetimi) lisansüstü olanlar lehine anlamlı farklılık görülmüş olup **H₄** hipotezimiz kabul edilmiştir. Yazında yer alan çalışmalara bakıldığında, spor genel müdürlüğü personelinin eğitim durumu değişkenine göre farklılaşmadığı (Yerlikaya,2019) ve çalışmamız bulgusuna tezat olduğu görülmüştür. Ancak katılımcıların eğitim durumları ile kariyer tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık olduğu tespit edilen çalışmalar mevcuttur (Demirdelen ve Ulama, 2013; İleri ve diğ. 2009) ve çalışmamıza paralellik göstermektedir. Her ne kadar örneklem grubu farklı olsa da (otel işletmeleri ve sağlık sektör) eğitim düzeyi arttıkça kariyer yönetimi düzeylerinde de artış olabileceği söylenebilir. Çünkü kariyer yollarının belirlenmesi ancak eğitimle mümkün olmaktadır.

Katılımcıların kariyer yönetimi düzeylerinde çalışılan birim değişkeninde kariyer yönetimi alt boyutlarından insan kaynakları yönetimi, örgütsel kariyer yönetimi ile kariyer yönetimi genel puanlarında spor servisinde işgörenler lehine anlamlı farklılık görülmüş olup **H₅** hipotezimiz kısmen kabul edilmiştir. Yazında yer alan bulgularda bireysel kariyer yönetiminde kişiliğe bakılmış ve spor uzmanlarının hedef yönelimli kişilik özelliğine sahip oldukları tespit edilmiştir. Her ne kadar yazında yer alan bulgu ile bizim bulgumuz bire bir benzer olmasa da spor servisinde işgören spor uzmanları spor yönetimi alanında uzman bireylerden oluştuğu için hedef yönelimli kişiliği olmaları kariyer hedeflerini iyi belirleyebilmeleri anlamını taşıdığını söyleyebiliriz. Diğer taraftan Yerlikaya'nın yapmış olduğu çalışmada kariyer tatmini puanlarının çalışılan birime göre farklılaşmadığı görülmüş olup bizim çalışmamızda kariyer yönetiminin bireysel boyutunda fark çıkmamasıyla paralellik gösterdiğini söyleyebiliriz.

Katılımcıların kariyer yönetimi düzeylerinde daha önce başka işte çalışma durumuna göre bakıldığında insan kaynaklarının yeterliliği ve örgütsel kariyer yönetimi boyutlarında daha önce başka işte çalışanlar lehine anlamlı farklılık görülmüştür. **H₈** hipotezimiz kısmen kabul edilmiştir. Kariyer sürekli ilerleme ve iş ortamında alternatifleri görme ve değerlendirmeyi gerektirir. Dolayısıyla başka işte işgören bireyler farklı yönetim şekilleriyle karşılaştıkları için kariyer yönetimi düzeylerinde de farklılık gösterecektir. Ortaya çıkan bulgumuz beklenen bir sonuçtur.

Katılımcıların kariyer yönetimi alt boyut puanları cinsiyet, yaş, medeni durum, kurumdaki pozisyon ve hizmet yılı değişkenlerine göre farklılaşmamaktadır. **H₁, H₂, H₃, H₆, H₇** hipotezlerimiz reddedilmiştir. Yazında kariyer tatmininin cinsiyet değişkenine göre farklılaşma durumlarına bakılmış ve anlamlı farklılık görülmemiş olup (Ulukök ve Akın, 2016; Yerlikaya, 2019) çalışmamıza paralellik göstermektedir. Yaş değişkenine baktığımızda Yerlikaya'nın çalışması paralellik göstermektedir. Ancak Ulukök ve Akın'ın çalışması tezat görülmektedir. Çalışma

bulgumuza tezat olması farklı örneklem grubunun ele alınmasından kaynaklandığı söylenebilir. Diğer taraftan spor örgütlerinde işgörenlerin en düşük eğitim düzeyi lisans olup mezuniyetten sonra donanımlı ve motivasyonları yüksek bir şekilde işe başladıkları düşünülmektedir. Dolayısıyla medeni durum, yaş ve cinsiyet gibi faktörler kariyer düzeylerini etkilemeyeceği düşünülebilir.

Sonuç olarak, bireysel farklardan dolayı kariyer düzeylerinin değişeceği düşünülse de herhangi bir farkın çıkmaması ele alınan örneklem grubundan kaynaklandığı söylenebilir. Çalışma farklı örneklem gruplarıyla farklı bireysel faktörler ele alınarak yapılması önerilir.

ÖNERİLER

Benzer çalışma farklı değişkenler ile arasındaki ilişki incelenerek yapılması önerilebilir. Ayrıca benzer çalışma gençlik ve spor bakanlığı, beden eğitimi öğretmenleri ve farklı gençlik spor il müdürlükleri ile çalışılması önerilir. Diğer taraftan çıkan sonuçlardan yola çıkarak kurumlarda ele alınması ve desteklenmesi için çalışmalar yapılabilir.

Etik Metni

Bu makalede dergi yazım kurallarına, yayın ilkelerine, araştırma ve yayın etiği kurallarına, dergi etik kurallarına uyulmuştur. Makale ile ilgili doğabilecek her türlü ihlallerde sorumluluk yazarlara aittir.

Mevcut araştırma için Muş Alparslan Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulunun 28.02.2022 tarih ve 39712 sayılı kararı ile gerekli onay alınmıştır.

Yazarların Katkı Oranı Beyanı: Bu araştırmaya birinci yazar % 60 ikinci yazar %40 oranında katkıda bulunmuştur.

KAYNAKÇA

- Büyüköztürk, Ş., Çokluk, Ö. & Köklü, N. (2018). *Sosyal bilimler için istatistik*. Pegem Akademi.
- Büyükyılmaz, O., Karakulle, İ. & Karataş, İ. (2018). Örgütsel kariyer yönetiminin duygusal bağlılık üzerindeki etkisinde iş tatmininin aracılık rolü. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İİBF Dergisi*, 8 (1), 1-29.
- Demirdelen, D., & Ulama Ş., (2013), "Demografik Değişkenlerin Kariyer Tatminine Etkileri: Antalya'da 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", *İşletme Bilimi Dergisi*, 1(2), 65-89.
- Ersoy, A., Bişgin, H., Karayol, M., Atakan, M.M. (2014). *Gençlik ve Spor Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi*, International Journal of Science Culture and Sport, 1, 757-766.
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS*. SAGE Publications. Third edition.
- George, D., & Mallery, M. (2010). *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference, 17.0update (10aed.)*. Pearson
- Harwiki, W. (2013). The Influence of Servant Leadership on Organizational Culture, Organizational Commitment, Organizational Citizenship behavior, and Employees' Performance (Study of Out Standing Cooperativesin East Java Province, Indonesia. *Journal of Economics and Behavioral Studies* 5(12):876-885.

- İleri, H., Karaman, A., & Engiz, G. (2009). Çalışanlarda kariyer tatmini ye örgütsel bağlılık ilişkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu Dergisi*, 12(1-2), 78-96.
- İnal, H.C., & Günay, S. (1993). *Olasılık ve Matematiksel İstatistik*. Hacettepe Üniversitesi Yayınları.
- Johnson, R.A., & Wichern, D.W. (2002). *Applied Multivariate Statistical Analysis*. Prentice Hall USA.
- Kaya, Ç. & Ceylan, B. (2014). An empirical study on the role of career development programs in organizations and organizational commitment on job satisfaction of employees. *American Journal of Business and Management*, 3(3), 178-191.
- Küçük, M. (2012). *Kariyer yönetimi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: banka çalışanları üzerindeki etkinin incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi.
- Orpen, C. (1994). The Effects of organizational and individual career management on career success. *International Journal of Manpower*, 15(1), 27-37.
- Rençber, İ., & Baş, D.P. (2020). *Örgütsel Davranış Platformu, Böl: Örgütlerde Kariyer Tatmini (Edt: Hakan Kara)*. Merdiven Yayın.
- Şenyüzlü, E. (2013). *Üniversite Öğrencilerinde Spora Katılımın Saldırgan Davranışlar Üzerine Etkilerinin İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi.
- Tabachnick, B.G. & Fidell, L.S. (2013) *Using Multivariate Statistics (sixthed.)* Pearson
- Yahya, K. K., Othman, S. Z. & Meruda N. (2004), Relationship between organizational career management and individual performance, *International Journal of Management Studies*, 11(2), 73-90.
- Yerlikaya, H. (2019). *Spor Genel Müdürlüğü Personelinin Kariyer Tatmini Ve Örgütsel Vatandaşlık Düzeylerinin İncelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi.