

T.C.
ERCIYES ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR BİLİMLERİ ANABİLİM DALI

GENÇLİK VE SPOR İL MÜDÜRLÜKLERİNDE GÖREV YAPAN
YÖNETİCİLERİN ÖĞRENİLMİŞ ÇARESİZLİKLERİ
PSİKOLOJİK SÖZLEŞMELERİ VE ÖRGÜTSEL ÖĞRENME
DÜZEYLERİNİN İNCELENMESİ

Hazırlayan

Ahmet YALÇINKAYA

Danışman

Doç. Dr. Ziya BAHADIR

Doktora Tezi

Aralık 2019

KAYSERİ

T.C.
ERCIYES ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR BİLİMLERİ ANABİLİM DALI

GENÇLİK VE SPOR İL MÜDÜRLÜKLERİNDE GÖREV YAPAN
YÖNETİCİLERİN ÖĞRENİLMİŞ ÇARESİZLİKLERİ
PSİKOLOJİK SÖZLEŞMELERİ VE ÖRGÜTSEL ÖĞRENME
DÜZEYLERİNİN İNCELENMESİ

(Doktora Tezi)

Hazırlayan
Ahmet YALÇINKAYA

Danışman
Doç. Dr. Ziya BAHADIR

Aralık 2019

KAYSERİ

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK

Bu çalışmadaki tüm bilgilerin, akademik ve etik kurallara uygun şekilde elde edildiğini beyan ederim. Aynı zamanda bu kural ve davranışların gerektirdiği gibi, bu çalışmanın özünde olmayan tüm materyal ve sonuçları tam olarak aktardığımı ve referans gösterdiğimi belirtirim.

Adı-Soyadı: Ahmet YALÇINKAYA

İmza:



YÖNERGEYE UYGUNLUK

“Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerinde Görev Yapan Yöneticilerin Öğrenilmiş Çaresizlikleri Psikolojik Sözleşmeleri ve Örgütsel Öğrenme Düzeylerinin İncelenmesi” adlı Doktora Tezi, Erciyes Üniversitesi Lisansüstü Tez Önerisi ve Tez Yazma Yönergesi’ne uygun olarak hazırlanmıştır.

Tezi Hazırlayan

Ahmet YALÇINKAYA

İmza:

Danışman

Doç. Dr. Ziya BAHADIR

İmza:

Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri

Anabilim Dalı Başkanı

Prof. Dr. Nihat EKİNCİ

İmza:

Doç. Dr. Ziya BAHADIR Danışmanlığında Ahmet YALÇINKAYA tarafından hazırlanan “Gençlik Ve Spor İl Müdürlüklerinde Görev Yapan Yöneticilerin Öğrenilmiş Caresizlikleri Psikolojik Sözleşmeleri ve Örgütsel Öğrenme Düzeylerinin İncelenmesi” adlı çalışma jürimiz tarafından Erciyes Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Anabilim Dalında Doktora Tezi olarak kabul görmüştür.

25/12/2019

JÜRİ

Danışman: Doç. Dr. Ziya BAHADIR

Üye: Prof. Dr. Hakkı ULUCAN

Üye: Doç. Dr. İrfan MARANGOZ

Üye: Dr. Öğr. Üyesi Berkan BOZDAĞ

Üye: Dr. Öğr. Üyesi Alpaslan GÖZLER

İmza

ONAY:

Bu tezin kabulü enstitü yönetim kurulunun..... tarih ve sayılı kararı ile onaylanmıştır.

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

Prof. Dr. Bilal AKYÜZ
Enstitü Müdürü

TEŞEKKÜR

Doktora eğitimimin başladığı günden itibaren desteğini her zaman hissettiren ve birlikte çalışmaktan onur duyduğum hocam ve danışmanım Doç. Dr. Ziya BAHADIR'a, lisans eğitimimden bugüne kadar destek gördüğüm çok değerli hocam Doç. Dr. Hakkı ULUCAN'a, tez yazma sürecinde tezime katkı sunan değerli arkadaşım Dr. Öğr. Üyesi Vahit ÇİRİŞ'e, değerli hocam Doç. Dr. İrfan MARANGOZ'a, bu çalışmaya katkılarını sunan, Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerinin çok değerli yöneticilerine, eğitim hayatım boyunca maddi ve manevi desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen aileme, başta babam Kadir YALÇINKAYA, annem, ağabeyim Av. Osman YALÇINKAYA ve sevgili eşim Gülen YALÇINKAYA'ya sonsuz şükranlarımı sunarım.

Ahmet YALÇINKAYA

Kayseri, Aralık 2019

GENÇLİK VE SPOR İL MÜDÜRLÜKLERİNDE GÖREV YAPAN YÖNETİCİLERİN ÖĞRENİLMİŞ ÇARESİZLİKLERİ PSİKOLOJİK SÖZLEŞMELERİ VE ÖRGÜTSEL ÖĞRENME DÜZEYLERİNİN İNCELENMESİ

Ahmet YALÇINKAYA

Erciyes Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü

Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı

Doktora Tezi, Aralık 2019

Danışman Doç. Dr. Ziya BAHADIR

ÖZET

Bu araştırma Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerinde görev yapan yöneticilerin öğrenilmiş çaresizliklerini, psikolojik sözleşmelerini ve örgütsel öğrenme düzeylerini incelemek amacıyla yapılmıştır. Araştırmada yöntem olarak tarama modeli kullanılmıştır. Araştırma grubunu İç Anadolu Bölgesinde 13 ilde bulunan gençlik spor il, ilçe ve gençlik merkezi müdürlüklerinde görev yapan 185 spor yöneticisi oluşturmaktadır. Araştırmada Öğrenilmiş Çaresizlik Ölçeği, Psikolojik Sözleşme Ölçeği ve Örgütsel Öğrenme Kapasitesi Ölçeği veri toplama araçları olarak kullanılmıştır. Verilerin analizleri SPSS programı aracılığıyla yapılmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre spor yöneticilerinin öğrenilmiş çaresizlik düzeyleri genel olarak orta düzeydedir. Spor yöneticilerinin öğrenilmiş çaresizlik düzeyleri kontrol edilebilirlik alt boyutu yüksek ve dışsal kontrol edilemezlik boyutu düşük düzeydedir. Spor yöneticilerinin psikolojik sözleşme düzeyleri genel olarak orta düzeydedir. Spor yöneticilerinin psikolojik sözleşme düzeyleri işlemsel alt boyut orta, ilişkiyel alt boyut yüksek düzeydedir. Spor yöneticilerinin örgütsel öğrenme düzeyleri genel olarak yüksek düzeydedir. Spor yöneticilerinin öğrenilmiş çaresizlikleri cinsiyet, medeni durum, yaş, kıdem, eğitim durumu, unvan, görev yeri ve görev yılına göre anlamlı fark göstermemiştir. Spor yöneticilerinin psikolojik sözleşmeleri medeni durum ve görev yerine göre anlamlı fark göstermiş; cinsiyet, yaş, kıdem, eğitim durumu, unvan ve görev yılına göre anlamlı fark göstermemiştir. Spor yöneticilerinin örgütsel öğrenme kapasiteleri cinsiyete göre anlamlı fark göstermiş; yaş, kıdem, eğitim durumu, unvan ve görev yılına göre anlamlı fark göstermemiştir. Ayrıca spor yöneticilerinin öğrenilmiş çaresizlik düzeyleri ile örgütsel öğrenme düzeyleri arasında negatif ve düşük düzeyde bir ilişkinin olduğu, psikolojik sözleşme düzeyleri ile örgütsel öğrenme düzeyleri arasındaki pozitif ve orta düzeyde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Öğrenilmiş çaresizlik ve psikolojik sözleşme birlikte, spor yöneticilerinin örgütsel öğrenme puanları ile orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki vermektedir. Psikolojik sözleşmenin örgütsel öğrenme düzeyinde önemli bir yordayıcı olduğu ancak öğrenilmiş çaresizliğin ise önemli bir etkiye sahip olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Spor, Yönetici, Öğrenilmiş Çaresizlik, Psikolojik Sözleşme, Örgütsel Öğrenme,

**RESEARCHING OF LEARNED HELPLESSNESS PSYCHOLOGICAL
AGREEMENTS AND ORGANIZATIONAL LEARNING LEVELS OF
MANAGERS WORKING IN PROVINCIAL DIRECTORATES OF YOUTH
AND SPORTS**

Ahmet YALÇINKAYA

Erciyes University, Institute Of Health Sciences

Department Of Physical Training And Sports

Phd Thesis, December 2019

Thesis Supervisor: Assoc. Prof. Dr. ZIYA BAHADIR

ABSTRACT

The aim of this study is to analyze learned helplessness, psychological agreements and organizational learning levels of managers working in Provincial Directorates of Youth and Sports. For this purpose, scanning model is used in the research. The working group of the study consists of sports managers working in provincial, district and youth center directorates of youth and sports in 13 provinces in Central Anatolia Region. Learned helplessness, psychological agreement and organizational learning capacity scales are used as assessment tools. The data is analyzed by way of SPSS program (Statistical Package for Social Sciences). As a result of the research, learned helplessness levels of the sports managers are generally medium. Learned helplessness levels of sport managers controllability sub dimension is high and external uncontrollability dimension is low. Psychological agreement levels of sports managers are generally medium. Psychological agreement levels of sports managers operational sub-dimension is medium and relational sub-dimension is high. Organizational learning levels of sports managers are generally high. Furthermore learned helplessness of sport managers does not present significant difference according to gender, marital status, age, seniority, educational background, appellation, place of duty and working years. Psychological agreements of sports managers present significant difference according to marital status and place of duty but do not present significant difference according to gender, age, seniority, educational background, appellation and working years. Organizational learning capacity of sport managers present significant difference according to gender but does not present significant difference according to age, seniority, educational background, appellation and working years. Also it is concluded that there is a negative and low level relationship between learned helplessness and organizational learning levels but positive and medium level relationship between psychological agreement and organizational learning levels of sports managers. The organizational learning scores of sport managers present a medium level and significant relationship with learned helplessness and psychological agreement variances. It is deduced that psychological agreement is an important predictor in organizational learning level but learned helplessness does not have an important effect.

Key Words: Sports, Manager, Learned Helplessness, Psychological Agreement, Organizational Learning

İÇİNDEKİLER

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK	i
YÖNERGEYE UYGUNLUK	ii
ONAY	iii
TEŞEKKÜR	iv
ÖZET	v
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	vii
KISALTMALAR VE SİMGELER.....	ix
TABLolar LİSTESİ	x
1. GİRİŞ VE AMAÇ	1
2. GENEL BİLGİLER.....	3
2.1. Türkiye’de Spor Yönetimi	3
2.1.1. Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı (1922-1936).....	3
2.1.2. Türk Spor Kurumu (1936-1938).....	4
2.1.3. Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü (1938-1986).....	5
2.1.4. Birinci Gençlik ve Spor Bakanlığı (1970-1983).....	6
2.1.5. Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü (1989-2011).....	7
2.1.6. İkinci Gençlik ve Spor Bakanlığı Dönemi (2011-2018)	7
2.1.7. Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi Sonrası Gençlik ve Spor Bakanlığı (2018-....)	8
2.2. Yönetim Bilimi.....	14
2.2.1. Yönetim Kavramı	15
2.2.2. Yönetici Kavramı.....	16
2.3. Öğrenilmiş Çaresizlik	18
2.4. Psikolojik Sözleşme.....	18
2.5. Örgütsel Öğrenme	19
3. GEREÇ VE YÖNTEM.....	22
3.1. Araştırma Modeli	22
3.2. Araştırma Grubu.....	23
3.3. Veri Toplama Araçları.....	25
3.3.1. Kişisel Bilgi Formu (KBF).....	25
3.3.2. Öğrenilmiş Çaresizlik Ölçeği (ÖÇÖ).....	26
3.3.3. Psikolojik Sözleşme Ölçeği (PSÖ)	26

3.3.4. Örgütsel Öğrenme Kapasitesi Ölçeği (ÖÖKÖ)	27
3.4. Verilerin Toplanması	27
3.5. Verilerin Analizi.....	27
4. BULGULAR.....	31
4.1. Spor Yöneticilerinin Öğrenilmiş Çaresizlik Düzeyleri İle İlgili Bulgular	32
4.2. Spor Yöneticilerinin Öğrenilmiş Çaresizlik Düzeyleri İle İlgili İlişkisel Bulgular	33
4.3. Spor Yöneticilerinin Psikolojik Sözleşme Düzeyleri İle İlgili Bulgular.....	50
4.4. Spor Yöneticilerinin Psikolojik Sözleşme Düzeyleri İle İlgili İlişkisel Bulgular.....	52
4.5. Spor Yöneticilerinin Örgütsel Öğrenme Düzeyleri İle İlgili Bulgular	67
4.6. Spor Yöneticilerinin Örgütsel Öğrenme Düzeyleri İle İlgili İlişkisel Bulgular	68
4.7. Spor Yöneticilerinin Örgütsel Öğrenme Düzeylerinin Yordanmasına İlişkin Bulgular ...	87
5. TARTIŞMA ve SONUÇ	89
5.1. Spor Yöneticilerinin Öğrenilmiş Çaresizlik Düzeyleri İle İlgili Sonuçlar	89
5.2. Spor Yöneticilerinin Psikolojik Sözleşme Düzeyleri İle İlgili Sonuçlar.....	91
5.3. Spor Yöneticilerinin Örgütsel Öğrenme Düzeyleri İle İlgili Sonuçlar	93
5.4. Spor Yöneticilerinin Örgütsel Öğrenme Düzeylerinin Yordanmasına İlişkin Sonuçlar...	96
5.5. Öneriler	97
6. KAYNAKLAR	99

EKLER

ÖZGEÇMİŞ

KISALTMALAR VE SİMGELER

TİCİ	: Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı
TSK	: Türk Spor Kurumu
CHP	: Cumhuriyet Halk Partisi
BTGM	: Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü
TBMM	: Türkiye Büyük Millet Meclisi
GSB	: Gençlik ve Spor Bakanlığı
SHGM	: Spor Hizmetleri Genel Müdürlüğü
GSİM	: Gençlik Ve Spor İl Müdürlüğü
KHK	: Kanun Hükmünde Kararname
KBF	: Kişisel Bilgi Formu
ÖÇÖ	: Öğrenilmiş Çaresizlik Ölçeği
PSÖ	: Psikolojik Sözleşme Ölçeği
ÖÖKÖ	: Örgütsel Öğrenme Kapasitesi Ölçeği
DKEZ	: Dışsal Kontrol Edilemezlik
İKE	: İçsel Kontrol Edilebilirlik
SPSS	: Statistical Package For Social Sciences

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 3. 1. Araştırma gurubunda Yer Alan Spor Yöneticilerinin Demografik Bilgileri	24
Tablo 3. 2. Normal Dağılımlar İle İlgili Bulgular	28
Tablo 3. 3. Ölçeklerin Puanlandırılması Verilen Ağırlık Nitelik Grupları.....	30
Tablo 4. 1. Spor Yöneticilerinin Öğrenilmiş Çaresizlik Düzeyleri.....	32
Tablo 4. 2. Spor Yöneticilerinin Cinsiyetlerine Göre Öğrenilmiş Çaresizlik Düzeylerine İlişkin T-Testi Sonuçları	33
Tablo 4. 3. Spor Yöneticilerinin Medeni Durumlarına Göre Öğrenilmiş Çaresizlik Düzeylerine İlişkin T-Testi Sonuçları	34
Tablo 4. 4. Spor Yöneticilerinin Yaşlarına Göre Öğrenilmiş Çaresizlik Düzeyleri Ortalamaları ve Standart Sapma Değerleri	35
Tablo 4. 5. Spor Yöneticilerinin Yaşlarına Göre Öğrenilmiş Çaresizlik Düzeylerine İlişkin ANOVA Sonuçları	37
Tablo 4. 6. Spor Yöneticilerinin Yaşlarına Göre Öğrenilmiş Çaresizlik Düzeyleri Ortalamaları ve Anlamlılık Düzeyleri	38
Tablo 4. 7. Spor Yöneticilerinin Kıdemlerine Göre Öğrenilmiş Çaresizlik Düzeyleri Ortalamaları ve Standart Sapma Değerleri.....	39
Tablo 4. 8. Spor Yöneticilerinin Kıdem Durumlarına Göre Öğrenilmiş Çaresizlik Düzeylerine İlişkin ANOVA Sonuçları.....	40
Tablo 4. 9. Spor Yöneticilerinin Eğitim Durumlarına Göre Öğrenilmiş Çaresizlik Düzeyleri Ortalamaları ve Standart Sapma Değerleri	41
Tablo 4. 10. Spor Yöneticilerinin Eğitim Durumlarına Göre Öğrenilmiş Çaresizlik Düzeyleri İlişkin ANOVA Sonuçları	42
Tablo 4. 11. Spor Yöneticilerinin Unvanlarına Göre Öğrenilmiş Çaresizlik Düzeyleri Ortalamaları ve Standart Sapma Değerleri.....	43
Tablo 4. 12. Spor Yöneticilerinin Unvanlarına Göre Öğrenilmiş Çaresizlik Düzeyleri Ortalamalarına İlişkin ANOVA Sonuçları	44
Tablo 4. 13. Spor Yöneticilerinin Unvan Durumlarına Göre Öğrenilmiş Çaresizlik Düzeyleri Ortalamaları ve Anlamlılık Düzeyleri.....	45
Tablo 4. 14. Spor Yöneticilerinin Görev Yerlerine Göre Öğrenilmiş Çaresizlik Düzeyleri Ortalamaları ve Standart Sapma Değerleri.....	45

Tablo 4. 15. Spor Yöneticilerinin Görev Yerlerine Göre Öğrenilmiş Çaresizlik Düzeyleri İlişkin ANOVA Sonuçları	47
Tablo 4. 16. Spor Yöneticilerinin Bu Görevi Sürdürme Sürelerine Göre Öğrenilmiş Çaresizlik Düzeyleri Ortalamaları ve Standart Sapma Değerleri	48
Tablo 4. 17. Spor Yöneticilerinin Bu Görevi Sürdürme Sürelerine Göre Öğrenilmiş Çaresizlik Düzeyleri İlişkin ANOVA Sonuçları.....	49
Tablo 4. 18. Spor Yöneticilerinin Psikolojik Sözleşme Düzeyleri	50
Tablo 4. 19. Spor Yöneticilerinin Cinsiyetlerine Göre Psikolojik Sözleşme Düzeylerine İlişkin T-Testi Sonuçları	52
Tablo 4. 20. Spor Yöneticilerinin Medeni Durumlarına Göre Psikolojik Sözleşme Düzeylerine İlişkin T-Testi Sonuçları	53
Tablo 4. 21. Spor Yöneticilerinin Yaşlarına Göre Psikolojik Sözleşme Düzeyleri Ortalamaları ve Standart Sapma Değerleri	54
Tablo 4. 22. Spor Yöneticilerinin Yaşlarına Göre Psikolojik Sözleşme Düzeylerine İlişkin ANOVA Sonuçları	55
Tablo 4. 23. Spor Yöneticilerinin Kıdemlerine Göre Psikolojik Sözleşme Düzeyleri Ortalamaları ve Standart Sapma Değerleri	56
Tablo 4. 24. Spor Yöneticilerinin Kıdem Durumlarına Göre Psikolojik Sözleşme Düzeylerine İlişkin ANOVA Sonuçları.....	57
Tablo 4. 25. Spor Yöneticilerinin Eğitim Durumlarına Göre Psikolojik Sözleşme Düzeyleri Ortalamaları ve Standart Sapma Değerleri.....	58
Tablo 4. 26. Spor Yöneticilerinin Eğitim Durumlarına Göre Psikolojik Sözleşme Düzeyleri İlişkin ANOVA Sonuçları	59
Tablo 4. 27. Spor Yöneticilerinin Unvanlarına Göre Psikolojik Sözleşme Düzeyleri Ortalamaları ve Standart Sapma Değerleri	60
Tablo 4. 28. Spor Yöneticilerinin Unvanlarına Göre Psikolojik Sözleşme Düzeyleri Ortalamalarına İlişkin ANOVA Sonuçları	61
Tablo 4. 29. Spor Yöneticilerinin Görev Yerlerine Göre Psikolojik Sözleşme Düzeyleri Ortalamaları ve Standart Sapma Değerleri	62
Tablo 4. 30. Spor Yöneticilerinin Görev Yerlerine Göre Psikolojik Sözleşme Düzeyleri İlişkin ANOVA Sonuçları	63
Tablo 4. 31. Spor Yöneticilerinin Görev Yapılan Yer Durumlarına Göre Psikolojik Sözleşme Düzeyleri Ortalamaları ve Anlamlılık Düzeyleri	64
Tablo 4. 32. Spor Yöneticilerinin Bu Görevi Sürdürme Sürelerine Göre Psikolojik Sözleşme Düzeyleri Ortalamaları ve Standart Sapma Değerleri	65

Tablo 4. 33.	Spor Yöneticilerinin Bu Görevi Sürdürme Sürelerine Göre Psikolojik Sözleşme Düzeyleri İlişkin ANOVA Sonuçları	66
Tablo 4. 34.	Spor Yöneticilerinin Örgütsel Öğrenme Düzeyleri	67
Tablo 4. 35.	Spor Yöneticilerinin Cinsiyetlerine Göre Örgütsel Öğrenme Düzeylerine İlişkin T-Testi Sonuçları.....	69
Tablo 4. 36.	Spor Yöneticilerinin Medeni Durumlarına Göre Örgütsel Öğrenme Düzeylerine İlişkin T-Testi Sonuçları	70
Tablo 4. 37.	Spor Yöneticilerinin Yaşlarına Göre Örgütsel Öğrenme Düzeyleri Ortalamaları ve Standart Sapma Değerleri.....	72
Tablo 4. 38.	Spor Yöneticilerinin Yaşlarına Göre Örgütsel Öğrenme Düzeylerine İlişkin ANOVA Sonuçları	74
Tablo 4. 39.	Spor Yöneticilerinin Kıdemlerine Göre Örgütsel Öğrenme Düzeyleri Ortalamaları ve Standart Sapma Değerleri.....	75
Tablo 4. 40.	Spor Yöneticilerinin Kıdem Durumlarına Göre Örgütsel Öğrenme Düzeylerine İlişkin ANOVA Sonuçları	76
Tablo 4. 41.	Spor Yöneticilerinin Eğitim Durumlarına Göre Örgütsel Öğrenme Düzeyleri Ortalamaları ve Standart Sapma Değerleri.....	77
Tablo 4. 42.	Spor Yöneticilerinin Eğitim Durumlarına Göre Örgütsel Öğrenme Düzeyleri İlişkin ANOVA Sonuçları	78
Tablo 4. 43.	Spor Yöneticilerinin Unvanlarına Göre Örgütsel Öğrenme Düzeyleri Ortalamaları ve Standart Sapma Değerleri.....	79
Tablo 4. 44.	Spor Yöneticilerinin Unvanlarına Göre Örgütsel Öğrenme Düzeyleri Ortalamalarına İlişkin ANOVA Sonuçları	81
Tablo 4. 45.	Spor Yöneticilerinin Görev Yerlerine Göre Örgütsel Öğrenme Düzeyleri Ortalamaları ve Standart Sapma Değerleri.....	82
Tablo 4. 46.	Spor Yöneticilerinin Görev Yerlerine Göre Örgütsel Öğrenme Düzeyleri İlişkin ANOVA Sonuçları	83
Tablo 4. 47.	Spor Yöneticilerinin Bu Görevi Sürdürme Sürelerine Göre Örgütsel Öğrenme Düzeyleri Ortalamaları ve Standart Sapma Değerleri	84
Tablo 4. 48.	Spor Yöneticilerinin Bu Görevi Sürdürme Sürelerine Göre Örgütsel Öğrenme Düzeyleri İlişkin ANOVA Sonuçları.....	86
Tablo 4. 49.	Çoklu Regresyon Analizine İlişkin Bulgular	87

1. GİRİŞ VE AMAÇ

Yönetim, insanoğlunun ilk çağlardan itibaren hayatta kalabilmesi, yaşamını sürdürebilmesi, tabiattaki tüm zorluklarla mücadele edebilmesi amacıyla, iş ve güç birliği yapmak üzere bir araya geldiği ve birlikte mücadele ettiği gerçeğini dikkate alarak gereklerini yerine getirmeye çalışmıştır. Bu gerçekten hareketle, yönetim olgusunun, insanlık tarihi kadar eskilere dayandığını söyleyebiliriz (Yetim, 2019). Spor uzun yıllardan beri insanoğlunun hayatında var olmasına rağmen spor yönetimi ise modern anlamda 2. Yüzyılın ikinci yarısından sonra yönetim biliminin bir alt dalı olarak gelişmeye başlamıştır. Spor örgütlerinin, işletmelerinin, organizasyonlarının, eğitim kurumlarının, spor kulüpleri ve spor etkinliklerinin gelişmesiyle birlikte spor yönetimi önemli hale gelmiştir (Yetim, 2019).

Çağımızda, kuruluşlar, işletmeler ve örgütler, her şeyden önce insanlardan oluşan sosyal varlıklardır. Bu kuruluşların, işletmelerin ve örgütlerin başında bulunan yöneticilerde, grup halinde bir araya gelmiş ve belli bir amaç için örgütlenmiş olan insanları, hedefe ulaştırmak için ahenkli ve iş birliği içinde, etkili ve verimli olarak yönetmek sorumluluğunda ve zorunda olan kişilerdir (Sunay, 2009). Spor yöneticileri; başarılı spor organizasyonları, sağlık örgütleri ve iş çevresiyle her türlü spor endüstrisini birbirine bağlayan ve organize eden kişileri olarak tanımlamıştır (Sunay, 2009). Bir başka tanımda ise spor yöneticisi spor alanında faaliyet gösteren örgütlerin amaçlanan hedeflere ulaşabilmesi için çalışan insanları teşkilatlandıran, emirler veren, grup çalışmaları yapan, sorumluluk alan ve işleyişi denetleyen kişiler olarak tanımlanmaktadır (Krotee, vd., 2007). Yöneticiler yaptıkları işlerde bir takım olaylar ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Yaşanan bu olaylar yöneticilerin davranışlarını etkilemektedir. Öğrenilmiş çaresizlik durumu da bu yaşanan olaylardan bir tanesidir. Öğrenilmiş Çaresizlik literatürde umutsuzluk olarak da görülmektedir. Bireyin kendisini

olumsuz özellikleri ile tanımlaması, gelecek ile ilgili olarak olumsuz beklentiler içinde olması, olumsuz yaşantılarını değişmez ve de genel kabul etmesi anlamına gelmektedir (Abramson, vd., 1978). Yöneticiler yaşamış oldukları bu durumdan kurtulmak için bir takım iletişim araçlarını kullanmaktadırlar. Çünkü kurumlar sürekli bir iletişimin ve etkileşimin olduğu alanlardır. Yöneticilerin öğrenilmiş çaresizlikten kurtulması ve başarılı olabilmesi, çalışanları ile arasında olan uyum ve koordinasyona bağlı olarak iş görenleri ile arasındaki psikolojik sözleşmeyi ortaya çıkarmıştır. Turnley ve Feldman (Turnley, vd., 1999) ise; psikolojik sözleşmenin temelini, iş görenin örgüt temsilcileri ile olan iletişimlerini ve örgüt kültürünün oluşturduğunu belirtmişlerdir. Bu kavram bulunulan ortam itibari ile örgütsel öğrenme kavramını ortaya çıkarmıştır. Örgütsel öğrenme, örgütte yer alan öğrenme ile ilgili bazı faaliyetleri tanımlarken; öğrenen örgütler, öğrenme faaliyetlerini başarı ile sürdüren, yeni bilgiyi yeni davranış şekillerine dönüştürebilen örgütleri tanımlamaktadır. Öğrenen örgütte, örgüt sayesinde sistemin bir bütün olarak öğrenmesi söz konusudur. Buna karşılık, örgütsel öğrenmede ise, örgütteki kişilerin ve grupların öğrenmesi söz konusudur. Bu çalışma Türkiye'deki spor yöneticilerin öğrenilmiş çaresizlik durumlarını, kurum içindeki psikolojik sözleşme durumlarını ve örgüt içindeki örgütsel öğrenme ya da öğrenen örgüt kavramının yöneticilerin bireysel özellikleri üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılmıştır.

2. GENEL BİLGİLER

2.1. Türkiye’de Spor Yönetimi

2.1.1. Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı (1922-1936)

Türkiye’de sporun sevk ve idare edilmesi, bağımsız, özerk ve yerinden yönetim anlayışına sahip olan Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı (T.İ.C.İ) ile başlar. TİCİ spor kulüplerinin ve spor federasyonlarının bir araya gelerek oluşturduğu özerk yapıya sahip bir örgüttür (Yenel ve Parasız, 2019). 22 Mayıs 1921 yılında temelleri oluşturulan Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı 1 yıl sonra Cemiyetler Kanununa göre tescil işlemleri yapılarak 22 Mayıs 1922 yılında kurulmuştur (Fişek, 1985). Kurulumu ile birlikte Türkiye’de ilk ulusal spor yönetimi olan TİCİ ‘Federif Yapı’ olarak yasallık kazanmıştır (Fişek, 2003). 03.08.1909 tarihli dernekler yasasına göre resmi tescili yapılarak tüzel kişilik kazanan TİCİ Türkiye’nin ilk biçimsel ve ‘federif’ nitelikteki spor örgütüdür. Bu yapının örgütsel- yönetsel ideolojisi ‘gönüllü spor birlikleri olarak’ devletlere ve hükümetlere karşı ‘özerk’ biçimde oluşturulan bir yapıda ve Olimpiyatçılık akımının etkisidir (Yenel ve Parasız, 2019).

Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı kuruluş bildirgesini yayınladıktan sonra 14 Temmuz 1922 yılında Fenerbahçe Kulübünün ev sahiplendiğinde ilk toplantısını gerçekleştirmiştir. Toplantıya Altınordu, Anadolu, İdman Yurdu, Türkgücü, Galatasaray, Fenerbahçe, Kumkapı, Makriköy, Nişantaşı, Vefa, Hilal kulüpleri katılmışlardır (Yayla, 1990). Toplantı sonunda Heyet-i Merkeziye oluşmuş ve 31 Temmuz 1922 tarihli Genel Merkez toplantısında ilk başkan Ali Sami Yen olmuştur (Yıldız, 1979).

Spor federasyonlarının TİCİ zamanında kurulması, kurulan bu federasyonların uluslararası platformlarda üyeliklerinin oluşturulması, birden fazla spor branşını içinde barındırması, ülke çapında spor ve spor dallarının yayılması ve yeni kurulmuş Türkiye Cumhuriyeti Devleti'nin uluslararası alanda tanıtma gibi amaçlar edinmesi ve bu amaçlar doğrultusunda misyonlar edinmesi Türk Spor Yönetimi tarihinde önemli bir yere sahip olmasını sağlamıştır (Yenel ve Parasız, 2019). Ayrıca güreş, atletizm ve futbol gibi birçok spor federasyonu bu dönemde kurulmuş ve faaliyete geçmiştir (İmamoğlu, 2011).

2.1.2. Türk Spor Kurumu (1936-1938)

Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı, Türk sporunun gelişmesine yararlı olabilmiş ise de, kuruluş şeklindeki özel durum dolayısıyla bütün sporcuları içine alan bir otorite haline bir türlü gelememiştir (Mollaoğulları, 1998). Sporda gerekli görülen yapılanmanın doğrultusunun belirlenmesi için Mustafa Kemal Atatürk, Avrupa ülkelerindeki spor yönetim modellerini incelemiştir. O dönemin beden eğitimi camiası içinde bulunan kişilerin büyük çoğunluğunun Almanya'da eğitim görmüş olmalarının da etkisiyle, Türkiye'nin en uygun modelin Almanya örneği olacağı düşüncesi uzmanlar tarafından benimsenmiştir (Atabeyoğlu, 1985).

Devrin yönetici partisi ve hükümetinin sorumluları, amatörce yürütülmeye çalışılan spor hizmetinin, yurda yayılan bir eğitim öğretimin, saha ve tesis işlerinin başarılması için yeterli olamamış, sonrasında Almanya, İtalya ve Rusya'nın spor yönetimlerine ilişkin tüzüklerinin incelenmesi sonucu, teşkilatın yeniden örgütlenmesi düşünülmüş ve istenmiştir. Ancak zamanın hükümeti bu yükü taşımayı göze alamamış, sorumluluğu devlet paralelinde çalışan ve halk evlerini de bünyesine almış, yarı resmi sayılabilecek bir yan teşkilat olan CHP denetimine bırakmayı uygun bulmuştur (Abalı, 1974). Özerk yapıdan uzaklaşıldığı ve merkezîyetçiliğin ön plana çıktığı bu dönemde, politika ve politikacılar Türk sporunda söz sahibi olmuştur. CHP'nin yönetiminde olan Türk Spor Kurumu'nun yapısı, Cumhuriyet Halk Partisi'nin iletişim kurduğu, Nazi Almanyası'nın Olimpiyat Komitesi Başkanı Carl Diem'in desteği ve önerileri ile şekillenmiştir (Aykın, 2013).

TİCİ'nin 18 Şubat 1936 tarihindeki son kurultayında lağvedilmesinin hemen ardından, TİCİ'nin genel yapısına sadık kalınarak, yapılandırılan Türk Spor Kurumu, Türkiye'de

spor yönetiminin başında geçerek (Erturan, 2010) kurulduğu gün 40 imzalı bir yönerge ile de CHP'ye bağlanmıştır (Sümer, 1990, Fişek, 1988). 40 imzalı bu yönergede 'Türk sporcuları ve Türk Spor Kurumu, kendisini yurdun kurtuluşu ve yeni baştan kuruluşunu temin edici tek ve yüksek bir siyasal tesis olan cumhuriyet Halk Partisi'nin öz bir çocuğu ve onu bünyesinden öz bir parça sayar' ibaresinin kabulüyle, Türk Spor Kurumu CHP'nin yarı resmi bir organı haline gelmiştir (Fişek, 2003). Türk Spor Kurumu, CHP bünyesinde hizmet vermenin getirdiği siyasal çekişmeler, sportif başarısızlıkların partiye mal edilmesi ve TİCİ'nin yönetsel-örgütsel sorunlarının tekrarlanması gibi sebeplerden dolayı yerini sporu doğrudan doğruya yönetecek bir devlet kurumuna bırakmak zorunda kalmıştır (Erturan, 2010).

2.1.3. Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü (1938-1986)

1922-1938 tarihleri arasında Türkiye'de spor faaliyetlerinin sek ve idaresi TİCİ ve TSK teşkilatlarınca yapılmıştır. Ancak her iki dönemin verdiği tecrübeler ve uygulamalar dolayısıyla sporun federatif bir yapı yoluyla on dört yıl yönetilmiş fakat bu devrede kulüpler arası çekişmeler aza indirilememiş, spor yurt içinde yaygınlaştırılamamıştır. Dolayısıyla sporun bu şekilde yönetilemeyeceği düşünülerek Almanya'daki uygulamalara benzer bir şekilde sporun devlet eliyle yönetilmesi değil, devletin partisi ya da desteklediği dernek vasıtasıyla yönetilmesi düşünülmüştür. Bu uygulama iki yıl süreyle devam etmiştir. Ancak bir önceki dönemde meydana gelen olaylar tekrar edince sporun bu şekle de yönetilemeyeceği anlaşılmış, dolayısıyla sporu devlete yönettirmekten başka bir yolun olmadığı düşüncesiyle doğrudan hükümete bağlı bir spor teşkilatı kurmak amacıyla Türkiye Büyük Millet Meclisi'ne (TBMM) bir kanun tasarısı sunulmuş ve Başbakanlığa bağlı bir genel müdürlük, Türkiye'de spor alanında kamu otoritesinden sorumlu bir kamu kurumu olarak 28 Mayıs 1986 tarihine kadar Türk sporunu yönetmiştir (Yayla, 1990).

Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü (BTGM) 1938- 1986 yıllarında kesintisiz olarak 48 yıl boyunca Türk sporunu yönetmiş ve Türk sporunu en uzun süre yöneten örgüt olmuştur. Ancak 16.07.1938'de Başbakanlığa bağlı olarak kurulan BTGM, 48 yıl gibi uzun bir süre görevde kalsa da bağlı olduğu makam defalarca değişmiştir (Yenel ve Parasız, 2019). İlk kurulduğu yıl olan 1938'de Başbakanlığa, 1 Haziran 1942 tarihinde Milli Eğitim Bakanlığı'na, 30 Ocak 1960 tarihinde tekrar Başbakanlığa, 11 Şubat

1970’de Gençlik ve Spor Bakanlığı’na, 13 Aralık 1983’te Milli Eğitim ve Gençlik Spor Bakanlıklarının birleşmesiyle Milli Eğitimi Gençlik ve Spor Bakanlığı’na, 28 Mayıs 1986 yılında ise tekrar Başbakanlığa bağlanmıştır (Fişek, 1985).

BTGM’nin bağlı olduğu makamın dört kez değiştiği bu süreçte, Türk sporu için önemli bir gelişme daha yaşanmış ve spor işleri 1969 yılında ilk kez bakanlık düzeyinde ele alınmıştır (Atabeyoğlu, 1985).

2.1.4. Birinci Gençlik ve Spor Bakanlığı (1970-1983)

6 Şubat 1970 gün ve 1/12-1156 sayılı bir yazı ile Cumhurbaşkanının onayına sunularak; okulların beden eğitimine ilişkin işlerinin yine Milli Eğitim Bakanlığınca yürütülmesi koşulu ile Beden Eğitimi ve İzcilik Müdürlüğünün, Yüksek Öğrenim ve Kredi yurtlar Kurumu Genel Müdürlüğü ile Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğünün yeni kurulan Gençlik ve Spor Bakanlığına bağlanması Bakanlar Kurulunun 7/6145 sayılı kararı ile gerçekleştirildi (Fişek, 2003, Sümer, 1990).

Bu düzenleme ile Gençlik ve Spor Bakanlığının örgüt yapısı Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü ile Yüksek Öğrenim ve Kredi Yurtlar Kurumu Genel Müdürlüğü gibi iki bağlı kuruluşun yanında aşağıdaki 4 merkez ana birimde oluşmaktaydı.

- Gençlik Sorunları Genel Müdürlüğü
- Okul İçi Beden Eğitimi ve Spor Genel Müdürlüğü
- İzcilik ve Boş Zamanları Değerlendirme Genel Müdürlüğü
- Eğitim Genel Müdürlüğü (Yenel ve Parasız, 2019).

Gençliğin okul içi ve okul dışı beden ve ahlak yeteneklerini geliştirmek, sosyal ihtiyaçlarını karşılamak, her türlü spor faaliyetlerini desteklemek ve imkanlar sağlamak, teknik ve idari elemanlar yetiştirmek ve Türk sporunu uluslar arası temaslarla geliştirmek amaçları ile kurulan bu yapı BTGM kadrosu tarafından kabul görmekte zorlandı ve 13 Aralık 1983 yılında Milli Eğitim Bakanlığı ile birleştirildi (Yenel ve Parasız, 2019).

2.1.5. Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü (1989-2011)

BTGM yasası ve yasanın tanıdığı geniş yetkilerle oluşturulan spor federasyonlarının yapısı, çağın gelişimine ve toplumsal değişimlere ayak uyduramayınca, 3530 sayılı yasanın birçok önemli ilke içermesine karşın, eskidiği, yıprandığı ve çağın hızına cevap veremediği ileri sürülüyordu (Sümer, 1990). Bu vesileyle Beden Terbiyesi yasası yerine değişen ve gelişen artlara uyum sağlamak üzere BTGM'nin teşkilat ve görevleri hakkında 3289 sayılı bu yasa 21 Mayıs 1986 tarihinde kabul edilerek 28 Mayıs 1986 tarih ve 19120 sayılı resmi gazetede yayınlanmıştır. 2 Mart 1989 tarih ve 356 sayılı Bakanlar Kurulu kararı ile 2 Mart 1989 tarih ve 2009 sayılı resmi gazetede yayınlanması ile Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü bir Devlet Bakanlığının denetim ve gözetiminde spor faaliyet ve hizmetlerini yürütmeye başlamıştır (Sunay, 2009). Bu gelişmeyle birlikte Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Türkiye'deki spor örgütlenmesinin en başında bulunan ve kendi etki alanında spor faaliyetleri ile ilgili olarak bağlayıcı kararlar alan bir kamu kuruluşu haline gelmiştir (Gök ve Sunay, 2010).

1989 yılında çıkarılan yasa ile Beden Terbiyesi ve Spor Genel Müdürlüğüne bağlı İl ve İlçe müdürlükleri de 'İl Gençlik ve Spor Müdürlüğü' ve 'İlçe Gençlik ve Spor Müdürlüğü' adını almıştır. Genel müdürlüğün merkez birimleri arasına da Gençlik Hizmetleri Dairesi Başkanlığı eklenmiştir. Genel Müdürlüğün sürekli kurulları, Gençlik ve Spor Şuraları oluşturularak dörde çıkarılmıştır. Yine aynı değişiklikle, Milli Eğitim ve Gençlik Spor Bakanlığı'nın görevleri arasında yer alan, kamu görevlisi sayılma, sporcu sağlığı, ödül, özel saha ve tesislerin açılması kamuya ait saha ve tesislerin kullanılması konuları Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'ne verilmiştir (Sümer, 1990).

2.1.6. İkinci Gençlik ve Spor Bakanlığı Dönemi (2011-2018)

TİCİ' de günümüze kadar ülkemizde spor teşkilatlanmasının nasıl olacağı konusunda tartışmalar ve arayışlar sürekli devam etmiş, Türk sporunun en iyi şekilde yönetebilmek için çeşitli düzenlemelere gidilmiştir. Tüm bu girişimler Türk sporunu geliştirmek amacıyla yapılmıştır. Her yapılan düzenlemeyle Türk sporu bir ivme kazansa da hem ülke geneline sporun yayılmaması hem de uluslararası müsabakalarda alınan sonuçların beklentilerin gerisinde kalması, Türk sporunun sorunlarının devam ettiğini ve doğru şekilde yönetilemediğini göstermektedir (Özen, vd., 2012).

Türk spor yönetimine günümüzdeki şeklini veren düzenleme ile ülkemizde spor alanındaki faaliyetleri ve uygulanacak politikaları düzenlemekle sorumlu olan örgüt ‘Gençlik ve Spor Bakanlığıdır’. GSB 06.04.2011 tarihli ve 6223 sayılı Kanunun 2. Maddesinin verdiği yetkiye dayanılarak çıkarılan ‘Gençlik ve Spor Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında ki’ 638 sayılı ve 03.06.2011 tarihli kanun hükmünde kararname ile kurulmuştur. Bu gelişmeyi takiben Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü, Spor Genel Müdürlüğü adını almıştır (Yenel ve Parasız, 2019).

2.1.7. Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi Sonrası Gençlik ve Spor Bakanlığı (2018-....)

Ülkemizde 2018 yılında yapılan genel seçimle birlikte Cumhurbaşkanlığı hükümet sistemine geçilmiş ve bu durum kamu kurumlarının yapısı ve işleyişinde bazı değişiklikleri de beraberinde getirmiştir (Kurtipek ve Yenel, 2018). Bu değişikliklerden kamu yönetiminin bir parçası ve devletin resmi spor örgütü olan Gençlik ve Spor Bakanlığı da doğal olarak etkilenmiş ve bakanlık yapısı Cumhurbaşkanlığı 1, 4 ve 27 nolu karar nameleri ile yeniden dizayn edilmiştir. (Yenel ve Parasız, 2019).

1 nolu Cumhurbaşkanlığı kararnamesi ile bakanlığın görev, yetki ve örgüt yapısında bazı değişikliklere gidilmiştir. Buna göre, Gençlik ve Spor Bakanlığının yeni görev, yetki ve örgüt yapısı yeniden düzenlenmiştir (Yenel ve Parasız, 2019).

2.1.7.1. Gençlik ve Spor Bakanlığının Görev ve Yetkileri

- a) Gençliğin kişisel ve sosyal gelişmelerini destekleyici politikaların tespiti amacıyla gerekli çalışmaları yapmak, farklı genç gruplarının ihtiyaçlarını da dikkate alarak gençlerin kendi potansiyellerini gerçekleştirebilmelerine imkan sağlamak, karar alma ve uygulama süreçleri ile sosyal hayatın her alanına etkin katılımını sağlayıcı öneriler geliştirmek ve bu doğrultuda faaliyetler yürütmek, ilgili kurumların gençliği ilgilendiren hizmetlerinde koordinasyon ve işbirliğini sağlamak.
- b) Gençliğin ihtiyaçları ile gençliğe sunulan hizmet ve imkanlar konusunda inceleme ve araştırmalar yapmak ve öneriler geliştirmek, gençlik alanında bilgilendirme, rehberlik ve danışmanlık yapmak,

- c) Gençlik çalışma ve projelerine ilişkin usul ve esasları belirlemek,
- ç) Gençlik çalışma ve projeleri yapmak, bu çalışma ve projeleri desteklemek, bunların uygulama ve sonuçlarını denetlemek,
- d) Spor faaliyetlerinin plan ve program dahilinde ve mevzuata uygun bir şekilde yürütülmesini gözetmek, gelişmesini ve yaygınlaşmasını teşvik edici tedbirler almak,
- e) Spor alanında uygulanacak politikaların tespit edilmesi amacıyla gerekli çalışmaları yapmak, teşkilatlanma, federasyonların bağımsızlığı, spor tesisleri, eğitim, sponsorluk, sporcu sağlığının korunması, uluslararası organizasyonlarla ilgili çalışmaları koordine etmek, değerlendirmek ve denetlemek,
- f) Spor kuruluşlarının kurulmasına ve diğer hususlara ilişkin usul ve esasları tespit etmek,
- g) Gençlik ve Spor kulüpleri ile başarılı sporcuları ve çalıştırıcıları desteklemek,
- ğ) Yurt yapmak, yaptırmak, işletmek, işlettirmek, desteklemek ve yurt hizmetlerine ilişkin usul ve esasları belirlemek,
- h) Öğrencilere verilecek öğrenim kredisi, burs ve diğer yardımlara ilişkin hizmetleri yürütmek ve bunlara dair usul ve esasları belirlemek,
- ı) Bakanlık hizmetlerini destekleyici arsa ve arazi temin etmek, bina ve tesis yapmak, yaptırmak, satın almak, kiralamak, devretmek, devralmak ve bu hizmetlerle ilgili her türlü mali ve ekonomik girişimde bulunmak,
- i) Kanunlarla veya Cumhurbaşkanlığı kararnameleriyle verilen diğer görevleri yapmak (Yenel ve Parasız, 2019).

2.1.7.2. Gençlik Ve Spor Bakanlığının Teşkilat Yapısı Merkez Teşkilatı

- a) Gençlik Hizmetleri Genel Müdürlüğü,
- b) Kredi ve Yurtlar Genel Müdürlüğü,
- c) Spor Hizmetleri Genel Müdürlüğü,
- d) Eğitim, Araştırma ve Koordinasyon Genel Müdürlüğü,
- e) Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü,
- f) Uluslararası Organizasyonlar ve Dış İlişkiler Genel Müdürlüğü,
- g) Personel Genel Müdürlüğü,
- h) Hukuk Hizmetler Genel Müdürlüğü (27 nolu Cumhurbaşkanlığı kararnamesi ile eklendi),
- i) Rehberlik ve Denetim Başkanlığı,
- j) Strateji Geliştirme Başkanlığı,
- k) Sosyal İlişkiler ve İletişim Dairesi Başkanlığı,
- l) Destek Hizmetleri Dairesi Başkanlığı,
- m) Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı,
- n) Hukuk Müşavirliği (27 nolu Cumhurbaşkanlığı kararnamesi ile kaldırıldı),
- o) Basın ve Halkla İlişkiler Müşavirliği,
- p) Özel Kalem Müdürlüğü birimlerinden meydana gelmektedir (Yenel ve Parasız, 2019).

2.1.7.3. Gençlik ve Spor Bakanlığı Bağlı Birimler

- Spor Toto Teşkilat Başkanlığı

Bir önceki Gençlik ve Spor Bakanlığı yapısında bağlı birimler arasında bulunan ve adı Spor Genel Müdürlüğü olan birim 1 nolu Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi ile Spor Hizmetleri Genel Müdürlüğüne dönüştürülmüş ve bakanlık hizmet birimleri arasına alınmıştır. Yine bir önceki Gençlik ve Spor Bakanlığı yapısında bağlı birimler arasında bulunan Kredi ve Yurtlar Genel Müdürlüğü de hizmet birimleri arasına alınmış ve hizmet birimlerine; Eğitim araştırma koordinasyon, Yatırım ve İşletmeler, Uluslararası Organizasyonlar ve Dış İlişkiler ve Personel Genel Müdürlükleri eklenmiştir (Yenel ve Parasız, 2019).

2.1.7.3.1. Spor Hizmetleri Genel Müdürlüğü (2018-.....)

Spor Hizmetleri Genel Müdürlüğü esasen bir önceki Spor Genel Müdürlüğü yapısının şeklinde karşımıza çıkmakla birlikte 1 nolu Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi ile Gençlik ve Spor Bakanlığı bağlı birimlerden alınarak ve ismi Spor Hizmetleri Genel Müdürlüğü olarak değiştirilerek bakanlık hizmet birimleri arasına dahil edilmiş ve madde 189 ile görevleri yeniden belirlenmiştir. Buna göre Spor Hizmetleri Genel Müdürlüğünün görev ve yetkileri şunlardır;

- a) Spor alanında uygulanacak temel politikaların tespiti amacıyla gerekli çalışmaları yapmak, spor tesisleri ihtiyacını tespit etmek ve planlamak,
- b) Spor kültürünün geliştirilmesi, yaygınlaştırılması ve özendirilmesi sağlamak ve bu konuda her türlü tedbiri almak,
- c) Sporcu yetiştirilmesi ve spora ilgiyi artırmaya yönelik çalışmaları yürütmek, başarılı sporculara ve çalıştırıcılarına aynı ve nakdi yardım yapmak veya yapılmasını sağlamak, ödüllendirmek, uluslararası ve yarışmalarda Türkiye'yi temsil edip derece alan sporculara aylık bağlanması ve Milli Sporcu Belgesi verilmesiyle ilgili iş ve işlemleri yürütmek,
- ç) Engelli bireylerin spor yapabilmelerini sağlamak ve yaygınlaştırmak üzere; spor tesislerinin engellilerin kullanımına uygun olmasını sağlamak, spor eğitim programları ve destekleyici teknolojiler geliştirmek, gerekli malzemeyi sağlamak, engelli bireylere yönelik bilgilendirme ve bilinçlendirme çalışmaları ile yayınlar yapmak, spor adımları yetiştirmek, engelli bireylerin spor yapabilmesi konusunda ilgili diğer kuruluşlarla işbirliği yapmak,
- d) Okul dışı spor faaliyetleri ile diğer spor alanlarında faaliyetler düzenlemek, bunların gelişmesini sağlamak, imkânlar ölçüsünde bu faaliyetlere ait araç, gereç ve benzeri ihtiyaçları temin etmek,
- e) Spor müsabakalarında uluslararası kuralların ve her türlü talimatın uygulanmasını sağlamak,
- f) Okul dönemindeki çocuklara yetenek taraması yapılarak, sporcu olabilme potansiyeli taşıyanları belirlemek ve yeteneklerine uygun spor dallarına yönlendirmek,

- g) Her türlü spor tesisi ve eğitim merkezlerinin kurulması, işletilmesi ve ad verilmesi ile ilgili iş ve işlemleri yürütmek,
- ğ) Sporcu sağlığının korunması ve geliştirilmesi ile ilgili politikaların tespit edilmesi amacıyla gerekli çalışmaları yapmak, bu konuda gerekli tedbirleri almak, sağlık araştırma merkezlerinin kurulmasına yönelik iş ve işlemleri yürütmek, sporcuların genel sağlık taramalarını yapmak veya yaptırmak, sağlık kayıtlarını tutmak, sporcu sağlığını tehdit eden maddelerle mücadele konusunda bilgilendirme yapmak ve bu amaçla kurum ve kuruluşları desteklemek,
- h) Sporcuların sigortalanması işlemlerini yapmak veya yaptırmak,
 - ı) Görev alanıyla ilgili konularda ulusal ve uluslararası kuruluşlarla işbirliği yapmak,
 - i) Spor idarecisi, çalıştırıcısı, spor elemanları ve hakemlerin eğitilmesini ve yetiştirilmesini sağlamak,
 - j) Spor dallarının belirlenmesini tayin ve tespit etmek, spor federasyonlarının kurulmasına ve faaliyetlerinin sona erdirilmesine ilişkin iş ve işlemleri yapmak,
 - k) Bağımsız spor federasyonlarının kuruluş işlemleri ve genel kurulları ile ilgili iş ve işlemleri yürütmek,
 - l) Federasyonlara ve spor kulüplerine yardım yapmak ve bütçeleri ile ilgili iş ve işlemleri yürütmek,
 - m) Ülkemizde faaliyeti olan ancak herhangi bir federasyona bağlı olmayan spor dallarının yaygınlaştırılması, faaliyetlerinin düzenlenmesi ve bu spor dallarında kulüplerin faaliyette bulunması için gerekli tedbirleri almak,
 - n) Spor federasyonları ve kulüplerinin yurtiçi ve yurtdışındaki müsabakalara katılmalarına veya yurtiçi ve yurtdışında müsabaka düzenlemelerine izin verilmesine ve sonuçlarının değerlendirilmesine ilişkin iş ve işlemleri yapmak,
 - o) Sporcu, spor kulüpleri ve spor anonim şirketlerinin sicil, tescil, lisans, vize ve aktarma ile ilgili iş ve işlemlerini yürütmek ve bu konuda federasyonlarla koordinasyonu sağlamak,
 - ö) Özel spor tesislerinin kuruluşuna ilişkin izin, ruhsat ve benzeri hizmetleri yürütmek, standartlarını belirlemek ve bu kuruluşların denetimini yapmak,

- p) 21/5/1986 tarihli ve 3289 sayılı Kanunda Bakanlığa verilen görevleri yerine getirmek,
- r) Bakan tarafından verilen diğer görevleri yapmak,

Yeni düzenleme ile Spor Hizmetleri Genel Müdürlüğünün görevlerinde bir önceki yapının (Spor Genel Müdürlüğü) üstlenmiş olduğu görevlere ilaveten yeni görevler eklendiği görülmektedir. Bunlardan bazıları ve çarpıcı olanları şunlardır;

- Spor alanında uygulanacak temel politikaların tespiti,
- Spor kültürünün geliştirilmesi ve yaygınlaştırılması,
- Okul dönemindeki çocuklara yetenek taraması yapılması,
- Spor anonim şirketlerinin tescili ve özel spor tesislerinin kuruluşuna ilişkin ruhsat ve benzeri hizmetleri yürütmek, standartlarını belirlemek ve bu kuruluşların denetimini yapmak (Yenel ve Parasız, 2019).

2.1.7.3.2. Gençlik ve Spor İl Müdürlükleri

Spor Genel Müdürlüğü 3289 sayılı kanunun 6.maddesinde “Gençlik ve Spor Bakanlığı ile Spor Hizmetleri Genel Müdürlüğü’nün taşradaki hizmetlerini yürütmek üzere illerde Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü, ilçelerde ise Gençlik ve Spor İlçe Müdürlüğü kurulur” denilmektedir. İl teşkilatları özel bütçeli iken ilçelere il teşkilatı bütçesinden valinin onayı ile ödenek tahsis edilmektedir.

3 Haziran 2011 tarihinde kurulan Gençlik ve Spor Bakanlığı bünyesinde yukarıda belirtilen şekilde faaliyet gösteren il müdürlükleri Cumhurbaşkanlığı hükümet sistemi ile birlikte 10 Temmuz 2018 tarihinde yürürlüğe giren 1 nolu Cumhurbaşkanlığı kararnamesi ve 703 sayılı KHK ile Kredi ve Yurtlar Kurumu ile Spor Genel Müdürlüğünün birleşmesi sonucunda taşralarda “Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü” adını almıştır.

Ayrıca yeni sistemin taşrada yapılanması için 27 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesininin 46. maddesi ile 1 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesininin 202. Maddesine eklenen üçüncü fıkrada; "Taşra teşkilatında; Gençlik, spor ve yurt hizmetlerini il düzeyinde koordine etmek ve yürütmek üzere il müdürlüklerine bağlı olarak Yurt Hizmetleri Müdürlüğü, Gençlik Hizmetleri Müdürlüğü ve Spor Hizmetleri Müdürlüğü kurulabilir. Yurt Hizmetleri Müdürü, Gençlik Hizmetleri Müdürü ve Spor

Hizmetleri Müdürü, mali ve sosyal hak ve yardımları ile diğer özlük hakları bakımından 375 sayılı Kanun Hükmünde Kararnamenin ek 30 uncu maddesi uyarınca Defterdar Yardımcısına denktir." hükmü yer almaktadır (Yenel ve Parasız, 2019).

2.2. Yönetim Bilimi

Yönetim, insanoğlunun ilk çağlardan itibaren hayatta kalabilmesi, yaşamını sürdürebilmesi, tabiattaki tüm zorluklarla mücadele edebilmesi amacıyla, iş ve güç birliği yapmak üzere bir araya geldiği ve birlikte mücadele ettiği gerçeğini dikkate alarak gereklerini yerine getirmeye çalışmıştır. Bu gerçekten hareketle, yönetim olgusunun, insanlık tarihi kadar eskilere dayandığını söyleyebiliriz (Yetim, 2019). Sanatların en eskisi olarak nitelendirilmesine karşılık yönetimin bir bilim dalı olarak ortaya çıkması oldukça yenidir (Akat, vd., 2002). Yönetimin tarihi insanların bir araya gelip kendilerini yönetecek kurum, örgüt ve kurumlar kurmaya başlayana kadar uzanan bir geçmişe sahiptir. Bilindiği gibi ayrı bir alan veya bilim olarak incelenme ve okutulmaya başlanması oldukça yenidir (Parlak, 2016).

Yönetim Bilimi ile ilgili tanımlara baktığımızda birçok tanıma rastlanmaktadır. Fransız Prof. Jean Rivero yönetim bilimini şu şekilde açıklamaktadır: 'Yönetim Bilimi, idarenin iyi biçimde yönetilmesi ve en iyi biçimde örgütlenme usullerinin incelenmesidir'. Prof. Marcel Waline ise; İdari Hukuk isimli eserinde yönetimi şu şekilde açıklamıştır: 'Yönetim Bilimi, kamu idarelerine en iyi verimliliği sağlama çarelerini inceleyen bir disiplindir'. Genel olarak yönetim bilimine bakıldığında; yönetim bilimi merkezi ve yerel politik makamların kararlarını hazırlamak, yürütmek veya uygulamakla görevli insanların çalışmaları değerlendiren sosyal bilimlerin bir koludur. Yönetim bilimi, bir yandan kamu yararına görevler verilen politik iktidarın organlarının kuruluşu, yapısı ve görevlerini ve diğer yandan da bur organların çalışmalarında görev alan veya etkisi altında kalan kişilerin ve grupların davranışlarını inceleme, açıklama ve tanımlamaya yönelik sosyal bilimlerin bir koludur (Gournay, 1971).

2.2.1. Yönetim Kavramı

Yönetim evrensel bir kavram olup insanla uğraşır yani konusu insandır. İnsanın toplumsal yaşama gereği olan diğer kişilerle ilişkilerini ve davranışlarını inceler (Sunay, 2009). Yönetim hakkında literatür de birçok tanım yer almaktadır. Ekonomistlere göre yönetim; toprak sermaye ve iş gücüyle birlikte üretim fonksiyonlarından birisi iken yönetim bilimciler, yönetimin bir otorite sistemi olduğunu belirtirler (Can, 1997). Sosyoloji, Psikoloji, hukuk, tarih ve siyaset bilimi gibi sosyal bilimlerin çeşitli alanları yönetim bilimi ile yakın ilişki içerisinde (Aytürk, 1990).

Yönetim, genel bir ifadeyle örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için, insan, zaman, mekan, maddi ve fiziki unsurların, en verimli ve rasyonel şekilde kullanılmasıdır (Aydın, 2008). Başka bir ifadeyle yönetim, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için başlıca yönetim fonksiyonları olan planlama, örgütlenme, yöneltme ve denetim süreçlerinin tüm kaynaklarının koordine edilmesidir (Ergün ve Polat, 1978). Yönetim; önceleri Sevk ve idare anlamında kullanılmıştır. Zamanla yönetim; İdare sözcüğü ile eş anlamlı olarak kullanılmaya başlanmıştır. Ancak İdare; örgütü veya örgütün üst yönetim düzeyini anımsatırken, yönetim; daha çok düzeltici eylemi simgelemektedir (Sunay, 2009). Yönetim; saptanan amaçlara en etkin ve en verimli bir şekilde ulaşabilmek için insanların çabalarını birleştiren ve düzenleştiren iş ve eylemlerin tümüdür (Eren, 2003).

2.2.1.1. Spor Yönetimi

Spor uzun yıllardan beri insanoğlunun hayatında var olmasına rağmen spor yönetimi ise modern anlamda 2. Yüzyılın ikinci yarısından sonra yönetim biliminin bir alt dalı olarak gelişmeye başlamıştır. Spor örgütlerinin, işletmelerinin, organizasyonlarının, eğitim kurumlarının, spor kulüpleri ve spor etkinliklerinin gelişmesiyle birlikte spor yönetimi önemli hale gelmiştir (Yetim, 2019).

Yönetimin spor alanında uygulanma şekli olan Spor Yönetimi; spor ile kurulmuş örgüt veya organizasyonun, belirlenen amaçlar ve sporun kendine özgü özellikleri doğrultusunda, elindeki fiziki ve beşeri kaynaklarını en etkili ve verimli bir şekilde kullanabilmesi için kararlar alma ve alınan kararları uygulama sanatı olarak tanımlanmaktadır (Fişek, 2003, Ekmekçi, 2013, Parks, vd., 2013). Bir başka tanımda ise; 'sportif hizmetleri önceden belirlenen hedeflere ulaştırmak için, mevcut insan ve

madde kaynaklarını en etkili ve verimli şekilde kullanma çalışmaları' spor yönetimi olarak ifade edilmiştir (Donuk, 2005).

Spor yönetimi tanımlaması sporun bilim olarak kabul edilmeye başlaması, spor örgütlerinin büyümesi, spor organizasyonlarının, spor tesislerinin, spor kulüplerinin artması, sporun çeşitlenmesi ve spor federasyonlarının çoğalması vb. sonucunda ortaya çıkmıştır. Böylece belirli amaçlar doğrultusunda kurulan spor örgütlerinde ve organizasyonlarında işleyişin düzgün, etkili ve verimli bir şekilde yürütülebilmesi için yönetim anlayışında spora özgü değişiklikler gerekli hale gelmiştir (Mirzaoğlu, 2011).

2.2.2. Yönetici Kavramı

Çağımızda, kuruluşlar, işletmeler ve örgütler, her şeyden önce insanlardan oluşan sosyal varlıklardır. Bu kuruluşların, işletmelerin ve örgütlerin başında bulunan yöneticilerde, grup halinde bir araya gelmiş ve belli bir amaç için örgütlenmiş olan insanları, hedefe ulaştırmak için ahenkli ve iş birliği içinde, etkili ve verimli olarak yönetmek sorumluluğunda ve zorunda olan kişilerdir (Sunay, 2009).

Yöneticilik, bireysel çabalarla çözümlenmeyecek türdeki işlerin çözümü için, bir kişi veya grup tarafından personelin faaliyetlerinin organize edilip yönlendirilmesi süreci olarak da tanımlanmaktadır (Donnelly, vd., 1998). Yetim ve Günay (1992) yöneticiyi, '*Yönetimin işlevlerini sürekli olarak yerine getiren, başkalarına iş gördüren, başkaları aracılığıyla iş gören, özetle başkaları vasıtasıyla hedeflere ulaşan bir kimse*' olarak tanımlamaktadır.

2.2.2.1. Spor Yöneticisi

Spor yöneticilerini Kathleen (1994), başarılı spor organizasyonları, sağlık örgütleri ve iş çevresiyle her türlü spor endüstrisini birbirine bağlayan ve organize eden kişileri olarak tanımlamıştır. Bir başka tanımda ise spor yöneticisi spor alanında faaliyet gösteren örgütlerin amaçlanan hedeflere ulaşabilmesi için çalışan insanları teşkilatlandıran, emirler veren, grup çalışmaları yapan, sorumluluk alan ve işleyişi denetleyen kişiler olarak tanımlanmaktadır (Sunay, 2009, Krotee, vd., 2007).

Avrupa Konseyi Spor Gelişim Komitesine göre spor yöneticisi; 'ilgili makamlarca hazırlanan ve gerekli kaynakların sağlanması ölçüsünde, mali ve diğer amaçlar doğrultusunda kaynakların yönetiminden sorumlu olan kimse' olarak tanımlanmıştır (İmamoğlu, 1992).

Sunay (1998) Spor yöneticisini şu şekilde tanımlamıştır;

Spor yöneticisi; Beden Eğitimi ve Spor alanlarında amaçlanan hedeflere ulaşılabilmesi için spor kurumlarında çalışan insanları;

1. Teşkilatlandırıcı
2. Emirler veren
3. Grup çalışmalarını aynı amaca yönlendirip düzenleyen
4. Sorumluluğu üstlenen
5. İşleyişi denetleyen kişidir.

Spor Yöneticisi;

1. Çağdaş yönetim ve karar ilke ve yöntemlerini bilen, bunları yeni ve özel durumlara uygulayabilen,
2. Sporu bilen,
3. Spor örgütleri ile toplumsal sorunlara karşı duyarlı ve sorunlara bilimsel yöntemle yaklaşım çözüm arayabilen,
4. Personeli güdülemede ödül ve ceza olanaklarını yerinde ve zamanında kullanma bilgi ve becerisine sahip,
5. Örgüt içi ve dışı ilişkilerde alanını ilgilendiren uzmanlarla iletişim kurup, onları yönlendirecek kadar bilgili,
6. Uluslararası ilişkilerin ülkemiz için önemini kavrama, insan ve iş ilişkilerinde etkililik, bilgi ve becerisine sahip olan kişidir (Sunay, 1998).

Bu tanıma göre, bir spor yöneticisinin yetiştirilmesini Sunay (2005) 3 başlık altında toplamıştır.

1. Genel kültür
2. Spor Alan Bilgisi
3. Spor Yöneticiliği Meslek Bilgisi ile İlgili Nitelikler

2.3. Öğrenilmiş Çaresizlik

Öğrenilmiş Çaresizlik kavramını ilk olarak Seligman (1975) ortaya koymuştur. Seligman (1975) Öğrenilmiş Çaresizliği ‘bir hayvan ya da bireyin göstermiş olduğu davranışlardan bağımsız, başka bir sonuç ile karşılaşılırsa, bu sonucun kendi hareketlerinden bağımsız olduğunu öğrenir’ ifadesiyle ortaya koymuştur. Bu kuram; organizmanın kötü durumlardan etkilenmesi sonucunda ne yapılırsa yapılsın içinde bulunduğu durumdan kurtulamayacağı ile gelişen algı olarak görülmektedir (Abramson, vd., 1978).

Öğrenilmiş çaresizlik kavramı ile ilgili çalışmalar ilk olarak Pennsylvania Üniversitesi’nde yapılan araştırmalarla başlamıştır. Araştırma elektrik şoklarına tutulan köpekler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Yapılan deneyde kaçma, çaresizlik ve kontrol grupları oluşturulmuştur. Deney gereği oluşturulan gruplardaki köpekler kutulara koyulmuş ve elektrik şoku uygulanmıştır. Daha sonra kaçma grubu olan köpeğin kaçtığı, kaçma ihtimali olmayan çaresizlik durumundaki köpek yerinde kalmıştır. Bir süre bu durum devam ettikten sonra çaresizlik durumunda olan köpek kaçabilme ihtimali olan bir kutuya konulmuş ve tekrar şok uygulanmıştır. Çaresizlik grubundaki köpek kaçamayacağı davranışını koşullandığı için şoka maruz kalmaya devam etmiştir. Sonuç olarak, şoku kontrol etme sansı bulunmayan köpek grubu, kendi davranışlarının sonucu etkileyemeyeceğini öğrenmiştir (Seliman ve Beagley, 1975).

Öğrenilmiş Çaresizlik literatürde umutsuzluk olarak da görülmektedir. Bireyin kendisini olumsuz özellikleri ile tanımlaması, gelecek ile ilgili olarak olumsuz beklentiler içinde olması, olumsuz yaşantılarını değişmez ve de genel kabul etmesi anlamına gelmektedir (Abramson, vd., 1978). Erkuş (1994)’un yapmış olduğu tanımda ise: *Öğrenilmiş çaresizlik bir bireyin davranışlarıyla olumsuz bir sonucu kontrol edemeyeceğini öğrenmesinden sonra davranışlarıyla bir olumsuz sonucu ortadan kaldırdığı durumlarında gereken çabayı gösterememesi*’dir.

2.4. Psikolojik Sözleşme

Psikolojik sözleşme kavramı ilk olarak 1960 yılında Argyris tarafından kaleme alınan ‘*Örgütsel Davranışı Anlamak*’ isimli kitapta dipnot olarak kullanılmıştır (Schalk, vd., 2007). Argyris’e göre; örgütler sürekli etkileşimin ve iletişimin yaşandığı alanlardır. Bu

durumda yöneticilerin başarılı olabilmesi, çalışanları ile arasında olan uyum ve koordinasyona bağlı olarak iş görenleri ile arasındaki psikolojik sözleşmeyi ortaya çıkarmıştır. İşverenle iş gören arasındaki ilişki iş hukuku üzerinden farklı boyutlara taşındığında iş veriminin arttığı görülmüştür. Örneğin; çalışanlara iş yaparken rahat ortam ve iş güvencesi sağlanırsa ve aldıkları maaş tatmin edici olursa iş konusunda şikayet durumlarında azalma gerçekleşir. İşveren bunun gibi durumları sağladığı takdirde çalışanlarının psikolojik olarak rahat etmesini sağlayarak iş veriminin artmasının yolunu açmış olur (Özgen ve Özgen, 2010).

Psikolojik sözleşme; iş gören bireyin işverene karşı, işini iyi yaptığına ve yapacağı işte büyük katkısı olacağına dair kendisine inanmasıyla başlar (Canman, 1993). Çalışan bireylerin kendisinden hangi eylemlerin beklendiğinin ve üstlerinden neler beklemesi gerektiğine ilişkin durumların farkında olması psikolojik sözleşmenin oluşmasının başlangıcı olarak görülmektedir (Rousseau, vd., 1994).

Psikolojik sözleşme ile ilgili yapılan araştırmalarda literatürde birçok tanıma yer verilmiştir. Psikolojik sözleşme kavramı; iş gören ve işverenin birbirine karşı yerine getirmekle zorunlu olduğu durumları ve yükümlülüklerle dair algıların farkında olunmasıdır (Robinson, 1996). De Vos, Ans, Dirk Buyens ve René Schalk (2003) işe başlayan bireylerin iş ortamında edindiği tecrübeleri, ilk beklentilerini oluştururken geri dönüt olarak dikkate almakta ve beklentilerini bu değerlendirmeye göre uyarlayarak psikolojik olarak kendilerini hazır bulundurma çabasında bulunma durumu olarak açıklamışlardır. Turnley ve Feldman (1999) ise; psikolojik sözleşmenin temelini, iş görenin örgüt temsilcileri ile olan iletişimleri ve örgüt kültürünün oluşturduğunu belirtmişlerdir.

2.5. Örgütsel Öğrenme

Örgütsel öğrenme ile ilgili araştırmacılardan Argrıs ve Schön (1978), örgütsel öğrenme ile ilgili araştırmaları ile ilgili olarak hataları bulma ve onları düzeltme arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Ayrıca yazarlar, bireysel ve takım halindeki öğrenme ile ilgili araştırmaların örgütsel öğrenmeyi harekete geçirdiğini iddia etmişler ve örgütsel öğrenmede araştırma sürecini; "sorgulama", "veri toplama", "yansıtma" ve "eyleme yönelik bir süreç" olarak belirtmişlerdir. Bu anlamda Argrıs ve Schön (1978), örgütsel

öğrenmeyi araştırmayı da kapsayan bir hata belirleme ve onun düzeltilmesi süreci olarak tanımlamışlardır.

Malhotra, örgütsel öğrenmeyle öğrenen örgütün yapıya karşı süreç anlamında farklı olduğunu vurgularken, Mc Gill ve diğerleri, bu kavramları aynı anlam ve içerik etrafında ele almaktadırlar. Yener ise, öğrenen örgütün son ürün değil, işleyen bir süreç olduğunu ifade etmektedir (Töremen, 2001). Örgütsel öğrenme, örgütte yer alan öğrenme ile ilgili bazı faaliyetleri tanımlarken; öğrenen örgütler, öğrenme faaliyetlerini başarı ile sürdüren, yeni bilgiyi yeni davranış şekillerine dönüştürebilen örgütleri tanımlamaktadır. Öğrenen örgütte, örgüt sayesinde sistemin bir bütün olarak öğrenmesi söz konusudur. Buna karşılık, örgütsel öğrenmede ise, örgütteki kişilerin ve grupların öğrenmesi söz konusudur (Coşkun, 2008).

Örgütsel öğrenme konusunda, kavramın ortaya atıldığı zamanlardan itibaren geçen süre içerisinde birbirinden farklı yaklaşımları bütünsel bir bakış açısıyla ele alma amacı vardır. Örgütsel öğrenme sürecinin uygulanması sonucunda örgütün amaçlarına ulaşmak için daha fazla çaba göstermesi, örgütsel öğrenmeye olan ilgiyi de artırır. Alan yazındaki bu ilgiye ve gösterilen çabaya rağmen örgütsel öğrenmenin ortak bir tanımını yapmak konusunda fikir ayrılıkları yaşanmaktadır (Kalakn, 2006).

Örgütsel öğrenme sürecinin anlaşılması, öncelikle örgütü oluşturan bireylerin geçirdikleri öğrenme sürecinin incelenmesini gerektirir. Bireysel öğrenmenin ne olduğunu ve nasıl gerçekleştiğini anlamadan örgütsel öğrenme anlaşılabilir. Örgütsel öğrenme, bireysel öğrenmelerin oluşturduğu ve etkilediği bir süreçtir (Bolat ve Seymen, 2002).

Öğrenme, düşüncelerden, uygulama ve deneyimlerden kazanılan bilgilerle bireylerin inanç, değer, tutum ve davranışlarını değiştirmesi sürecidir. Eylem-sonuç ilişkisi konusunda bilginin içinde bulunduğu süreç olan öğrenme, hayatta kalabilmek ve süreklilik için fonksiyonel bir kavramdır (Argyris ve Schön, 1978).

Örgütsel öğrenme ile ilgili literatüre bakıldığında araştırmacıların söz konusu kavramı açıklamak için psikoloji, örgüt teorisi, yenilik yönetimi, stratejik yönetim, ekonomi, örgütsel davranış, sosyoloji, siyaset bilimi, enformasyon sistemleri, antropoloji ve endüstriyel yönetim gibi disiplinlerden etkilendikleri ve bunlardan yararlandıkları görülmektedir. Bundan dolayı, örgütsel öğrenme disiplinler arası bir kavramdır (Yılmaz, 2011).

Örgütsel öğrenme literatürü farklı boyutları ve farklı disiplinlerdeki bilim adamlarının birlikte ortaya koydukları çalışmalar dolayısı ile belirgin bir biçimde genişlemiş ve çok boyutluluk kazanmıştır (Huber, 1991). Örneğin Rosenberg (1976) gibi ekonomi tarihçileri öğrenmenin yeni endüstrilerin ve teknolojilerin gelişmesinde etkili olduğunu araştırırken; Arrow (1962) ve Dosi (1988) gibi endüstriyel ekonomistler verimlilik üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Öte yandan Cyert ve March (1963)'de firmalarda öğrenme üzerine geliştirdikleri teori ile öğrenmenin işletme literatüründe de yer almasını sağlamışlardır. Teece, Pisano ve Schuen (1990)'nin stratejik yönetim alanında geliştirdikleri dinamik kabiliyetler teorisinde de öğrenme temel rol oynamaktadır. İşletme ve yönetim literatürü örgütsel öğrenmeyi sürdürülebilir rekabet etkinliği ile eşdeğer olarak değerlendirmekte iken, inovasyon literatürü ise öğrenmeyi sıklıkla yenilikçiliği destekleyen bir etkinlik olarak tanımlamaktadır (1993).

3. GEREÇ VE YÖNTEM

Bu bölümde araştırma modeli, araştırma grubu, veri toplama araçları ile verilerin çözümü ve yorumlanması kısımları açıklanmıştır.

3.1. Araştırma Modeli

Bu araştırma tarama modelinde yapılmıştır. Betimsel araştırmalar, verilen bir durumu olabildiğince tam ve dikkatli bir şekilde tanımlar. Eğitim alanındaki araştırmada, en yaygın betimsel yöntem tarama çalışmasıdır, çünkü araştırmacılar bireylerin, grupların ya da (bazen) fiziksel ortamların (okul gibi) özelliklerini (yetenekler, tercihler, davranışlar vb) özetler (Büyüköztürk, 2010). Araştırmada, veri toplama süreci bir seferde gerçekleştirilmiş olması ve veri toplama sürecinde evrenin herhangi bir andaki resmini betimleme olduğundan Kesitsel Tarama deseni kullanılmıştır. Tarama modeli çalışmalar, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan bir araştırma yaklaşımıdır (Karasar, 2005). Bu kapsamda bu çalışmanın ilk kısmında spor yöneticilerinin öğrenilmiş çaresizlik, psikolojik sözleşmelerinin ve örgütsel öğrenme düzeylerinin betimlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın ikinci kısmında spor yöneticilerinin öğrenilmiş çaresizlik, psikolojik sözleşme ve örgütsel öğrenme düzeyleri üzerinde etkili olabileceği düşünülen cinsiyet, medeni durum, yaş, kıdem, eğitim durumu, unvan, görev yeri ve bu görevi kaç yıldır sürdürdüğü değişkenlerinin etkileri incelenmiştir. Araştırmanın üçüncü kısmında spor yöneticilerinin öğrenilmiş çaresizlik ve psikolojik sözleşmelerinin örgütsel öğrenme düzeylerine etkisi incelenmiştir.

3.2. Araştırma Grubu

Araştırmanın araştırma grubunu İç Anadolu Bölgesinde 13 ilde bulunan gençlik spor il, ilçe ve gençlik merkezi müdürlüklerinde görev yapan spor yöneticileri oluşturmaktadır. Ölme araçları toplam 185 spor yöneticisine ulaştırılmış ve yüz yüze uygulanmıştır. Ölme araçlarının doldurulmasında gönüllük esasını aranmıştır. Ulaştırılan ölme araçlarından 9 tanesi hatalı kodlama, boş vb. nedenlerden dolayı veri analizine dahil edilmemiş ve toplam 176 spor yöneticisinden elde edilen veriler değerlendirmeye alınmıştır.

En son haliyle çalışma örnekleminde yer alan spor yöneticilerinin demografik bilgilerine Tablo 3. 1' de yer verilmiştir.

Tablo 3. 1. Araştırma Grubunda Yer Alan Spor Yöneticilerinin Demografik Bilgileri

	Bağımsız Değişkenler	f	%
Cinsiyet	Kadın	34	19,3
	Erkek	142	80,7
Medeni Durum	Evli	129	73,3
	Bekar	47	26,7
Yaş	30 ve altı	24	13,6
	31-35	39	22,2
	36-40	33	18,8
	41-45	31	17,6
	46-50	20	11,4
	51 ve üstü	29	16,5
Kıdem	1-5	42	23,9
	6-10	51	29,0
	11-15	31	17,6
	16 ve üstü	52	29,5
Eğitim Durumu	Ön Lisans	25	14,2
	Lisans	112	63,6
	Lisans Üstü	39	22,2
Unvan	İl Müdürü	13	7,4
	Şube Müdürü	72	40,9
	Gençlik Merkezi Müdürü	40	22,7
	İlçe Müdürü	51	29,0
Görev Yeri	Büyükşehir	57	32,4
	İl	92	52,3
	İlçe	27	15,4
Bu Görevi Kaç Yıldır Sürdüğü	1-5	94	53,4
	6-10	42	23,9
	11-15	19	10,8
	16 ve üstü	21	11,9

Tablo 3.1'de araştırma grubunun %19,3'ünü (n=34) kadın spor yöneticilerinin, %80,7'sini (n=142) ise erkek spor yöneticilerinin oluşturduğu görülmektedir. Araştırma grubundaki spor yöneticilerinin %73,3'ü (n=129) evli, %26,7'si ise (n=47) bekar. Araştırma grubunda yer alan spor yöneticilerinin yaşları incelendiğinde spor

yöneticilerinin %22,2'si (n=39) 31-35 yaş , %11,4'ü ise (n=20) 46-50 yaş grubundadır. Spor yöneticilerinin kıdemleri incelendiğinde %29,5'i (n=52) 16 yıl ve üstü kıdeme, %23,9'u (n=42) 1-5 yıl kıdeme sahiptir. Spor yöneticilerinin %63,6'sı (n=112) lisan mezunu iken %22,2'si (n=39) lisan üstü, %14,2'si (n=25) ise ön lisans mezunudur. Spor yöneticilerinin %7,4'ü (n=16,3) il müdürü olarak görev yapıyorken %40,9'u (n=72) şube müdürü olarak görev yapmaktadır. Araştırma grubunu oluşturan spor yöneticilerinin %52,3'ü (n=92) il merkezinde görev yaparken %15,4'ü (n=27) ilçede görev yapmaktadır. Spor yöneticilerinin büyük bir kısmı (%53,4, n=94) 1-5 yıl süre ile bu görevi yürütüyorken 16 ve üstü yıldır spor yöneticisi olanların sayısı (%11,9, n=21) oldukça azdır.

3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada, veri toplama sürecinde dört ölçme aracı kullanılmıştır. Birinci aşamada spor yöneticilerinin kişisel bilgilerini belirlemek için araştırmacı tarafından geliştirilen *kişisel bilgiler formu (KBF)*, ikinci aşamada spor yöneticilerinin öğrenilmiş çaresizlik düzeyleri belirlemek için Quinless ve Nelson (1988) tarafından geliştirilen ve Boysan (2006) tarafından geçerlik ve güvenilirlik çalışması yapılan ancak daha sonra Yavaş (2012) tarafından tekrar geçerlik ve güvenilirlik çalışması yapılan "*Öğrenilmiş Çaresizlik Ölçeği*", üçüncü aşamada spor yöneticilerinin psikolojik sözleşmelerini belirlemek için Millward ve Hopkins (1998) tarafından geliştirilmiş olan "*Psikolojik Sözleşme Ölçeği*", dördüncü aşamada ise spor yöneticilerinin örgütsel öğrenme düzeylerini belirlemek için Teo ve arkadaşları tarafından hazırlanan Aydın (2009) ve Çelik (2014) tarafından Türkçe'ye çevrilen ancak Ökmen (2017) tarafından uyarlanan "*Örgütsel Öğrenme Kapasitesi Ölçeği*" kullanılmıştır."

3.3.1. Kişisel Bilgi Formu (KBF)

Araştırmacı tarafından hazırlanan formda, spor yöneticilerinin öğrenilmiş çaresizlik düzeyleri, psikolojik sözleşmeleri ve örgütsel öğrenme düzeyleri üzerinde etkili olabileceği düşünülen bazı bağımsız değişkenler yer almaktadır. Bu değişkenler spor yöneticileri ile ilgili demografik bilgileri (cinsiyet, medeni durum, yaş, kıdem, eğitim

durumu, unvan, görev yeri ve bu görevi kaç yıldır sürdürdüğü) genel olarak ele almış ve veriler sınıflama sorular olarak KBF' de yer almıştır.

3.3.2. Öğrenilmiş Çaresizlik Ölçeği (ÖÇÖ)

Öğrenilmiş Çaresizlik Ölçeği (ÖÇÖ), Quinless ve Nelson (1988) tarafından geliştirilmiş ve Boysan (2006) tarafından geçerlik ve güvenirlik çalışması yapılmıştır. Ancak daha sonra Yavaş (2012) tarafından tekrar geçerlik ve güvenirlik çalışması yapılmıştır. Bu çalışmada Yavaş (2012)'ın yaptığı çalışma sonucunda 15 madde ve 2 alt boyuttan oluşan Öğrenilmiş Çaresizlik Ölçeği Kullanılmıştır. Buna göre ÖÇÖ 5'li likert şeklinde hazırlanmıştır. Ölçek maddeleri; “Her Zaman = 5, Çoğu Zaman = 4, Bazen = 3, Çok Nadir = 2 ve Hiçbir Zaman = 1” olarak puanlanmıştır. Ölçeğin 2.,4.,5.,9.,12 ve 13. maddeleri ters maddedir. Ölçekten elde edilen toplam puanlar arttıkça öğrenilmiş çaresizlik düzeyi artmaktadır. Yapılan güvenirlik analizi sonucu güvenirlik katsayısı Cronbach α : 0.80 bulunmuştur. Dışsal Kontrol Edilemezlik (DKEZ) alt boyutunu oluşturan maddeler 1.,3.,6.,7.,8.,10.,14. ve 15. maddeler iken İçsel Kontrol Edilebilirlik (İKE) alt boyutunu oluşturan maddeler 2.,4.,5.,9.,11.,12. ve 13. maddelerdir.

3.3.3. Psikolojik Sözleşme Ölçeği (PSÖ)

Psikolojik sözleşme ölçeği, Millward ve Hopkins (1998) tarafından geliştirilmiştir. Bu ölçek psikolojik sözleşmenin işlemsel ve ilişkisel boyutları olmak üzere iki temel bölümden oluşmaktadır. Toplam 32 sorudan oluşan ölçeğin 20 sorusu psikolojik sözleşmenin işlemsel boyutunu, 12 sorusu ise psikolojik sözleşmenin ilişkisel boyutunu ölçmeyi amaçlamaktadır. İşlemsel Boyutu 1-2-5-6-8-9-11-12-14-15-17-18-20-21-23-24-26-27-30-31 numaralı maddeler, İlişkisel Boyutu 3-4-7-10-13-16-19-22-25-28-29-32 numaralı maddeler oluşturmaktadır. Ölçek 1-5 arasında puanlanan likert skaladan oluşmaktadır. Ölçek maddeleri; “Kesinlikle katılıyorum = 5, Katılıyorum = 4, Kararsızım = 3, Katılmıyorum = 2 ve Kesinlikle katılmıyorum = 1” olarak puanlanmıştır.

3.3.4. Örgütsel Öğrenme Kapasitesi Ölçeği (ÖÖKÖ)

Bu çalışmada Teo ve arkadaşları tarafından hazırlanan Aydın (2009) ve Çelik (2014) tarafından Türkçe'ye çevrilen ancak Ökmen (2017) tarafından uyarlanan örgütsel öğrenme kapasitesi ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin Teo ve arkadaşları tarafından hazırlanan orijinal hali 4 boyut ve 21 maddeden oluşmaktadır. Ancak Ökmen (2017)'nin uyarladığı ölçek 4 boyut ve 19 maddeden oluşmaktadır. Örgütsel öğrenme kapasitesine ilişkin faktör analizi sonucunda analizi olumsuz etkilediği gerekçesiyle öğrenme iklimi 10. ve bilgi paylaşımı 21. soruları analize dahil edilmemiştir. Ölçeğin boyutları; Sistem Yönelimi, Öğrenme İklimi, Bilgi Kullanımı ve Bilgi Paylaşımı boyutları olarak isimlendirilmiştir. Sistem Yönelimi boyutunu 1-2-3 numaralı maddeler, Öğrenme İklimi Boyutunu 4-5-6-7-8-9 numaralı maddeler, Bilgi Kullanımı boyutunu 10-11-12-13-14 numaralı maddeler, Bilgi Paylaşımı boyutunu 15-16-17-18-19 numaralı maddeler oluşturmaktadır. Ölçek 1-5 arasında puanlanan likert skaladan oluşmaktadır. Ölçek maddeleri; “Kesinlikle katılıyorum = 5, Katılıyorum = 4, Kararsızım = 3, Katılmıyorum = 2 ve Kesinlikle katılmıyorum = 1” olarak puanlanmıştır. Örgütsel öğrenme kapasitesi ölçeğinin güvenilirliği $\alpha=0,935$, açıklanan toplam varyans oranı %69,61'dir.

3.4. Verilerin Toplanması

Spor yöneticilerine ölçme araçları araştırmacı tarafından ulaştırılmıştır. Bu süreçte spor yöneticilerinin ölçekleri cevaplama durumlarındaki hatayı asgari düzeye indirmek için ölçeklerin uygulanmasında birebir/yüz yüze uygulama sürecine gidilmiştir. Bu süreçte ölçekler spor yöneticileri tarafından doldurulmuş ve veri toplama süreci tamamlanmıştır.

3.5. Verilerin Analizi

Elde edilen veriler analiz için SPSS 20.0 (Statistical Package For Social Sciences) paket programına yüklenmiştir. Araştırma verilerinin test edilmesinde 0.05 anlam düzeyi alınmıştır. Verilerin analizinde alt probleme ilişkin yeterli maddeleri gruplandırılarak, maddeler frekans (f), yüzde (%), ağırlıklı ortalama (\bar{X}) ve standart sapma (SS) gibi betimsel istatistiklerle birlikte ilişkisel istatistik yöntemleri birlikte kullanılmıştır. İlişkisel istatistik yöntemleri yapılmadan önce verilerin homojenliğine bakılmış ve

normal dağılım gösterip göstermediği incelenmiştir. Verilen normal dağılıp uyup uymadıklarını belirlemek için normality plots with testi yapılmıştır. Araştırmaya katılan spor yöneticilerinin sayısı (176) 'nın 50'nin üzerinde olması nedeniyle Kolmogorow Smirnow (K-S) bakılmıştır. Değişkenler $p>0,05$ olduğu için normal dağılmıştır (Alpar, 2000). Bu nedenle değişkenlere parametrik testler uygulanmıştır. Araştırmada frequencies, Descriptives, One- Way Anova Independent – Samples T Testi ve Regression testleri uygulanmıştır. Verilerin normal dağılımları ile ilgili bulgulara Tablo 3.2'de yer verilmiştir.

Tablo 3. 2. Normal Dağılımlar İle İlgili Bulgular

			\bar{X}	Medyan	Mod	Çarpıklık	Basıklık
Öğrenilmiş Çaresizlik Ölçeği	GENEL	İstatistik	2,98	3,00	3,00	-,111	-,151
		Standart hata	0,024			,183	,364
	İçsel Kontrol Edilebilirlik Boyutu	İstatistik	3,80	3,85	4,00	-,553	,994
		Standart hata	0,047			,183	,364
	Dışsal Kontrol Edilemezlik Boyutu	İstatistik	2,26	2,25	2,38	,410	-,294
		Standart hata	0,045			,183	,364
Psikolojik Sözleşme Ölçeği	GENEL	İstatistik	3,22	3,21	2,88	,025	-,015
		Standart hata	0,036			,183	,364
	İşlemsel Boyut	İstatistik	3,07	3,05	3,10	,236	,232
		Standart hata	0,038			,183	,364
	İlişkisel Boyut	İstatistik	3,48	3,58	3,75	-,997	1,341
		Standart	0,051			,183	,364

		hata					
Örgütsel Öğrenme Kapasitesi Ölçeği	GENEL	İstatistik	3,42	3,57	4,00	-,474	-,480
		Standart hata	,066			,183	,364
	Sistem Yönelimi	İstatistik	2,83	2,66	2,33	,502	-,285
		Standart hata	,038			,183	,364
	Öğrenme İklimi	İstatistik	3,49	3,66	4,00	-,556	-,507
		Standart hata	,077			,183	,364
	Bilgi Kullanımı	İstatistik	3,36	3,50	4,00	-,421	-,458
		Standart hata	,075			,183	,364
	Bilgi Paylaşımı	İstatistik	3,40	3,60	4,00	-,464	-,458
		Standart hata	,076			,183	,364

Büyüköztürk (2014)'e göre analizlerde temel olan, puanların normalden aşırı sapma göstermemesidir. Çarpıklık katsayısının -1 ile +1 sınırları içerisinde kalması puanların normal dağılımdan önemli bir sapma göstermediği şeklinde yorumlanabilir. Huck çarpıklık ve basıklık değerlerinin kabul edilebilir sınırlarına ilişkin olarak çarpıklık değerinin +1 ile -1 arasında, basıklık değerinin +2 ile -1 arasında olması gerektiğini belirtmiştir (Seçer, 2013). George ve Mallery (2010)'e göre ise çarpıklık ve basıklık değerlerinin +2 ile -2 arasında olması verilerin normal dağılımı için yeterlidir. Öğrenilmiş Çaresizlik Ölçeğinin çarpıklık (-,111) ve basıklık (-,151) değeri, Psikolojik Sözleşme Ölçeğinin çarpıklık (,025) ve basıklık (-,015) değeri ile Örgütsel Öğrenme Kapasitesi Ölçeğinin çarpıklık (-,474) ve basıklık (-,480) değeri incelendiğinde verilerin normal dağılım gösterdiği görülmektedir.

Tüm sonuçlar doğrultusunda araştırma verilerinin analizi sürecinde parametrik hipotez testleri kullanılmıştır. Bu kapsamda spor yöneticilerinin öğrenilmiş çaresizlik, psikolojik sözleşme ve örgütsel öğrenme düzeylerinin ikili değişkenlere göre incelenmesinde bağımsız t-testi, üç ve daha fazla değişkenlere göre incelenmesinde tek yönlü varyans analizi (ANOVA) teknikleri kullanılmıştır. Bununla birlikte Tukey testi

ile anlamlı farklılığın kaynağı belirlenmiştir. Test sonuçlarının yorumlanmasında bir başka istatistik de etki büyüklüğüdür. En sık kullanılan iki etki büyüklüğü istatistiği eta-kare (η^2) ve Cohen d istatistiğidir. Eta-kare için .01, .06 ve .14; Cohen d için .2, .5 ve .8 değerleri sırasıyla küçük, orta ve geniş etki büyüklüğü olarak yorumlanır (Büyüköztürk, 2014). Bağımsız t-testi sonuçlarında anlamlı farklılığın etki büyüklüğünü hesaplamak için Cohen'd, ANOVA sonuçlarında anlamlı farklılığın etki büyüklüğünü hesaplamak için ise eta-kare korelasyon katsayısı kullanılmıştır.

Spor yöneticilerinin öğrenilmiş çaresizlik ve psikolojik sözleşmelerinin örgütsel öğrenme düzeylerine etkisinin incelenmesinde çoklu regresyon analizi tekniğinden faydalanılmıştır.

Spor yöneticilerinin ölçeklerde yer alan maddeler için verdikleri cevaplar beşli likert tipinde olup değerlendirme ölçeği grup değer aralığının tespitinde;

$$a = \text{Ranj} / \text{Yapılacak Grup Sayısı}$$

formülü kullanılmıştır (Taşdemir, 2003). Buna göre değerlendirme ölçeği şöyledir;

Tablo 3. 3. Ölçeklerin Puanlandırılması Verilen Ağırlık Nitelik Grupları

Verilen Ağırlık	Öğrenilmiş Çaresizlik Ölçeği	Psikolojik Sözleşme Ölçeği	
		Örgütsel Öğrenme Kapasitesi Ölçeği	Nitelik grubu
5	Her zaman	Kesinlikle Katılıyorum	4.20-5.00
4	Çoğu Zaman	Katılıyorum	3.40-4.19
3	Bazen	Kararsızım	2.60-3.39
2	Çok Nadir	Katılmıyorum	1.80-2.59
1	Hiçbir Zaman	Kesinlikle Katılmıyorum	1-1.79

4. BULGULAR

Bu bölümde araştırmadan elde edilen veriler, üç ayrı başlık altında ayrı ayrı ele alınmış ve yorumlanmıştır. Birinci bölümde spor yöneticilerinin öğrenilmiş çaresizlik düzeyleri incelenirken, ikinci bölümde spor yöneticilerinin psikolojik sözleşme, üçüncü bölümde ise örgütsel öğrenme düzeyleri ele alınmıştır. Bununla birlikte alt başlıklar altında bağımsız değişkenler (cinsiyet, medeni durum, yaş, kıdem, eğitim durumu, unvan, görev yeri ve bu görevi kaç yıldır sürdürdüğü) açısından ayrı ayrı yer verilmiştir. En son bölümde ise spor yöneticilerinin öğrenilmiş çaresizlik ve psikolojik sözleşmelerinin örgütsel öğrenme düzeylerine etkisi incelenmiştir.

4.1. Spor Yöneticilerinin Öğrenilmiş Çaresizlik Düzeyleri İle İlgili Bulgular

Tablo 4. 1. Spor Yöneticilerinin Öğrenilmiş Çaresizlik Düzeyleri

	İfadeler	X̄	SS	Düzy
İçsel Kontrol Edilebilirlik Boyutu ($\bar{X}=3,80$)	2 Başarımin nedeninin problemleri çözmeye yeteneğim olduğunu hissederim.	4,00	,891	Çoğu Zaman
	4 Bir işi başarılı bir şekilde tamamlamışsam, bu büyük olasılıkla yeteneklerimle ilişkilidir.	3,63	,976	Çoğu Zaman
	5 Hayattaki problemlerin çoğunu çözebilecek yeteneğe sahibim.	3,76	,978	Çoğu Zaman
	9 Geçmişte benzer işlerde başarısız olsam bile yeni işleri denerim.	3,73	1,126	Çoğu Zaman
	11 Başarılarımın çoğu, yeteneklerimle ilişkilidir.	3,73	1,009	Çoğu Zaman
	12 Denediğim pek çok işte başarılı olurum.	3,94	,826	Çoğu Zaman
	13 Hayattaki hedeflerime ulaşabilirim.	3,78	,953	Çoğu Zaman
Dışsal Kontrol Edilemezlik Boyutu ($\bar{X}=2,26$)	1 Bir işte çok enerji harcasam da, sonuçlar üzerinde hiçbir etkimin olmadığı hissini taşıyorum.	2,18	1,168	Çok Nadir
	3 Zor problemlere çözüm üretmekte güçlük çekerim.	2,31	,985	Çok Nadir
	6 Bir işte başarılı olamazsam benzer işlere girişmem; çünkü onlarda da başarısız olurum hissine kapılırım.	2,34	,973	Çok Nadir
	7 Bir şeyler planladığım gibi gitmezse, şartlar değişse bile, tekrar aynı işe girişmeyi gereksiz bulurum.	2,46	,985	Çok Nadir
	8 Başarılarım ve başarısızlıklarım üzerinde, diğer insanların benden daha fazla kontrole sahip olduğunu düşünüyorum.	2,44	1,184	Çok Nadir
	10 Düşük performansımı yeteneğimim olmamasına bağlıyorum	1,81	1,186	Çok Nadir
	14 Yaptığım işlerin sonuçları üzerinde kontrolümün çok az olduğunu düşünürüm.	2,22	,986	Çok Nadir
15 Başarılarımın çoğu, şansım ile ilişkilidir.	2,35	1,058	Çok Nadir	
GENEL		2,98	,323	Bazen

Tablo 4.1. incelendiğinde spor yöneticilerinin öğrenilmiş çaresizlik düzeyleri genel olarak ($\bar{X}=2,98$) orta (bazen) düzeydedir. Alt boyutlar incelendiğinde içsel kontrol edilebilirlik boyutu ($\bar{X}= 3,80$) yüksek (çoğu zaman), dışsal kontrol edilemezlik boyutu ($\bar{X}= 2,26$) düşük (çok nadir) düzeydedir. İçsel kontrol edilebilirlik boyutunu oluşturan maddeler incelendiğinde, spor yöneticileri ifadelere en yüksek düzeyde "*Başarımin nedeninin problemleri çözmeye yeteneğim olduğunu hissederim.*" ($\bar{X}=4,00$) ve

"Denediğim pek çok işte başarılı olurum." ($\bar{X}=3,94$) yönünde görüş bildirmişlerdir. Dışsal kontrol edilemezlik boyutu boyutunu oluşturan maddeler incelendiğinde, spor yöneticileri ifadelerine en yüksek düzeyde "Bir şeyler planladığım gibi gitmezse, şartlar değişse bile, tekrar aynı işe girişmeyi gereksiz bulurum." ($\bar{X}=2,46$) ve "Başarılarım ve başarısızlıklarım üzerinde, diğer insanların benden daha fazla kontrole sahip olduğunu düşünüyorum." ($\bar{X}=2,44$) şeklinde görüş bildirmişlerdir.

4.2. Spor Yöneticilerinin Öğrenilmiş Çaresizlik Düzeyleri İle İlgili İlişkisel Bulgular

Spor yöneticilerinin cinsiyet, medeni durum, yaş, kıdem, eğitim durumu, unvan, görev yeri ve bu görevi kaç yıldır sürdürdüğü değişkenlerine göre öğrenilmiş çaresizlik düzeyleri ile ilgili bulgulara Tablo 4.2 ile Tablo 4.17 arasında yer verilmiştir.

Tablo 4. 2. Spor Yöneticilerinin Cinsiyetlerine Göre Öğrenilmiş Çaresizlik Düzeylerine İlişkin T-Testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	\bar{X}	SS	t	p
GENEL	Erkek	142	2,97	,335	,437	,663
	Kadın	34	3,00	,268		
İçsel Kontrol Edilebilirlik Boyutu	Erkek	142	3,79	,651	,266	,844
	Kadın	34	3,82	,519		
Dışsal Kontrol Edilemezlik Boyutu	Erkek	142	2,26	,597	,197	,790
	Kadın	34	2,28	,622		

Tablo 4.2. incelendiğinde genel olarak kadın spor yöneticilerinin ($\bar{X}=3,00$) ortalamalarının erkek spor yöneticilerinin ($\bar{X}=2,97$) ortalamalarından yüksek olduğu görülmektedir. Alt boyutlara bakıldığında; içsel kontrol edilebilirlik boyutu ($\bar{X}=3,82$) ve dışsal kontrol edilemezlik boyutunda da ($\bar{X}=2,28$) kadın spor yöneticilerinin ortalamaları erkek spor yöneticilerinin ortalamalarından yüksektir.

Spor yöneticilerinin öğrenilmiş çaresizlik düzeylerinin cinsiyetlerine göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için yapılan bağımsız örneklem t testi sonucunda ölçek genelinde ve alt boyutlarda aradaki farkın anlamlı olmadığı bulunmuştur ($p>.05$). Elde edilen bu bulgular spor yöneticilerinin cinsiyetlerinin öğrenilmiş çaresizlik düzeyleri üzerinde etkili olmadığını göstermektedir.

Tablo 4. 3. Spor Yöneticilerinin Medeni Durumlarına Göre Öğrenilmiş Çaresizlik Düzeylerine İlişkin T-Testi Sonuçları

	Medeni Durum	N	\bar{X}	SS	t	p	Etki Büyüklüğü
GENEL	Evli	129	2,97	,320	-,463	,644	
	Bekar	47	3,00	,333			
İçsel Kontrol Edilebilirlik Boyutu	Evli	129	3,86	,581	2,071	,040*	0.378
	Bekar	47	3,64	,719			
Dışsal Kontrol Edilemezlik Boyutu	Evli	129	2,20	,544	-2,374	,019*	0.380
	Bekar	47	2,44	,708			

* $p<0.05$

Tablo 4.3. incelendiğinde genel olarak bekar spor yöneticilerin ortalamalarının ($\bar{X}=3,00$) evli spor yöneticilerin ortalamalarından ($\bar{X}=2,97$) yüksek olduğu görülmektedir. Alt boyutlara bakıldığında; içsel kontrol edilebilirlik boyutunda evli spor yöneticilerin ortalamalarının ($\bar{X}=3,86$) bekar spor yöneticilerin ortalamalarından ($\bar{X}=3,64$) yüksek olduğu, dışsal kontrol edilemezlik boyutunda ise bekar spor yöneticilerin ortalamalarının ($\bar{X}=2,44$) evli spor yöneticilerin ortalamalarından ($\bar{X}=2,20$) yüksek olduğu görülmektedir.

Spor yöneticilerinin öğrenilmiş çaresizlik düzeylerinin medeni durumlarına göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için yapılan bağımsız örneklem t testi sonucunda gruplar arası ortalama farkların ölçek genelinde istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmekte ($p>.05$) iken içsel kontrol edilebilirlik ve dışsal kontrol edilemezlik boyutlarında gruplar arası ortalama farkların istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir ($p<.05$). Bu anlamlı farklılığın etki büyüklüğü ise

içsel kontrol edilebilirlik alt boyutunda (Cohen's $d=0.378$) ve dışsal kontrol edilemezlik alt boyutunda (Cohen's $d=0.380$) düşük düzeydedir. Buna göre medeni durumun spor yöneticilerin öğrenilmiş çaresizlik düzeylerini genel olarak etkileyen bir değişken olmadığı ancak ölçek alt boyutlarından içsel kontrol edilebilirlik ve dışsal kontrol edilemezlik boyutlarında etkileyen bir faktör olduğu söylenebilir.

Tablo 4. 4. Spor Yöneticilerinin Yaşlarına Göre Öğrenilmiş Çaresizlik Düzeyleri Ortalamaları ve Standart Sapma Değerleri

	Yaş	N	\bar{X}	SS
GENEL	30 ve altı	24	3,01	,297
	31-35	39	2,97	,313
	36-40	33	3,00	,408
	41-45	31	2,92	,319
	46-50	20	2,98	,356
	51 ve üstü	29	3,00	,235
İçsel Kontrol Edilebilirlik Boyutu	30 ve altı	24	3,67	,670
	31-35	39	3,83	,603
	36-40	33	3,60	,680
	41-45	31	3,85	,587
	46-50	20	4,06	,588
	51 ve üstü	29	3,84	,582
Dışsal Kontrol Edilemezlik Boyutu	30 ve altı	24	2,44	,636
	31-35	39	2,23	,553
	36-40	33	2,48	,688
	41-45	31	2,10	,569
	46-50	20	2,04	,536
	51 ve üstü	29	2,25	,521

Tablo 4.4 incelendiğinde genel olarak en yüksek ortalamanın 30 ve altı yaştaki spor yöneticilerinde ($\bar{X}=3,01$), en düşük ortalamanın 41-45 yaştaki spor yöneticilerinde ($\bar{X}=2,92$) olduğu görülmektedir. Alt boyutlara bakıldığında içsel kontrol edilebilirlik boyutunda en yüksek ortalamanın 46-50 yaştaki spor yöneticilerinde ($\bar{X}=4,06$), en düşük ortalamanın ise 36-40 yaştaki spor yöneticilerinde ($\bar{X}=3,60$) olduğu; dışsal kontrol edilemezlik boyutunda en yüksek ortalamanın 36-40 yaştaki spor yöneticilerinde ($\bar{X}=2,48$), en düşük ortalamanın ise 46-50 yaştaki spor yöneticilerinde ($\bar{X}=2,04$) olduğu görülmektedir.

Spor yöneticilerinin yaşlarına göre öğrenilmiş çaresizlik düzeyleri ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olup olmadığının belirlenmesinde tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmış ve elde edilen sonuçlara Tablo 4.5'te yer verilmiştir.

Tablo 4. 5. Spor Yöneticilerinin Yaşlarına Göre Öğrenilmiş Çaresizlik Düzeylerine İlişkin ANOVA Sonuçları

	Varyansın Kaynağı	KT	sd	KO	F	p	Etki Büyüklüğü
GENEL	Gruplar arası	,170	5	,034	,319	,901	
	Gruplar içi	18,123	170	,107			
	Toplam	18,293	175				
İçsel Kontrol Edilebilirlik Boyutu	Gruplar arası	3,241	5	,648	1,683	,141	
	Gruplar içi	65,488	170	,385			
	Toplam	68,729	175				
Dışsal Kontrol Edilemezlik Boyutu	Gruplar arası	4,172	5	,834	2,407	,039*	
	Gruplar içi	58,924	170	,347			0.066
	Toplam	63,096	175				

*p<0.05

Spor yöneticilerinin öğrenilmiş çaresizlik düzeylerinin yaşlarına göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için yapılan tek faktörlü ANOVA sonucunda ölçek geneli gruplar arası ortalamaların istatistiksel olarak anlamlı derecede farklılaşmadığı (F=,319 p>.05) görülmektedir. Alt boyutlara bakıldığında gruplar arası ortalamaların dışsal kontrol edilemezlik boyutunda istatistiksel olarak anlamlı derecede farklılaştığı (F=2.407, p<.05), içsel kontrol edilebilirlik boyutunda ise istatistiksel olarak anlamlı derecede farklılaşmadığı (p>.05) görülmektedir. Bu sonuç yaşın genel olarak spor yöneticilerinin öğrenilmiş çaresizlik düzeyleri üzerinde etkili değişken olmadığını ancak ölçek alt boyutlarından dışsal kontrol edilemezlik boyutunda etkili bir değişken olduğunu göstermektedir. Dışsal kontrol edilemezlik boyutunda görülen anlamlı farklılığın etki büyüklüğü orta düzeyde ($\eta^2=0.066$) olup toplam varyansın % 6'sını açıklamaktadır.

Dışsal kontrol edilemezlik boyutunda spor yöneticilerinin öğrenilmiş çaresizlik düzeylerinde yaşlarda hangi gruplar lehine farkın oluştuğunu belirlemek için Tukey testi yapılmış ve anlamlı farklılığın kaynağı belirlenmeye çalışılmıştır. Elde edilen bulgulara tablo 4.6'da yer verilmiştir.

Tablo 4. 6. Spor Yöneticilerinin Yaşlarına Göre Öğrenilmiş Çaresizlik Düzeyleri Ortalamaları ve Anlamlılık Düzeyleri

Değişken	(J) Yaş	Ortalamalar Farkı (I-J)	SE	p
1,00 30yaş ve altı	2,00 31-35 yaş	,21194	,15274	,167
	3,00 36-40 yaş	-,04214	,15794	,790
	4,00 41-45 yaş	,33787(*)	,16007	,036*
	5,00 46-50 yaş	,39896(*)	,17825	,027*
	6,00 51yaş ve üstü	,18409	,16246	,259
2,00 31-35 yaş	1,00 30yaş ve altı	-,21194	,15274	,167
	3,00 36-40 yaş	-,25408	,13925	,070
	4,00 41-45 yaş	,12593	,14166	,375
	5,00 46-50 yaş	,18702	,16192	,250
	6,00 51yaş ve üstü	-,02785	,14436	,847
3,00 36-40 yaş	1,00 30 yaş ve altı	,04214	,15794	,790
	2,00 31-35 yaş	,25408	,13925	,070
	4,00 41-45 yaş	,38001(*)	,14726	,011*
	5,00 46-50 yaş	,44110(*)	,16684	,009**
	6,00 51yaş ve üstü	,22623	,14985	,133
4,00 41-45 yaş	1,00 30yaş ve altı	-,33787(*)	,16007	,036*
	2,00 31-35 yaş	-,12593	,14166	,375
	3,00 36-40 yaş	-,38001(*)	,14726	,011*
	5,00 46-50 yaş	,06109	,16885	,718
	6,00 51 yaş ve üstü	-,15378	,15210	,313
5,00 46-50 yaş	1,00 30yaş ve altı	-,39896(*)	,17825	,027*
	2,00 31-35 yaş	-,18702	,16192	,250
	3,00 36-40 yaş	-,44110(*)	,16684	,009**
	4,00 41-45 yaş	-,06109	,16885	,718
	6,00 51yaş ve üstü	-,21487	,17112	,211
6,00 51 yaş ve üstü	1,00 30yaş ve altı	-,18409	,16246	,259
	2,00 31-35 yaş	,02785	,14436	,847
	3,00 36-40 yaş	-,22623	,14985	,133
	4,00 41-45 yaş	,15378	,15210	,313
	5,00 46-50 yaş	,21487	,17112	,211

*p<0.05 **p<0.01

Tablo 4.6' da gruplar arası ortalamalar incelendiğinde; dışsal kontrol edilemezlik boyutunda ortalamalar arası anlamlı farklılığın 30 yaş ve altı ile 41-45 yaş ve 46-50 yaş grubu arasında olan spor yöneticilerinde 30 yaş ve altı yaş grubunda olan spor

yöneticilerinin lehine ($p<.05$), 36-40 yaş grubundakiler ile 41-45 ile 46-50 yaş grubundakiler arasında olan spor yöneticilerinde 36-40 yaş grubunda olan spor yöneticilerinin lehine ($p<.05$) olduğu görülmektedir.

Tablo 4. 7. Spor Yöneticilerinin Kıdemlerine Göre Öğrenilmiş Çaresizlik Düzeyleri Ortalamaları ve Standart Sapma Değerleri

	Kıdem	N	\bar{X}	SS
GENEL	1-5	42	2,97	,284
	6-10	51	3,03	,327
	11-15	31	2,98	,332
	16 ve üstü	52	2,94	,344
İçsel Kontrol Edilebilirlik Boyutu	1-5	42	3,76	,670
	6-10	51	3,87	,599
	11-15	31	3,79	,595
	16 ve üstü	52	3,76	,646
Dışsal Kontrol Edilemezlik Boyutu	1-5	42	2,27	,610
	6-10	51	2,30	,575
	11-15	31	2,27	,684
	16 ve üstü	52	2,22	,577

Tablo 4.7 incelendiğinde genel olarak en yüksek ortalamanın 6-10 yıl ($\bar{X}=3,03$) kıdeme sahip spor yöneticilerinde, en düşük ortalamanın ise 16 ve üstü yıl ($\bar{X}=2,94$) kıdeme sahip olan spor yöneticilerinde olduğu görülmektedir.

Alt boyutlara bakıldığında içsel kontrol edilebilirlik alt boyutunda en yüksek ortalamanın 6-10 yıl ($\bar{X}=3,87$) kıdeme sahip spor yöneticilerinde, en düşük ortalamanın 1-5 yıl ($\bar{X}=3,76$) ve 16 yıl ve üstü ($\bar{X}=3,76$) kıdeme sahip spor yöneticilerinde olduğu; dışsal kontrol edilemezlik alt boyutunda ise en yüksek ortalamanın 6-10 yıl kıdeme ($\bar{X}=2,30$) sahip spor yöneticilerinde, en düşük ortalamanın 16 yıl ve üstü ($\bar{X}=3,80$) kıdeme sahip spor yöneticilerinde olduğu görülmektedir.

Spor yöneticilerinin kıdem durumlarına göre öğrenilmiş çaresizlik düzeyleri ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olup olmadığının belirlenmesinde tek yönlü

varyans analizi (ANOVA) kullanılmış ve elde edilen sonuçlara Tablo 4.8'de yer verilmiştir

Tablo 4. 8. Spor Yöneticilerinin Kıdem Durumlarına Göre Öğrenilmiş Çaresizlik Düzeylerine İlişkin ANOVA Sonuçları

	Varyansın Kaynağı	KT	sd	KO	F	p
GENEL	Gruplar arası	,245	3	,082	,779	,507
	Gruplar içi	18,048	172	,105		
	Toplam	18,293	175			
İçsel Kontrol Edilebilirlik Boyutu	Gruplar arası	,397	3	,132	,333	,801
	Gruplar içi	68,332	172	,397		
	Toplam	68,729	175			
Dışsal Kontrol Edilemezlik Boyutu	Gruplar arası	,181	3	,060	,165	,920
	Gruplar içi	62,915	172	,366		
	Toplam	63,096	175			

Tablo 4.8 incelendiğinde genel olarak gruplar arası ortalamaların istatistiksel olarak anlamlı derecede farklılaşmadığı ($F=,779p>.05$) görülmektedir. Alt boyutlara bakıldığında da gruplar arası ortalamaların hiçbir boyutta istatistiksel olarak anlamlı derecede farklılaşmadığı ($p>.05$) görülmektedir. Bu sonuç spor yöneticilerinin kıdem durumlarının öğrenilmiş çaresizlik düzeylerini etkileyen bir faktör olmadığını göstermektedir.

Tablo 4. 9. Spor Yöneticilerinin Eğitim Durumlarına Göre Öğrenilmiş Çaresizlik Düzeyleri Ortalamaları ve Standart Sapma Değerleri

	Eğitim Durumu	N	X	SS
GENEL	Ön Lisans	25	3,03	,359
	Lisans	112	2,97	,296
	Lisans Üstü	39	2,97	,375
İçsel Kontrol Edilebilirlik Boyutu	Ön Lisans	25	3,86	,560
	Lisans	112	3,80	,620
	Lisans Üstü	39	3,76	,396
Dışsal Kontrol Edilemezlik Boyutu	Ön Lisans	25	2,30	,547
	Lisans	112	2,25	,571
	Lisans Üstü	39	2,29	,718

Tablo 4.9 incelendiğinde genel olarak en yüksek ortalamanın ön lisans ($X=3,03$) mezunu olan spor yöneticilerinde, en düşük ortalamanın ise lisans ($X=2,97$) ve lisansüstü ($X=2,97$) mezunu olan spor yöneticilerinde olduğu görülmektedir.

Alt boyutlara bakıldığında içsel kontrol edilebilirlik alt boyutunda en yüksek ortalamanın ön lisans mezunu olan spor yöneticilerinde ($X=3,86$), en düşük ortalamanın lisansüstü mezunu olan spor yöneticilerinde ($X=3,76$) olduğu; dışsal kontrol edilemezlik alt boyutunda en yüksek ortalamanın ön lisans mezunu spor yöneticilerinde ($X=2,30$), en düşük ortalamanın lisans mezunu ($X=2,25$) olan spor yöneticilerinde olduğu görülmektedir.

Spor yöneticilerinin eğitim durumlarına göre öğrenilmiş çaresizlik düzeyleri ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olup olmadığının belirlenmesinde tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmış ve elde edilen sonuçlara Tablo 4.10'da yer verilmiştir

Tablo 4. 10. Spor Yöneticilerinin Eğitim Durumlarına Göre Öğrenilmiş Çaresizlik Düzeyleri İlişkin ANOVA Sonuçları

	Varyansın Kaynağı	KT	sd	KO	F	p
GENEL	Gruplar arası	,067	2	,034	,320	,726
	Gruplar içi	18,226	173	,105		
	Toplam	18,293	175			
İçsel Kontrol Edilebilirlik Boyutu	Gruplar arası	,094	2	,047	,129	,879
	Gruplar içi	63,002	173	,364		
	Toplam	63,096	175			
Dışsal Kontrol Edilemezlik Boyutu	Gruplar arası	,155	2	,078	,196	,822
	Gruplar içi	68,574	173	,396		
	Toplam	68,729	175			

Tablo 4.10 incelendiğinde genel olarak gruplar arası ortalamaların istatistiksel olarak anlamlı derecede farklılaşmadığı ($F=,320p>.05$) görülmektedir. Alt boyutlara bakıldığında da gruplar arası ortalamaların hiçbir boyutta istatistiksel olarak anlamlı derecede farklılaşmadığı ($p>.05$) görülmektedir. Bu sonuç spor yöneticilerinin eğitim durumlarının öğrenilmiş çaresizlik düzeylerini etkileyen bir değişken olmadığını göstermektedir.

Tablo 4. 11. Spor Yöneticilerinin Unvanlarına Göre Öğrenilmiş Çaresizlik Düzeyleri Ortalamaları ve Standart Sapma Değerleri

	Unvan	N	X	SS
GENEL	İl Müdürü	13	2,88	,308
	Şube Müdürü	72	2,96	,339
	Gençlik Merkezi Müdürü	40	3,05	,284
	İlçe Müdürü	51	2,98	,330
İçsel Kontrol Edilebilirlik Boyutu	İl Müdürü	13	3,76	,823
	Şube Müdürü	72	3,86	,572
	Gençlik Merkezi Müdürü	40	3,67	,613
	İlçe Müdürü	51	3,82	,657
Dışsal Kontrol Edilemezlik Boyutu	İl Müdürü	13	2,11	,615
	Şube Müdürü	72	2,18	,614
	Gençlik Merkezi Müdürü	40	2,50	,543
	İlçe Müdürü	51	2,24	,583

Tablo 4.11 incelendiğinde genel olarak en yüksek ortalamanın gençlik merkezi müdürü ($X=3,05$) olan spor yöneticilerinde, en düşük ortalamanın ise il müdürü ($X=2,88$) olan spor yöneticilerinde olduğu görülmektedir. Alt boyutlara bakıldığında içsel kontrol edilebilirlik alt boyutunda en yüksek ortalamanın şube müdürü ($X=3,86$) olan spor yöneticilerinde, en düşük ortalamanın gençlik merkezi müdürü ($X=3,67$) olan spor yöneticilerinde olduğu; dışsal kontrol edilemezlik alt boyutunda en yüksek ortalamanın gençlik merkezi müdürü ($X=2,50$) olan spor yöneticilerinde, en düşük ortalamanın il müdürü ($X=2,11$) ve şube müdürü ($X=2,18$) olan spor yöneticilerinde olduğu görülmektedir.

Spor yöneticilerinin unvanlarına göre öğrenilmiş çaresizlik düzeyleri ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olup olmadığının belirlenmesinde tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmış ve elde edilen sonuçlara tablo 4.12'da yer verilmiştir

Tablo 4. 12. Spor Yöneticilerinin Unvanlarına Göre Öğrenilmiş Çaresizlik Düzeyleri Ortalamalarına İlişkin ANOVA Sonuçları

	Varyansın Kaynağı	KT	sd	KO	F	p	Etki Büyüklüğü
GENEL	Gruplar arası	,327	3	,109	1,045	,374	
	Gruplar içi	17,966	172	,104			
	Toplam	18,293	175				
İçsel Kontrol Edilebilirlik Boyutu	Gruplar arası	,995	3	,332	,842	,473	
	Gruplar içi	67,734	172	,394			
	Toplam	68,729	175				
Dışsal Kontrol Edilemezlik Boyutu	Gruplar arası	3,202	3	1,067	3,065	,030*	
	Gruplar içi	59,895	172	,348			0.049
	Toplam	63,096	175				

*p<0.05

Spor yöneticilerinin öğrenilmiş çaresizlik düzeylerinin unvanlarına göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için yapılan tek faktörlü ANOVA sonucunda ölçek geneli gruplar arası ortalamaların istatistiksel olarak anlamlı derecede farklılaşmadığı (F=1,045, p.>05) görülmektedir. Bu sonuç spor yöneticilerinin unvan durumlarının öğrenilmiş çaresizlik üzerinde etkili bir değişken olmadığını göstermektedir.

Alt boyutlara bakıldığında gruplar arası ortalamaların dışsal kontrol edilemezlik (F=3,065, p<.05) alt boyutunda istatistiksel olarak anlamlı derecede farklılaştığı görülmektedir. Dışsal kontrol edilemezlik boyutunda görülen anlamlı farklılığın etki büyüklüğü düşük düzeyde ($\eta^2=0.049$) olup toplam varyansın % 4'ünü açıklamaktadır. Spor yöneticilerinin öğrenilmiş çaresizlik düzeylerinin unvan durumuna göre dışsal kontrol edilemezlik alt boyutunda hangi gruplar lehine farkın oluştuğunu belirlemek için Tukey testi yapılmış ve anlamlı farklılığın kaynağı belirlenmeye çalışılmıştır. Elde edilen bulgulara tablo 4.13'de yer verilmiştir.

Spor yöneticilerinin öğrenilmiş çaresizlik düzeylerinin unvan durumuna göre dışsal kontrol edilemezlik alt boyutunda hangi gruplar lehine farkın oluştuğunu belirlemek için Tukey testi yapılmış ve anlamlı farklılığın kaynağı belirlenmeye çalışılmıştır. Elde edilen bulgulara tablo 4.13'de yer verilmiştir.

Tablo 4. 13. Spor Yöneticilerinin Unvan Durumlarına Göre Öğrenilmiş Çaresizlik Düzeyleri Ortalamaları ve Anlamlılık Düzeyleri

Değişken	Unvan	(I) Unvan	Ortalamalar Farkı (I-J)	SE	p
Dışsal Kontrol Edilemezlik Boyutu	1,00 İl Müdürü	2,00 Şube Müdürü	-,06691	,17783	,982
		3,00 Gençlik Merkezi Müdürü	-,39399	,18839	,160
		4,00 İlçe Müdürü	-,12481	,18334	,904
	2,00 Şube Müdürü	1,00 İl Müdürü	,06691	,17783	,982
		3,00 Gençlik Merkezi Müdürü	-,32708(*)	,11637	,028*
		4,00 İlçe Müdürü	-,05790	,10800	,950
	3,00 Gençlik Merkezi Müdürü	1,00 İl Müdürü	,39399	,18839	,160
		2,00 Şube Müdürü	,32708(*)	,11637	,028*
		4,00 İlçe Müdürü	,26918	,12463	,139
	4,00 İlçe Müdürü	1,00 İl Müdürü	,12481	,18334	,904
		2,00 Şube Müdürü	,05790	,10800	,950
		3,00 Gençlik Merkezi Müdürü	-,26918	,12463	,139

*p<0.05

Tablo 4.13'de dışsal kontrol edilemezlik alt boyutuna ilişkin gruplar arası ortalamalar incelendiğinde; ortalamalar arası anlamlı farklılığın, şube müdürü olan spor yöneticileri ile gençlik merkezi müdürü olan spor yöneticileri arasında gençlik merkezi müdürü olan spor yöneticileri lehine (p<.05) oluştuğu görülmektedir.

Tablo 4. 14. Spor Yöneticilerinin Görev Yerlerine Göre Öğrenilmiş Çaresizlik Düzeyleri Ortalamaları ve Standart Sapma Değerleri

	Görev Yeri	N	X	SS
GENEL	Büyükşehir	57	2,25	615
	İl	92	2,20	,545
	İlçe	27	2,51	,701
İçsel Kontrol Edilebilirlik Boyutu	Büyükşehir	57	3,81	,737
	İl	92	3,86	,592
	İlçe	27	3,57	,422
Dışsal Kontrol Edilemezlik Boyutu	Büyükşehir	57	2,98	,337
	İl	92	2,97	,319
	İlçe	27	3,00	,323

Tablo 4.14 incelendiğinde genel olarak en yüksek ortalamanın ilçede ($X=2,51$) görev yapan spor yöneticilerinde, en düşük ortalamanın ise ilde görev yapan ($X=2,20$) spor yöneticilerinde olduğu görülmektedir. Alt boyutlara bakıldığında içsel kontrol edilebilirlik alt boyutunda en yüksek ortalamanın ilde görev yapan spor yöneticilerinde ($X=3,86$), en düşük ortalamanın ise ilçede görev yapan spor yöneticilerinde ($X=3,57$) olduğu görülmektedir. Dışsal kontrol edilemezlik alt boyutunda en yüksek ortalamanın ilçede görev yapan spor yöneticilerinde ($X=3,00$), en düşük ortalamanın ise ilde görev yapan spor yöneticilerinde ($X=2,97$) olduğu görülmektedir.

Spor yöneticilerinin görev yerlerine göre öğrenilmiş çaresizlik düzeyleri ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olup olmadığının belirlenmesinde tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmış ve elde edilen sonuçlara tablo 4.15'de yer verilmiştir

Tablo 4. 15. Spor Yöneticilerinin Görev Yerlerine Göre Öğrenilmiş Çaresizlik Düzeyleri İlişkin ANOVA Sonuçları

	Varyansın Kaynağı	KT	sd	KO	F	p
GENEL	Gruplar arası	2,033	2	1,016	2,879	,059
	Gruplar içi	61,064	173	,353		
	Toplam	63,096	175			
İçsel Kontrol Edilebilirlik Boyutu	Gruplar arası	1,705	2	,853	2,200	,114
	Gruplar içi	67,024	173	,387		
	Toplam	68,729	175			
Dışsal Kontrol Edilemezlik Boyutu	Gruplar arası	,023	2	,011	,108	,898
	Gruplar içi	18,270	173	,106		
	Toplam	18,293	175			

Tablo 4.15 incelendiğinde genel olarak gruplar arası ortalamaların istatistiksel olarak anlamlı derecede farklılaşmadığı ($F=2,879$ $p>.05$) görülmektedir. Alt boyutlara bakıldığında da gruplar arası ortalamaların hiçbir boyutta istatistiksel olarak anlamlı derecede farklılaşmadığı ($p>.05$) görülmektedir. Bu sonuç spor yöneticilerinin görev yerlerinin öğrenilmiş çaresizlik düzeylerini etkileyen bir faktör olmadığını göstermektedir.

Tablo 4. 16. Spor Yöneticilerinin Bu Görevi Sürdürme Sürelerine Göre Öğrenilmiş Çaresizlik Düzeyleri Ortalamaları ve Standart Sapma Değerleri

	Bu Görevi Sürdürme Süresi	N	X	SS
GENEL	1-5	94	2,97	,291
	6-10	42	2,93	,360
	11-15	19	3,01	,449
	16 ve üstü	21	3,08	,235
İçsel Kontrol Edilebilirlik Boyutu	1-5	94	3,81	,612
	6-10	42	3,68	,663
	11-15	19	3,81	,668
	16 ve üstü	21	3,98	,567
Dışsal Kontrol Edilemezlik Boyutu	1-5	94	2,24	,586
	6-10	42	2,28	,572
	11-15	19	2,30	,761
	16 ve üstü	21	2,29	,596

Tablo 4.16 incelendiğinde genel olarak en yüksek ortalamanın 16 yıl ve üstü ($X=3,08$) bu görevi yapan spor yöneticilerinde, en düşük ortalamanın ise 1-5 yıl bu görevi yapan ($X=2,97$) spor yöneticilerinde olduğu görülmektedir. Alt boyutlara bakıldığında içsel kontrol edilebilirlik alt boyutunda en yüksek ortalamanın 16 yıl ve üstü bu görevi yapan spor yöneticilerinde ($X=3,98$), en düşük ortalamanın ise 6-10 yıl bu görevi yapan spor yöneticilerinde ($X=3,68$) olduğu görülmektedir. Dışsal kontrol edilemezlik alt boyutunda en yüksek ortalamanın 11-15 yıl bu görevi yapan spor yöneticilerinde ($X=2,30$), en düşük ortalamanın ise 1-5 yıl bu görevi yapan spor yöneticilerinde ($X=2,24$) olduğu görülmektedir.

Spor yöneticilerinin bu görevi sürdürme sürelerine göre öğrenilmiş çaresizlik düzeyleri ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olup olmadığının belirlenmesinde tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmış ve elde edilen sonuçlara tablo 4.17'de yer verilmiştir.

Tablo 4. 17. Spor Yöneticilerinin Bu Görevi Sürdürme Sürelerine Göre Öğrenilmiş Çaresizlik Düzeyleri İlişkin ANOVA Sonuçları

	Varyansın Kaynağı	KT	sd	KO	F	p
GENEL	Gruplar arası	,329	3	,110	1,050	,372
	Gruplar içi	17,964	172	,104		
	Toplam	18,293	175			
İçsel Kontrol Edilebilirlik Boyutu	Gruplar arası	1,314	3	,438	1,117	,344
	Gruplar içi	67,415	172	,392		
	Toplam	68,729	175			
Dışsal Kontrol Edilemezlik Boyutu	Gruplar arası	,109	3	,036	,099	,960
	Gruplar içi	62,987	172	,366		
	Toplam	63,096	175			

Tablo 4.17 incelendiğinde genel olarak gruplar arası ortalamaların istatistiksel olarak anlamlı derecede farklılaşmadığı ($F=1,050p>.05$) görülmektedir. Alt boyutlara bakıldığında da gruplar arası ortalamaların hiçbir boyutta istatistiksel olarak anlamlı derecede farklılaşmadığı ($p>.05$) görülmektedir. Bu sonuç spor yöneticilerinin bu görevi sürdürme sürelerinin öğrenilmiş çaresizlik düzeylerini etkileyen bir faktör olmadığını göstermektedir.

4.3. Spor Yöneticilerinin Psikolojik Sözleşme Düzeyleri İle İlgili Bulgular

Tablo 4. 18. Spor Yöneticilerinin Psikolojik Sözleşme Düzeyleri

Madde	İfadeler	X	SS	Düzy
1	Bu işi sadece para için yapıyorum.	2,17	1,325	Katılmıyorum
2	Kuralları tam olarak belirlenmiş iş saatleri içerisinde çalışmayı tercih ederim.	3,46	1,421	Katılıyorum
5	Kendi amaçlarımı işyerimin amaçlarıyla özdeşleştirmem.	3,42	1,266	Katılıyorum
6	İşe kendini çok fazla vermemenin daha olumlu olduğunu düşünmekteyim.	2,86	1,442	Kararsızım
8	Yaptığım fazla mesailer için ek ödemeler yapılmasını beklerim	3,71	1,156	Katılıyorum
9	İşe geliş amacım yalnızca verilen işleri yapmak içindir.	2,59	1,275	Katılmıyorum
11	Bu işte uzun süre kalma niyetindeyim	3,59	1,234	Katılıyorum
12	Uzun süreli gelecek planlarımda çalıştığım işyerinin yeri yoktur.	2,55	1,241	Katılmıyorum
14	Bu iş yerine olan bağlılığım sözleşmemde yer alan içerikle sınırlıdır.	2,81	1,197	Kararsızım
15	İşimde sadece işin yapılması için zorunlu olan şeyleri yaparım.	2,68	1,295	Kararsızım
17	İşim için belirlenmiş hedeflere ulaşmak tatmin olmam için yeterlidir.	3,36	1,133	Kararsızım
18	Sadece sözleşmemde belirlenen saatler içerisinde çalışırım, daha fazla değil	2,50	1,309	Katılmıyorum
20	Kişinin çalıştığı işyerine fazlaca bağlanmaması gerekir.	2,91	1,277	Kararsızım
21	Çalıştığım işin kısa süreli amaçlarına ulaşmak için çalışırım	2,80	1,299	Kararsızım
23	Bu işyerine olan bağlılığım sözleşmemde tanımlandığı kadarıyla sınırlıdır	2,69	1,244	Kararsızım
24	Bu örgütte çalışmak uzun süreli kariyer planlarım arasındadır.	3,32	1,284	Kararsızım
26	Bu iş yerinde çalışmaya devam etmem belirsiz bir durumdur	2,72	1,217	Kararsızım
27	İşim benim için yalnızca bir kazanç kapısı olmaktan daha çok anlam ifade etmektedir.	3,82	1,148	Katılıyorum

İşlemsel Boyut (X=3,07)

İlişkisel Boyut ($\bar{X}=3,48$)	30	Gerektiği takdirde iş yerinde esnek olmak ve katılmayan çalışma saatlerinin uygulanması olumludur.	3,72	1,082	Katılıyorum
	31	İşyerimdeki faaliyetlere yoğun bir şekilde dahil olmuştum.	3,75	1,118	Katılıyorum
	3	Yaptığım işi kariyer gelişimim için bir basamak olarak görüyorum	3,47	1,237	Katılıyorum
	4	İşyerimdeki yeteneklerimi mesleki eğitimler aracılığıyla geliştirmeyi umuyorum.	3,80	1,116	Katılıyorum
	7	Örgüt amaçlarına ulaşmak için göstereceğim çaba ve sahip olduğum kıdemim işyerimde yükselmemi sağlamasını umuyorum.	3,38	1,291	Kararsızım
	10	Bu işyerinde kendimi geliştirmeyi umuyorum.	3,84	1,094	Katılıyorum
	13	Bu işyerinde çalışmak bana bir ailenin üyesiymişim hissi veriyor.	3,50	1,246	Katılıyorum
	16	Bu işyerinde kendimi bir takımın parçası gibi hissediyorum.	3,80	1,085	Katılıyorum
	19	Sonraki zamanlarda bana bir yardım yapmalarını isteyeceğim iş arkadaşlarım için iş yapma kurallarımın dışına çıkabilirim.	2,93	1,303	Kararsızım
	22	Bu işyerinin, çalışanlarının ortaya koyduğu çabaların karşılığını vereceğini hissediyorum.	3,39	1,232	Kararsızım
	25	Bu işyeri, çok çalışkan ve çaba sarf eden çalışanlarını ödüllendirir ve onların gelişmelerine yardımcı olur.	3,44	1,236	Katılıyorum
	28	Gelecekte elde edeceğim menfaatlardan dolayı bu iş yerine %100 katkı sağlamak konusunda kararlıyım.	3,46	1,208	Katılıyorum
	29	Eğer çok çalışırsam bu iş yerinde terfi etmem konusunda önemli bir şansım var demektir.	3,42	1,276	Katılıyorum
	32	Kariyerimle ilgili geleceğim, bu iş yerinde ayrıntılarıyla planlanmış durumdadır.	3,30	1,221	Kararsızım
GENEL			3,22	,478	Kararsızım

Tablo 4.18 incelendiğinde spor yöneticilerinin psikolojik sözleşme düzeyleri genel olarak ($\bar{X}=3,22$) orta (kararsızım) düzeydedir. Spor yöneticilerinin psikolojik sözleşme düzeyleri alt boyutlara göre incelendiğinde işlemsel boyut ($\bar{X}=3,07$) orta (kararsızım), ilişkisel boyut ($\bar{X}=3,48$) yüksek (katılıyorum) düzeydedir. İşlemsel boyutu oluşturan maddeler incelendiğinde, spor yöneticileri ifadelerine en yüksek düzeyde "İşim benim için yalnızca bir kazanç kapısı olmaktan daha çok anlam ifade etmektedir." ($\bar{X}=3,82$) ve "İşyerimdeki faaliyetlere yoğun bir şekilde dahil olmuştum." ($\bar{X}=3,75$) yönünde görüş

bildirmişlerdir. İlişkisel boyutu oluşturan maddeler incelendiğinde, spor yöneticileri ifadelerine en yüksek düzeyde *"Bu işyerinde kendimi geliştirmeyi umuyorum."* ($\bar{X}=3,84$), *"İşyerimdeki yeteneklerimi mesleki eğitimler alarak geliştirmeyi umuyorum."* ($\bar{X}=3,80$) ve *"Bu işyerinde kendimi bir takımın parçası gibi hissediyorum."* ($\bar{X}=3,80$) şeklinde görüş bildirmişlerdir.

4.4. Spor Yöneticilerinin Psikolojik Sözleşme Düzeyleri İle İlgili İlişkisel Bulgular

Spor yöneticilerinin cinsiyet, medeni durum, yaş, kıdem, eğitim durumu, unvan, görev yeri ve bu görevi kaç yıldır sürdürdüğü değişkenlerine göre psikolojik sözleşme düzeyleri ile ilgili bulgulara Tablo 4.19 ile Tablo 4.33 arasında yer verilmiştir.

Tablo 4. 19. Spor Yöneticilerinin Cinsiyetlerine Göre Psikolojik Sözleşme Düzeylerine İlişkin T-Testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	\bar{X}	SS	t	p
GENEL	Erkek	142	3,24	,468	-1,230	,220
	Kadın	34	3,13	,514		
İşlemsel Boyut	Erkek	142	3,08	,508	-,496	,621
	Kadın	34	3,03	,523		
İlişkisel Boyut	Erkek	142	3,52	,644	-1,695	,092
	Kadın	34	3,30	,790		

Tablo 4.19 incelendiğinde genel olarak erkek spor yöneticilerinin ($\bar{X}=3,24$) ortalamalarının kadın spor yöneticilerinin ($\bar{X}=3,13$) ortalamalarından yüksek olduğu görülmektedir. Alt boyutlara bakıldığında; işlemsel boyut ($\bar{X}=3,08$) ve ilişkisel boyutta da ($\bar{X}=3,52$) erkek spor yöneticilerinin ortalamaları kadın spor yöneticilerinin ortalamalarından yüksektir.

Spor yöneticilerinin psikolojik sözleşme düzeylerinin cinsiyetlerine göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için yapılan bağımsız örneklem t testi sonucunda ölçek genelinde ve alt boyutlarda aradaki farkın anlamlı olmadığı

bulunmuştur ($p>.05$). Elde edilen bu bulgular spor yöneticilerinin cinsiyetlerinin psikolojik sözleşme düzeyleri üzerinde etkili olmadığını göstermektedir.

Tablo 4. 20. Spor Yöneticilerinin Medeni Durumlarına Göre Psikolojik Sözleşme Düzeylerine İlişkin T-Testi Sonuçları

	Medeni Durum	N	\bar{X}	SS	t	p	Etki Büyüklüğü
GENEL	Evli	129	3,16	,452	-2,838	,005**	0.476
	Bekar	47	3,39	,511			
İşlemsel Boyut	Evli	129	3,00	,469	-2,961	,003**	0.495
	Bekar	47	3,26	,575			
İlişkisel Boyut	Evli	129	3,43	,689	-1,602	,111	
	Bekar	47	3,61	,635			

** $p<0.01$

Tablo 4.20 incelendiğinde genel olarak bekar spor yöneticilerin ortalamalarının ($\bar{X}=3,39$) evli spor yöneticilerin ortalamalarından ($\bar{X}=3,16$) yüksek olduğu görülmektedir. Alt boyutlara bakıldığında; işlemsel boyutta bekar spor yöneticilerin ortalamalarının ($\bar{X}=3,26$) evli spor yöneticilerin ortalamalarından ($\bar{X}=3,00$) yüksek olduğu, ilişkisel boyutta ise bekar spor yöneticilerin ortalamalarının ($\bar{X}=3,61$) evli spor yöneticilerin ortalamalarından ($\bar{X}=3,43$) yüksek olduğu görülmektedir.

Spor yöneticilerinin psikolojik sözleşme düzeylerinin medeni durumlarına göre anlamlı olarak farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek için yapılan bağımsız örneklem t testi sonucunda gruplar arası ortalama farkların ölçek genelinde ve ölçek alt boyutlarından işlemsel boyutta istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmekte ($p<.05$) iken ilişkisel boyutta gruplar arası ortalama farkların istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir ($p>.05$). Ölçek genelinde görülen bu anlamlı farklılığın etki büyüklüğü ise düşük düzeydedir (Cohen's $d=0.476$). Ölçek alt boyutlarından işlemsel boyutta görülen bu anlamlı farklılığın etki büyüklüğü de düşük düzeydedir (Cohen's $d=0.495$). Buna göre medeni durumun spor yöneticilerin psikolojik sözleşme düzeylerini genel olarak etkileyen bir değişken olduğu söylenebilir.

Tablo 4. 21. Spor Yöneticilerinin Yaşlarına Göre Psikolojik Sözleşme Düzeyleri Ortalamaları ve Standart Sapma Değerleri

	Yaş	N	X	SS
GENEL	30 ve altı	24	3,27	,567
	31-35	39	3,28	,459
	36-40	33	3,18	,526
	41-45	31	3,30	,528
	46-50	20	3,13	,356
	51 ve üstü	29	3,14	,385
	İşlemsel Boyut	30 ve altı	24	3,18
31-35		39	3,16	,495
36-40		33	3,03	,638
41-45		31	3,11	,541
46-50		20	2,92	,419
51 ve üstü		29	2,97	,354
İlişkisel Boyut		30 ve altı	24	3,43
	31-35	39	3,47	,630
	36-40	33	3,42	,658
	41-45	31	3,61	,768
	46-50	20	3,49	,494
	51 ve üstü	29	3,43	,625

Tablo 4.21 incelendiğinde genel olarak en yüksek ortalamanın 41-45 yaştaki spor yöneticilerinde ($X=3,30$), en düşük ortalamanın 46-50 yaştaki spor yöneticilerinde ($X=3,13$) olduğu görülmektedir. Alt boyutlara bakıldığında işlemsel boyutta en yüksek ortalamanın 30 ve altı yaştaki spor yöneticilerinde ($X=3,18$), en düşük ortalamanın ise 46-50 yaştaki spor yöneticilerinde ($X=2,92$) olduğu; ilişkisel boyutta en yüksek ortalamanın 41-45 yaştaki spor yöneticilerinde ($X=3,61$), en düşük ortalamanın ise 36-40 yaştaki spor yöneticilerinde ($X=3,42$) olduğu görülmektedir.

Spor yöneticilerinin yaşlarına göre psikolojik sözleşme düzeyleri ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olup olmadığının belirlenmesinde tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmış ve elde edilen sonuçlara Tablo 4.22'de yer verilmiştir.

Tablo 4. 22. Spor Yöneticilerinin Yaşlarına Göre Psikolojik Sözleşme Düzeylerine İlişkin ANOVA Sonuçları

	Varyansın Kaynağı	KT	sd	KO	F	p
GENEL	Gruplar arası	,788	5	,158	,683	,637
	Gruplar içi	39,239	170	,231		
	Toplam	40,027	175			
İşlemsel Boyut	Gruplar arası	1,480	5	,296	1,140	,341
	Gruplar içi	44,150	170	,260		
	Toplam	45,630	175			
İlişkisel Boyut	Gruplar arası	,760	5	,152	,324	,898
	Gruplar içi	79,823	170	,470		
	Toplam	80,583	175			

Spor yöneticilerinin psikolojik sözleşme düzeylerinin yaşlarına göre anlamlı olarak farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek için yapılan tek faktörlü ANOVA sonucunda ölçek genelinde gruplar arası ortalamaların istatistiksel olarak anlamlı derecede farklılaşmadığı ($F=,683$ $p>.05$) görülmektedir. Yine ölçek alt boyutların da gruplar arası ortalamaların istatistiksel olarak anlamlı derecede farklılaşmadığı ($F=1,140-$ $,898$ $p>.05$) görülmektedir. Bu sonuç yaşın spor yöneticilerinin psikolojik sözleşme düzeyleri üzerinde etkili bir değişken olmadığını göstermektedir.

Tablo 4. 23. Spor Yöneticilerinin Kıdemlerine Göre Psikolojik Sözleşme Düzeyleri Ortalamaları ve Standart Sapma Değerleri

	Kıdem	N	\bar{X}	SS
GENEL	1-5	42	3,19	,474
	6-10	51	3,31	,439
	11-15	31	3,18	,528
	16 ve üstü	52	3,19	,489
İşlemsel Boyut	1-5	42	3,06	,493
	6-10	51	3,17	,451
	11-15	31	3,02	,610
	16 ve üstü	52	3,02	,516
İlişkisel Boyut	1-5	42	3,40	,667
	6-10	51	3,55	,732
	11-15	31	3,44	,717
	16 ve üstü	52	3,49	,618

Tablo 4.23 incelendiğinde genel olarak en yüksek ortalamanın 6-10 yıl ($\bar{X}=3,31$) kıdeme sahip spor yöneticilerinde, en düşük ortalamanın ise 11-15 yıl ($\bar{X}=3,18$) kıdeme sahip olan spor yöneticilerinde olduğu görülmektedir. Alt boyutlara bakıldığında işlemsel boyutta en yüksek ortalamanın 6-10 yıl ($\bar{X}=3,17$) kıdeme sahip spor yöneticilerinde, en düşük ortalamanın 11-15 yıl ($\bar{X}=3,02$) ve 16 yıl ve üstü ($\bar{X}=3,02$) kıdeme sahip spor yöneticilerinde olduğu; ilişkisel boyutta ise en yüksek ortalamanın 6-10 yıl kıdeme ($\bar{X}=3,55$) sahip spor yöneticilerinde, en düşük ortalamanın 11-15 yıl ($\bar{X}=3,40$) kıdeme sahip spor yöneticilerinde olduğu görülmektedir.

Spor yöneticilerinin kıdem durumlarına göre psikolojik sözleşme düzeyleri ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olup olmadığının belirlenmesinde tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmış ve elde edilen sonuçlara Tablo 4.24'de yer verilmiştir

Tablo 4. 24. Spor Yöneticilerinin Kıdem Durumlarına Göre Psikolojik Sözleşme Düzeylerine İlişkin ANOVA Sonuçları

	Varyansın Kaynağı	KT	sd	KO	F	p
GENEL	Gruplar arası	,539	3	,180	,783	,505
	Gruplar içi	39,487	172	,230		
	Toplam	40,027	175			
İşlemsel Boyut	Gruplar arası	,691	3	,230	,882	,452
	Gruplar içi	44,939	172	,261		
	Toplam	45,630	175			
İlişkisel Boyut	Gruplar arası	,575	3	,192	,412	,745
	Gruplar içi	80,008	172	,465		
	Toplam	80,583	175			

Tablo 4.24 incelendiğinde genel olarak gruplar arası ortalamaların istatistiksel olarak anlamlı derecede farklılaşmadığı ($F=,783p>.05$) görülmektedir. Alt boyutlara bakıldığında da gruplar arası ortalamaların hiçbir boyutta istatistiksel olarak anlamlı derecede farklılaşmadığı ($p>.05$) görülmektedir. Bu sonuç spor yöneticilerinin kıdem durumlarının psikolojik sözleşme düzeylerini etkileyen bir faktör olmadığını göstermektedir.

Tablo 4. 25. Spor Yöneticilerinin Eğitim Durumlarına Göre Psikolojik Sözleşme Düzeyleri Ortalamaları ve Standart Sapma Değerleri

	Eğitim Durumu	N	X	SS
GENEL	Ön Lisans	25	3,12	,513
	Lisans	112	3,23	,484
	Lisans Üstü	39	3,27	,436
İşlemsel Boyut	Ön Lisans	25	3,03	,512
	Lisans	112	3,07	,510
	Lisans Üstü	39	3,10	,519
İlişkisel Boyut	Ön Lisans	25	3,26	,809
	Lisans	112	3,49	,696
	Lisans Üstü	39	3,56	,497

Tablo 4.25 incelendiğinde genel olarak en yüksek ortalamanın lisansüstü ($\bar{X}=3,27$) mezunu olan spor yöneticilerinde, en düşük ortalamanın ise ön lisans ($\bar{X}=3,12$) mezunu olan spor yöneticilerinde olduğu görülmektedir. Alt boyutlara bakıldığında işlemsel boyutta en yüksek ortalamanın lisansüstü mezunu olan spor yöneticilerinde ($\bar{X}=3,10$), en düşük ortalamanın ön lisans mezunu olan spor yöneticilerinde ($\bar{X}=3,03$); ilişkisel boyuta en yüksek ortalamanın lisansüstü mezunu spor yöneticilerinde ($\bar{X}=3,56$), en düşük ortalamanın ön lisans mezunu ($\bar{X}=3,26$) olan spor yöneticilerinde olduğu görülmektedir.

Spor yöneticilerinin eğitim durumlarına göre psikolojik sözleşme düzeyleri ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olup olmadığının belirlenmesinde tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmış ve elde edilen sonuçlara Tablo 4.26'de yer verilmiştir

Tablo 4. 26. Spor Yöneticilerinin Eğitim Durumlarına Göre Psikolojik Sözleşme Düzeyleri İlişkin ANOVA Sonuçları

	Varyansın Kaynağı	KT	sd	KO	F	p
GENEL	Gruplar arası	,399	2	,199	,870	,421
	Gruplar içi	39,628	173	,229		
	Toplam	40,027	175			
İşlemsel Boyut	Gruplar arası	,087	2	,044	,165	,848
	Gruplar içi	45,543	173	,263		
	Toplam	45,630	175			
İlişkisel Boyut	Gruplar arası	1,491	2	,745	1,631	,199
	Gruplar içi	79,092	173	,457		
	Toplam	80,583	175			

Tablo 4.26 incelendiğinde genel olarak gruplar arası ortalamaların istatistiksel olarak anlamlı derecede farklılaşmadığı ($F=,870p>.05$) görülmektedir. Alt boyutlara bakıldığında da gruplar arası ortalamaların hiçbir boyutta istatistiksel olarak anlamlı derecede farklılaşmadığı ($p>.05$) görülmektedir. Bu sonuç spor yöneticilerinin eğitim durumlarının psikolojik sözleşme düzeylerini etkileyen bir faktör olmadığını göstermektedir.

Tablo 4. 27. Spor Yöneticilerinin Unvanlarına Göre Psikolojik Sözleşme Düzeyleri Ortalamaları ve Standart Sapma Değerleri

	Unvan	N	X	SS
GENEL	İl Müdürü	13	3,12	,453
	Şube Müdürü	72	3,20	,452
	Gençlik Merkezi Müdürü	40	3,18	,520
	İlçe Müdürü	51	3,32	,484
İşlemsel Boyut	İl Müdürü	13	2,91	,468
	Şube Müdürü	72	3,03	,475
	Gençlik Merkezi Müdürü	40	3,00	,572
	İlçe Müdürü	51	3,22	,496
İlişkisel Boyut	İl Müdürü	13	3,48	,809
	Şube Müdürü	72	3,47	,584
	Gençlik Merkezi Müdürü	40	3,47	,709
	İlçe Müdürü	51	3,48	,759

Tablo 4.27 incelendiğinde genel olarak en yüksek ortalamanın ilçe müdürü ($X=3,32$) olan spor yöneticilerinde, en düşük ortalamanın ise il müdürü ($X=3,12$) ve gençlik merkezi müdürü ($X=3,18$) olan spor yöneticilerinde olduğu görülmektedir. Alt boyutlara bakıldığında işlemsel boyutta en yüksek ortalamanın ilçe müdürü ($X=3,22$) olan spor yöneticilerinde, en düşük ortalamanın il müdürü ($X=2,91$) olan spor yöneticilerinde olduğu; ilişkisel boyutta en yüksek ortalamanın il ve ilçe müdürü ($X=3,48$) olan spor yöneticilerinde, en düşük ortalamanın şube müdürü ve gençlik merkezi müdürü ($X=3,47$) olan spor yöneticilerinde olduğu görülmektedir.

Spor yöneticilerinin unvanlarına göre psikolojik sözleşme düzeyleri ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olup olmadığının belirlenmesinde tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmış ve elde edilen sonuçlara tablo 4.28'de yer verilmiştir.

Tablo 4. 28. Spor Yöneticilerinin Unvanlarına Göre Psikolojik Sözleşme Düzeyleri Ortalamalarına İlişkin ANOVA Sonuçları

	Varyansın Kaynağı	KT	sd	KO	F	p
GENEL	Gruplar arası	,717	3	,239	1,045	,374
	Gruplar içi	39,310	172	,229		
	Toplam	40,027	175			
İşlemsel Boyut	Gruplar arası	1,824	3	,608	2,387	,071
	Gruplar içi	43,806	172	,255		
	Toplam	45,630	175			
İlişkisel Boyut	Gruplar arası	,001	3	,000	,001	1,000
	Gruplar içi	80,582	172	,468		
	Toplam	80,583	175			

Spor yöneticilerinin psikolojik sözleşme düzeylerinin unvanlarına göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için yapılan tek faktörlü ANOVA sonucunda ölçek geneli gruplar arası ortalamaların istatistiksel olarak anlamlı derecede farklılaşmadığı ($F=1,045$, $p.>05$) görülmektedir. Alt boyutlara bakıldığında gruplar arası ortalamaların işlemsel ($F=2,387$, $p.>05$) ve ilişkisel ($F=,001$, $p.>05$) boyutlarda da istatistiksel olarak anlamlı derecede farklılaşmadığı görülmektedir. Bu sonuç unvan durumunun psikolojik sözleşme üzerinde etkili bir değişken olmadığını göstermektedir.

Tablo 4. 29. Spor Yöneticilerinin Görev Yerlerine Göre Psikolojik Sözleşme Düzeyleri Ortalamaları ve Standart Sapma Değerleri

	Görev Yeri	N	X	SS
GENEL	Büyükşehir	57	3,30	,466
	İl	92	3,12	,466
	İlçe	27	3,42	,465
İşlemsel Boyut	Büyükşehir	57	3,13	,535
	İl	92	2,96	,480
	İlçe	27	3,32	,459
İlişkisel Boyut	Büyükşehir	57	3,59	,602
	İl	92	3,38	,733
	İlçe	27	3,57	,598

Tablo 4.29 incelendiğinde genel olarak en yüksek ortalamanın ilçede ($X=3,42$) görev yapan spor yöneticilerinde, en düşük ortalamanın ise ilde görev yapan ($X=3,12$) spor yöneticilerinde olduğu görülmektedir. Alt boyutlara bakıldığında işlemsel boyutta en yüksek ortalamanın ilçede görev yapan spor yöneticilerinde ($X=3,32$), en düşük ortalamanın ise ilde görev yapan spor yöneticilerinde ($X=2,96$) olduğu görülmektedir. İlişkisel alt boyutta en yüksek ortalamanın büyükşehirde görev yapan spor yöneticilerinde ($X=3,59$), en düşük ortalamanın ise ilde görev yapan spor yöneticilerinde ($X=3,38$) olduğu görülmektedir.

Spor yöneticilerinin görev yerlerine göre psikolojik sözleşme düzeyleri ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olup olmadığının belirlenmesinde tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmış ve elde edilen sonuçlara tablo 4.30'da yer verilmiştir

Tablo 4. 30. Spor Yöneticilerinin Görev Yerlerine Göre Psikolojik Sözleşme Düzeyleri İlişkin ANOVA Sonuçları

	Varyansın Kaynağı	KT	sd	KO	F	p	Etki Büyüklüğü
GENEL	Gruplar arası	2,441	2	1,220	5,617	,004**	0.060
	Gruplar içi	37,586	173	,217			
	Toplam	40,027	175				
İşlemsel Boyut	Gruplar arası	3,055	2	1,527	6,207	,002**	0.066
	Gruplar içi	42,575	173	,246			
	Toplam	45,630	175				
İlişkisel Boyut	Gruplar arası	1,921	2	,961	2,113	,124	
	Gruplar içi	78,662	173	,455			
	Toplam	80,583	175				

**p<0.01

Spor yöneticilerinin psikolojik sözleşme düzeylerinin görev yerlerine göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için yapılan tek faktörlü ANOVA sonucunda ölçek geneli gruplar arası ortalamaların istatistiksel olarak anlamlı derecede farklılaştığı ($F=5,617p<.05$) görülmektedir. Ölçek genelinde görülen anlamlı farklılığın etki büyüklüğü orta düzeyde ($\eta^2=0.060$) olup toplam varyansın % 6'sını açıklamaktadır. Alt boyutlara bakıldığında da gruplar arası ortalamaların işlemsel boyutta istatistiksel olarak anlamlı derecede farklılaştığı ($F=6,207p<.05$), ilişkisel boyutta ise istatistiksel olarak anlamlı derecede farklılaşmadığı ($F=2,113p>.05$) görülmektedir. İşlemsel boyutta görülen anlamlı farklılığın etki büyüklüğü de orta düzeyde ($\eta^2=0.066$) olup toplam varyansın % 6'sını açıklamaktadır.

Spor yöneticilerinin psikolojik sözleşme düzeylerinin unvan durumuna göre ölçek genelinde ve işlemsel alt boyutta hangi gruplar lehine farkın oluştuğunu belirlemek için Tukey testi yapılmış ve anlamlı farklılığın kaynağı belirlenmeye çalışılmıştır. Elde edilen bulgulara tablo 4.31'de yer verilmiştir.

Tablo 4. 31. Spor Yöneticilerinin Görev Yapılan Yer Durumlarına Göre Psikolojik Sözleşme Düzeyleri Ortalamaları ve Anlamlılık Düzeyleri

Değişken	(I) Görev yeri	(J) Görev yeri	Ortalamalar Farkı (I-J)	SE	p
Ölçek Geneli	1,00 Büyükşehir	2,00 il	,18897(*)	,07857	,045*
		3,00 ilçe	-,11093	,10890	,566
	2,00 il	1,00 Büyükşehir	-,18897(*)	,07857	,045*
		3,00 ilçe	-,29989(*)	,10202	,010*
	3,00 ilçe	1,00 Büyükşehir	,11093	,10890	,566
		2,00 il	,29989(*)	,10202	,010*
İşlemsel Alt Boyut	1,00 Büyükşehir	2,00 il	,17359	,08362	,098
		3,00 ilçe	-,18821	,11590	,238
	2,00 il	1,00 Büyükşehir	-,17359	,08362	,098
		3,00 ilçe	-,36180(**)	,10858	,003**
	3,00 ilçe	1,00 Büyükşehir	,18821	,11590	,238
		2,00 il	,36180(**)	,10858	,003**

*p<0.05 **p<0.01

Tablo 4.31'de psikolojik sözleşme ölçeğinin geneline ilişkin gruplar arası ortalamalar incelendiğinde; ortalamalar arası anlamlı farklılığın, büyükşehirde görev yapan spor yöneticileri ile ilde görev yapan spor yöneticileri arasında büyükşehirde görev yapan spor yöneticileri lehine ($p<.05$) olduğu; ilde görev yapan spor yöneticileri ile ilçede görev yapan spor yöneticileri arasında ilçede görev yapanlar lehine ($p<.05$) olduğu görülmektedir. Ayrıca işlemsel alt boyutta da ilde görev yapan spor yöneticileri ile ilçede görev yapan spor yöneticileri arasında ilçede görev yapanlar lehine ($p<.05$) olduğu görülmektedir.

Tablo 4. 32. Spor Yöneticilerinin Bu Görevi Sürdürme Sürelerine Göre Psikolojik Sözleşme Düzeyleri Ortalamaları ve Standart Sapma Değerleri

	Bu Görevi Sürdürme Süresi	N	X	SS
GENEL	1-5	94	3,25	,488
	6-10	42	3,18	,490
	11-15	19	3,21	,475
	16 ve üstü	21	3,19	,430
İşlemsel Boyut	1-5	94	3,08	,537
	6-10	42	3,04	,483
	11-15	19	3,08	,539
	16 ve üstü	21	3,08	,440
İlişkisel Boyut	1-5	94	3,54	,647
	6-10	42	3,41	,763
	11-15	19	3,42	,730
	16 ve üstü	21	3,38	,605

Tablo 4.32 incelendiğinde genel olarak en yüksek ortalamanın 1-5 yıl ($X=3,25$) bu görevi yapan spor yöneticilerinde, en düşük ortalamanın ise 6-10 yıl bu görevi yapan ($X=3,18$) spor yöneticilerinde olduğu görülmektedir. Alt boyutlara bakıldığında işlemsel alt boyutta en yüksek ortalamanın 1-5 yıl ($X=3,08$), 11-15 yıl ($X=3,08$) ve 16 yıl ve üstü ($X=3,08$) bu görevi yapan spor yöneticilerinde, en düşük ortalamanın ise 6-10 yıl bu görevi yapan spor yöneticilerinde ($X=3,04$) olduğu görülmektedir. İlişkisel alt boyutta ise en yüksek ortalamanın 1-5 yıl bu görevi yapan spor yöneticilerinde ($X=3,54$), en düşük ortalamanın ise 16 yıl ve üstü bu görevi yapan spor yöneticilerinde ($X=3,38$) olduğu görülmektedir.

Spor yöneticilerinin bu görevi sürdürme sürelerine göre psikolojik sözleşme düzeyleri ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olup olmadığının belirlenmesinde tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmış ve elde edilen sonuçlara tablo 4.33'de yer verilmiştir

Tablo 4. 33. Spor Yöneticilerinin Bu Görevi Sürdürme Sürelerine Göre Psikolojik Sözleşme Düzeyleri İlişkin ANOVA Sonuçları

	Varyansın Kaynağı	KT	sd	KO	F	p
GENEL	Gruplar arası	,189	3	,063	,271	,846
	Gruplar içi	39,838	172	,232		
	Toplam	40,027	175			
İşlemsel Boyut	Gruplar arası	,061	3	,020	,077	,973
	Gruplar içi	45,569	172	,265		
	Toplam	45,630	175			
İlişkisel Boyut	Gruplar arası	,756	3	,252	,543	,653
	Gruplar içi	79,827	172	,464		
	Toplam	80,583	175			

Tablo 4.33 incelendiğinde genel olarak gruplar arası ortalamaların istatistiksel olarak anlamlı derecede farklılaşmadığı ($F=,271$, $p>.05$) görülmektedir. Alt boyutlara bakıldığında da gruplar arası ortalamaların hiçbir boyutta istatistiksel olarak anlamlı derecede farklılaşmadığı ($p>.05$) görülmektedir. Bu sonuç spor yöneticilerinin bu görevi sürdürme sürelerinin psikolojik sözleşme düzeylerini etkileyen bir faktör olmadığını göstermektedir.

4.5. Spor Yöneticilerinin Örgütsel Öğrenme Düzeyleri İle İlgili Bulgular

Tablo 4. 34. Spor Yöneticilerinin Örgütsel Öğrenme Düzeyleri

	Madde	İfadeler	X	SS	Düzy
Sistem Yönelimi ($\bar{X}=2,83$)	1	Kurumumuzda çalışanlar, faaliyetler arasındaki bağlantıları ve bu faaliyetlerin oluşturduğu süreçleri bir bütün olarak algılamaktadır.	3,40	1,238	Katılıyorum
	2	Kurumumuzda, süreçlerde yer alan tüm faaliyetler açıkça tanımlanmıştır.	3,40	1,210	Katılıyorum
	3	Kurumumuzda, süreçlerdeki tüm faaliyetler bir değer zinciri oluşturmak için birbiriyle bağlantılıdır.	3,44	1,184	Katılıyorum
Öğrenme İklimi ($\bar{X}=3,49$)	4	Öğrenme yeteneğimizin, kurumumuzun gelişmesi için çok önemli olduğunu bilmekteyiz.	3,63	1,173	Katılıyorum
	5	Öğrenme, kurumumuzun faaliyetlerinde yapılan değişimlerde temel değerimizdir.	3,36	1,280	Kararsızım
	6	Kurumumuzda çalışanlar, sürekli eğitim için teşvik edilmektedir.	3,34	1,377	Kararsızım
	7	Kurumumuzda, çalışanların öğrenmesi maliyet değil yatırım olarak görülmektedir.	3,30	1,355	Kararsızım
	8	Öğrenme, kurumumuzun varlığını sürdürebilmesi için gerekli görülmektedir.	3,47	1,330	Katılıyorum
	9	Kurumumuzda, faaliyetlerimizi düzenli olarak inceleyerek yeni yollar geliştirmeye çalışmamız gereklidir.	3,85	1,209	Katılıyorum
Bilgi Kullanımı ($\bar{X}=3,36$)	10	Kurumumuz, çalışma yöntemlerine uygun teknolojik gelişmeleri düzenli olarak araştırmaktadır.	3,44	1,295	Katılıyorum
	11	Kurumumuz, yeni teknolojilerin faaliyetlerimiz üzerindeki muhtemel etkilerini düzenli olarak değerlendirir.	3,30	1,226	Kararsızım
	12	Kurumumuz, yeni teknolojileri kolaylıkla (çabuk bir şekilde) benimser.	3,40	1,215	Katılıyorum
	13	Kurumumuz, teknolojideki gelişmeleri takip etmek için çevresini inceler.	3,45	1,194	Katılıyorum
	14	Kurumumuz, diğer kurumlar tarafından geliştirilen teknolojik değişimleri hızlıca tespit eder.	3,22	1,292	Kararsızım
Bilgi Paylaşımı ($\bar{X}=3,40$)	15	Kurumumuzda çalışanlar, önemli bir şey öğrendiğinde diğer arkadaşlarıyla bu bilgiyi hemen paylaşır.	3,40	1,177	Katılıyorum
	16	Kurumumuzda çalışanlar, bilgilerini paylaşarak yöneticilerinin daha iyi karar vermesini sağlar.	3,47	1,223	Katılıyorum
	17	Değer yaratacak bilgi ve yöntemlerin organizasyon içerisinde paylaşılması kurumumuzun politikasıdır.	3,44	1,184	Katılıyorum
	18	Kurumumuzda elde edilen tecrübelerin, yapılan görüşmeler aracılığıyla paylaşılması sağlanır.	3,47	1,199	Katılıyorum
	19	Kurumumuzun rekabet gücünü artıracak bilgilerin paylaşılması için belirli mekanizmaları vardır.	3,19	1,126	Kararsızım
GENEL			3,42	,888	Katılıyorum

Tablo 4.34 incelendiğinde spor yöneticilerinin örgütsel öğrenme düzeyleri genel olarak ($\bar{X}=3,42$) yüksek (katılıyorum) düzeydedir.

Spor yöneticilerinin örgütsel öğrenme düzeyleri alt boyutlara göre incelendiğinde; sistem yönelimi boyutu ($\bar{X}= 2,83$) orta (kararsızım), öğrenme iklimi boyutu ($\bar{X}= 3,49$)

yüksek (katılıyorum),bilgi kullanımı boyutu ($\bar{X}= 3,36$) orta (kararsızım) ve bilgi paylaşımı boyutu ($\bar{X}= 3,40$) yüksek (katılıyorum) düzeydedir. Sistem yönelimi boyutu oluşturan maddeler incelendiğinde, spor yöneticileri ifadelerine en yüksek düzeyde "*Kurumumuzda, süreçlerdeki tüm faaliyetler bir değer zinciri oluşturmak için birbirleriyle bağlantılıdır.*" ($\bar{X}=3,44$) yönünde görüş bildirmişlerdir.

Öğrenme iklimi boyutu oluşturan maddeler incelendiğinde, spor yöneticileri ifadelerine en yüksek düzeyde "*Kurumumuzda, faaliyetlerimizi düzenli olarak inceleyerek yeni yollar geliştirmeye çalışmamız gereklidir.*" ($\bar{X}=3,85$) ve "*Öğrenme yeteneğimizin, kurumumuzun gelişmesi için çok önemli olduğunu bilmekteyiz.*" ($\bar{X}=3,63$) şeklinde görüş bildirmişlerdir.

Bilgi Kullanımı boyutunu oluşturan maddeler incelendiğinde, spor yöneticileri ifadelerine en yüksek düzeyde "*Kurumumuz, teknolojideki gelişmeleri takip etmek için çevresini inceler.*" ($\bar{X}=3,45$) ve "*Kurumumuz, çalışma yöntemlerine uygun teknolojik gelişmeleri düzenli olarak araştırmaktadır.*" ($\bar{X}=3,44$) şeklinde görüş bildirmişlerdir.

Bilgi paylaşımı boyutunu oluşturan maddeler incelendiğinde, spor yöneticileri ifadelerine en yüksek düzeyde "*Kurumumuzda çalışanlar, bilgilerini paylaşarak yöneticilerinin daha iyi karar vermesini sağlar.*" ($\bar{X}=3,47$) ve "*Kurumumuzda elde edilen tecrübelerin, yapılan görüşmeler aracılığıyla paylaşılması sağlanır.*" ($\bar{X}=3,47$) şeklinde görüş bildirmişlerdir.

4.6. Spor Yöneticilerinin Örgütsel Öğrenme Düzeyleri İle İlgili İlişkisel Bulgular

Spor yöneticilerinin cinsiyet, medeni durum, yaş, kıdem, eğitim durumu, unvan, görev yeri ve bu görevi kaç yıldır sürdürdüğü değişkenlerine göre örgütsel öğrenme düzeyleri ile ilgili bulgulara Tablo 4.35 ile Tablo 4.48 arasında yer verilmiştir.

Tablo 4. 35. Spor Yöneticilerinin Cinsiyetlerine Göre Örgütsel Öğrenme Düzeylerine İlişkin T-Testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	\bar{X}	SS	t	p	Etki Büyüklüğü
GENEL	Erkek	142	3,51	,863	-2,919	,006**	0.545
	Kadın	34	3,03	,895			
Sistem Yönelimi	Erkek	142	2,81	,498	838	,453	
	Kadın	34	2,90	,589			
Öğrenme İklimi	Erkek	142	3,58	1,011	-2,411	,018*	0.458
	Kadın	34	3,12	,995			
Bilgi Kullanımı	Erkek	142	3,45	,980	-2,440	,023*	0.455
	Kadın	34	2,99	1,040			
Bilgi Paylaşımı	Erkek	142	3,51	,955	-3,183	,005**	0.584
	Kadın	34	2,91	1,094			

*p<0.05 **p<0.01

Tablo 4.35. incelendiğinde genel olarak erkek spor yöneticilerinin ($\bar{X}=3,51$) ortalamalarının kadın spor yöneticilerinin ($\bar{X}=3,03$) ortalamalarından yüksek olduğu görülmektedir. Alt boyutlara bakıldığında; sistem yönelimi alt boyutunda kadın spor yöneticilerinin ortalamaları ($\bar{X}=2,90$) erkek spor yöneticilerinin ortalamalarından ($\bar{X}=2,81$), öğrenme iklimi alt boyutunda erkek spor yöneticilerinin ortalamaları ($\bar{X}=3,58$) kadın spor yöneticilerinin ortalamalarından ($\bar{X}=3,12$), bilgi kullanımı alt boyutunda erkek spor yöneticilerinin ortalamaları ($\bar{X}=3,45$) kadın spor yöneticilerinin ortalamalarından ($\bar{X}=2,99$), bilgi paylaşımı alt boyutunda erkek spor yöneticilerinin ortalamaları ($\bar{X}=3,51$) kadın spor yöneticilerinin ortalamalarından ($\bar{X}=2,91$) daha yüksektir.

Spor yöneticilerinin örgütsel öğrenme düzeylerinin cinsiyetlerine göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için yapılan bağımsız örneklem t testi sonucunda ölçek genelinde ve öğrenme iklimi, bilgi kullanımı ve bilgi paylaşımı alt boyutlarda aradaki farkın anlamlı olduğu ($p<.05$) sistem yönelimi alt boyutunda aradaki farkın anlamlı olmadığı bulunmuştur ($p>.05$). Ölçek genelindeki anlamlı farklılığın etki büyüklüğünün orta düzeyde olduğu (Cohen's $d=0.545$), öğrenme iklimi alt boyutundaki anlamlı farklılığın etki büyüklüğünün düşük düzeyde olduğu (Cohen's $d=0.458$), bilgi

kullanımı alt boyutundaki anlamlı farklılığın etki büyüklüğünün düşük düzeyde olduğu (Cohen's $d=0.455$), bilgi paylaşımı alt boyutundaki anlamlı farklılığın etki büyüklüğünün orta düzeyde olduğu (Cohen's $d=0.584$) görülmektedir.

Elde edilen bu bulgular spor yöneticilerinin cinsiyetlerinin örgütsel öğrenme düzeyleri üzerinde etkili olduğunu göstermektedir.

Tablo 4. 36. Spor Yöneticilerinin Medeni Durumlarına Göre Örgütsel Öğrenme Düzeylerine İlişkin T-Testi Sonuçları

	Medeni Durum	N	\bar{X}	SS	t	p
GENEL	Evli	129	3,41	,914	-,214	,822
	Bekar	47	3,44	,820		
Sistem Yönelimi	Evli	129	2,78	,454	-2,023	,089
	Bekar	47	2,96	,645		
Öğrenme İklimi	Evli	129	3,51	1,065	,477	,608
	Bekar	47	3,43	,901		
Bilgi Kullanımı	Evli	129	3,33	1,031	-,600	,532
	Bekar	47	3,44	,938		
Bilgi Paylaşımı	Evli	129	3,38	1,024	-,236	,810
	Bekar	47	3,42	,975		

Tablo 4.36 incelendiğinde genel olarak bekar spor yöneticilerin ortalamalarının ($\bar{X}=3,44$) evli spor yöneticilerin ortalamalarından ($\bar{X}=3,41$) yüksek olduğu görülmektedir.

Alt boyutlara bakıldığında; sistem yönelimi alt boyutunda bekar spor yöneticilerinin ortalamaları ($\bar{X}=2,96$) evli spor yöneticilerinin ortalamalarından ($\bar{X}=2,78$), öğrenme iklimi alt boyutunda evli spor yöneticilerinin ortalamaları ($\bar{X}=3,51$) bekar spor yöneticilerinin ortalamalarından ($\bar{X}=3,43$), bilgi kullanımı alt boyutunda bekar spor yöneticilerinin ortalamaları ($\bar{X}=3,44$) evli spor yöneticilerinin ortalamalarından

($\bar{X}=3,33$), bilgi paylaşımı alt boyutunda bekar spor yöneticilerinin ortalamaları ($\bar{X}=3,42$) evli spor yöneticilerinin ortalamalarından ($\bar{X}=3,38$) daha yüksektir.

Spor yöneticilerinin örgütsel öğrenme düzeylerinin medeni durumlarına göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için yapılan bağımsız örneklem t testi sonucunda gruplar arası ortalama farkların ölçek genelinde ve alt boyutlarda istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir ($p>.05$). Buna göre medeni durumun spor yöneticilerin örgütsel öğrenme düzeylerini etkileyen bir değişken olmadığı söylenebilir.



Tablo 4. 37. Spor Yöneticilerinin Yaşlarına Göre Örgütsel Öğrenme Düzeyleri Ortalamaları ve Standart Sapma Değerleri

	Yaş	N	X	SS
GENEL	30 ve altı	24	3,27	,936
	31-35	39	3,40	1,057
	36-40	33	3,27	,873
	41-45	31	3,44	,891
	46-50	20	3,61	,741
	51 ve üstü	29	3,60	,703
Sistem Yönelimi	30 ve altı	24	2,87	,545
	31-35	39	2,76	,502
	36-40	33	2,97	,617
	41-45	31	2,73	,466
	46-50	20	2,78	,422
	51 ve üstü	29	2,87	,491
Öğrenme İklimi	30 ve altı	24	3,31	,958
	31-35	39	3,50	1,166
	36-40	33	3,27	1,031
	41-45	31	3,54	1,063
	46-50	20	3,66	,994
	51 ve üstü	29	3,71	,816
Bilgi Kullanımı	30 ve altı	24	3,41	,958
	31-35	39	3,30	1,237
	36-40	33	3,24	1,025
	41-45	31	3,34	,877
	46-50	20	3,45	,959
	51 ve üstü	29	3,50	,890
Bilgi Paylaşımı	30 ve altı	24	3,17	1,236
	31-35	39	3,36	1,058
	36-40	33	3,26	,940
	41-45	31	3,41	1,020
	46-50	20	3,69	,827
	51 ve üstü	29	3,55	,918

Tablo 4.37 incelendiğinde genel olarak en yüksek ortalamanın 46-50 yaştaki spor yöneticilerinde ($X=3,61$), en düşük ortalamanın 30 yaş ve altı ($X=3,27$) ile 36-40 yaştaki spor yöneticilerinde ($X=3,27$) olduğu görülmektedir.

Alt boyutlara bakıldığında sistem yönelimi alt boyutunda en yüksek ortalamanın 36-40 yaştaki spor yöneticilerinde ($X=2,97$), en düşük ortalamanın ise 41-45 yaştaki spor yöneticilerinde ($X=2,73$) olduğu; öğrenme iklimi alt boyutunda en yüksek ortalamanın 51 yıl ve üstü yaştaki spor yöneticilerinde ($X=3,71$), en düşük ortalamanın ise 36-40 yaştaki spor yöneticilerinde ($X=3,27$) olduğu; bilgi kullanımı alt boyutunda en yüksek ortalamanın 51 yıl ve üstü yaştaki spor yöneticilerinde ($X=3,50$), en düşük ortalamanın ise 36-40 yaştaki spor yöneticilerinde ($X=3,24$) olduğu; bilgi paylaşımı alt boyutunda en yüksek ortalamanın 46-50 yaştaki spor yöneticilerinde ($X=3,69$), en düşük ortalamanın ise 30 yıl ve altı yaştaki spor yöneticilerinde ($X=3,17$) olduğu görülmektedir.

Spor yöneticilerinin yaşlarına göre örgütsel öğrenme düzeyleri ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olup olmadığının belirlenmesinde tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmış ve elde edilen sonuçlara Tablo 4.38'te yer verilmiştir.

Tablo 4. 38. Spor Yöneticilerinin Yaşlarına Göre Örgütsel Öğrenme Düzeylerine İlişkin ANOVA Sonuçları

	Varyansın Kaynağı	KT	sd	KO	F	p
GENEL	Gruplar arası	2,921	5	,584	,735	,598
	Gruplar içi	135,181	170	,795		
	Toplam	138,102	175			
Sistem Yönelimi	Gruplar arası	1,330	5	,266	,997	,421
	Gruplar içi	45,336	170	,267		
	Toplam	46,666	175			
Öğrenme İklimi	Gruplar arası	4,561	5	,912	,870	,503
	Gruplar içi	178,299	170	1,049		
	Toplam	182,860	175			
Bilgi Kullanımı	Gruplar arası	1,348	5	,270	,261	,934
	Gruplar içi	175,861	170	1,034		
	Toplam	177,209	175			
Bilgi Paylaşımı	Gruplar arası	4,262	5	,852	,833	,528
	Gruplar içi	173,898	170	1,023		
	Toplam	178,160	175			

Spor yöneticilerinin örgütsel öğrenme düzeylerinin yaşlarına göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için yapılan tek faktörlü ANOVA sonucunda ölçek geneli gruplar arası ortalamaların istatistiksel olarak anlamlı derecede farklılaşmadığı ($F=,735$ $p>.05$) görülmektedir. Alt boyutlara bakıldığında da gruplar arası ortalamaların hiçbir boyutta istatistiksel olarak anlamlı derecede farklılaşmadığı ($p>.05$) görülmektedir.

Bu sonuç yaşın spor yöneticilerinin örgütsel öğrenme düzeyleri üzerinde etkili bir değişken olmadığını göstermektedir.

Tablo 4. 39. Spor Yöneticilerinin Kıdemlerine Göre Örgütsel Öğrenme Düzeyleri Ortalamaları ve Standart Sapma Değerleri

	Kıdem	N	X̄	SS
GENEL	1-5	42	3,37	,789
	6-10	51	3,39	1,054
	11-15	31	3,41	,983
	16 ve üstü	52	3,50	,734
Sistem Yönelimi	1-5	42	2,92	,622
	6-10	51	2,81	,428
	11-15	31	2,76	,531
	16 ve üstü	52	2,82	,516
Öğrenme İklimi	1-5	42	3,37	,929
	6-10	51	3,50	1,167
	11-15	31	3,52	1,126
	16 ve üstü	52	3,57	,888
Bilgi Kullanımı	1-5	42	3,40	1,000
	6-10	51	3,22	1,151
	11-15	31	3,43	1,033
	16 ve üstü	52	3,43	,843
Bilgi Paylaşımı	1-5	42	3,38	1,029
	6-10	51	3,34	1,132
	11-15	31	3,36	,994
	16 ve üstü	52	3,48	,889

Tablo 4.39 incelendiğinde genel olarak en yüksek ortalamanın 16 yıl ve üstü ($X=3,50$) kıdeme sahip spor yöneticilerinde, en düşük ortalamanın ise 1-5 yıl ($X=3,37$) kıdeme sahip olan spor yöneticilerinde olduğu görülmektedir.

Alt boyutlara bakıldığında sistem yönelimi alt boyutunda en yüksek ortalamanın 1-5 yıl ($X=2,92$) kıdeme sahip spor yöneticilerinde, en düşük ortalamanın 11-15 yıl ($X=2,76$) kıdeme sahip spor yöneticilerinde olduğu; öğrenme iklimi alt boyutunda en yüksek ortalamanın 16 yıl ve üstü ($X=3,57$) kıdeme sahip spor yöneticilerinde, en düşük ortalamanın 1-5 yıl ($X=3,37$) kıdeme sahip spor yöneticilerinde olduğu; bilgi kullanımı alt boyutunda en yüksek ortalamanın 11-15 ve 16 yıl ve üstü ($X=3,43$) kıdeme sahip spor yöneticilerinde, en düşük ortalamanın 6-10 yıl ($X=3,22$) kıdeme sahip spor yöneticilerinde olduğu; bilgi paylaşımı alt boyutunda en yüksek ortalamanın 16 yıl ve

üstü ($\bar{X}=3,48$) kıdeme sahip spor yöneticilerinde, en düşük ortalamanın 6-10 yıl ($\bar{X}=3,34$) kıdeme sahip spor yöneticilerinde olduğu görülmektedir.

Spor yöneticilerinin kıdem durumlarına göre örgütsel öğrenme düzeyleri ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olup olmadığının belirlenmesinde tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmış ve elde edilen sonuçlara Tablo 4.40'da yer verilmiştir

Tablo 4. 40. Spor Yöneticilerinin Kıdem Durumlarına Göre Örgütsel Öğrenme Düzeylerine İlişkin ANOVA Sonuçları

	Varyansın Kaynağı	KT	sd	KO	F	p
GENEL	Gruplar arası	,493	3	,164	,205	,893
	Gruplar içi	137,610	172	,800		
	Toplam	138,102	175			
Sistem Yönelimi	Gruplar arası	,554	3	,185	,689	,560
	Gruplar içi	46,112	172	,268		
	Toplam	46,666	175			
Öğrenme İklimi	Gruplar arası	,939	3	,313	,296	,828
	Gruplar içi	181,921	172	1,058		
	Toplam	182,860	175			
Bilgi Kullanımı	Gruplar arası	1,520	3	,507	,496	,685
	Gruplar içi	175,688	172	1,021		
	Toplam	177,209	175			
Bilgi Paylaşımı	Gruplar arası	,513	3	,171	,165	,920
	Gruplar içi	177,647	172	1,033		
	Toplam	178,160	175			

Tablo 4.40 incelendiğinde genel olarak gruplar arası ortalamaların istatistiksel olarak anlamlı derecede farklılaşmadığı ($F=,205p>.05$) görülmektedir. Alt boyutlara bakıldığında da gruplar arası ortalamaların hiçbir boyutta istatistiksel olarak anlamlı

derecede farklılaşmadığı ($p>.05$) görülmektedir. Bu sonuç spor yöneticilerinin kıdem durumlarının örgütsel öğrenme düzeylerini etkileyen bir faktör olmadığını göstermektedir.

Tablo 4. 41. Spor Yöneticilerinin Eğitim Durumlarına Göre Örgütsel Öğrenme Düzeyleri Ortalamaları ve Standart Sapma Değerleri

	Eğitim Durumu	N	X	SS
GENEL	Ön Lisans	25	3,21	,933
	Lisans	112	3,48	,932
	Lisans Üstü	39	3,37	,706
Sistem Yönelimi	Ön Lisans	25	2,98	,604
	Lisans	112	2,80	,509
	Lisans Üstü	39	2,81	,470
Öğrenme İklimi	Ön Lisans	25	3,35	1,001
	Lisans	112	3,56	1,045
	Lisans Üstü	39	3,40	,976
Bilgi Kullanımı	Ön Lisans	25	3,17	,982
	Lisans	112	3,41	1,083
	Lisans Üstü	39	3,33	,767
Bilgi Paylaşımı	Ön Lisans	25	3,04	1,143
	Lisans	112	3,48	1,006
	Lisans Üstü	39	3,39	,896

Tablo 4.41 incelendiğinde genel olarak en yüksek ortalamanın lisans ($X=3,48$) mezunu olan spor yöneticilerinde, en düşük ortalamanın ise ön lisans ($X=3,21$) mezunu olan spor yöneticilerinde olduğu görülmektedir.

Alt boyutlara bakıldığında sistem yönelimi alt boyutunda en yüksek ortalamanın ön lisans mezunu olan spor yöneticilerinde ($X=2,98$), en düşük ortalamanın lisans mezunu olan spor yöneticilerinde ($X=2,80$) olduğu; öğrenme iklimi alt boyutunda en yüksek ortalamanın lisans mezunu spor yöneticilerinde ($X=3,56$), en düşük ortalamanın ön lisans mezunu ($X=3,35$) olan spor yöneticilerinde olduğu; bilgi kullanımı alt boyutunda en yüksek ortalamanın lisans mezunu spor yöneticilerinde ($X=3,41$), en düşük ortalamanın ön lisans mezunu ($X=3,17$) olan spor yöneticilerinde olduğu; bilgi

paylaşımı alt boyutunda en yüksek ortalamanın lisans mezunu spor yöneticilerinde ($\bar{X}=3,48$), en düşük ortalamanın ön lisans mezunu ($\bar{X}=3,04$) olan spor yöneticilerinde olduğu görülmektedir.

Spor yöneticilerinin eğitim durumlarına göre örgütsel öğrenme düzeyleri ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olup olmadığının belirlenmesinde tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmış ve elde edilen sonuçlara Tablo 4.42'de yer verilmiştir

Tablo 4. 42. Spor Yöneticilerinin Eğitim Durumlarına Göre Örgütsel Öğrenme Düzeyleri İlişkin ANOVA Sonuçları

	Varyansın Kaynağı	KT	sd	KO	F	p
GENEL	Gruplar arası	1,687	2	,844	1,070	,345
	Gruplar içi	136,415	173	,789		
	Toplam	138,102	175			
Sistem Yönelimi	Gruplar arası	,668	2	,334	1,257	,287
	Gruplar içi	45,998	173	,266		
	Toplam	46,666	175			
Öğrenme İklimi	Gruplar arası	1,351	2	,675	,644	,527
	Gruplar içi	181,509	173	1,049		
	Toplam	182,860	175			
Bilgi Kullanımı	Gruplar arası	1,254	2	,627	,617	,541
	Gruplar içi	175,955	173	1,017		
	Toplam	177,209	175			
Bilgi Paylaşımı	Gruplar arası	3,822	2	1,911	1,896	,153
	Gruplar içi	174,338	173	1,008		
	Toplam	178,160	175			

Tablo 4.42 incelendiğinde genel olarak gruplar arası ortalamaların istatistiksel olarak anlamlı derecede farklılaşmadığı ($F=1,070p>.05$) görülmektedir. Alt boyutlara bakıldığında da gruplar arası ortalamaların hiçbir boyutta istatistiksel olarak anlamlı derecede farklılaşmadığı ($p>.05$) görülmektedir. Bu sonuç spor yöneticilerinin eğitim durumlarının örgütsel öğrenme düzeylerini etkileyen bir faktör olmadığını göstermektedir.

Tablo 4. 43. Spor Yöneticilerinin Unvanlarına Göre Örgütsel Öğrenme Düzeyleri Ortalamaları ve Standart Sapma Değerleri

	Unvan	N	\bar{X}	SS
GENEL	İl Müdürü	13	3,49	1,052
	Şube Müdürü	72	3,33	,867
	Gençlik Merkezi Müdürü	40	3,59	,887
	İlçe Müdürü	51	3,40	,882
Sistem Yönelimi	İl Müdürü	13	2,84	,587
	Şube Müdürü	72	2,78	,507
	Gençlik Merkezi Müdürü	40	2,92	,492
	İlçe Müdürü	51	2,83	,534
Öğrenme İklimi	İl Müdürü	13	3,53	1,148
	Şube Müdürü	72	3,42	1,046
	Gençlik Merkezi Müdürü	40	3,67	1,025
	İlçe Müdürü	51	3,44	,963
Bilgi Kullanımı	İl Müdürü	13	3,18	1,201
	Şube Müdürü	72	3,24	1,058
	Gençlik Merkezi Müdürü	40	3,56	,951
	İlçe Müdürü	51	3,43	,913
Bilgi Paylaşımı	İl Müdürü	13	3,61	1,204
	Şube Müdürü	72	3,30	,986
	Gençlik Merkezi Müdürü	40	3,60	,873
	İlçe Müdürü	51	3,31	1,084

Tablo 4.43 incelendiğinde genel olarak en yüksek ortalamanın gençlik merkezi müdürü ($\bar{X}=3,59$) olan spor yöneticilerinde, en düşük ortalamanın ise şube müdürü ($\bar{X}=3,33$) olan spor yöneticilerinde olduğu görülmektedir.

Alt boyutlara bakıldığında sistem yönelimi alt boyutunda en yüksek ortalamanın gençlik merkezi müdürü ($\bar{X}=2,92$) olan spor yöneticilerinde, en düşük ortalamanın şube müdürü ($\bar{X}=2,78$) olan spor yöneticilerinde olduğu; öğrenme iklimi alt boyutunda en yüksek ortalamanın gençlik merkezi müdürü ($\bar{X}=3,67$) olan spor yöneticilerinde, en düşük ortalamanın şube müdürü ($\bar{X}=3,42$) olan spor yöneticilerinde olduğu; bilgi kullanımı alt boyutunda en yüksek ortalamanın gençlik merkezi müdürü ($\bar{X}=3,56$) olan spor yöneticilerinde, en düşük ortalamanın şube müdürü ($\bar{X}=3,18$) olan spor yöneticilerinde olduğu; bilgi paylaşımı alt boyutunda en yüksek ortalamanın il müdürü ($\bar{X}=3,61$) olan spor yöneticilerinde, en düşük ortalamanın şube müdürü ($\bar{X}=3,30$) olan spor yöneticilerinde olduğu görülmektedir.

Spor yöneticilerinin unvanlarına göre örgütsel öğrenme düzeyleri ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olup olmadığının belirlenmesinde tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmış ve elde edilen sonuçlara tablo 4.44'de yer verilmiştir

Tablo 4. 44. Spor Yöneticilerinin Unvanlarına Göre Örgütsel Öğrenme Düzeyleri Ortalamalarına İlişkin ANOVA Sonuçları

	Varyansın Kaynağı	KT	sd	KO	F	p
GENEL	Gruplar arası	1,766	3	,589	,743	,528
	Gruplar içi	136,336	172	,793		
	Toplam	138,102	175			
Sistem Yönelimi	Gruplar arası	,525	3	,175	,652	,583
	Gruplar içi	46,141	172	,268		
	Toplam	46,666	175			
Öğrenme İklimi	Gruplar arası	1,849	3	,616	,586	,625
	Gruplar içi	181,011	172	1,052		
	Toplam	182,860	175			
Bilgi Kullanımı	Gruplar arası	3,319	3	1,106	1,094	,353
	Gruplar içi	173,889	172	1,011		
	Toplam	177,209	175			
Bilgi Paylaşımı	Gruplar arası	3,154	3	1,051	1,033	,379
	Gruplar içi	175,006	172	1,017		
	Toplam	178,160	175			

Spor yöneticilerinin örgütsel öğrenme düzeylerinin unvanlarına göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için yapılan tek faktörlü ANOVA sonucunda ölçek geneli gruplar arası ortalamaların istatistiksel olarak anlamlı derecede farklılaşmadığı ($F=,743$, $p>.05$) görülmektedir. Alt boyutlara bakıldığında da gruplar arası ortalamaların hiçbir boyutta istatistiksel olarak anlamlı derecede farklılaşmadığı ($p>.05$) görülmektedir. Bu sonuç unvan durumunun örgütsel öğrenme üzerinde etkili bir değişken olmadığını göstermektedir.

Tablo 4. 45. Spor Yöneticilerinin Görev Yerlerine Göre Örgütsel Öğrenme Düzeyleri Ortalamaları ve Standart Sapma Değerleri

	Görev Yeri	N	X	SS
GENEL	Büyükşehir	57	3,48	,922
	İl	92	3,37	,890
	İlçe	27	3,46	,827
Sistem Yönelimi	Büyükşehir	57	2,76	,502
	İl	92	2,86	,527
	İlçe	27	2,87	,507
Öğrenme İklimi	Büyükşehir	57	3,57	1,022
	İl	92	3,46	1,054
	İlçe	27	3,46	,933
Bilgi Kullanımı	Büyükşehir	57	3,40	1,166
	İl	92	3,31	,943
	İlçe	27	3,48	,859
Bilgi Paylaşımı	Büyükşehir	57	3,47	1,003
	İl	92	3,36	1,029
	İlçe	27	3,34	,976

Tablo 4.45 incelendiğinde genel olarak en yüksek ortalamanın büyükşehirde ($X=3,48$) görev yapan spor yöneticilerinde, en düşük ortalamanın ise ilde görev yapan ($X=3,37$) spor yöneticilerinde olduğu görülmektedir.

Alt boyutlara bakıldığında sistem yönelimi alt boyutunda en yüksek ortalamanın ilçede görev yapan spor yöneticilerinden ($X=2,87$), en düşük ortalamanın ise büyükşehirde görev yapan spor yöneticilerinde ($X=2,76$) olduğu; öğrenme iklimi alt boyutunda en yüksek ortalamanın büyükşehirde görev yapan spor yöneticilerinde ($X=3,57$), en düşük ortalamanın ise il ($X=3,46$) ve ilçede ($X=3,46$) görev yapan spor yöneticilerinde olduğu; bilgi kullanımı alt boyutunda en yüksek ortalamanın ilçede görev yapan spor yöneticilerinde ($X=3,48$), en düşük ortalamanın ise ilde ($X=3,31$) görev yapan spor yöneticilerinde olduğu; bilgi paylaşımı alt boyutunda en yüksek ortalamanın büyükşehirde görev yapan spor yöneticilerinde ($X=3,47$), en düşük ortalamanın ise ilçede ($X=3,34$) görev yapan spor yöneticilerinde olduğu görülmektedir.

Spor yöneticilerinin görev yerlerine göre örgütsel öğrenme düzeyleri ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olup olmadığının belirlenmesinde tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmış ve elde edilen sonuçlara tablo 4.46'da yer verilmiştir.

Tablo 4. 46. Spor Yöneticilerinin Görev Yerlerine Göre Örgütsel Öğrenme Düzeyleri İlişkin ANOVA Sonuçları

	Varyansın Kaynağı	KT	sd	KO	F	p
GENEL	Gruplar arası	,450	2	,225	,283	,754
	Gruplar içi	137,652	173	,796		
	Toplam	138,102	175			
Sistem Yönelimi	Gruplar arası	,475	2	,238	,890	,413
	Gruplar içi	46,191	173	,267		
	Toplam	46,666	175			
Öğrenme İklimi	Gruplar arası	,451	2	,226	,214	,808
	Gruplar içi	182,409	173	1,054		
	Toplam	182,860	175			
Bilgi Kullanımı	Gruplar arası	,684	2	,342	,335	,716
	Gruplar içi	176,525	173	1,020		
	Toplam	177,209	175			
Bilgi Paylaşımı	Gruplar arası	,510	2	,255	,248	,780
	Gruplar içi	177,650	173	1,027		
	Toplam	178,160	175			

Tablo 4.46 incelendiğinde genel olarak gruplar arası ortalamaların istatistiksel olarak anlamlı derecede farklılaşmadığı ($F=,283p>.05$) görülmektedir. Alt boyutlara bakıldığında da gruplar arası ortalamaların hiçbir boyutta istatistiksel olarak anlamlı derecede farklılaşmadığı ($p>.05$) görülmektedir. Bu sonuç spor yöneticilerinin görev yerlerinin örgütsel öğrenme düzeylerini etkileyen bir faktör olmadığını göstermektedir.

Tablo 4. 47. Spor Yöneticilerinin Bu Görevi Sürdürme Sürelerine Göre Örgütsel Öğrenme Düzeyleri Ortalamaları ve Standart Sapma Değerleri

	Bu Görevi Sürdürme Süresi	N	X	SS
GENEL	1-5	94	3,46	,866
	6-10	42	3,35	1,060
	11-15	19	3,35	,855
	16 ve üstü	21	3,43	,651
Sistem Yönelimi	1-5	94	2,81	,502
	6-10	42	2,76	,495
	11-15	19	2,96	,576
	16 ve üstü	21	2,95	,560
Öğrenme İklimi	1-5	94	3,53	,941
	6-10	42	3,50	1,213
	11-15	19	3,40	1,020
	16 ve üstü	21	3,38	1,016
Bilgi Kullanımı	1-5	94	3,41	,983
	6-10	42	3,21	1,148
	11-15	19	3,36	,924
	16 ve üstü	21	3,43	,909
Bilgi Paylaşımı	1-5	94	3,45	,999
	6-10	42	3,29	1,149
	11-15	19	3,23	,849
	16 ve üstü	21	3,51	,909

Tablo 4.47 incelendiğinde genel olarak en yüksek ortalamanın 1-5 yıl ($X=3,46$) bu görevi yapan spor yöneticilerinde, en düşük ortalamanın ise 6-10 yıl ($X=3,35$) ve 11-15 yıl ($X=3,35$) bu görevi yapan spor yöneticilerinde olduğu görülmektedir.

Alt boyutlara bakıldığında sistem yönelimi alt boyutunda en yüksek ortalamanın 11-15 yıl bu görevi yapan spor yöneticilerinde ($X=2,96$), en düşük ortalamanın ise 6-10 yıl bu görevi yapan spor yöneticilerinde ($X=2,76$) olduğu; öğrenme iklimi alt boyutunda en yüksek ortalamanın 1-5 yıl bu görevi yapan spor yöneticilerinde ($X=3,53$), en düşük ortalamanın ise 16 yıl ve üstü yıl bu görevi yapan spor yöneticilerinde ($X=3,38$) olduğu; bilgi kullanımı alt boyutunda en yüksek ortalamanın 16 yıl ve üstü yıl bu görevi yapan spor yöneticilerinde ($X=3,43$), en düşük ortalamanın ise 6-10 yıl bu görevi yapan spor

yöneticilerinde ($\bar{X}=3,21$) olduğu; bilgi paylaşımı alt boyutunda en yüksek ortalamanın 16 yıl ve üstü yıl bu görevi yapan spor yöneticilerinde ($\bar{X}=3,51$), en düşük ortalamanın ise 11-15 yıl bu görevi yapan spor yöneticilerinde ($\bar{X}=3,23$) olduğu görülmektedir.

Spor yöneticilerinin bu görevi sürdürme sürelerine göre örgütsel öğrenme düzeyleri ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olup olmadığının belirlenmesinde tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmış ve elde edilen sonuçlara tablo 4.48'de yer verilmiştir.



Tablo 4. 48. Spor Yöneticilerinin Bu Görevi Sürdürme Sürelerine Göre Örgütsel Öğrenme Düzeyleri İlişkin ANOVA Sonuçları

	Varyansın Kaynağı	KT	sd	KO	F	p
GENEL	Gruplar arası	,437	3	,146	,182	,908
	Gruplar içi	137,665	172	,800		
	Toplam	138,102	175			
Sistem Yönelimi	Gruplar arası	,870	3	,290	1,089	,355
	Gruplar içi	45,796	172	,266		
	Toplam	46,666	175			
Öğrenme İklimi	Gruplar arası	,617	3	,206	,194	,900
	Gruplar içi	182,243	172	1,060		
	Toplam	182,860	175			
Bilgi Kullanımı	Gruplar arası	1,261	3	,420	,411	,745
	Gruplar içi	175,948	172	1,023		
	Toplam	177,209	175			
Bilgi Paylaşımı	Gruplar arası	1,627	3	,542	,528	,663
	Gruplar içi	176,533	172	1,026		
	Toplam	178,160	175			

Tablo 4.48 incelendiğinde genel olarak gruplar arası ortalamaların istatistiksel olarak anlamlı derecede farklılaşmadığı ($F=,182p>.05$) görülmektedir. Alt boyutlara bakıldığında da gruplar arası ortalamaların hiçbir boyutta istatistiksel olarak anlamlı derecede farklılaşmadığı ($p>.05$) görülmektedir. Bu sonuç spor yöneticilerinin bu görevi sürdürme sürelerinin örgütsel öğrenme düzeylerini etkileyen bir faktör olmadığını göstermektedir.

4.7. Spor Yöneticilerinin Örgütsel Öğrenme Düzeylerinin Yordanmasına İlişkin Bulgular

Tablo 4. 49. Çoklu Regresyon Analizine İlişkin Bulgular

Değişken	B	Standart Hata B	B	t	p	İkili r	Kısmi r
Sabit	,858	,624		1,374	,171		
Öğrenilmiş Çaresizlik	-,215	,178	-,078	-1,208	,229	-,018	-,091
Psikolojik Sözleşme	,994	,120	,535	8,262	,000***	,526	,532
R=0.532R ² =0.283							
F (2,173)=34.167 p=.0000							
***p<0.001							

Yordayıcı değişkenlerle bağımlı değişken arasındaki ikili ve kısmi korelasyonlar incelendiğinde öğrenilmiş çaresizlik düzeyleri ile örgütsel öğrenme düzeyleri arasında negatif ve düşük düzeyde bir ilişkinin ($r=0.018$) olduğu, ancak diğer değişken kontrol edildiğinde iki değişken arasındaki korelasyonun $r=.09$ olarak hesaplandığı görülmektedir. Psikolojik sözleşme düzeyleri ile örgütsel öğrenme düzeyleri arasındaki pozitif ve orta düzeyde ($r=0.52$) bir ilişki vardır. Ancak diğer değişken kontrol edildiğinde bu korelasyonun $r=.53$ olarak hesaplandığı görülmektedir.

Öğrenilmiş çaresizlik ve psikolojik sözleşme değişkenleri birlikte, spor yöneticilerinin örgütsel öğrenme puanları ile orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki vermektedir ($R=0.532$, $R^2=0.28$, $p<.01$). Adı geçen iki değişken birlikte örgütsel öğrenmedeki toplam varyansın yaklaşık % 28'ini açıklamaktadır.

Standardize edilmiş regresyon katsayısına göre, yordayıcı değişkenlerin örgütsel öğrenme üzerindeki göreceli önem sırası; psikolojik sözleşme ve öğrenilmiş çaresizliktir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise sadece

psikolojik sözleşmenin örgütsel öğrenme düzeyinde önemli bir yordayıcı olduğu görülmektedir ($t=8,262$; $p<.01$). Öğrenilmiş çaresizlik ise önemli bir etkiye sahip değildir ($t=-1,208$; $p>.05$).

Regresyon analizi sonuçlarına göre örgütsel öğrenme düzeyinin yordanmasına ilişkin regresyon eşitliği (matematiksel model) aşağıda verilmiştir.

$$\text{Örgütsel Öğrenme} = 0.858 + 0.994 \times \text{Psikolojik Sözleşme} - 0.215 \times \text{Öğrenilmiş Çaresizlik}$$



5. TARTIŞMA ve SONUÇ

5.1. Spor Yöneticilerinin Öğrenilmiş Çaresizlik Düzeyleri İle İlgili Sonuçlar

Spor yöneticilerinin öğrenilmiş çaresizlik düzeyleri genel olarak orta düzeydedir. Spor yöneticilerinin öğrenilmiş çaresizlik düzeyleri ölçek alt boyutlarına göre incelendiğinde; kontrol edilebilirlik alt boyutu yüksek, dışsal kontrol edilemezlik boyutu düşük düzeydedir. İçsel kontrol edilebilirlik boyutunu oluşturan maddeler incelendiğinde, spor yöneticileri ifadelerine en yüksek düzeyde "*Başarımın nedeninin problemleri çözme yeteneğim olduğunu hissedirim.*" ve "*Denediğim pek çok işte başarılı olurum.*" yönünde görüş bildirmişlerdir. Dışsal kontrol edilemezlik boyutu boyutunu oluşturan maddeler incelendiğinde, spor yöneticileri ifadelerine en yüksek düzeyde "*Bir şeyler planladığım gibi gitmezse, şartlar değişse bile, tekrar aynı işe girişmeyi gereksiz bulurum.*" ve "*Başarılarım ve başarısızlıklarım üzerinde, diğer insanların benden daha fazla kontrole sahip olduğunu düşünüyorum.*" şeklinde görüş bildirmişlerdir.

Cinsiyet spor yöneticilerinin öğrenilmiş çaresizlik düzeyi üzerinde etkili bir değişken değildir.

Alan yazın incelendiğinde cinsiyet değişkeninin öğrenilmiş çaresizlik üzerinde etkili bir değişken olmadığı sonucunu bulan çalışmalar olduğu görülmektedir (Ural, 2009; Gevrek, 2009; Tuna, 2018; Çelebi, 2018; Keskin, 2019; Gençtarıh, 2019; Kaptan, 2019). Bu sonuçlar çalışma sonuçları ile örtüşmektedir. Çalışma sonucundan farklı olarak cinsiyetin bireylerin öğrenilmiş çaresizlik durumu üzerinde hem erkekler hem kadınlar lehine etkili olduğunu (Künbül, 2002) belirten çalışmanın dışında kadınlar lehine anlamlı farka ulaşan çalışmaların da Gökkaya (2015), Yavaş (2012) olduğu görülmektedir. Sonuçların çalışma sonuçlarından farklılaşmasının araştırma gurubu veya çalışma alanının farklılığından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Medeni durum spor yöneticilerinin öğrenilmiş çaresizlik düzeyi üzerinde etkili bir değişken değildir. Ancak ölçek alt boyutlarından içsel kontrol edilebilirlik ve dışsal kontrol edilemezlik boyutlarında etkili bir değişkendir.

Araştırma sonucundan farklı olarak Yavaş (2012) yapmış olduğu çalışmasında bekarlar lehine anlamlı fark bulurken Tuna (2018) ise yapmış olduğu çalışmasında evli olan bireyler lehine anlamlı farka ulaşmıştır.

Yaş spor yöneticilerinin öğrenilmiş çaresizlik düzeyi üzerinde etkili bir değişken değildir. Ancak dışsal kontrol edilemezlik boyutunda etkili bir değişkendir. Araştırma sonuçlarından farklı olarak Çelebi (2018) yapmış olduğu çalışmasında yaşı büyük olanların öğrenilmiş çaresizlik seviyelerinin yüksek olduğunu bulmuşken Tuna (2018) ve Keskin (2019) ise yaşı genç olanların öğrenilmiş çaresizliği daha çok yaşadıkları sonucunu bulmuştur.

Kıdem spor yöneticilerinin öğrenilmiş çaresizlik düzeyi üzerinde etkili bir değişken değildir. Alan yazında araştırma sonucu ile örtüşen çalışmalar mevcuttur (Yavaş, 2012, Tuna, 2018). Ural (2009) ise yapmış olduğu çalışmasında kıdemi yüksek olanların öğrenilmiş çaresizlik seviyelerinin yüksek olduğu sonucunu bulmuştur.

Eğitim durumları spor yöneticilerinin öğrenilmiş çaresizlik düzeyi üzerinde etkili bir değişken değildir. Araştırma sonucuna benzer olarak Keskin (2019) ve Gençtarıh (2019) yapmış olduğu çalışmasında eğitim durumu değişkeninin etkili bir değişken olmadığı sonucunu bulmuşlardır.

Unvan spor yöneticilerinin öğrenilmiş çaresizlik düzeyi üzerinde etkili bir değişken değildir. Ancak ölçek alt boyutlarından dışsal kontrol edilemezlik boyutunda etkili bir değişkendir.

Görev yerleri spor yöneticilerinin öğrenilmiş çaresizlik düzeyi üzerinde etkili bir değişken değildir. Alan yazında görev yeri değişkeninin etkisine bakan çalışmaya rastlanılmamıştır araştırma bu yönü ile alana katkı sağlamaktadır.

Görevi sürdürme süreleri spor yöneticilerinin öğrenilmiş çaresizlik düzeyi üzerinde etkili bir değişken değildir. Tuna (2018) yapmış olduğu çalışmasında görevi sürdürme durumu değişkeninin bireylerin öğrenilmiş çaresizlik durumları üzerinde etkili olmadığı sonucunu bulmuştur. Bu sonuç araştırma sonucunu destekler niteliktedir.

5.2. Spor Yöneticilerinin Psikolojik Sözleşme Düzeyleri İle İlgili Sonuçlar

Spor yöneticilerinin psikolojik sözleşme düzeyleri genel olarak orta (kararsızım) düzeydedir. Spor yöneticilerinin psikolojik sözleşme düzeyleri alt boyutlara göre incelendiğinde işlemsel boyut orta (kararsızım), ilişkisel boyut yüksek (katılıyorum) düzeydedir. İşlemsel boyutu oluşturan maddeler incelendiğinde, spor yöneticileri ifadelerine en yüksek düzeyde "*İşim benim için yalnızca bir kazanç kapısı olmaktan daha çok anlam ifade etmektedir.*" ve "*İşyerimdeki faaliyetlere yoğun bir şekilde dahil olmaktadır.*" yönünde görüş bildirmişlerdir. İlişkisel boyutu oluşturan maddeler incelendiğinde, spor yöneticileri ifadelerine en yüksek düzeyde "*Bu işyerinde kendimi geliştirmeyi umuyorum.*" "*İşyerimdeki yeteneklerimi mesleki eğitimler olarak geliştirmeyi umuyorum.*" ve "*Bu işyerinde kendimi bir takımın parçası gibi hissediyorum.*" şeklinde görüş bildirmişlerdir.

Cinsiyet spor yöneticilerinin psikolojik sözleşme düzeyleri üzerinde etkili bir değişken değildir. Alan yazında araştırma sonuçları ile benzer olan çalışmalar (Suliman ve İles, 2000; Mimaroglu, 2008; Demirkasimoğlu, 2012; Özgül, 2013; Büyükyılmaz, 2013; Akyüz, 2014; Aykanat, 2014; Çetinkaya, 2014; Kılıçaslan, 2016; Tüzün, 2016; Zengin, 2017; Çavuş, 2018; Ulusan, 2019; Esmer ve Özdaşlı, 2018) araştırma sonucunu desteklemektedir. Araştırma sonuçlarından farklı olarak Yılmaz (2012) ve Çay (2019) yapmış olduğu çalışmada cinsiyet değişkeninin psikolojik sözleşme üzerine etkisinin kadınlar lehine olduğu sonucunu bulurken, Gemalmaz (2014), Ertuğrul (2015), Güzeltepe (2017), Envergil (2018) ise yapmış oldukları çalışmalarda bu etkinin erkekler lehine olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Medeni durum spor yöneticilerinin psikolojik sözleşme düzeyleri üzerinde etkili bir değişkendir. Bu etkinin bekarlar lehine olduğu görülmektedir. Tarakçı ve Akın (2017) yapmış olduğu çalışmada medeni durum değişkeninin bireylerin psikolojik sözleşme düzeylerinin de bekar olanlar lehine olduğu sonucuna ulaşmıştır. Alan yazın incelendiğinde araştırma sonucundan farklı olarak bu etkinin evliler lehine olduğunu gösteren çalışmalarda bulunmaktadır (Akyüz, 2014; Ulusan, 2019; Karcioğlu ve Türker, 2010). Bunu yanı sıra Güzeltepe (2017) yapmış olduğu çalışmada medeni durumu boşanmış olanların psikolojik sözleşme durumlarının daha yüksek olduğu sonucunu bulmuştur. Literatürdeki bazı çalışmalar (Mimaroglu, 2008; Yılmaz, 2012; Özgül, 2013; Aykanat, 2014; Çetinkaya, 2014; Kılıçaslan, 2016; Kılınç, 2016; Tüzün, 2016; Zengin,

2017; Envergil, 2018; Esmer ve Özdaşlı, 2018) ise medeni durum değişkeninin bireylerin psikolojik sözleşme durumlarında etkili bir değişken olmadığı sonucunu bulmuşlardır.

Yaş spor yöneticilerinin psikolojik sözleşme düzeyleri üzerinde etkili bir değişken değildir. Alan yazındaki bazı çalışmaların araştırma sonucu ile paralellik gösterdiği görülmektedir (Mimaroğlu, 2008; Yılmaz, 2012; Özgül, 2013; Akyüz, 2014; Aykanat, 2014; Çetinkaya, 2014; Cihangiroğlu vd., 2015; Kılıçaslan, 2016; Tüzün, 2016; Zengin, 2017; Tarakçı ve Akın, 2017; Envergil, 2018; Esmer ve Özdaşlı, 2018). Bunun yanı sıra Dikili (2012), Sönmez (2017) ve Ulusan (2019) yapmış oldukları çalışmada yaş değişkeninin bireylerin psikolojik sözleşme durumu düzeylerindeki etkinin yaşı büyük olanlar lehine olduğu sonucuna ulaşırken, Güzeltepe (2017), Saba and Lemire (2005) ise yaptığı çalışmasında bu etkinin yaşı genç olanlar lehine olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Kıdem spor yöneticilerinin psikolojik sözleşme düzeyleri üzerinde etkili bir değişken değildir. Literatür incelendiğinde kıdem değişkeninin bireylerin psikolojik sözleşme durumu düzeyleri üzerinde etkili olmadığı sonucunu bulan çalışmaların olduğu görülmektedir (Mimaroğlu, 2008; Cihangiroğlu vd., 2015; Kılıçaslan, 2016; Kılınç, 2016; Çavuş, 2018). Çalışma sonuçları bu araştırma sonucunu destekler niteliktedir. Araştırma sonuçlarından farklı olarak alan yazındaki bazı çalışmalarda ise kıdem durumu değişkeninin bireylerin psikolojik sözleşme durumu düzeylerinde etkili olduğu sonucunu bulmuşlardır. Bu etkinin ise kıdemi yüksek olan bireyler lehine olduğu görülmektedir (Demirkasımoğlu, 2012; Dikili, 2012; Özgül, 2013; Gemalmaz, 2014; Dönmez, 2015; Sönmez, 2017; Ulusan, 2019; Çay, 2019).

Eğitim durumları spor yöneticilerinin psikolojik sözleşme düzeyleri üzerinde etkili bir değişken değildir. Literatür incelendiğinde eğitim durumu değişkeninin bireylerin psikolojik sözleşme durumlarında etkili olmadığı sonucunu bulan çalışmaların olduğu görülmektedir (Mimaroğlu, 2008; Karcıoğlu ve Türker, 2010; Dikili, 2012; Yılmaz, 2012; Akyüz, 2014; Aykanat, 2014; Çetinkaya, 2014; Dönmez, 2015; Kılıçaslan, 2016; Tüzün, 2016; Zengin, 2017; Tarakçı ve Akın, 2017; Envergil, 2018; Esmer ve Özdaşlı, 2018; Çay, 2019). Bu sonuçlar araştırma sonuçları ile benzerlik göstermektedir. Araştırma sonucundan farklı olarak Demirkasımoğlu (2012) ve Kılınç (2016) yapmış oldukları çalışmada eğitim seviyesi yüksek olan bireylerin psikolojik sözleşme düzeylerinin yüksek olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Unvan spor yöneticilerinin psikolojik sözleşme düzeyleri üzerinde etkili bir değişken değildir. Dikili (2012) yapmış olduğu çalışmada unvanın bireyin psikolojik sözleşme durumu düzeyinde etkili bir değişken olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Bu sonuç araştırma sonucunu desteklemektedir.

Görev yeri spor yöneticilerinin psikolojik sözleşme düzeyleri üzerinde etkili bir değişkendir. Bu etkinin ilçe de görev yapanlar lehine olduğu görülmektedir. Çetinkaya (2014) ise yapmış olduğu çalışmada görev teri değişkenin bireylerin psikolojik sözleşme durumu düzeylerinde etkili bir değişken olmadığı sonucunu bulmuştur.

Görevi sürdürme süreleri spor yöneticilerinin psikolojik sözleşme düzeyleri üzerinde etkili bir değişken değildir. Alan yazın incelendiğinde görev sürdürme değişkeninin bireylerin psikolojik sözleşme durumu düzeylerinde etkili olmadığı sonucunu bulan çalışmalar bulunmaktadır (Mimaroğlu, 2008; Karcıoğlu ve Türker, 2010; Yılmaz, 2012; Özgül, 2013; Aykanat, 2014; Çetinkaya, 2014; Cihangiroğlu vd., 2015; Kılıçaslan, 2016; Zengin, 2015; Tarakçı ve Akın, 2017; Esmer ve Özdaşlı, 2018).

5.3. Spor Yöneticilerinin Örgütsel Öğrenme Düzeyleri İle İlgili Sonuçlar

Spor yöneticilerinin örgütsel öğrenme düzeyleri genel olarak yüksek (katılıyorum) düzeyindedir.

Spor yöneticilerinin örgütsel öğrenme düzeyleri alt boyutlara göre incelendiğinde sistem yönelimi alt boyutu orta (kararsızım), öğrenme iklimi alt boyutu yüksek (katılıyorum), bilgi kullanımı alt boyutu orta (kararsızım) ve bilgi paylaşımı alt boyutu yüksek (katılıyorum) düzeydedir. Sistem yönelimi boyutu oluşturan maddeler incelendiğinde, spor yöneticileri ifadelerine en yüksek düzeyde "*Kurumumuzda, süreçlerdeki tüm faaliyetler bir değer zinciri oluşturmak için birbiriyle bağlantılıdır.*" yönünde görüş bildirmişlerdir.

Öğrenme iklimi boyutu oluşturan maddeler incelendiğinde, spor yöneticileri ifadelerine en yüksek düzeyde "*Kurumumuzda, faaliyetlerimizi düzenli olarak inceleyerek yeni yollar geliştirmeye çalışmamız gereklidir.*" ve "*Öğrenme yeteneğimizin, kurumumuzun gelişmesi için çok önemli olduğunu bilmekteyiz.*" şeklinde görüş bildirmişlerdir.

Bilgi Kullanımı boyutunu oluşturan maddeler incelendiğinde, spor yöneticileri ifadelerine en yüksek düzeyde "*Kurumumuz, teknolojideki gelişmeleri takip etmek için çevresini*

inceler." ve *"Kurumumuz, çalışma yöntemlerine uygun teknolojik gelişmeleri düzenli olarak araştırmaktadır."* şeklinde görüş bildirmişlerdir.

Bilgi paylaşımı boyutunu oluşturan maddeler incelendiğinde, spor yöneticileri ifadelerine en yüksek düzeyde *"Kurumumuzda çalışanlar, bilgilerini paylaşarak yöneticilerinin daha iyi karar vermesini sağlar"* ve *"Kurumumuzda elde edilen tecrübelerin, yapılan görüşmeler aracılığıyla paylaşılması sağlanır."* şeklinde görüş bildirmişlerdir.

Cinsiyet spor yöneticilerinin örgütsel öğrenme düzeyleri üzerinde etkili bir değişkendir. Ölçeğin genelinden elde puanlarda erkek yöneticilerin puanların kadın yöneticilerin puanlarından yüksek olduğu görülmektedir. Alan yazın incelendiğinde cinsiyet değişkeninin yöneticilerin örgütsel öğrenme düzeyleri üzerinde erkekler lehine olduğu sonucunu bulan çalışmaların olduğu görülmektedir (Fuller et al., 2006; Uysal, 2008; Kılıç, 2009; Naktiyok, 2012; Yenihayat, 2019). Alan yazındaki bazı çalışma sonuçlarının ise araştırma sonucundan farklı olarak cinsiyet değişkeninin yöneticilerin örgütsel öğrenme düzeylerinde kadın yöneticiler lehine olduğu sonucunu bulmuştur (Banoğlu, 2009; Ulutin, 2010; Yavaş, 2012). Literatürdeki bazı çalışmalar ise cinsiyet değişkeninin yöneticilerin örgütsel öğrenme durumu düzeylerinde etkili bir değişken olmadığını göstermektedir (Banoğlu, 2009; Şanal, 2009; Çandır, 2010; Aydoğan vd., 2011; Yıldız, 2011; Cihangiroğlu ve Şahin, 2012; Aksu, 2013; Akgül, 2014; Seçkin, 2015; Keçeli, 2018).

Medeni durum spor yöneticilerinin örgütsel öğrenme düzeyleri üzerinde etkili bir değişken değildir. Aydoğan vd. (2011) ve Aksu (2013) yapmış oldukları çalışmalarda medeni durum değişkeninin yöneticilerin örgütsel öğrenme düzeylerinde etkili bir değişken olmadığı sonucunu bulmuşlardır. Bu çalışma sonuçları araştırma sonucu ile örtüşmektedir. Araştırma sonucundan farklı olarak Naktiyok (2012) ve Yenihayat (2019) yapmış oldukları çalışmada medeni durum değişkeninin yöneticilerin örgütsel öğrenme durumları üzerindeki etkisinin evli olanlar lehine olduğu sonucuna ulaşmışken, Yavaş (2012) ise bu etkinin bekar olan yöneticiler lehine olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Yaş spor yöneticilerinin örgütsel öğrenme düzeyleri üzerinde etkili bir değişken değildir. Literatür incelenmesinde araştırma sonucuna benzer çalışma sonuçlarının olduğu görülmüştür (Banoğlu, 2009; Aydoğan vd., 2011; Cihangiroğlu ve Şahin, 2012; Akgül, 2014; Keçeli, 2018; Yenihayat, 2019). Araştırma sonuçlarından farklı olarak Uysal (2008), Naktiyok (2012) ve Aksu (2013) yapmış oldukları çalışmalarında spor

yöneticilerinin yaşı büyük olanların örgütsel öğrenme düzeyleri durumunun yüksek olduğunu bulmuşken, Kılıç (2009), Yıldız (2011) ve Yumuşak ve Yıldız (2011) ise yapmış oldukları çalışmada bu farkın yaşı genç olanlar lehine olduğunu bulmuştur.

Kıdem spor yöneticilerinin örgütsel öğrenme düzeyleri üzerinde etkili bir değişken değildir. Alan yazında spor yöneticilerin örgütsel öğrenme düzeyleri durumunda kıdemi etkili bir değişken olmadığı sonucunu bulan (Banoğlu, 2009; Çandır, 2010; Yıldız, 2011; Aydoğan vd., 2011; Cihangiroğlu ve Şahin, 2012; Aksu, 2013; Akgül, 2014) çalışmalar bulunmaktadır. Bazı çalışma sonuçları ise kıdemi yüksek olan bireylerin örgütsel öğrenme düzeyi durumlarının kıdemi yüksek olanlar lehine olduğunu bulmuştur (Uysal, 2008; Kılıç, 2009; Yumuşak ve Yıldız, 2011; Yavaş, 2012). Kendir, (2016) ve Yenihayat (2019) ise yapmış oldukları çalışma da kıdemi düşük olan bireylerin örgütsel öğrenme düzeylerinin yüksek olduğu sonucunu bulmuştur.

Eğitim durumları spor yöneticilerinin örgütsel öğrenme düzeyleri üzerinde etkili bir değişken değildir. Literatürdeki bazı çalışma sonuçları eğitim durumu değişkenin yöneticilerin örgütsel öğrenme düzeylerinde etkili olmadığı sonucunu bulmuştur. (Banoğlu, 2009; Aydoğan vd., 2011; Seçkin, 2015). Bu sonuçlardan farklı olarak bazı çalışma sonuçlarına göre eğitim durumu düşük olan bireyler lehine olduğunu bulmuşken (Koç, 2008; Kılıç, 2009; Naktiyok, 2012; Aksu, 2013), Kendir, (2016) ve Keçeli (2018) ise çalışmasında eğitim durumu yüksek olan bireylerin örgütsel öğrenme durumlarının yüksek olduğu sonucunu bulmuştur.

Unvan durumu ve görev yeri değişkeni spor yöneticilerinin örgütse öğrenme düzeyleri üzerinde etkili bir değişken değildir. Alan yazında bu değişkenleri araştıran çalışma bulgularına rastlanılmamıştır. Araştırma bu yönü ile alana katkı sağlamaktadır.

Görevi sürdürme süreleri spor yöneticilerinin örgütsel öğrenme düzeyleri üzerinde etkili bir değişken değildir. Dönmez (2015) yapmış olduğu çalışmasında icra edilen görevi sürdürme durumunun örgütsel öğrenme durumlarında etkili bir değişken olmadığı sonucuna ulaşmıştır.

5.4. Spor Yöneticilerinin Örgütsel Öğrenme Düzeylerinin Yordanmasına İlişkin Sonuçlar

Araştırma sonuçlarına göre öğrenilmiş çaresizlik düzeyleri ile örgütsel öğrenme düzeyleri arasında negatif ve düşük düzeyde bir ilişkinin olduğu, psikolojik sözleşme düzeyleri ile örgütsel öğrenme düzeyleri arasındaki pozitif ve orta düzeyde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Öğrenilmiş çaresizlik ve psikolojik sözleşme değişkenleri birlikte, spor yöneticilerinin örgütsel öğrenme puanları ile orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki vermektedir. Psikolojik sözleşmenin örgütsel öğrenme düzeyinde önemli bir yordayıcı olduğu ancak öğrenilmiş çaresizliğin ise önemli bir etkiye sahip olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Banoğlu (2009) yapmış olduğu çalışmada okul yöneticilerinin örgütsel öğrenme durumlarının yaş, cinsiyet, kıdem, yapılan idarecilik gibi değişkenler açısından yöneticilerin örgütsel öğrenme durumu düzeylerinin olumlu ve pozitif yönde farklılaştığı sonucunu bulmuştur. Bu sonuçların çalışma sonuçları ile benzerlik gösterdiği görülmektedir. Kılıç okul yöneticileri ve öğretmenler üzerinde yapmış olduğu çalışmada, okul yöneticilerinin örgütsel öğrenme algılarının istatistiksel olarak anlamlı olduğu sonucunu bulmuştur. Bu sonuçtan hareketle yöneticilerin örgütsel öğrenme durumlarının kurumla olan bağlılıkları ile ilişkili olduğu söylenebilir. Yu and Hsu (2009) ve Aydın (2009) yapmış olduğu çalışmada yöneticilerin liderlik özellikleri ile örgütsel öğrenme durumları üzerinde yapmış olduğu çalışmada, yöneticilerin liderlik özelliklerinin örgütsel öğrenmeyi yordadığı sonucuna ulaşmıştır. Bu sonuçlar örgütsel öğrenmenin bir çok alan ile yakından ilişkili olduğu sonucunu göstermektedir. Çalışma sonuçları bu yönü ile araştırma sonuçları ile örtüşmektedir. Naktiyok (2012) yapmış olduğu çalışmada örgütsel öğrenme ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ve olumlu ilişki vardır. Bu sonuç araştırma sonuçları ile paralellik göstermektedir. Yavaş (2012) yapmış olduğu çalışmada öğrenilmiş çaresizliğin örgütsel öğrenme üzerinde (yaş, cinsiyet, medeni durum ve kıdem) değişkenleri bakımından etkili olduğu ve öğrenilmiş çaresizlik ile örgütsel öğrenme arasında olumlu ve doğrudan bir ilişki olduğunu belirlemiştir. Bu sonuçlardan hareketle öğrenilmiş çaresizliğin örgütsel öğrenmeyi yordadığı söylenebilir. Yavaş (2013) çalışmada okul yöneticilerinin liderlik özellikleri ile yöneticilerin örgütsel öğrenme düzeyleri arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu sonuçtan hareketle örgütsel öğrenmenin yöneticilerin farklı özellikleri ile yakından ilişkili olabileceği söylenebilir. Korkmaz (2008) yapmış olduğu çalışmada okul yöneticilerinin liderlik

özelliklerinin yöneticilerin örgütsel öğrenme düzeylerini yordayan bir değişken olduğu sonucunu bulmuştur. Sonuçtan hareketle örgütsel öğrenme ile yöneticilerin kişisel özellikleri arasında olumlu ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu söylenebilir. Çelebi (2018) çalışmasında öğrenilmiş çaresizlik ile örgütsel öğrenme arasında olumlu ve negatif yönlü bir ilişki olduğu sonucunu bulmuştur. Bu sonuç çalışma sonucunu destekler niteliktedir. Tuna (2018) çalışmasında bireylerin yönetim yetenekleri ile öğrenilmiş çaresizlikleri arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu sonucunu bulmuştur bu sonuç araştırma sonuçları ile örtüşmektedir. Ulusan (2019) yapmış olduğu çalışmasında psikolojik sözleşme ile örgütsel öğrenme arasında olumlu ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucunu saptamıştır. Bu sonuç araştırma sonuçları ile paralellik göstermektedir. Sönmez (2017) öğretmenler üzerinde yapmış olduğu çalışmasında psikolojik sözleşme ile örgütsel bağlılık arasında olumlu ve pozitif yönlü sıkı bir ilişki belirlemiştir. Bu sonuçtan hareketle psikolojik sözleşmenin örgütsel öğrenme üzerinde etkili olduğu söylenebilir. Çalışma sonucu bu yönü ile araştırma sonuçlarını desteklemektedir.

5.5. Öneriler

Yöneticilerin psikolojik sözleşme durumları ile örgütsel öğrenme düzeyleri arasında yakın bir ilişki vardır, bu durumdan dolayı Gençlik ve Spor Bakanlığı'nın yöneticilerin psikolojik bağlılıklarını artırmak için hizmet içi eğitime ağırlık vermesi önerilebilir.

Benzer çalışmanın diğer kamu kurumlarındaki yöneticilere de tekrar yapılması önerilebilir.

Spor yöneticilerinin öğrenilmiş çaresizlik düzeyleri ölçek alt boyutlarından kontrol edilebilirlik alt boyutu yüksek (çoğu zaman), düzeydedir. Bu sonuçtan hareketle Gençlik ve Spor Bakanlığı yöneticilerin kişisel gelişimlerine katkı sağlayacak ve yöneticilerin öğrenilmiş çaresizlik düzeylerini daha düşük düzeye getirecek çalışmalar yapması önerilebilir.

Yöneticilerin örgütsel öğrenme ölçeğine vermiş oldukları cevap "*Öğrenme yeteneğimizin, kurumumuzun gelişmesi için çok önemli olduğunu bilmekteyiz* şeklindedir. Gençlik ve Spor Bakanlığı'nın yöneticilerin bu güçlü yanlarını destekleyici faaliyetler önerilebilir.

Bu çalışma İç Anadolu bölgesinde görev yapan spor yöneticileri üzerinde yapılmıştır. Diğer bölgelerde de görev yapan spor yöneticilerinin buldukları yörelerin, bölgelerin kültürel, sosyoekonomik vb. farklılıkları dikkate alınarak diğer bölgelerde de benzer çalışmanın yapılması önerilebilir.

Yönetim alanının son günlerde en güncel konularından birisi olan örgütsel öğrenme, örgütsel öğrenme kapasitesinin belirleyicilerinin neler olduğu veya nasıl artırılacağı temel alınarak yeni araştırmalarda ele alınabilir.



6. KAYNAKLAR

- Abalı, A. Gençlik ve spor. GSB Yayınları, Ankara. 1974
- Abramson, L. Seligman, M. ve Teasdale, J. Learned Helplessness in Humans: Critique and Reformulation. *Journal Abnorm Psychol.* 1978; 87: 49-74.
- Akat, İ., Budak, G., & Budak, G. İşletme Yönetimi. Barış Yayınları, İzmir. 2002
- Akgül, Ö. S. Okul Yöneticilerinin Bilgi Yönetimi Becerilerinin Örgütsel Öğrenme Düzeyi ve Okul Etkinlikleri İle İlişkisi (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması, Ekonomisi Anabilim Dalı. 2014
- Aksu, M.. Meslek Lisesi Yönetici Ve Öğretmenlerinin Öğrenen Örgüt Algıları (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı. 2013
- Akyüz, N.E. Psikolojik Sözleşme İle Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişki: Ankara Ptt Başmüdürlüğü Örneği (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. 2014
- Alpar, R.. Spor Blimlerinde Uygulamalı İstatistik. 1. Baskı. Ankara: Kılıçaslan Akademi2000
- Argyris C. ve Schön D. A. Organizational Learning: A Theory of Action Perspective, Addison-Wesley Publishing Co. Reading, Massachusetts. 1978.
- Arrow K., (), "The Implications of Learning by Doing", *Review of Economic Studies*, 1962; Vol: 29, s. 166-170.
- Atabeyoğlu, C. Tanzimat'tan Cumhuriyet'e spor. Tanzimat'tan Cumhuriyet'e Türkiye ansiklopedisi, 1985; 6, 1474-1518.
- Aydın, A. H. Yönetim Bilimi. Baskı. Seçkin Yayıncılık. Ankara. 2008; 269s.
- Aydın, B., Örgütsel Etkililiği Arttırmada, Örgütsel Öğrenme Kapasitesi, Değer Oluşturucu Liderlik Ve Örgütsel Kültürün Etkisi (Yayınlanmış Doktora Tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze. 2009.

- Aydoğan, E., Orhan, F., Naldöken, Ü., Beylik, U., & Aksay, K. Sağlık Kurumlarında Örgütsel Öğrenme Kapasitesi: Bir Kamu Hastanesi Örneği. C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 2011; Cilt 12, Sayı 2.
- Aykanat , Z.. Psikolojik Sözleşmenin İhlali Algısında Örgütsel Adaletin Etkisi Ve Etik Liderin Aracı Değişken Olarak Rolü: Kalkınma Ajanslarında Uygulama. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. 2014.
- Aykın, A. G. Meşrutiyetten Günümüze Türkiye’de Spor Politikaları Ve 1980 Sonrası Parti Ve Hükümet Programları İle Kalkınma Planlarında Sporun Yeri. Academic Sight/Akademik Bakış, 2013; 38.
- Aytürk, N. Yönetimde Yetki Devri ve İmza Yetkileri. Amme İdaresi Dergisi, 1990; 33(1), 79-110.Ankara.
- Banoğlu, K. İlköğretim Okullarında Görev Yapmakta Olan Yönetici Ve Öğretmenlerin Öğrenen Örgüt Algısı: Kağıthane İlçesi Örneği (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı. 2009.
- Bolat, T. Ve Seymen, O. Örgütsel Öğrenme. Bursa: Ezgi Yayınları. 2002.
- Boysan, M. Çok Örnekli Yapısal Eşitlik Modelleri. Van: Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. 2006.
- Büyüköztürk, Ş. Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı [Handbook Of Data Analysis For The Social Sciences] Ankara: Pegem. 2010.
- Büyüköztürk, Ş. Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı. 20. Baskı. Ankara: Pegem Akademi. 2014.
- Büyükyılmaz, O. Akademik Personel Açısından Psikolojik Sözleşme İhlali İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin Analizi (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Bülent Ecevit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. 2013.
- Can, H., Organizasyon Ve Yönetim. Siyasal Kitabevi, 4.Baskı, Ankara. 1997
- Canman, Doğan A. Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi (1. Baskı). Ankara: TODAİE Yayınları. 1993

- Cihangiroğlu, N., & Şahin, B. Organizasyonlarda nemli Bir Fenomen: Psikolojik Sözleşme. Uluslararası Yönetim İktisat Ve İşletme Dergisi, 2012; 6(11), 1-16.
- Cihangiroğlu, N., Uzuntarla, Y., & Şahin, B. Yardımcı Sağlık Personelinin Psikolojik Sözleşmeleri İle Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişkinin Analizi. TAF Preventive Medicine Bulletin, 2015: 14(4); 16-22
- Coşkun, B. P. Yönetici Ve Öğretmen Algılarına Göre İlköğretim Okullarının Örgütsel Öğrenme Düzeylerinin İncelenmesi (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ege Üniversitesi, İzmir. 2008
- Cyert R. ve March J. A Behavioural Theory of the Firm, Prentice Hall, Eaglewood Cliffs, New Jersey. 1963.
- Çandır, R. Lise Öğretmenlerinin Örgütsel Öğrenme Düzeyine İlişkin Algıları (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı. 2010
- Çavuş, E. Okulların Dna Profilleri İle Öğretmenlerin Psikolojik Sözleşme Düzeyleri Arasındaki İlişki (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı. 2018
- Çay, A.Y. Okul Yöneticilerinin Farklılıkları Yönetme Becerileri İle Öğretmenlerin Psikolojik Sözleşmeye Uyuma Düzeyleri Arasındaki İlişki (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı. 2019
- Çelebi, I. Mobbing Ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkide Öğrenilmiş Çaresizliğin Rolü: Kamu Ve Özel Sektör Çalışanlarına Yönelik Bir Alan Araştırması (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. 2018
- Çelik, V., (2014), Örgütsel Öğrenme Kapasitesi, Yenilik Ve Finansal Performans İlişkisi: Dönüşümcü Liderliğin İlmılaştırıcı Etkisi (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Çetinkaya, F.F. Hizmet İşletmelerinde Psikolojik Sözleşme İhlalleri Ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Kapadokya Bölgesi 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. 2014

- De Vos, Ans, Dirk Buyens ve René Schalk, “Psychological Contract Development during Organizational Socialization: Adaptation to Reality and the Role of Reciprocity”, *Journal of Organizational Behavior*, 2003; Cilt: 24, Sayı: 5, s. 537-559.
- Demirkasımoğlu, N. Kamu Ve Özel İlköğretim Okulu Sınıf Öğretmenlerinin Psikolojik Sözleşme Algıları Ve İş Çevresine Uyum Düzeyleri İle İlişkisi (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi Ve Politikası Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Bilim Dalı. 2012.
- Dikili, A. Psikolojik Sözleşme İle İş Tatmini İlişkisi: Bir Örnek Olay Çalışması (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. 2012
- Dodgson M. “Organizational Learning: A Review of Some Literatures”, *Organizational Studies*, 1993; Vol:14, No: 3, s.375-394.
- Donnelly,H. , Gibson, J. , Ivancevich, J. J. *Fundamentals of Management*. USA: McGraw Hill, California. 1998.
- Donuk, B. *Spor Yöneticiliği Ve İstihdam Alanları*. İstanbul: Ötüken Yayınları. 2005.
- Dosi G., “Sources, Procedures and Microeconomic Effects of Innovation”, *Journal of Economic Literature* 1988: Vol: 26, s. 1120-1171.
- Dönmez, N. Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Psikolojik Sözleşme Düzeyleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı. 2015
- Ekmekçi, R. *Spor Yönetimi: Kavram Ve Özellikler*. M.Argan (Ed.), *Spor Yönetimi*. (3-10). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi. 2013
- Envergil, D. Sağlık Çalışanlarının Psikolojik Sözleşme Algılarının Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı. 2018
- Eren, E. *Yönetim ve Organizasyon (Çagdas ve Küresel Yaklasimler)*. Baski, Beta Yayinlari, Istanbul2003
- Ergün, T. , Polat, A. *Kamu Yönetimine Giriş*. Ankara. 1978
- Erkuş, A. *Psikoloji Terimler Sözlüğü*. Ankara: Doruk Yayınları. 1994

- Ertuğrul, A. Psikolojik Sözleşme İhlali Algısının Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Banka Çalışanları Üzerine Bir Araştırma (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. 2015.
- Erturan, E. E. Almanya ve Türkiye'deki Spor Kulüplerinin Karşılaştırmalı Analizi, Türkiye'de Spor Kulüplerinin Yapı ve İşleyişine Yeni Bir Yaklaşım. Gazi Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü. 2010
- Esmer, Y., & Özdaşlı, K. Akademik Yönetimde Psikolojik Sözleşme İhlali, Etik Liderlik Ve Prososyal Davranışlar. Çizgi Kitapevi Yayınları, Ankara. 2018.
- Fişek, K. 100 soruda Türkiye spor tarihi (Vol. 53). Gerçek Yayınevi. 1985
- Fişek, K. Spor Yönetimi (2.Baskı). Bağırhan Yayın Evi, Tıpkı Basım, Ankara. 1988
- Fişek, K. Devlet politikası ve toplumsal yapıyla ilişkileri açısından spor yönetimi: Dünyada-Türkiye'de (Vol. 1). YGS Yayınları. 2003.
- Fuller, Brain J., Kim Hester, Tim Barnett, Len Frey And Clint Relyea, "Perceived Organizational Support And Perceived External Prestige: Predicting Organizational Attectment For University Faculty, Staff And Administration", The Journal Of Social Psychology, 2006; 146(3): Pp.327-347.
- Gemalmaz, N. İlkokul Yöneticilerinin Kullandıkları Motivasyonel Dilin Öğretmenlerin Psikolojik Sözleşme Ve Lider Üye Etkileşimine Algıları Üzerine Etkisi. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Zirve Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. 2014
- Gençtarıh, B. Genç Yetişkinlerde Öğrenilmiş Çaresizlik Ve Olumsuz Değerlendirilme Korkusu İle Toplumsal Cinsiyet Rollerini Tutumları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Mersin Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı. 2019
- George, D. ve M. Mallery SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference. 17,0 update (10a ed.) Boston: Pearson. 2010
- Gevrek, L. İlköğretim İkinci Kademe Öğrencilerinin Öğrenilmiş Çaresizlik Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Lisansüstü Yönetmeliği Uyarınca İlköğretim Anabilim Dalı. 2009

- Gournay, B. Yönetim Bilimine Giriş Çağdaş Toplumlarda Kamu Yönetimi,(Çev. İhsan Kuntbay). 1971
- Gök, Y., & Sunay, H. Türkiye Ve Fransa'da Uygulanan Spor Yönetiminin Kamu Yönetimi Açısından Karşılaştırılması. *Sportmetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 2010; 8(1): 7-16.
- Gökkaya, V. B. (). Çaresizliği Öğrenen Kadın: Öğrenilmiş Çaresizlik. *Electronic Turkish Studies*, 2015; 10(14): 16-22.
- Güzeltepe, S. Kamu Personelinin Bilişsel Esneklik Düzeylerinin Psikolojik Sözleşme Rollerini Açısından İncelenmesi Bir Alan Araştırması: Bakırköy Adliyesi (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji Anabilim Dalı. 2017
- Huber, G. P. Organizational learning: the contributing processes and literatures. *Organization Science*, 1991; 2(1): 88-115.
- İmamoğlu, A. F. İki Binli Yıllara Doğru Türk Sporuna Üzerine Bazı Gözlemler. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1992; C, 8(1): 9-19.
- İmamoğlu, F. Türkiye'de Sporun Yönetimsel Yapısı İçinde Spor Federasyonları. *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 2011; 16(2): 3-10.
- Kalkan, V. D. Örgütsel Öğrenme Ve Bilgi Yönetimi, Kesi_İm Ve Ayrı_Ma Noktaları. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 5 (16), 22-36. 23.08.2007, [www.Esosder.Com](http://www.esosder.com). ISSN: 2006; 1304-0278.
- Kaptan, C. Örgütsel Adalet Algısının Öğrenilmiş Çaresizlik Üzerine Etkisi: Mersin Büyükşehir Belediyesi Örneği (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bilgi Yönetimi Anabilim Dalı. 2019
- Karasar, N. Bilimsel Araştırma Yöntemi. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım. 2005.
- Karcıoğlu, F., & Türker, E. Psikolojik Sözleşme İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 2010; 24(2): 121-140.
- Keçeli, S. Çalışan Perspektifinden Örgütsel Öğrenme Yeteneğinin Görev Ve Bağlamsal Performansa Etkisi: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. 2018.

- Kendir, V. Sağlık Sektöründe Örgüt Kültürü, Örgütsel Öğrenme Ve Örgütsel Yenilik İlişkisi (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı. 2016.
- Keskin, Ç. Üniversite Öğrencilerinin Öğrenilmiş Çaresizlik Düzeyleri İle Anksiyete, Sürekli Öfke Ve Öfke İfade Tarzları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Üsküdar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Klinik Psikoloji Anabilim Dalı. 2019.
- Kılıç, F. Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Öğrenen Örgüte İlişkin Algı Düzeyleri: Bolu İli Örneği (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Bölümü Eğitim Yönetimi Ve Denetimi Ana Bilim Dalı. 2009.
- Kılıçaslan, S. Psikolojik Sözleşme İhlalinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerine Etkisi: Üniversite Öğretim Elemanları Üzerinde Bir Uygulama (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. 2016.
- Kılınç, E. (2016). Psikolojik Sözleşmenin Çalışan Performansına Etkisine İlişkin Kamu-Özel Hastanelerde Karşılaştırmalı Bir Araştırma: Gaziantep Örneği (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Kilis 7 Aralık Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Koç, U. Örgütsel Öğrenme, Sonuçları ve İmkb'de Bir Araştırma (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. 2008.
- Korkmaz, M. Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Öğrenen Örgüt Özellikleri Arasındaki İlişki Üzerine Nicel Bir Araştırma. Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 2008:53(53), 75-98.
- Krotee, L.March ve Buche, Charkes A. Spor Yönetimi. Ed. Hasan Kasap, Ümit Kesim. İstanbul: Spor Bilimleri Derneği adına Beyaz Yayınları. 2007.
- Krotee, L.March ve Buche, Charkes A. Spor Yönetimi. Ed. Hasan Kasap, Ümit Kesim. İstanbul: Spor Bilimleri Derneği adına Beyaz Yayınları. 2007
- Kurtipek, S., Yenel, F. Yeniden İnşa Edilen Türk Spor Yönetimi, 16.Spor Bilimleri Kongresi, Tam Metin Kitabı, 2018; 2167:2172.
- Kümbül, B. Çalışma Hayatında Öğrenilmiş Çaresizlik Olgusu (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. 2002

- Millward, Lynne, J., Hopkins, Lee, J., Psychological contracts, Organizational And Jobcommitment”, Journal Of Appliedpsychology, 1998; Vol: 28, No: 16, Pp: 1530-1556.
- Mimaroğlu, H. Psikolojik Sözleşmenin Personelin Tutum Ve Davranışlarına Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. 2008
- Mirzaoğlu, D. Spor Yönetimi Ve Organizasyon Temelleri (Ed.). Spor Bilimlerine Giriş. Ankara: Seçkin Yayınları. 2011
- Mollaoğulları, H. Türk spor yönetiminde yapısal değişiklikler ve güncel sorunlar (1992-1998). Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara. 1998.
- Naktiyok, S. (2012). Örgütsel Öğrenme Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Ökmen, Ş. Otantik Liderliğin Örgütsel Öğrenme Kapasitesine Etkisi. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze. 2017.
- Özen, G., Koçak, F., Boran, F., Sunay, H., Gedikli, N. Türk Spor Yönetimindeki Mevcut Sorunlara İlişkin Akademisyenlerin Görüşlerinin Değerlendirilmesi. Spormetre Beden Eğitimi Ve Spor Bilimleri Dergisi, 2012; 10(4), 107-116.
- Özgen M.H., Özgen, H. Psikolojik sözleşme ve boyutlarının iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetine etkileri: tıbbi satış temsilcileri üzerinde bir araştırma. Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2010; 19(1): 1-19.
- Özgül, E. Otel İşletmelerinde Algılanan Psikolojik Sözleşme İhlalinin İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi (Nevşehir Örneği). (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Nevşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. 2013
- Parks,B. J., Quarterman, J., Thibault, L. Çağdaş Spor Yönetimi (3.Baskı) . (Çev. Doğu,G. , Sevimli, D., Durusoy, E. A.). Ankara. 2013
- Parlak, B. Yönetim bilimi ve çağdaş yönetim teknikleri. Beta Basım Yayım Dağıtım. İstanbul. 2016

- Quinless, F. W., & Nelson, M. M. Development Of A Measure Of Learned Helplessness. *Nursing Research*. 1988.
- Robinson, Sandra L. "Trust and Breach of the Psychological Contract", *Administrative Science Quarterly*, 1996; Cilt: 41, Sayı: 4, s. 574-599.
- Rosenberg N. *Perspectives on Technology*, Cambridge University Press, Cambridge. 1976.
- Rousseau, Denise M. ve Martin M. Greller "Human Resource Practices: Administrative Contract Makers", *Human Resource Management*, 1994; Cilt: 33, Sayı: 3, s. 385-401.
- Saba, T., & Lemire, L. Generational Conflict And Its Impact Of Work Behavior And Attitudes. In *IACM 18th Annual Conference*. 2005, June
- Schalk, Rene and Roe, Robert E. Towards a dynamic model of the psychological contract. *Journal of the Theory of Social Behaviour*, 2007:37(2): 167-182.
- Seçer, İ. *SPSS ve Lisrel İle Pratik Veri Analizi*. 1.Baskı. Ankara: Anı Yayıncılık. 2013
- Seçkin, D. Öğrenme Engellerinin Öğrenen Örgüt Algısına Etkisi: Kamu Kuruluşunda Bir Araştırma (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. 2015.
- Seligman, M.E.P. ve Beagley, G. (). "Learned helplessness in the rat", *Journal of Comparative & Physiological Psychology* 1975:(Sayı: 88): 534-541.
- Sönmez, B. Psikolojik Sözleşme Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumlarında Bir Uygulama (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı. 2017
- Suliman, A. Iles, P. Is Continuance Commitment Beneficial to Organizations? Commitment-Performance Relationship: A new look. *Journal of managerial Psychology*, 2000: 15(5); 407-422.
- Sunay, H. Spor Yöneticilerinin Nitelikleri ve Eğitimi. *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 1998; 3(1): 59-68.
- Sunay, H. The Job Satisfaction Of Sports Trainers İn Turkey. *International Journal Of Applied Sports Sciences*, 2005;17(1):16-32
- Sunay, H. *Spor Yönetimi: Ders Kitabı*. Gazi Kitabevi. 2009

- Sümer, R. Türkiye'de Spor Yönetiminin Tarihi Gelişimi Ve Spor Da Demokrasi. (3.Baskı). Ankara: Güven Kitabevi, 1990; 27: 38,63.
- Şanal, E. E. Beden Eğitimi Ve Spor Yüksekokullarında Görevli Akademik Personelin Öğrenen Örgüt Kültürüne İlişkin Görüşleri (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Beden Eğitimi Ve Spor Anabilim Dalı. 2009.
- Tarakcı, H., & Akın, A. Psikolojik Sözleşme İhlali Ve Örgütsel Sinizm: Çorum İli Örneği. Journal Of International Social Research, 2017; 10(52):21-27.
- Tarakcı, H., & Akın, A. Psikolojik Sözleşme İhlali Ve Örgütsel Sinizm: Çorum İli Örneği. Journal Of International Social Research, 2017; 10(52): 21-27.
- Taşdemir, M. Eğitimde Planlama ve Değerlendirme. 2.Baskı. Ankara: Ocak Yayınevi. 2003.
- Tayga, Y. Türk Spor Tarihine Genel Bakış. TC Başbakanlık Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü. 1990
- Teece D., Pisano G. ve Schuen A. "Firm Capabilities, Resources and The Concept of Strategy", CCC Working Paper No: 90-8, University of Berkeley, Berkeley. 1990
- Töremen, F. Öğrenen okul. Ankara: Nobel Yayıncılık. 2001
- Tuna, N. Bireylerde Kariyer Algısı Ve Örgütlerde Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Çalışanların Öğrenilmiş Çaresizlik Davranışı Üzerindeki Rolü (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi Ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı. 2018.
- Turnley, William H. ve Daniel C. Feldman, "A Discrepancy Model of Psychological Contract Violation", Human Resource Management Review, 1999a; Cilt: 9: Sayı: 3, s. 367-386.
- Tüzün, Z. D. Psikolojik Sözleşme Ve İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişkide Algılanan Örgütsel Desteğin Aracılık Etkisi: Kütahya Çalışma Ve İş Kurumu İl Müdürlüğünde Bir Uygulama, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. 2016Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Ulusan, H. Psikolojik Sözleşmenin Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sinizm Üzerine Etkisi: Araştırma Görevlileri Üzerine Bir Araştırma (Yayımlanmamış Yüksek Lisans

- Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. 2019.
- Ulutin, H. C. Okul Yöneticilerinin Kurumlarının Kimliğine Ve Örgütsel Öğrenme Kapasitesine İlişkin Algıları (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı. 2010.
- Ural, C.P. Psikoşiddete Maruz Kalmış Öğretmenlerin Öğrenilmiş Çaresizlik Düzeylerinin İncelenmesi (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Eğitim Yönetimi Ve Denetimi Bilim Dalı. 2009.
- Uysal, R. İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Öğrenme Algıları (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi Ve Denetimi Ana Bilim Dalı. 2008.
- Valas, H. "Learned Helplessness And Psychological Adjustment: Effects Of Age, Gender And Academic Achievement", Scandinavian Journal Of Educational Research, 2001;Vol. 45, No. 1, Pp. 71- 89.
- Yaraş, Z. İlkokul Yöneticilerinin Program Liderliği Davranışlarını Gösterme Düzeylerinin Kolektif Yeterlik Algısına Ve Örgütsel Öğrenme Düzeyine Etkisi (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması Ve Ekonomisi Anabilim Dalı. 2013
- Yavaş, T. Ortaöğretim Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerinin Öğrenilmiş Çaresizlik, Tükenmişlik ve Öz-Yeterlik Algılarının Örgütsel Öğrenme Düzeylerine Etkileri (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ. 2012
- Yenel, İ.F. ve Parasız, Ö. Türk Spor Yönetimi. A.Azmi Yetim(Ed).Yönetim ve Spor (s.307-372). Ankara: Gazi Kitabevi. 2019
- Yenihayat, C.U. 112 Sağlık Çalışanlarının Öğrenen Örgüt Kültürüne İlişkin Algıları (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Sağlık Yönetimi Ana Bilim Dalı. 2019.
- Yetim, A. A. Yönetim Bilimi: Tarihi Gelişim Süreci Ve Alt Dalları. A.Azmi Yetim (Ed.). Yönetim Ve Spor (S.3-32). Ankara: Gazi Kitabevi. 2019

- Yetim, A. A., & Günay, M. Yönetim süreçleri ve spor yönetimi. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 1992: 8(1);21-25.
- Yıldız, D. Türk spor tarihi. Eko Matbaası. İstanbul. 1979
- Yıldız, H. Kamu Ve Özel İlköğretim Kurumlarında Çalışan Öğretmenlerin Öğrenen Örgüte İlişkin Algıları: Balıkesir İli Örneği (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. 2011.
- Yılmaz, A. Psikolojik Sözleşme Ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişkinin Analizi: Teorik Ve Uygulamalı Bir Çalışma (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı. 2012.
- Yılmaz, M. Bilgi yönetimi ve örgütsel öğrenme ilişkisi: kavramsal bir yaklaşım. Atatürk Üniversitesi Türkiyat Araştırmaları Enstitüsü Dergisi, 2011; 46; 313-332.
- Yu, M. C., Lin, C. C. ve Hsu, S. Y. (2009). Stressors and burnout: The role of employee assistance programs and self-efficacy. Social Behavior and Personality, 37 (3), 365- 378.
- Yumuşak, S., & Yıldız, H. Eğitim Örgütleri Öğrenen Organizasyon Özellikleri Göstermekte midir? Kamu ve Özel İlköğretim Okullarının Balıkesir İli Örneğinde Karşılaştırmalı Bir Analizi. Business & Economics Research Journal, 2011; 2(4).11-17.
- Zengin, S. Psikolojik Sözleşme Ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki: Antalya İlinde Faaliyet Gösteren Katılım Bankaları Üzerine Bir Araştırma (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. 2017.

EKLER

Ek-1 Kişisel Bilgi Formu

- 1- Cinsiyetiniz: Kadın () Erkek ()
- 2- Medeni Durum: Evli () Bekar ()
- 3- Yaş: 25 ve Altı () 26- 30 () 31-35 () 36-40 () 41-45 () 46-50 () 51 ve Üstü ()
- 4- Kıdem: 1-5 () 6-10 () 11-15 () 16 ve üstü ()
- 5- Eğitim Durumu: Ön Lisans () Lisans () Lisansüstü ()
- 6- Unvan: İl Müdürü () Şube Müdürü () Gençlik Merkezi Müdürü () İlçe Müdürü ()
- 7- Görev Yeri: Büyükşehir () İl () İlçe ()
- 8- Kaç yıldır bu görevi sürdürüyorsunuz? 1-5 () 6-10 () 11-15 () 16 ve üstü ()

Ek- 2 Öğrenilmiş Çaresizlik Ölçeği

		Her zaman	Çoğu zaman	Bazen	Çok nadir	Hiçbir zaman
1	Bir işte çok enerji harcasam da, sonuçlar üzerinde hiçbir etkimin olmadığı hissini					
2	Başarımlarımın nedeninin problemleri çözüme yeteneğim olduğunu hissederim.					
3	Zor problemlere çözüm üretmekte güçlük çekerim.					
4	Bir işi başarılı bir şekilde tamamlamışsam, bu büyük olasılıkla yeteneklerimle ilişkilidir.					
5	Hayattaki problemlerin çoğunu çözebilecek yeteneğe sahibim.					
6	Bir işte başarılı olamazsam benzer işlere girişmem; çünkü onlarda da başarısız					
7	Bir şeyler planladığım gibi gitmezse, şartlar değişse bile, tekrar aynı işe girişmeyi gereksiz bulurum.					
8	Başarılarım ve başarısızlıklarım üzerinde, diğer insanların benden daha fazla kontrole sahip olduğunu düşünüyorum.					
9	Geçmişte benzer işlerde başarısız olsam bile yeni işleri denerim.					
10	Düşük performansımı yeteneğimin olmamasına bağlıyorum.					
11	Başarılarımın çoğu, yeteneklerimle ilişkilidir.					
12	Denediğim pek çok işte başarılı olurum.					
13	Hayattaki hedeflerime ulaşabilirim.					
14	Yaptığım işlerin sonuçları üzerinde kontrolümün çok az olduğunu düşünürüm.					
15	Başarılarımın çoğu, şansım ile ilişkilidir.					

Ek- 3 Psikolojik Sözleşme Ölçeği

		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1	Bu işi sadece para için yapıyorum.					
2	Kuralları tam olarak belirlenmiş iş saatleri içerisinde çalışmayı tercih ederim.					
3	Yaptığım işi kariyer gelişimim için bir basamak olarak görüyorum.					
4	İşyerimdeki yeteneklerimi mesleki eğitimler olarak geliştirmeyi umuyorum.					
5	Kendi amaçlarımı işyerimin amaçlarıyla özdeşleştirmem.					
6	İşe kendini çok fazla vermemenin daha olumlu olduğunu düşünmekteyim.					
7	Örgüt amaçlarına ulaşmak için göstereceğim çaba ve sahip olduğum kıdemin işyerimde yükselmemi sağlamasını umuyorum.					
8	Yaptığım fazla mesailer için ek ödemeler yapılmasını beklerim.					
9	İşe gelişim amacım yalnızca verilen işleri yapmak içindir.					
10	Bu işyerinde kendimi geliştirmeyi umuyorum.					
11	Bu işte uzun süre kalma niyetindeyim.					
12	Uzun süreli gelecek planlarımda çalıştığım işyerinin yeri yoktur.					
13	Bu işyerinde çalışmak bana bir ailenin üyesiymişim hissi veriyor.					
14	Bu iş yerine olan bağlılığım sözleşmemde yer alan içerikle sınırlıdır.					
15	İşimde sadece işin yapılması için zorunlu olan şeyleri yaparım.					
16	Bu işyerinde kendimi bir takımın parçası gibi hissediyorum.					
17	İşim için belirlenmiş hedeflere ulaşmak tatmin olmam için yeterlidir.					
18	Sadece sözleşmemde belirlenen saatler içerisinde çalışırım, daha fazla değil.					
19	Sonraki zamanlarda bana bir yardım yapmalarını isteyeceğim iş arkadaşlarım için iş yapma kurallarımın dışına çıkabilirim.					
20	Kişinin çalıştığı işyerine fazlaca bağlanmaması gerekir.					
21	Çalıştığım işin kısa süreli amaçlarına ulaşmak için çalışırım.					
22	Bu işyerinin, çalışanlarının ortaya koyduğu çabaların karşılığını vereceğini hissediyorum.					
23	Bu işyerine olan bağlılığım sözleşmemde tanımlandığı kadarıyla sınırlıdır.					
24	Bu örgütte çalışmak uzun süreli kariyer planlarımda arasındadır.					
25	Bu işyeri, çok çalışan ve çaba sarf eden çalışanlarımı ödüllendirir ve onların gelişmelerine yardımcı olur.					
26	Bu iş yerinde çalışmaya devam etmem belirsiz bir durumdur.					
27	İşim benim için yalnızca bir kazanç kapısı olmaktan daha çok anlam ifade etmektedir.					
28	Gelecekte elde edeceğim menfaatlardan dolayı bu iş yerine %100 katkı sağlamak konusunda kararlıyım.					
29	Eğer çok çalışırsam bu iş yerinde terfi etmem konusunda önemli bir şansım var demektir.					
30	Gerektiği takdirde iş yerinde esnek olmak ve katı olmayan çalışma saatlerinin uygulanması olumludur.					
31	İşyerimdeki faaliyetlere yoğun bir şekilde dahil olmaktadır.					
32	Kariyerimle ilgili geleceğim, bu iş yerinde ayrıntılarıyla planlanmış durumdadır.					

Ek- 4 Örgütsel Öğrenme Kapasitesi Ölçeği

		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1.	Kurumumuzda çalışanlar, faaliyetler arasındaki bağlantıları ve bu faaliyetlerin oluşturduğu süreçleri bir bütün olarak algılamaktadır.					
2.	Kurumumuzda, süreçlerde yer alan tüm faaliyetler açıkça tanımlanmıştır.					
3.	Kurumumuzda, süreçlerdeki tüm faaliyetler bir değer zinciri oluşturmak için birbiriyle bağlantılıdır.					
4.	Öğrenme yeteneğimizin, kurumumuzun gelişmesi için çok önemli olduğunu bilmekteyiz.					
5.	Öğrenme, kurumumuzun faaliyetlerinde Yapılan değişimlerde temel değerimizdir.					
6.	Kurumumuzda çalışanlar, sürekli eğitim için teşvik edilmektedir.					
7.	Kurumumuzda, çalışanların öğrenmesi maliyet değil yatırım olarak görülmektedir.					
8.	Öğrenme, kurumumuzun varlığını sürdürebilmesi için gerekli görülmektedir.					
9.	Kurumumuzda, faaliyetlerimizi düzenli olarak inceleyerek yeni yollar geliştirmeye çalışmamız gereklidir.					
10.	Kurumumuz, çalışma yöntemlerine uygun teknolojik gelişmeleri düzenli olarak araştırmaktadır.					
11.	Kurumumuz, yeni teknolojilerin faaliyetlerimiz üzerindeki muhtemel etkilerini düzenli olarak değerlendirir.					
12.	Kurumumuz, yeni teknolojileri kolaylıkla (çabuk bir şekilde) benimser.					
13.	Kurumumuz, teknolojideki gelişmeleri takip etmek için çevresini inceler.					
14.	Kurumumuz, diğer kurumlar tarafından geliştirilen teknolojik değişimleri hızlıca tespit eder.					
15.	Kurumumuzda çalışanlar, önemli bir şey öğrendiğinde diğer arkadaşlarıyla bu bilgiyi hemen paylaşır.					
16.	Kurumumuzda çalışanlar, bilgilerini paylaşarak yöneticilerinin daha iyi karar vermesini sağlar.					
17.	Değer yaratacak bilgi ve yöntemlerin organizasyon içerisinde paylaşılması kurumumuzun politikasıdır.					
18.	Kurumumuzda elde edilen tecrübelerin, yapılan görüşmeler aracılığıyla paylaşılması sağlanır.					
19.	Kurumumuzun rekabet gücünü artıracak bilgilerin paylaşılması için belirli mekanizmaları vardır.					

Ek- 5 Gençlik ve Spor Bakanlığı İzin Yazısı



T.C.
GENÇLİK VE SPOR BAKANLIĞI
SPOR GENEL MÜDÜRLÜĞÜ
Personel ve Eğitim Dairesi Başkanlığı

Sayı : 63296879-044-E.27442
Konu : Anket İzni

11.01.2018

ERCIYES ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE
(Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı)

İlgi : 29.12.2017 tarihli ve 14065294-E.24728 sayılı yazınız.

İlgi sayılı yazınız ile Üniversitenizin Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı doktora öğrencisi Ahmet YALÇINKAYA'nın, 81 Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerinde görev yapan Yöneticilere yönelik talep ettiği anket çalışmasının soruları incelenmiş olup ilişikte bulunan tasdiklenmiş suretinin uygulanmasında bir sakınca görülmemiştir. Bilgilerinize arz ederim.

 e-İmza'dır

Yusuf KARADAĞ
Genel Müdür a.

Personel ve Eğitim Dairesi Başkanı

Ek : Anket (6 sayfa)

GENÇLİK VE SPOR İL MÜDÜRLÜKLERİNDE GÖREV YAPAN YÖNETİCİLERİN ÖĞRENİLMİŞ ÇARESİZLİKLERİ PSİKOLOJİK SÖZLEŞMELERİ VE ÖRGÜTSEL ÖĞRENME DÜZEYLERİNİN İNCELENMESİ

ORJİNALLİK RAPORU

% 29	% 18	% 8	% 23
BENZERLİK ENDEKSİ	İNTERNET KAYNAKLARI	YAYINLAR	ÖĞRENCİ ÖDEVLERİ

BİRİNCİL KAYNAKLAR

1	Submitted to Ahi Evran Aniversitesi Öğrenci Ödevi	% 6
2	www.tcmevzuat.com İnternet Kaynağı	% 4
3	Submitted to Kahramanmaraş Sütçü İmam University Öğrenci Ödevi	% 2
4	Submitted to Erciyes Üniversitesi Öğrenci Ödevi	% 1
5	dergipark.org.tr İnternet Kaynağı	% 1
6	Submitted to Ardahan Üniversitesi Öğrenci Ödevi	% 1
7	acikerisim.selcuk.edu.tr:8080 İnternet Kaynağı	% 1

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Ad-Soyad: Ahmet YALÇINKAYA

Uyruğu: Türkiye Cumhuriyeti T.C

Doğum Tarihi ve Yeri: 09 Eylül 1984 Kırşehir

Tel: +90532 362 12 40

E-mail: ahmetyalcinkaya40@gmail.com

EĞİTİM

Derece	Bölüm/Program	Üniversite	Yıl
Doktora:	Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri	Erciyes Üniversitesi	2014-2019
Y.lisans:	Spor Yönetim Programları	Gazi Üniversitesi	2010-2013
Lisans:	Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği	Ahi Evran Üniversitesi	2006-2010

İŞ DENEYİMİ

Görevi	Görev Yeri	Yıl
Öğr. Gör.	Ahi Evran Üniversitesi BESYO	2014-...

YABANCI DİL

İngilizce