

Spor Yöneticilerinin İletişim Beceri Düzeylerinin İşgörenlerin Motivasyonu Üzerine Etkisi

Cemil BOZ¹, Turgay BİÇER², Kaan SERTER³, Koray Emre KARA⁴ ve Murat ŞENTUNA⁵

Öz

Araştırmada, İstanbul Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü'nde görev yapan spor yöneticilerinin iletişim beceri düzeylerinin, işgörenlerinin iş motivasyonları üzerindeki etkilerinin bulunmasını amaçlanmıştır. Araştırmada betimsel araştırma yöntemi ve veri toplama tekniğı olarak anket tekniğı kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini, İstanbul Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü'nde görev yapan 88 yönetici ile 1994 işgören oluşturmaktadır. Çalışmaya gönüllülük esasına göre 77 yönetici ile 412 işgören katılmıştır. Veri toplama araçları olarak, yöneticiler için 1996 yılında Korkut tarafından geliştirilen ve 25 maddeden oluşan İletişim Becerilerini Değerlendirme Ölçeğı (İBDÖ), işgörenler için ise 1985 yılında Mottaz tarafından geliştirilip Dündar ve arkadaşları (2007) tarafından Türkçe uyarlaması yapılmış olan ve 24 maddeden oluşan İş Motivasyonu Ölçeğı (İMÖ) kullanılmıştır. Araştırmanın verilerini test etmek için, aritmetik ortalama, standart sapma, standart hata, Shapiro-Wilk testi, basıklık ve çarpıklık değerleri testi, bağımsız grup t-testi, tek yönlü varyans analizi (ANOVA), TUKEY testi ve korelasyon analizi test yöntemleri kullanılmıştır. Araştırma sonucunda, yöneticilerin iletişim beceri düzeylerinin yüksek (AO= 4,32) düzeyde, işgörenlerin motivasyon düzeylerinin orta (AO=3,27) düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca araştırmaya katılan yöneticilerin iletişim beceri düzeyleri ve işgörenlerin iş motivasyon düzeyleri arasında olumlu yönde çok zayıf bir ilişki saptanmıştır ($r=.079; p>.05$).

Anahtar Kelimeler: Yönetim, İletişim, Motivasyon, Yönetici, İşgören

The Effect of Sports Managers Communication Skill Levels on Motivation of Employees

Abstract

The aim of the study was to find the effects of communication skill levels of sports managers working in Istanbul Youth and Sports Provincial Directorate on the business motivations of their employees. In the research, descriptive research method and survey technique were used as data collection technique. The universe of research consists of 88 managers working in the Istanbul Provincial Directorate of Youth and sports and 1994 employees. 77 managers and 412 employees participated in the study on a voluntary basis. As data collection tools for administrators developed by Korkut in 1996 and consists of 25 items, and the scale for assessment of communication skills (IBDO), and Dundar and colleagues in 1985 for employees developed by mottaz (2007) a Turkish adaptation made by, and consists of 24 items, and work motivation scale (IMO) was used. To test of the research data, arithmetic mean, standard deviation, standard errors Shapiro-Wilk test, skewness and kurtosis values of the test, Independent Group t-test, one way analysis of variance (Anova), Turkey's test and correlation analysis test methods were used. As a result of the research, it was found that the communication skill levels of managers were high (AO= 4.32) and the motivation levels of employees were moderate (AO=3.27). In addition, a very weak association was found between the communication skill levels of managers and the business motivation levels of employees participating in the study ($r=.079; p.05$).

Key Words: Management, Communication, Motivation, Manager, Worker


Atf İçin / Please Cite As:

Boz, C., Biçer, T., Serter, K., Kara, K. E ve Şentuna, M. (2021). Spor yöneticilerinin iletişim beceri düzeylerinin işgörenlerin motivasyonu üzerine etkisi. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(1), 492-502.


Geliş Tarihi / Received Date: 25.04.2020

Kabul Tarihi / Accepted Date: 14.10.2020

¹ Doktora Öğrencisi- Marmara Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesi, cemilboz@gmail.com

 ORCID: 0000-0002-7340-7851


² Prof. Dr.- Marmara Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesi, turgay@marmara.edu.tr

 ORCID: 0000-0002-0343-5101


³ Doktora Özel Öğrencisi- Marmara Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesi, kaanserter@hemsball.com

 ORCID: 0000-0002-5089-8467

⁴ Dr. Öğr. Üyesi- İstanbul Gelişim Üniversitesi / İstanbul Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü, korayemrekara@hotmail.com

 ORCID: 0000-0002-2515-1679

⁵ Doç. Dr.- Aydın Adnan Menderes Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesi, tarumnil@gmail.com

 ORCID: 0000-0001-7728-7933

Giriş

İletişimin bireylerarası etkileşiminin en temel ögesi olduğu söylenebilir. Toplumda güven verici ve doyurucu ilişkileri sürdürebilmek, iletişim becerilerinin niteliğine ve kalitesine bağlıdır. Öztürk ve Soytürk (2019, s. 588), iletişimi hayatın her noktasında evlerde, işyerlerinde ve sokakta zorunlu bir ihtiyaç olan önemli bir kavram olarak görür; hatta toplumsal hayatta ve örgütlerde başarılı ilişkilerin kurulmasını etkili iletişime bağlarken, özellikle yüz yüze ilişkilerin kurulduğu meslek gruplarında, bireylerin iletişim becerilerinin kalitesinin çok önemli olduğunu belirtir.

İngilizce “*communication*” sözcüğünün Türkçede ki karşılığı olan iletişimin, kökeni “*communis*” sözcüğüdür. Latince bir sözcük olan *communis*, birçok nesneye veya birçok kişiye ait ortaklaşa gerçeleştirilen anlamı taşımaktadır (Zıllıoğlu, 2007, s. 22). Demirtaş (2010, s. 413) iletişimi, bir sonuca ulaşabilmek için kişinin tutum ve davranışlarını etkileyebilmek için duygularını, inançlarını, düşüncelerini ve tutumlarını sözlü-sözsüz ya da yazılı olarak iletebilme süreci olarak tanımlamaya çalışırken, Oskay (2019, s. 23) iletişimi, bireyin varlığını sürdürme biçimi ve bu biçimdeki gelişmelere göre değişimlere uğrayan bireye has bir sonuç olarak tanımlar. Bir diğer tanım da ise Biçer (2006, s. 50) iletişimi tanımlarken yaptığı vurgularda “bireyin ne dediğinden çok, karşısındakinin ne anladığıdır” diyerek farklı bir pencereden bakmış ve “bireyin yaşam kalitesini, kendisi ve başkaları ile kurduğu iletişimin kalitesi belirler” diyerek iletişimin önemini konuşmaktan daha çok nasıl anlaşıldığının altını çizmiştir.

İletişimin kurumsal boyutu olan örgütsel iletişimi Borca ve Baesu (2014, s. 498), örgütlenmiş bir kurumsal yapının bölümleri arasında, örgütün motive edilmesi ile örgütsel çevresi ve kendi işgörenleri ile diğer paydaşlar arasında başarı ihtiyacının bilgisi, deneyimi ve veri akışı arasında bağlantı sağlayan sosyal, ekonomik ve teknik bir süreç olarak tanımlamaktadır. Tutar (2003, s. 83) ise örgütsel iletişimi; örgütün amaç ve hedeflerini gerçeleştirmek için çalışanların ileti alışverişi yapmaları, etkileşim ve iş birliği hâlinde olmaları şeklinde ifade eder. Örgütsel iletişimin örgütteki işgörenler arasında algı, veri ve bilgi düşüncelerin iletilmesi işlevi bulunmaktadır (Şimşek, 2002, s. 198). Örgütsel amaçlar için işgörenlerin etkin ve verimli çalışmalarının sağlanması gerekmekte olup işgörenlerin motivasyonunu sağlamak, güvenli bir ortam oluşturmak, kurum amaç ve hedeflerini geliştirmek gibi görevler yöneticinin görevleri arasında yer aldığını dile getiren Van Riel (1995), ayrıca bu görevlerin yerine getirilebilmesi için yöneticinin etkili iletişim becerilerine ayrı bir yetkinlik olarak sahip olması da gerektiğinin de üzerini çizmektedir (Van Riel, 1995 Akt: Öksüz, 2018, s. 5). Yöneticilerin örgütsel alanda kullandığı temel bir araçlardan biri de iletişimdir (Koçel, 2001, s. 417).

Örgütlerin amaçlarına ulaşabilmeleri, örgütsel iletişim sürecine bağlıdır. Bu nedenledir ki örgütsel iletişim, yönetimin temel fonksiyonlarından biridir. Örgütlerde, gerekli koordinasyonun sağlanması, planlamanın yapılması ve faaliyetlerin yürütülebilmesi için iyi bir iletişim sistemine ihtiyaç vardır (Atak, 2005, s. 60-61). Örgütteki işgörenler işlerin nasıl yapılacağını, ekip arkadaşlarının veya amirlerinin kendileri hakkında ki düşüncelerini ve kendilerinden neler beklendiğini iletişim sayesinde öğrenme olanağı bulurlar. Örgütsel iletişimin etkinliği, örgütsel bağlılık, motivasyon ve iş tatmini gibi faktörlerle işgörenlerin davranışlarında olumlu bir etki yaratmaktadır. Ayrıca işgörenlerin tutumlarının olumlu yönde olmasında etkili iletişimin rolü büyüktür (Kıraç, 2012, s. 37).

İsteklendirme veya güdüleme olarak Türkçede kullanılan motivasyon sözcüğü “*motive*” fiilinden türetilerek kullanılmaktadır (Eren, 1993 Akt: Timuroğlu ve Balkaya, 2017, s. 95). Motivasyon, belirlenen amaçlara ulaşmak için bireyin davranışlarında ki hareketliliği sürekli olarak devam ettiren, bu davranışlara yönelten süreçlerin tümüdür (Greenberg ve Baron, 2000 Akt: Ateş ve Buluç, 2018, s. 2). Diğer tanımda ise motivasyon, bireyi bir hedefe yönelten, o amaç için harekete geçirip bu hareketin devamlılığını sağlayan, bireyin iç ve dış dünyasından kaynaklanan enerjiler bütünü olarak tanımlanır (Timuroğlu ve Balkaya, 2017, s. 91).

Pinder (2014) iş motivasyonunu, kendisiyle ilgili davranışı ortaya çıkararak ve yönünü, sıklığını, şeklini ve süresini belirleyebilmek amacıyla bireyin iç ve dış dünyasında meydana gelen enerjik güçler bütünü olarak tanımlar (Pinder, 2014 Akt: Timuroğlu ve Balkaya, 2017, s. 95). İş motivasyonunda işgörenlerin davranışlarını bilmek ve davranışlarının arkasındaki nedenleri iyi analiz edebilmek önemli bir konudur (Karaçar, 2019, s. 63). Modern yönetim anlayışında odakta yer alan bireyin isteği önemlidir. İşgörenlerin ve örgütlerin performansı motivasyon ile artırılabilir (Dündar, Özutku ve Taşpınar, 2007, s. 116). Alan yazın incelendiğinde iş motivasyonun işgörenlerin seviyelerini açıklayan çok farklı gruplandırmaların olduğu

görülmür. İkili Faktör Kuramı'nda Frederick Herzberg iş motivasyonunu içsel ve dışsal olarak iki boyutta ele almıştır. Mottaz (1985, s. 365-385) içsel motivasyon araçlarını görevin işgören bakımından önemi, işgörenin işe katılımı ve sorumluluğu, görevin zorlayıcı ve ilgi çekici olması olarak belirtir. Dışsal motivasyonu ise Abbasoğlu (2015, s. 33) çevrenin işgörenin davranışlarını kontrol etmesi ile başlayan süreç olarak tanımlar. İşgörenin birlikte çalıştığı arkadaşlar veya yöneticilerinden gelen ödül veya cezalar dışsal motivasyon araçlarına örneklerdir. Kurumlarda görev yapan yöneticilerin iletişim becerilerinin üst seviyede olması, işgörenleri daha iyi tanımlarına ve onların istek ve beklentilerini karşılamalarını olanak sağlayarak, onların motivasyonlarının artmasına sebep olacağı gibi kurumsal yapının güçlenmesini ve iş ortamında mutluluk ve huzurun hâkim olmasına neden olabilir. Ayrıca iş ortamında mutluluk ve huzuru yakalayan bir işgörenin sosyal hayatta ki mutluluğu da yadsınamayacak gerçeklerden biridir. Araştırmayı bu bağlamda ele alıp kurumda görev yapan yöneticilerin iletişim beceri düzeylerinin işgörenlerin motivasyonuna etkisi incelenmiştir.

Yöntem

İstanbul Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü'nde görev yapan yöneticilerin iletişim beceri seviyeleri ile işgörenlerin iş motivasyonu seviyeleri arasındaki ilişkiyi belirlemeye çalışılan araştırmada, nicel araştırma tekniklerinden mevcut durumu ortaya çıkartmayı amaçlayan betimsel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Geçmişte var olmuş veya hâlihazırda mevcut durumu olduğu hali ile açıklamaya çalışan bu yöntem çok kullanılan bir araştırma yöntemidir (Karasar, 2006, s. 77).

Evren - Örneklem

Araştırmanın evrenini, İstanbul Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü'nde görev yapan 88 yönetici ile 1994 işgören oluşturmaktadır. Araştırmada katılımcıların gönüllülük esasına göre 77 yönetici ile 412 işgören katılmıştır. Örneklem grubunun doğru örneklem tekniğine göre evreni temsil ettiği kabul edilmiştir.

Veri Toplama Araçları

Verileri toplamak için anket tekniği kullanılmıştır. Kullanılan anketler hem yöneticiler için hem de işgörenler için ikişer bölümden oluşmaktadır. Yöneticiler için birinci bölümde araştırmacılar tarafından hazırlanan cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, yaş, yönetici olarak çalıştığı süre ve gelir durumu demografik bilgiler olarak hazırlanan kişisel bilgi formu ile toplanmıştır. İkinci bölümde, 1996 yılında Korkut (s. 18-23) tarafından yapılan bir çalışmada ile geliştirilerek geçerlilik ve güvenilirliği yapılan, 25 madde içeren beşli likert ölçeği olan İletişim Becerilerini Değerlendirme Ölçeği (IBDÖ) kullanılmıştır. Tersine maddelerinin bulunmadığı ölçekte alınan yüksek puan, katılımcıların iletişim beceri düzeylerinin yüksek olduğu anlamına gelmektedir. İşgörenler için ise çalışmayı yapan araştırmacılar tarafından hazırlanan yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, kurumdaki görevi, kurumdaki görev süresi, gelir durumu demografik bilgiler olarak kişisel bilgi formunda yer almaktadır. İkinci bölümde de 1985 yılında Mottaz (s. 365-385) tarafından geliştirilip Dünder ve arkadaşları (2007, s. 105-119) tarafından Türkçe uyarlaması yapılmış 24 maddeli ve beşli likert türünde bir ölçek olan İş Motivasyonu Ölçeği (İMÖ) kullanılmıştır. İMÖ beşli likert tipinde hazırlanmış bir ölçektir. Ölçek değerlendirilirken 1.00 ve 1.80 aralığı çok düşük, 1.81 ve 2.60 aralığı düşük, 2.61 ve 3.40 aralığı orta, 3.41 ve 4.20 aralığı yüksek, 4.21 ve 5.00 aralığı çok yüksek olarak değerlendirilir. Ölçek temel olarak içsel ve dışsal motivasyon boyutundan oluşmaktadır. İMÖ'nün 9 maddesi içsel motivasyon boyutunu, 15 maddesi ise dışsal motivasyon boyutunu açıklamaktadır.

Verilerin Analizi

Araştırmada ortalama, standart hata ve sapma, Shapiro-Wilk testi, basıklık-çarpıklık değerleri, T-testi, ANOVA testi, TUKEY testi ve korelasyon analizi test yöntemleri kullanılmıştır.

Bulgular

Bu bölümde ölçekler yoluyla elde edilen verilerin yapılan analizleri sonucunda ulaşılan bulgulara yer verilmektedir.

Tablo 1. Yöneticilerin Demografik Bilgileri Frekans Tablosu

<i>Değişken</i>	<i>Düzy</i>	<i>n</i>	<i>%</i>
Cinsiyet	Kadın	19	24,7
	Erkek	58	75,3
Medeni Durum	Evli	64	83,1
	Bekâr	13	16,9
Eğitim Durumu	Lisans	49	63,6
	Yüksek Lisans	25	32,5
	Doktora	3	3,9
Yaş	30 yaş altı	1	1,3
	31-40 yaş arası	23	29,9
	41-50 yaş arası	28	36,4
	51 yaş ve üstü	25	32,5
Yöneticilikteki Görev Süresi	0-5 yıl arası	22	28,6
	6-10 yıl arası	17	22,1
	11 yıl ve üzeri	38	49,4
Gelir Durumu	4000 TL ve altı	6	7,8
	4001-5000 TL arası	16	20,8
	5001 TL ve üstü	55	71,4
Toplam		77	100,0

Tablo 1’de; katılımcı yöneticilerin 58’i (%75,3) erkek, 19’u (%24,7) kadındır. 64’ü (%83,1) evli iken 13’ü (%16,9) bekârdır. Eğitim durumları incelendiğinde, 49 yönetici (%63,6) lisans, 25’i (%32,5) yüksek lisans ve 3’ü de (%3,9) doktora mezunudur. 30 yaş altı 1 (%1,3) yönetici bulunurken, 31 ile 40 yaş arası 23 (%29,9), 41 ile 50 yaş arası 28 (%36,4) ve 51 yaş ve üstü yönetici sayısı ise 25’dir (%32,5). Yöneticilerin yöneticilikteki görev sürelerine bakıldığı zaman 0-5 yıl arası yöneticilik yapanların sayısı 22 (%28,6) iken, 6-10 yıl arası yöneticilik yapanların sayısı 17 (%22,1), 11 yıl ve üzeri yöneticilikte bulunan yönetici sayısı da 38’dir (%49,4). Gelir durumları incelendiğinde, 6 yöneticinin (%7,8) 4000 TL ve altı, 16 (%20,8) yöneticinin 4001-5000 TL arası ve 55 yöneticinin de (%71,4) 5001 TL ve üstü gelire sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 2. İşgörenlerin Demografik Bilgileri Frekans Tablosu

<i>Değişken</i>	<i>Düzy</i>	<i>n</i>	<i>%</i>
Cinsiyet	Kadın	174	42,2
	Erkek	238	57,8
Medeni Durum	Evli	288	69,9
	Bekar	124	30,1
Eğitim Durumu	İlkokul ve Ortaokul	43	10,4
	Lise	60	14,6
	Lisans	258	62,6
	Lisansüstü	51	12,4
Yaş	18-30 yaş arası	101	24,5
	31-40 yaş arası	189	45,9
	41-50 yaş arası	80	19,4
	51 yaş ve üstü	42	10,2
Kurumdaki Görev Süresi	05 yıl arası	202	49,0
	6-10 yıl arası	123	29,9
	11 yıl ve üzeri	87	21,1
Gelir Durumu	2000-3000 TL arası	94	22,8
	3001-4000 TL arası	255	61,9
	4001 TL ve üstü	63	15,3
Kurumdaki Görevi	Memur	294	71,4
	İşçi	118	28,6
Toplam		412	100,0

Tablo 2’de görülen verilerde; işgörenlerin 238’i (%57,8) erkek, 174’ü (%42,2) kadındır. 288’i (%69,9) evli iken 124’ü (%30,1) bekârdır. İşgörenlerin eğitim durumları incelendiğinde, 43’ü (%10,4) ilkököl veya ortaokul, 60’ı (%14,6) lise, 258’i (%62,6) lisans ve 51’i ise (%12,4) lisansüstü mezundur. 18 ile 30 yaş arası 101 (%24,5) işgören bulunurken, 31 ile 40 yaş arası 189 (%45,9), 41 ile 50 yaş arası 80 (%19,4) ve 51 yaş ve üstü işgören sayısı ise 42’dir (%10,2). İşgörenlerin kurumdaki görev sürelerine bakıldığı zaman 0-5 yıl arası kurumda görev yapanların sayısı 202 (%49,0) iken, 6-10 yıl arası kurumda görev yapanların sayısı 123 (%29,9), 11 yıl ve üzeri kurumda görev yapanların sayısı da 87’dir (%21,1). İşgörenlerin gelir durumları incelendiğinde, 94’ünün (%22,8) 2000-3000 TL arası, 255’inin (%61,9) 3001-4000 TL arası ve 63’ünün de (%15,3) 4001 TL ve üstü bir gelir düzeyine sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 3. Yöneticilerin İBDÖ ile İşgörenlerin İMÖ’ne ait Ortalama, Standart Sapma ve Hata, Normallik, Çarpıklık ve Basıklık Değerleri Tablosu

Ölçek ve Boyutları	n	AO	S	Sh _x	Shapiro-Wilk		Basıklık		Çarpıklık	
					Z	p	Değer	Sh _x	Değer	Sh _x
İBDÖ	77	4,32	.41	.04	.957	.011	-1,042	.541	.066	.274
İMÖ	412	3,27	.59	.02	.990	.006	.088	.240	-.313	.120
İçsel Motivasyon	412	3,91	.73	.03	.942	.000	.917	.240	-.919	.120
Dışsal Motivasyon	412	2,89	.61	.03	.996	.389	-.157	.240	-.010	.120

Tablo 3’de, yöneticilerin İBDÖ aritmetik ortalaması (AO=4,32), işgörenlerin İMÖ aritmetik ortalaması (AO=3,27) olarak bulunmuştur. Elde edilen bulgulardan hareketle yöneticilerin iletişim beceri düzeylerini belirlemek için hazırlanan ölçek maddelerine yüksek düzeyde katıldıkları ve iletişim beceri düzeylerinin yüksek düzey olarak nitelendirdikleri, işgörenlerin iş motivasyon düzeylerini belirlemek için hazırlanan ölçek maddelerine orta düzeyde katıldıkları ve iş motivasyon düzeylerinin orta düzey olarak nitelendirdikleri söylenebilir. Ayrıca işgörenlerin içsel motivasyon düzeyleri (AO=3,91), dışsal motivasyon düzeylerine (AO=2,89) göre daha yüksektir.

İBDÖ ile İMÖ puanları dağılımının normalliğini test etmek için yapılan Shapiro-Wilk testinin ardından İBDÖ puanlarının ($z=.957$; $p<.05$), İMÖ puanlarının ($z=.990$; $p<.05$) dağılımlarının normal dağılım göstermediği, normallik testinin sonuçlarına göre basıklık-çarpıklık değerinin ± 1.5 aralığında olduğu anlaşılmaktadır. Tabachnick ve Fidell’e göre (2013, s. 67-73) bu aralıktaki değerler kabul edilebilir bir durum oluşturmaktadır. Bu çalışmada da dağılımın normal olduğu kabul edilebilir.

Yöneticilerin İBDÖ aritmetik ortalamaları ve işgörenlerin İMÖ aritmetik ortalamaları ile cinsiyete göre farkın anlamlı olup olmadığının tespit edilmesi için uygulanan t-testinin sonuçlarına Tablo 4’te yer verilmiştir.

Tablo 4. İBDÖ ile İMÖ’nin Cinsiyete Göre Farkın Anlamlılığını Gösteren t-Testi Sonuçları Tablosu

Ölçek	Değişken	n	AO	S	Sh _x	t – Testi		
						T	df	p
İBDÖ	Kadın	19	4,49	.37	.08	2,04	75	.044*
	Erkek	58	4,24	.41	.05			
İMÖ	Kadın	174	3,18	.56	.04	-2,75	410	.006*
	Erkek	238	3,34	.60	.03			

Tablo 4’de ki sonuçlara göre, yöneticilerin İBDÖ aritmetik ortalamalarında cinsiyet değişkeninde anlamlı olduğu düşünülen bir fark görülmektedir [$t_{(75)}=2,04$, $p<.05$]. Ortaya çıkan bu farkın kadın yöneticilerin erkek yöneticilere göre iletişim beceri düzeylerinin daha yüksek olduğunu göstermektedir (AO= 4,49). Ayrıca işgörenlerin İMÖ aritmetik ortalamalarının cinsiyete göre anlamlı olarak farklılık gösterdiği belirlenmiştir [$t_{(410)}=-2,75$, $p<.05$]. Bu fark ise erkek işgörenlerin iş motivasyonlarının kadın işgörelere göre daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur (AO= 3,34).

Yöneticilerin İBDÖ cevaplarına göre yapılan t-testi sonuçlarında medeni durumları arasındaki aritmetik ortalamaları arasında [$t_{(75)}=.540$, $p>.05$], işgörenlerin İMÖ cevaplarına göre medeni durumları [$t_{(410)}=-.557$, $p>.05$] ve kurumdaki görevlerine [$t_{(410)}=-.675$, $p>.05$] göre de anlamlı olduğu düşünülen bir farklılık bulunamamıştır.

İşgörenlerin eğitim durumları İBDÖ ve İMÖ cevaplarına göre yapılan ANOVA testi sonuçları Tablo 5’de verilmiştir.

Tablo 5. İBDÖ ile İMÖ'nin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farkın Anlamlılığını Gösteren ANOVA Testi Sonuçları Tablosu

Ölçek	Değişken	n	AO	S	sd	F	P	Anamlı Fark (TUKEY)
İMÖ	İlk. ve Ortaokul	43	3,22	.77	3	2,84	.038*	.2241*
	Lise	60	3,47	.53	408			
	Lisans	258	3,25	.56	411			
	Lisansüstü	51	3,20	.54				
İBDÖ	Lisans	49	4,37	.42	2	1,93	.151	
	Yüksek Lisans	25	4,28	.38	74			
	Doktora	3	3,92	.40	76			

Tablo 5'de görüldüğü üzere, işgörenlerin İMÖ aritmetik ortalamalarında eğitim durumuna göre anlamlı olduğu düşünülen bir fark görülmektedir [$F_{(3-411)}=2,84$, $p<.05$]. Bu sebeple tamamlayıcı Post Hoc analizine olan Levene's testi yapılmış ve varyansların homojen olduğu belirlenmiştir ($LF=2,52$; $.057$). Ardından TUKEY testi yapılmış ve sonucunda; lisans seviyesinden mezun olan işgörenler ile lise seviyesinden mezun olan işgörenler arasında, lisans seviyesinden mezun olan işgörenler lehine anlamlı bir farklılık belirlenmiştir. Bu fark lisans mezunu işgörenlerin lise mezunu işgörene göre motivasyon düzeylerinin daha yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir. Test edilen alt boyutlar arasında görülen farklılık ise anlamlı bir düzeyde bulunmamıştır ($p>.05$). Ayrıca işgörenlerin İMÖ aritmetik ortalamalarının yaş [$F_{(3-411)}=2,42$, $p>.05$], kurumdaki görev süresi [$F_{(2-411)}=2,29$, $p>.05$] ve gelir durumu [$F_{(2-411)}=.23$, $p>.05$] değişkenlerine göre yapılan ANOVA testi sonucunda, hiçbir değişkenin gruplarının ortalamaları arasında beklenen anlamlı bir fark tespit edilememiştir.

Yöneticilerin İBDÖ aritmetik ortalamalarının eğitim durumu [$F_{(2-76)}=1,93$, $p>.05$], yaş [$F_{(3-76)}=.30$, $p>.05$], yöneticilikteki görev süresi [$F_{(2-76)}=.46$, $p>.05$] ve gelir durumu [$F_{(2-76)}=.05$, $p>.05$] değişkenlerine göre anlamlı bir fark belirlenememiştir.

Yöneticilerin iletişim becerilerini değerlendirme düzeyleri ile işgörenlerin iş motivasyon düzeyleri arasında ki ilişkiyi açıklamak için Pearson Korelasyon testinin sonuçlarına Tablo 6'da yer verilmiştir.

Tablo 6. Yöneticilerin İletişim Becerileri Düzeyleri ile İşgörenlerin İş Motivasyonu Düzeyleri Arasında ki İlişkiyi Belirlemek Üzere Yapılan Korelasyon Analizi Sonuçları Tablosu

Ölçek	r	İş Motivasyonu	İletişim Becerileri
İMÖ	r	1	.079
	p		.494
	N	412	77
İBDÖ	r	.079	1
	p	.494	
	N	77	77

Tablo 6'ya göre, işgörenlerin iş motivasyon düzeyi ile yöneticilerin iletişim beceri düzeyi arasında olumlu yönde ancak çok zayıf bir ilişki görülmektedir [$r=.079$; $p>.05$]. Bu sonuç, yöneticilerin iletişim beceri düzeylerinin artmasının çok zayıf düzeyde ve olumlu yönde işgörenlerin iş motivasyon düzeylerinin arttığını göstermektedir.

Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Araştırmaya katılan yöneticilerin iletişim beceri düzeylerinin oldukça yüksek olduğu görülmektedir. Bunun nedeni, yöneticilerin hepsinin üniversite lisans ve üzeri eğitime sahip olmaları olarak gösterilebilir. Lisans seviyesi ve üzeri eğitim alan bireylerin kendilerini geliştirmeleri, yetersiz becerilerinin farkına ve bilincine varmaları ve bu becerileri arttırmak için çaba içerisinde olmaları beklenmektedir. Bu sebeple de iletişim beceri düzeylerinin yüksek düzeyde çıktığı söylenebilir. Çetinkaya (2011, s. 571) öğretmen adayları, Çelik (2013, s. 64) eğitim yöneticileri, Yanık (2015, s. 1369) ve Arslan (2019, s. 152) üniversite öğrencileri, Serttaş ve Tanyıldızı (2019, s. 975) kamu iç denetçileri üzerinde yaptıkları araştırmalar da iletişim beceri düzeylerinin yüksek olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Tüm bu araştırma sonuçları bu araştırmanın bulgularını da destekler niteliktedir.

Yöneticilerin İBDÖ aritmetik ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre, grupların ortalamaları arasında ki fark anlamlı bulunmuştur. Bu durum kadın yöneticilerin iletişim beceri düzeylerinin erkek yöneticilerin iletişim becerilerine göre yüksek olduğunu ortaya koymaktadır. Literatür incelendiğinde de genel olarak kadınların iletişim beceri düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Kadınların doğuştan gelen konuşma yetkinliğinin yanı sıra, sosyal, iş ve eğitim ortamlarında kendilerini nispeten erkeklere göre çok daha iyi ifade edebilme zorunluluklarının olduğu düşüncesi ve kendilerini ispat etmek istemeleri gibi nedenlerden dolayı bu sonucun oluştuğu düşünülebilir. Korkut (1996, s. 21), Çetinkaya (2011, s. 572), Nacar ve Tümkaya (2011, s. 498), Arslan (2019, s. 153), Serttaş ve Tanyıldızı (2019, s. 978) yaptıkları çalışmalarda iletişim beceri düzeyi ile cinsiyet değişkeni arasındaki anlamlı farkın kadınlar lehine olarak bulunmuş olup, bu durum araştırma ile paralellik göstermektedir.

Yöneticilerin İBDÖ aritmetik ortalamalarının, eğitim durumu, medeni durum, yaş, yöneticilikteki geçirdikleri görev süreleri ve gelir durumları değişkenlerine göre grupların ortalamaları arasında ki fark anlamlı bulunmamıştır. Böylece değişkenlerin iletişim beceri düzeyi üzerinde önemli bir etken olmadığı söylenebilir. Özdayı (2011, s. 67), Kumcağız vd. (2011, s. 53), Çelik (2013, s. 66), Gülüm (2019, s. 57) ve Serttaş ve Tanyıldızı (2019, s. 978) yaptıkları çalışmalarda medeni durum değişkeni ile iletişim beceri düzeyleri arasında; Sert (2018, s. 59-61), Atalay (2018, s. 503), Gülüm (2019, s. 63), Çelik (2013, s. 66) ve Serttaş ve Tanyıldızı (2019, s. 981) yaptıkları çalışmalarda eğitim durumu değişkeni ile iletişim beceri düzeyleri arasında; Sert (2018, s. 58), Atalay (2018, s. 502), Akyol (2019, s. 73), Gülüm (2019, s. 56) yaptıkları çalışmalarda yaş değişkeni ile iletişim beceri düzeyleri arasında ve Gülüm (2019, s. 58) ise yaptığı çalışmada gelir durumu düzeyi ile iletişim beceri seviyeleri arasında anlamlı olduğu düşünülen bir fark tespit edememişlerdir. Çok sayıda yapılmış olan bu çalışmaların sonuçları bu araştırmanın sonuçlarını da destekler niteliktedir.

Araştırmaya katılan işgörenlerin iş motivasyon düzeylerinin orta düzeyde olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre İstanbul Gençlik ve Spor Müdürlüğü'nde görev alan işgörenlerin iş motivasyonlarının artırılmasına yönelik çalışmaların yapılması gerekliliğinin doğduğu söylenebilir. İşgörenlerin iş motivasyon düzeylerinin yüksek olabilmesi için hem içsel hem de dışsal motivasyon düzeylerinin yüksek olması gerekmektedir. Bunu sağlamak öncelikle yöneticilerin görevidir. Araştırmaya katılan işgörenlerin içsel motivasyonları dışsal motivasyon düzeylerine göre çok daha yüksektir. Bu durum işgörenlerin kendi mesleklerinden çok; yönetim, ücret, terfi, ödül, iletişim, eğitim ihtiyacı ve fiziksel şartlar gibi dışsal araçlar ile ilgili sorunları olduğu izlenimi vermektedir. Ersarı ve Naktiyok (2012, s. 92) ile Ertürk (2016, s. 6) yaptıkları araştırmalarında işgörenlerin iş motivasyon düzeylerinin orta düzey olduğu sonucuna varmışlar ve bu durum araştırmayla paralellik göstermektedir.

İşgörenlerin İMÖ ölçeğine verdikleri cevaplara bakarak cinsiyete göre grupların ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olduğu görülmüştür. Bu durum, erkek işgörenlerin, kadınlara göre iş motivasyon düzeylerinin daha yüksek düzeyde olduğunu ortaya koymaktadır. Çelik (2013, s. 69) tarafından yapılan bir çalışmanın sonuçlarına göre cinsiyet ile motivasyon düzeyi arasında erkekler lehine anlamlı seviyede farklılıklar olduğu bulunmuştur. Bulunan bu sonucun bu araştırmanın sonuçlarını da destekler nitelikte olduğu söylenebilir.

İşgörenlerin İMÖ aritmetik ortalamaları eğitim durumuna göre, grupların ortalamaları arasında anlamlı olduğu düşünülen bir fark bulunmuştur. Fark ise lisans mezunu işgörenlerin iş motivasyon düzeyleri, lise mezunu işgörelere göre daha yüksek olduğu yönündedir. Bu duruma göre öğrenim düzeyinin artması, bireylerin hem farkındalıklarının artmasına hem de kendilerini motive edebilmelerini sağlamalarına sebep olması ile açıklanabilir. Yıldız (2017, s. 47-48), Orhaner ve Mutlu (2018, s. 89-90) yaptıkları araştırmalarda eğitim durumu değişkeni ile motivasyon düzeyi arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur ve bu sonuçlar da bu araştırma sonuçlarına benzerlik göstermektedir.

İşgörenlerin İMÖ ortalamalarının yaş, kurumdaki görev süresi, medeni durum, gelir durumu ve kurumdaki görev değişkenlerine göre grupların ortalamaları arasındaki fark anlamlı gözükmemektedir. Bu sonuç yaş, kurumdaki görev süresi, medeni durum, gelir durumu ve kurumdaki görev değişkenlerinin iş motivasyon düzeyi üzerinde önemli bir etken değildir. Yapılan birçok araştırmanın sonuçları da bu araştırmada bulunan sonuçlara benzerdir. Yılmaz (2009, s. 43-44), Yirmibeşçik (2015, s. 48), Gedik ve arkadaşları (2018, s. 95), Altunkaya (2019, s. 114-115) ve Fidan (2019, s. 76) yaptıkları çalışmalarında yaş ile motivasyon düzeyi arasında, Yirmibeşçik (2015, s. 50) ve Altunkaya (2019, s. 116-117) kurumdaki görev süresi değişkeni ile motivasyon düzeyi arasında, Çelik (2013, s. 69), Gedik ve arkadaşları (2018, s. 96),

Balıbey ve Öndaş (2018, s. 181), Fidan (2019, s. 75), Nal ve Sevim (2019, s. 403) ve Altunkaya (2019, s. 110) medeni durum ile motivasyon düzeyi arasında, Gedik ve arkadaşları (2018, s. 96) gelir durumu ile motivasyon düzeyi arasında anlamlı ve belirgin bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşmışlardır.

Araştırmaya katılmış olan yöneticilerin iletişim beceri seviyeleri ile işgörenlerin iş motivasyon düzeyleri arasında olumlu yönde çok zayıf bir ilişki görülmektedir. Bu sonuç, yöneticilerin iletişim beceri düzeylerinin artmasının çok zayıf düzeyde işgörenlerin iş motivasyon düzeylerinin arttığını göstermektedir. Çelik (2019, s. 77) yaptığı çalışmada okul yöneticilerin iletişim beceri seviyeleri ile öğretmenlerin motivasyonları arasında olumlu ve orta düzeyde ilişki bulunduğu sonuçlara ulaşmıştır. Ulaşılan bu sonuçlar bu araştırmada bulunan sonuçları desteklemektedir.

Örgütlerde etkinlik ve verimlilik işgörenlerin başarılarına, işgörenlerin başarıları da yüksek bir motivasyon düzeyine sahip olmalarına bağlıdır (Tetik, 2019, s. 1780). Sonuç olarak bu çalışma alan yazında, spor örgütlerinde görev alan yöneticilerin iletişim beceri düzeyleri ile işgörenlerin iş motivasyon düzeylerine ilişkin bilgi ve kavrayışın artmasına katkı sağlamaktadır. Analiz sonuçlarının da gösterdiği gibi, spor örgütlerinde iletişim beceri düzeyi yüksek olan yöneticilerin bulunması işgörenlerin iş motivasyonlarının olumlu yönde artmasına sebep olmaktadır. Bu sebeple işgörenin işe olan motivasyonunu yükseltmek için yöneticilik yapan kişilerin iletişim unsurunu son derece iyi kullanmaları ve bunun için de eğitim almaları gerekmektedir. Ayrıca kadın yöneticilerin iletişim beceri düzeyleri ile erkek işgörenlerin iş motivasyon düzeyleri karşı cinsiyetlerine göre, eğitim durumu yüksek olan işgörenlerin ise olmayanlara göre iş motivasyon düzeyleri daha yüksektir. Bu sonuçlardan yola çıkarak, İstanbul Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü'nde kadın yöneticilerin daha fazla yer almaları, işgören seçiminde eğitim durumu en az lisans mezunu olanların tercih edilmeleri, işgörenlerin iş motivasyonlarını arttıracak hizmet içi eğitim, spor ve eğlence aktivitelerinin planlanması bu kurumda verimi ve bununla beraber başarıyı arttıracaktır. Son olarak işgörenlerin içsel motivasyonlarının dışsal motivasyonlarına göre yüksek olması, yöneticilerin dışsal motivasyon unsurlarını önemsemedikleri, iyi veya hiç kullanmadıkları sonucunu çıkarmaktadır. Yöneticilerin, işgörenlerin iş motivasyon düzeylerini yükseltebilmeleri için muhakkak dışsal motivasyon unsurlarını da etkili kullanmaları gerekmektedir.

Etik Beyan

"*Spor Yöneticilerinin İletişim Beceri Düzeylerinin İşgörenlerin Motivasyonu Üzerine Etkisi*" başlıklı çalışmanın yazım sürecinde bilimsel, etik ve alıntı kurallarına uyulmuş; toplanan veriler üzerinde herhangi bir tahrifat yapılmamış ve bu çalışma herhangi başka bir akademik yayın ortamına değerlendirme için gönderilmemiştir. Bu araştırmanın verileri 01.01.2020 tarihinden önce toplandığı için etik kurul kararı zorunluluğu taşımamaktadır.

Kaynakça

- Abbasoğlu, ř. (2015). *İşgörenlerde örgütsel adalet algısı ve örgütsel adaletin çalışanların iş motivasyonu üzerindeki etkisi: bir devlet hastanesi örneği* (Yüksek Lisans Tezi). Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Akyol, P. (2019). Farklı fakültelerdeki öğrencilerin iletişim becerilerinin karşılaştırılması. *Spor Eğitimi Dergisi*, 3(3), 71-77.
- Altunkaya, G. (2019). *Motivasyon ve örgütsel aidiyet ilişkisi: Batman Üniversitesinde bir araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). Batman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Batman.
- Arslan, A. (2019). Sağlık hizmetleri meslek yüksekokulu öğrencilerinin iletişim becerileri ve öz-yeterlik algılarının çeşitli değişkenler açısından incelenmesi. *On Dokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 38(1), 146-173.
- Atalay, A. (2018). Doğu Anadolu Bölgesinde çalışan Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü personelinin iletişim becerileri. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 7(1), 494-513.
- Atak, M. (2005). Örgütlerde resmi olmayan iletişimin yeri ve önemi. *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 2(2), 59-67.
- Ateş, Ö. T. ve Buluç, B. (2018). İlköğretim öğretmenlerinde motivasyon ve örgütsel bağlılığın demografik değişkenler açısından incelenmesi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 48, 01-30.
- Balıbey, M. ve Öndaş, N. K. (2018). İdari personelin demografik özellikleriyle iş tatmini ve meslek motivasyon ilişkisi: Munzur Üniversitesi örneği. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 28(1), 171-186.
- Biçer, T. (2006). *Şampiyonluğun psikolojisi*. İstanbul: Beyaz Yayınları.
- Borca, C. ve Baesu, V. (2014). A possible managerial approach for internal organizational communication characterization. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. 124, 496-503.
- Çelik, M. (2013). *İstanbul ili Arnavutköy ilçesindeki ortaöğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin iletişim becerilerinin öğretmen motivasyonları ve akademik tükenmişlikleri üzerine etkisi* (Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Çelik, S. (2019). *İlkokul öğretmenlerinin algıladıkları yönetici iletişim becerileri ile öğretmenlerin motivasyonu ve iş doyumunu arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans Tezi). Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırşehir.
- Çetinkaya, Z. (2011). Türkçe öğretmen adaylarının iletişim becerilerine ilişkin görüşlerinin belirlenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 19 (2), 567-576.
- Demirtaş, M. (2010). Örgütsel iletişimin verimlilik ve etkinliğinde yararlanılan iletişim araçları ve halkla ilişkiler filmleri örneği. *Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi*, 28(1), 411-444.
- Dündar, S., Özutku, H. ve Taşpınar, F. (2007). İçsel ve dışsal motivasyon araçlarının işgörenlerin motivasyonu üzerindeki etkisi: ampirik bir inceleme. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(7), 105-119.
- Ersarı, G. ve Naktiyok, A. (2012). İşgörenin içsel ve dışsal motivasyonunda stresle mücadele tekniklerinin rolü. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 81-101.
- Ertürk, R. (2016). Öğretmenlerin iş motivasyonları. *Eğitim Kuram ve Uygulama Araştırmaları Dergisi*, 2(3), 1-15.
- Fidan, E. (2019). *Liderlik stiliinin çalışan motivasyonu ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisi* (Yüksek Lisans Tezi). Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gedik, T., Çil, M., Korkut, D. S., Kaya, M. Y. ve Şimşek, B. (2018). Düzce orman ürünleri sanayi yöneticilerinin iş motivasyonu üzerine bir araştırma. *Türkiye Ormanlık Dergisi*, 19(1), 91-97.
- Gülüm, R. (2019). *Beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin iletişim becerileri ile meslek tutum düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). Atatürk Üniversitesi Kış Sporları ve Spor Bilimleri Enstitüsü, Erzurum.
- Karaçar, E. (2019). Otel çalışanlarının iş tatmini ve motivasyon düzeyi değişkenleri üzerine bir araştırma Sinop örneği. *Sinop Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(1), 55-78.
- Karasar, N. (2006). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kıraç, E. (2012). *Örgütsel iletişimin örgütsel bağlılık algılaması üzerindeki etkileri ve bir araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Koçel, T. (2001). *İşletme yöneticiliği: Yönetim ve organizasyon*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Korkut, F. (1996). İletişim becerilerini değerlendirme ölçeğinin geliştirilmesi: güvenilirlik ve geçerlik çalışması. *Türk Psikolojik ve Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 2(7), 18-23.
- Kumcağz, H., Yılmaz, M., Çelik, S. B. ve Avcı, İ. A. (2011). Hemşirelerin iletişim becerileri: Samsun ili örneği. *Dicle Tıp Dergisi*, 3(1), 49-56.
- Mottaz, J. C. (1985). The relative importance of intrinsic and extrinsic rewards as determinants of work satisfaction. *The Sociological Quarterly*, 3(26), 365-385.
- Nacar, F. S. ve Tümkaya, S. (2011). Sınıf öğretmenlerinin iletişim ve kişilerarası problem çözme becerilerinin incelenmesi. *Elementary Education Online*, 10(2), 493-511.
- Nal, M. ve Sevim, E. (2019). Paternalist liderliğin iş motivasyonu üzerine etkisi: sağlık çalışanları üzerinde bir araştırma. *Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 8(4), 397-410.
- Oskay, Ü. (2019). *İletişimin ABC'si*. İstanbul: İnkılâp Yayınevi.
- Orhaner, E. ve Mutlu, S. (2018). Sağlık personelinin iş tatmininin motivasyon üzerine etkisi. *Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi*, 4(1), 74-93. Erişim adresi:
- Öksüz, N. (2018). *Spor yöneticilerinin iletişim becerileri ile öz etkililik-yeterlilik düzeylerinin değerlendirilmesi* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Gelişim Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Özdayı, N. (2011). *Futbol hakemlerinin duygusal zekâ ve iletişim beceri düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). Gaziantep Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Gaziantep.
- Öztürk, T. Ö., ve Soytürk, M. (2019). Sporcu algılarına göre antrenör iletişim becerileri. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8(1), 576-583.
- Sert, A. (2018). *Kamu ve özel okul öncesi eğitim kurumu yöneticilerinin iletişim becerilerinin incelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). Marmara ve İstanbul Sabahattin Zaim Üniversiteleri Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ortak Yüksek Lisans Programı, İstanbul.
- Serttaş, A. ve Tanyıldızı, N. İ. (2019). Kamu iç denetçilerinin iletişim becerilerinin incelenmesi. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(3), 966-989.
- Şimşek, M. Ş. (2002). *Yönetim ve organizasyon*. Konya: Günay Ofset.
- Tabachnick, B. G. ve Fidell, L.S. (2013). *Using multivariate statistics*. Boston: Pearson.
- Tetik, S. (2019). Kamu örgütlerinde örgütsel sosyalleşmenin iş motivasyonu üzerindeki etkisi: İhsaniye ilçesinde bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11 (3): 1779-1791.
- Timuroğlu, M. K. ve Balkaya, E. (2017). Örgütsel iletişim ve motivasyon ilişkisi -bir uygulama-. *International Journal of Social Inquiry*, 9(2), 89-113.
- Tutar, H. (2003). *Örgütsel iletişim*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yanık, M. (2015). Spor türü ve diğer bazı değişkenlerin beden eğitimi ve spor yüksekokulu öğrencilerinin iletişim beceri düzeylerine etkisi. *International Journal of Human Sciences*, 12(2), 1366-1376.
- Yıldız, S. (2017). *Kamu kurumlarında iletişim becerileri ve çalışan motivasyonuna ilişkin bir araştırma: İSKİ örneği* (Yüksek Lisans Tezi). Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yılmaz, F. (2009). *Eğitim örgütlerinde örgüt kültürünün öğretmenlerin iş motivasyonu üzerindeki etkisi* (Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Yirmibeşcık, M. (2015). *Sınıf öğretmenlerinin yöneticilerin iletişim becerilerinden dolayı kazandıkları motivasyonun iş doğumuna etkisi* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Zilloğlu, M. (2007). *İletişim nedir?* İstanbul: Cem Yayınevi.

EXTENDED ABSTRACT

Communication is an important concept that is an essential requirement in every moment of life. In fact, while establishing successful relationships in social life and organizations depends on effective communication. Face-to-face relationship in the current in the profession, the quality of the communication skills of individuals are said to be very important. Communication is also very important for organizations. Organizational communication is expressed as employees exchanging messages, interacting and cooperating to achieve the goals and objectives of the organization. Also among that employee information, organizational communication, data, located in the function of transmitting thoughts and perceptions.

In organizations that do not have a good communication structure, it is not possible to plan, execute activities and ensure coordination. Employees have the opportunity to learn how to do their jobs and what their superiors or other employees think about themselves through communication. Organizational communication plays an important role in the management and it is also effective for employees to have positive attitudes. Effectiveness of organizational communication also creates a positive effect on employees' behaviours with factors such as job satisfaction, motivation and organizational commitment. In addition, it is extremely important for the manager to have effective communication skills. Because communication is the most basic tool used by managers in an organizational environment.

Motivation is a set of cyclical processes that constantly mobilize and direct the individual's behaviour for specific purposes. The performance of employees and organizations can be increased with motivation. Job motivation is examined internally and externally in two dimensions.

In this study, the effects of the communication skill levels of the sports managers working at the Istanbul Youth and Sports Provincial Directorate on the work motivation of the employees were investigated. The universe of the research was composed of 2082 employees (88 managers, 1994 employees) who worked in the Istanbul Youth and Sports Provincial Directorate, and 489 employees (77 managers, 412 employees) participated in the study on a voluntary basis. The sample group was accepted to represent the universe (23.4%).

In the first part of the questionnaire used to collect data in the research, demographic information was requested. Communication Skills Assessment Scale (CSAS), which was developed and developed by Korkut (1996), was used for managers. For the employees, the Business Motivation Scale (BMS-24-item) developed by Mottaz (1985) and adapted in Turkish by Dünder et al. (2007) was used. As a result of the research, it was determined that the communication skill levels of the managers are at a high level (Avg.=4.32) and the motivation levels of the employees are at a medium level (Avg.=3.27). In addition, a very weak correlation was found between the communication skill levels of the managers participating in the research and the job motivation levels of the employees ($r = .079$; $p > .05$).

The reason for the high level of communication skills of the managers participating in the research can be shown as the fact that they all have undergraduate and higher education. Individuals, who have undergraduate education or higher are expected to improve themselves, become aware of their inadequate skills and make efforts to increase these skills. They found that communication skills levels were high in a study conducted by Serttaş and Tanyıldızı (2019) on public inspectors.

According to the results of the research, it is seen that the job motivation levels of the employees are at a medium level. In order for the employees to have high levels of work motivation, both internal and external motivation levels should be high. To ensure this is primarily the task of managers. The internal motivation of the employees participating in the research is much higher than the external motivation levels. This situation shows that the employees have problems with external tools such as management, salary, promotion, reward, communication, training needs and physical conditions. In studies conducted by Ersarıet al. (2012) and Ertürk (2016), it was found that the job motivation levels of the employees are at a medium level.

According to the responses of the employees, there were significant differences in the gender variable. It has been revealed that the job motivation levels of male employees are higher than female employees. In a study conducted by Çelik (2013), it was concluded that there was a significant difference between the gender variable and motivation level in favour of men.

According to another research result, a very weak correlation emerged between the communication skill levels of the managers and the job motivation levels of the employees. This result shows that the increase in the communication skill levels of the managers has a little effect on the increase in the job motivation levels of the employees. In a study conducted by Çelik (2019), it was concluded that there is a positive and moderate relationship between the communication skills levels of school administrators and teachers' motivations.

As the research results show, managers with a high level of communication skills in sports organizations have a positive influence on the job motivation of employees. In order to increase the motivation of the employee, the people who are managing must use their communication skills extremely well and get training on this subject. In addition, the communication skill levels of female managers, the job motivation levels of male employees and the job motivation levels of employees with higher education are also higher.

As a result, it can be said that the choice of employees with high educational status, a limited number of female managers in sports organizations, and the planning of in-service training, sports and entertainment activities that will increase the job motivation of employees will increase efficiency and success in sports organizations. Also, according to the results of the research, the high motivation of the employees reveals that the managers do not care about external motivation and do not use it well or at all. Managers must use external motivation factors effectively in order to increase their work motivation levels.