

T.C.  
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ  
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**SPOR KULÜP YÖNETİCİLERİNİN TÜKENMİŞLİK  
DÜZEYLERİNİN İNCELENMESİ (KOCAELİ İLİ ÖRNEĞİ)**

Mehtap SAATOĞLU

Kocaeli Üniversitesi  
Sağlık Bilimleri Enstitüsü Yönetmeliğinin  
Yüksek Lisans Programı için Öngördüğü  
YÜKSEK LİSANS TEZİ  
Olarak Hazırlanmıştır

KOCAELİ

2012



T.C.

KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ  
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**SPOR KULÜP YÖNETİCİLERİNİN TÜKENMİŞLİK  
DÜZEYLERİNİN İNCELENMESİ (KOCAELİ İLİ ÖRNEĞİ)**

Mehtap SAATOĞLU

Kocaeli Üniversitesi  
Sağlık Bilimleri Enstitüsü Yönetmeliğinin  
Yüksek Lisans Programı için Öngördüğü  
YÜKSEK LİSANS TEZİ  
Olarak Hazırlanmıştır

DANIŞMAN  
Yrd. Doç. Dr. Elif KARAGÜN

KOCAELİ

2012

T.C.  
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ  
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

(Tez Onay Sayfası)


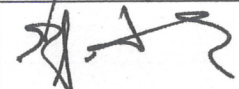
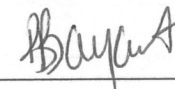
Tez adı: "Spor kulüp yöneticilerinin tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi (Kocaeli ili örneği)"

Tez yazarı: Mehtap Saatoğlu

Tez savunma tarihi: 01.06.2012

Tez Danışmanı: Yard. Doç. Dr. Elif Karagün

*İş bu çalışma Jürimiz tarafından Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.*

Tez Savunma Sınavı jüri üyeleri Ünvanı Adı Soyadı		İmzası
Başkan	Yrd. Doç. Dr. Necip Fazıl KISHALI	
Üye	Yrd. Doç. Dr. Elif KARAGÜN (Danışman)	
Üye	Yrd. Doç. Dr. Behül BAYALIT	
Üye		
Üye		

ONAY

*Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.*

...../...../2012

Prof. Dr. Ümit Biçer  
Enstitü Müdürü

## ÖZET

### **Spor Kulüp Yöneticilerinin Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi (Kocaeli İli Örneği)**

Bu araştırmanın amacı, Kocaeli ilinde bulunan spor kulüplerinde görev yapan yöneticilerin tükenmişlik düzeylerini belirleyerek cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, medeni durum, çocuk sayısı, çalışma yılı, fiziksel ya da psikolojik bir rahatsızlık nedeniyle tedavi görme durumu, aylık gelir, kulüpten elde edilen gelir, ikamet edilen ev, kulüp yerleşim yeri, kulübün amatör ve profesyonel olma durumu, en son görev yapılan kulüpteki çalışma süresi, kulübün sahip olduğu imkanlar, kulüp branşı ve spor dışı yapılan sosyal etkinlik gibi sosyo-demografik değişkenler açısından farklılaşp farklılaşmadığını incelemektir.

Bu amaçla 2009-2010 yılında Kocaeli ilinde bulunan spor kulüpleri ve bu kulüplerde görev yapan yönetici sayılarının tespiti için Kocaeli Amatör Spor Kulüpleri Federasyonu ile iletişime geçilmiştir. Bu tespit çalışmaları sonucunda toplam 197 kulüp ve bu kulüplerde çalışan toplam 1379 spor kulüp yöneticisi olduğu belirlenmiştir. Araştırma kapsamına yöneticilerin tamamının alınması planlanmış, ancak kulüp adreslerinin tamamına ulaşamaması sonucu toplam 292 yöneticiye Maslach Tükenmişlik Ölçeği ve literatür bilgileri ışığında hazırlanan 18 soruluk sosyo demografik özellikleri ölçen bilgi anketi uygulanmıştır. Uygulanan ölçekler kontrol edildiğinde geçerli olan toplam 242 anket formu dikkate alınmış ve elde edilen veriler SPSS 15.0 paket programında analiz edilmiştir.

Araştırma sonucunda cinsiyet, fiziksel ya da psikolojik bir rahatsızlık nedeniyle tedavi görme durumu, ikamet edilen ev, kulüpten elde edilen gelir, çalışılan kulübün amatör ve profesyonel olma durumu, çalışılan kulüp branşı değişkenleri açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark görülmez iken; yaş, eğitim düzeyi, medeni durum, çocuk sayısı, çalışma yılı, aylık gelir, kulüp yerleşim yeri, en son görev yapılan kulüpteki çalışma süresi ve kulüp imkanları açısından anlamlı fark olduğu görülmüştür.

Toplam tükenmişlik puanları değerlendirildiğinde ise, yöneticilerin tükenmişlik toplam puanları açısından sonuç düşük; alt ölçekler açısından bakıldığında da duygusal

tükenme ve duyarsızlaşma düzeylerinin düşük; kişisel başarı düzeyinin ise yüksek olduğu görülmüştür.

**Anahtar Kelimeler:** Tükenmişlik, Spor Kulüpleri, Kulüp Yöneticisi.

## ABSTRACT

### **Studying of Sport Club Administrator's Burnout Levels (Example of Kocaeli Provincial Assembly)**

The aim of this search examines by designating the burn out level of administrator's working in sport clubs in Kocaeli, as sex, age, education level, marital status, child number, working year, state of treated because of physical or psychological discomfort, monthly pay, club income, the house living, club settlement, the situation of the club's amateur and professional, working period of the last working club, the opportunities of club, club branch and non-sports events for social-demographic variables diversify or not diversify.

In this aim, contacted with Kocaeli Amateur Sports Clubs Federation for fixing sports clubs and the number of administrator working in this clubs in 2009-2010. At the end of this investigation it is determined that totally 197 clubs and 1379 sports clubs managers are working in these clubs. It is planned to be included that all the managers in the investigation, however as a result of inaccessibility the address of the entire clubs Maslach Burnout Inventory and 18 questioned information questionnaire which is measuring socio-demographic characteristics, prepared in the light of literature information was applied to totally 292 managers. When the scales were checked the total of 242 questionnaires forms took into account and the data that obtained was analyzed in package SPSS 15.5.

In conclusion of this research while sex, treated because of physical or psychological discomfort, the house living, club income, the situation of the club's amateur and professional, the club branch don't have expressive difference by statistical point; age, education level, marital status, child number, working year, monthly pay, club settlement, working period of the last club and opportunities of club have expressive difference.

Evaluating the total burnout points while the result is low for administrators' burn out total points, when looking for sub-scales it is determined that emotional exhaustion and depersonalization are low; personal accomplishment points are high.

**Key Words:** Burn out, Sport Clubs, Club Administrators.

## TEŞEKKÜR

Kocaeli ilinde bulunan spor kulüplerinde görev yapan yöneticilerin tükenmişlik düzeylerini belirlemeye yönelik olan yüksek lisans tez çalışmamda; çalışmamı yöneten ve çalışmamın her aşamasında beni destekleyen başta tez danışmanım Yrd. Doç. Dr. Elif KARAGÜN olmak üzere, hiçbir zaman yardımlarını esirgemeyen Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı Başkanı Prof. Dr. Yavuz TAŞKIRAN'a, istatistik çalışmalarında yardımcı olan Yrd. Doç. Dr. Ümit ŞİMŞEK, Yrd. Doç. Dr. Hüseyin EROĞLU ve Araş. Gör. Öztürk AĞIRBAŞ'a, çalışmalarımın hemen hemen her aşamasında yardımlarını ve manevi desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen hocalarım Yrd. Doç. Dr. N. Fazıl KİSHALI, Yrd. Doç. Dr. Dursun KATKAT, Yrd. Doç. Dr. Elif ŞIKTAR, Yrd. Doç. Dr. Erdiç ŞIKTAR, Yrd. Doç. Dr. S. Erim ERHAN, Yrd. Doç. Dr. Nurcan DEMİREL, Okutman Recep BİRİNCİ'ye, ayrıca Araş. Gör. Ozan SEVER, Araş. Gör. Öznur AKYÜZ, Araş. Gör. M. Haluk SİVRİKAYA, Araş. Gör. Emre BELLİ, Araş. Gör. M. Alparslan KURUDİREK'e ayrı ayrı teşekkürlerimi sunarım.

Tez çalışmamın başından beri gerek maddi gerekse manevi her konuda her zaman yanımda olan aileme ve ayrıca beni daima destekleyen nişanlıma teşekkür ederim.



## İÇİNDEKİLER DİZİNİ

ÖZET .....	iv
ABSTRACT .....	vi
TEŞEKKÜR .....	vii
İÇİNDEKİLER DİZİNİ.....	viii
ÇİZELGELER DİZİNİ.....	xii
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ.....	xiv
1. GİRİŞ.....	1
1.1. Araştırmanın Amaç ve Kapsamı.....	2
1.1.1. Alt Problemler .....	3
2. GENEL BİLGİLER.....	5
2.1. Spor.....	5
2.1.1. Sporun Tanımı, Alanı ve Önemi.....	5
2.1.2. Sporun Temel Amaç ve Fonksiyonları.....	5
2.2. Spor Kulüpleri .....	6
2.2.1. Spor Kulübünün Tanımı .....	6
2.2.2. Spor Kulübü Kavramının Genel Yönleriyle İncelenmesi .....	7
2.2.3. Türkiye’de Spor Kulüplerinin Amacı, Kuruluşu, Örgütlenmesi ve İşleyişi.....	7
2.2.4. Amatör Spor Kulüpleri .....	9
2.2.5. Profesyonel Spor Kulüpleri .....	9
2.3. Spor Yönetimi .....	9
2.3.1. Spor Yönetiminin Önemi .....	10
2.3.2. Spor Yöneticisi .....	10
2.3.3. Spor Yöneticisinin Görevleri.....	11
2.3.4. Spor Yöneticisinin Özellikleri .....	12
2.4. Tükenmişlik ile İlgili Kavramlar .....	13
2.4.1. Tükenmişlik Kavramı .....	13
2.4.2. Tükenmişliğin Alt Boyutları.....	14
2.4.2.1. Duygusal tükenme .....	15
2.4.2.2. Duyarsızlaşma .....	15
2.4.2.3. Kişisel başarı eksikliği.....	15
2.4.3. Tükenmişliğin Belirtileri .....	16

2.4.4.	Tükenmişliğin Nedenleri .....	18
2.4.4.1.	Bireysel nedenler .....	18
2.4.4.2.	Örgütsel nedenler.....	18
2.4.5.	Tükenmişlik Sendromunun Etkileri .....	19
2.4.6.	Tükenmişliğin Evreleri .....	19
2.4.7.	Tükenmişliğin Düzeyleri .....	20
2.4.8.	Tükenmişliğin Sonuçları .....	21
2.4.9.	Tükenmişlikle Mücadele Teknikleri.....	21
2.4.9.1.	Tükenmişlikle mücadelede geliştirilen kişisel teknikler .....	21
2.4.9.2.	Tükenmişlikle mücadelede geliştirilen örgütsel teknikler.....	22
2.4.10.	Tükenmişliği Önleme ve Başa Çıkma Yolları.....	22
2.4.10.1.	Organizasyon düzeyinde tükenmişlikle başa çıkma.....	23
2.4.10.2.	Bireysel düzeyde tükenmişlikle başa çıkma.....	23
3.	GEREÇ VE YÖNTEM.....	25
3.1.	Araştırmanın Tipi .....	25
3.2.	Araştırma Grubu .....	25
3.3.	Araştırmanın Değişkenleri.....	25
3.3.1.	Bağımlı Değişkenler .....	25
3.3.2.	Bağımsız Değişkenler.....	25
3.4.	Veri Toplama Araçları.....	26
3.4.1.	Maslach Tükenmişlik Ölçeği.....	26
3.4.2.	Kişisel Bilgi Formu .....	27
3.5.	Verilerin Toplanması .....	27
3.6.	Araştırmanın Etik Boyutu.....	29
3.7.	Verilerin Analizi .....	30
3.8.	Uygulamada Karşılaşılan Güçlükler.....	30
3.9.	Sınırlılıklar.....	30
4.	BULGULAR .....	32
4.1.	Spor Kulüp Yöneticilerinin Sosyo-Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular	32
4.1.1.	Spor Kulüp Yöneticilerinin Kişisel Özelliklerine İlişkin Bulgular .....	32
4.1.2.	Spor Kulüp Yöneticilerinin Ekonomik Durum Özelliklerine İlişkin Bulgular .	33
4.1.3.	Spor Kulüp Yöneticilerinin Sağlık Durum Özelliklerine İlişkin Bulgular .....	34
4.1.4.	Spor Kulüp Yöneticilerinin Çalıştıkları Kulüplere İlişkin Bulgular .....	35

4.1.5.	Spor Kulüp Yöneticilerinin Spor Dışı Yaptıkları Sosyal Etkinliklere İlişkin Bulgular .....	36
4.2.	Tükenmişlik Ölçeği Toplam ve Alt Boyutlara Ait Ortalama ve Standart Sapma Puanları.....	36
4.3.	Sosyo-Demografik Özelliklere Göre Spor Kulüp Yöneticilerinin Tükenmişlik Düzey Bulguları.....	37
4.3.1.	Tükenmişlik ve Alt Boyutlarının Cinsiyete Göre Karşılaştırılması .....	37
4.3.2.	Tükenmişlik ve Alt Boyutlarının Yaş Değişkenine Göre Karşılaştırılması .....	39
4.3.3.	Tükenmişlik ve Alt Boyutlarının Eğitim Düzeylerine Göre Karşılaştırılması ..	40
4.3.4.	Tükenmişlik ve Alt Boyutlarının Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması .....	42
4.3.5.	Tükenmişlik ve Alt Boyutlarının Çalışma Yılı Değişkenine Göre Karşılaştırılması.....	44
4.3.6.	Tükenmişlik ve Alt Boyutlarının Aylık Gelire Göre Karşılaştırılması .....	45
4.3.7.	Tükenmişlik ve Alt Boyutlarının Kulüpten Elde Edilen Gelire Göre Karşılaştırılması.....	47
4.3.8.	Tükenmişlik ve Alt Boyutlarının İkamet Edilen Evlerin Durumuna Göre Karşılaştırılması.....	49
4.3.9.	Tükenmişlik ve Alt Boyutlarının Çocuk Sayısına Göre Karşılaştırılması .....	51
4.3.10.	Tükenmişlik ve Alt Boyutlarının Fiziksel ya da Psikolojik bir Rahatsızlık Nedeniyle Tedavi Görme Durumuna Göre Karşılaştırılması .....	53
4.3.11.	Tükenmişlik ve Alt Boyutlarının Kulüp Yerleşim Yerine Göre Karşılaştırılması .....	55
4.3.12.	Tükenmişlik ve Alt Boyutlarının Kulüplerin Amatör ve Profesyonel Olma Durumuna Göre Karşılaştırılması.....	56
4.3.13.	Tükenmişlik ve Alt Boyutlarının En Son Görev Yapılan Kulüplerdeki Çalışma Sürelerine Göre Karşılaştırılması .....	58
4.3.14.	Tükenmişlik ve Alt Boyutlarının Kulüp İmkanlarına Göre Karşılaştırılması ...	60
4.3.15.	Tükenmişlik ve Alt Boyutlarının Kulüp Branşlarına Göre Karşılaştırılması ....	61
5.	TARTIŞMA.....	65
5.1.	Spor Kulüp Yöneticilerinin Sosyo Demografik Özelliklerine İlişkin Bulguların Tartışılması .....	65
5.1.1.	Cinsiyet.....	66
5.1.2.	Yaş.....	67

5.1.3.	Eğitim Düzeyi.....	68
5.1.4.	Medeni Durum.....	69
5.1.5.	Çalışma Yılı.....	70
5.1.6.	Ekonomik Durum .....	71
5.1.7.	Çocuk Sayısı .....	73
5.1.8.	Sağlık Durumu.....	74
5.1.9.	Kulüp Yerleşim Yeri .....	74
5.1.10.	Kulüplerin Amatör ve Profesyonel Olma Durumları .....	75
5.1.11.	En Son Görev Yapılan Kulüpteki Çalışma Süresi.....	76
5.1.12.	Kulübün Sahip Olduğu İmkanlar.....	76
5.1.13.	Kulübün Branşı.....	77
5.1.14.	Spor Dışı Yapılan Sosyal Etkinlik.....	77
6.	SONUÇ VE ÖNERİLER .....	79
6.1.	Sonuçlar .....	79
6.2.	Öneriler.....	82
	KAYNAKLAR.....	84
	EK OKUNANLAR .....	98
	EKLER .....	99
	EK-1 Maslach Tükenmişlik Ölçeği .....	99
	EK-2 Bilgi Anketi.....	100
	EK-3 Kocaeli Amatör Spor Kulüpleri Federasyonu'na Yazılan İzin Dilekçesi.....	101
	EK-4 Kocaeli Amatör Spor Kulüpleri Federasyonu'na Üye Olan Kulüpler .....	102
	EK-5 Kocaeli Gençlik ve Spor İl Müdürlüğu Haftalık Spor Programı .....	103
	ÖZGEÇMİŞ.....	104

## ÇİZELGELER DİZİNİ

<b>Çizelge 3.5.1.</b> Anket Uygulamasına İlişkin Bilgiler .....	29
<b>Çizelge 4.1.1.1.</b> Spor Kulüp Yöneticilerinin Kişisel Özellikleri.....	32
<b>Çizelge 4.1.2.1.</b> Spor Kulüp Yöneticilerinin Ekonomik Durum Özellikleri.....	33
<b>Çizelge 4.1.3.1.</b> Spor Kulüp Yöneticilerinin Sağlık Durum Özellikleri .....	34
<b>Çizelge 4.1.4.1.</b> Spor Kulüp Yöneticilerinin Çalıştıkları Kulüp Özellikleri .....	35
<b>Çizelge 4.1.5.1.</b> Spor Kulüp Yöneticilerinin Spor Dışı Yaptıkları Etkinlikler .....	36
<b>Çizelge 4.2.1.</b> Tükenmişlik Ölçeği Toplam ve Alt Boyutlara Ait Ortalama ve Standart Sapma Puanları .....	37
<b>Çizelge 4.3.1.1.</b> Cinsiyet Değişkenine Göre Spor Kulüp Yöneticilerinin Tükenmişlik Parametrelerinin Mann-Whitney U Testi ile Karşılaştırılması.....	38
<b>Çizelge 4.3.2.1.</b> Kulüp Yöneticilerinin Yaşlarına Göre Tükenmişlik Parametrelerinin Kruskal-Wallis H Testi ile Karşılaştırılması .....	39
<b>Çizelge 4.3.3.1.</b> Kulüp Yöneticilerinin Eğitim Düzeylerine Göre Tükenmişlik Parametrelerinin Kruskal-Wallis H Testi ile Karşılaştırılması.....	41
<b>Çizelge 4.3.4.1.</b> Kulüp Yöneticilerinin Medeni Durumlarına Göre Tükenmişlik Parametrelerinin Mann-Whitney U Testi ile Karşılaştırılması.....	43
<b>Çizelge 4.3.5.1.</b> Kulüp Yöneticilerinin Çalışma Yılı Değişkenine Göre Tükenmişlik Parametrelerinin Kruskal-Wallis H Testi ile Karşılaştırılması.....	44
<b>Çizelge 4.3.6.1.</b> Kulüp Yöneticilerinin Aylık Gelir Düzeylerine Göre Tükenmişlik Parametrelerinin Kruskal-Wallis H Testi ile Karşılaştırılması.....	46
<b>Çizelge 4.3.7.1.</b> Kulüp Yöneticilerinin Kulüplerinden Elde Ettikleri Gelir Düzeylerine Göre Tükenmişlik Parametrelerinin Kruskal-Wallis H Testi ile Karşılaştırılması.....	48
<b>Çizelge 4.3.8.1.</b> Kulüp Yöneticilerinin İkamet Ettikleri Ev Durumlarına Göre Tükenmişlik Parametrelerinin Kruskal-Wallis H Testi ile Karşılaştırılması.....	50
<b>Çizelge 4.3.9.1.</b> Kulüp Yöneticilerinin Sahip Oldukları Çocuk Sayısına Göre Tükenmişlik Parametrelerinin Kruskal-Wallis H Testi ile Karşılaştırılması.....	51
<b>Çizelge 4.3.9.2.</b> Kulüp Yöneticilerinin Sahip Oldukları Çocuk Sayısına Göre Tükenmişlik Parametrelerinin Kruskal-Wallis H Testi ile Karşılaştırılması (devam) .....	52

<b>Çizelge 4.3.10.1.</b> Kulüp Yöneticilerinin Fiziksel ya da Psikolojik Bir Rahatsızlık Nedeniyle Tedavi Görme Durumlarına Göre Tükenmişlik Parametrelerinin Mann-Whitney U Testi ile Karşılaştırılması.....	53
<b>Çizelge 4.3.11.1.</b> Kulüp Yöneticilerinin Çalıştıkları Kulüplerin Yerleşim Yerine Göre Tükenmişlik Parametrelerinin Kruskal-Wallis H Testi ile Karşılaştırılması.....	55
<b>Çizelge 4.3.12.1.</b> Kulüp Yöneticilerinin Görev Yaptıkları Kulübün Amatör ve Profesyonel Olma Durumuna Göre Tükenmişlik Parametrelerinin Mann-Whitney U Testi ile Karşılaştırılması.....	57
<b>Çizelge 4.3.13.1.</b> Kulüp Yöneticilerinin En Son Görev Yaptıkları Kulüplerdeki Çalışma Sürelerine Göre Tükenmişlik Parametrelerinin Kruskal-Wallis H Testi ile Karşılaştırılması .....	58
<b>Çizelge 4.3.14.1.</b> Kulüplerin İmkanlarının Yeterliliğine Göre Yöneticilerinin Tükenmişlik Parametrelerinin Kruskal-Wallis H Testi ile Karşılaştırılması.....	60
<b>Çizelge 4.3.15.1.</b> Kulüplerin Branşlarına Göre Yöneticilerin Tükenmişlik Parametrelerinin Kruskal-Wallis H Testi ile Karşılaştırılması .....	62
<b>Çizelge 4.3.15.2.</b> Kulüplerin Branşlarına Göre Yöneticilerin Tükenmişlik Parametrelerinin Kruskal-Wallis H Testi ile Karşılaştırılması (devam) .....	63

## SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

DT: Duygusal Tükenme

D: Duyarsızlaşma

KB: Kişisel Başarı

MTÖ: Maslach Tükenmişlik Ölçeği

KASKF: Kocaeli Amatör Spor Kulüpleri Federasyonu

TL: Türk Lirası

## 1. GİRİŞ

Son dönemlerde sporun fiziksel sağlık ve ruh sağlığı üzerine olumlu özelliklerinden söz edilir. Sosyalleşmede, arkadaş edinmede sosyal aktivite özellikle önerilir. Fizyolojik ve psikolojik yönden sağlığı geliştiren, sosyal davranışları düzenleyen, zihinsel, motorik becerileri belirli bir düzeye getirdiği belirtilen sporun, biyolojik ve sosyal bir olgu olduğu, kişilerin ruhsal, bedensel yönden gelişmesini ve sosyalleşmeyi sağladığı (Yetim, 2005), yine ekonomik, sosyal-kültürel kalkınmanın temel unsuru olan insanın beden ve ruh sağlığını geliştirdiği, kişiliğin oluşumunu, karakter özelliklerinin gelişimini sağladığı, bilgi, beceri ve yetenek kazandırarak çevreye uyumu kolaylaştırdığı, kişiler, toplumlar ve uluslar arasında dayanışma, kaynaşma ve barışı sağladığı ifade edilmiştir (Yetim, 2000).

Bireylerin bedensel, zihinsel ve ruhsal sağlığını geliştirebilmek ve mevcut durumlarını koruyabilmek için çeşitli spor faaliyetleriyle uğraştıkları, toplumda önemli bir yere sahip olan sporun, bireyin ihtiyaçlarını karşılamasının yanında kendini tanıma, sosyalleşme ve kişiliğin oluşmasını da kolaylaştırdığı belirtilmektedir (Terekli, 1999).

Topluma hizmet veren, sosyalleşmeye katkıda bulunan sporu sevdirecek, yaygınlaşmasını sağlayan ve performans sporcularının yetiştirilmesini hedefleyen kurumların spor kulüpleri olduğu, bu kulüplerin de sporun gelişmesinde ve sporcuların yetiştirilmesinde önemli bir yere sahip olduğu, her yaş grubunun spor yapabileceği tesis araç ve gereçlere sahip kuruluşlar olduğu belirtilmektedir (Çağlar, 2001). Spor kulüplerinin işlevlerini yerine getirebilmelerinin büyük ölçüde yönetim biliminin ilke ve metotlarının uygulanmasına bağlı olduğu, sporun ilke ve politikalarında bilimselliğin ve uygulamalarındaki çağdaşlığın önemli olduğu ve bu durumun kulüplerin kurumsal kültürleri ve yönetimleri için de geçerli olduğu ifade edilmiştir (Devecioğlu ve ark. 2003).

Spor kulüplerinin işlevlerini yerine getirme konusunda yönetim bilimi ilke ve kurallarının uygulanmasının önemini yanı sıra, kulüp politikalarının oluşturulması ve yürütülmesinde önemli bir görev üstlenen yöneticilerin psikolojik durumlarının da önemli olduğu (Kaçmaz, 2005; Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001) fikrinden hareketle, özellikle iş yürütümünde önemli bir faktör olan tükenmişliğin (Babaoğlu ve ark. 2010; Maraşlı, 2005; Maslach and Jackson, 1981; Öztürk ve ark. 2008; Solmuş, 2004) spor kulüplerinin sorumluluğunu üstlenen yöneticilerde ne düzeyde olduğu sorusunu akla getirmiştir.

Çalışanların tükenmişlik sorunlarının yoğun olarak ortaya çıktığı organizasyonlarda, işine fazlasıyla bağlı olan bireylerde aşırı stres görüldüğü ve bu kişilerin doyumsuzluk nedeniyle işlerinden geri çekildiği ve yabancılaştığı belirtilmektedir



(Çakmakçı ve Aycan, 2003). Bireyler ile iş çevresi arasında yaşanabilecek uyumsuzluğun, bireyin işe yönelik sahip olduğu enerjiyi, aidiyet ve yeterlilik duygusunu azaltıcı bir etki yarattığı ve tükenmişliğe neden olduğu belirtilmektedir. Uyumun ise, bireyin işe bağlılığını arttırdığı, tükenmişlik kaynaklarının kişisel olmaktan çok, durumsal olduğu ve tükenmişliğe yönelik çözümlerin, çoğunlukla işin sosyal ortamında aranması gerektiği ifade edilmektedir (Budak ve Sürgevil, 2005).

Bir sendrom olarak bilinen tükenmişliğin hemen her meslek grubunda yaşandığı belirtilmekle birlikte daha çok insanlarla yüz yüze ilişki gerektiren mesleklerde özellikle de sağlık çalışanlarında daha fazla yaşandığı bildirilmektedir (Mollaoğlu ve ark. 2003).

Tükenmişliğin örgüt ve birey açısından ağır, ciddi sonuçları beraberinde getireceği için önlenmesi gereken bir durum olarak kabul edildiği belirtilmiştir (Ağaoğlu ve ark. 2004).

Bu çalışmada da, sağlığın kazanılmasında, sporcu yetiştirilmesinde, bireylerin sosyalleşmesinde, kişiliğin oluşmasında önemli bir yere sahip olan spor kulüplerinde görev yapan yöneticilerin tükenme durumlarının ne düzeyde olduğu; ayrıca tükenme düzeylerinin cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, medeni durum, çocuk sayısı, çalışma yılı, fiziksel ya da psikolojik bir rahatsızlık nedeniyle tedavi görme durumu, aylık gelir, kulüpten elde edilen gelir, ikamet edilen ev, kulüp yerleşim yeri, kulübün amatör ve profesyonel olma durumu, en son görev yapılan kulüpteki çalışma süresi, kulübün sahip olduğu imkanlar, kulüp branşı ve spor dışı yapılan sosyal etkinlik gibi sosyo-demografik değişkenlere göre incelenmesi amaçlanmıştır.

### **1.1. Araştırmanın Amaç ve Kapsamı**

Kocaeli ilinde hizmet veren amatör ve profesyonel spor kulüp yöneticilerinin tükenme düzeyinin cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, medeni durum, çocuk sayısı, çalışma yılı, fiziksel ya da psikolojik bir rahatsızlık nedeniyle tedavi görme durumu, aylık gelir, kulüpten elde edilen gelir, ikamet edilen ev, kulüp yerleşim yeri, kulübün amatör ve profesyonel olma durumu, en son görev yapılan kulüpteki çalışma süresi, kulübün sahip olduğu imkanlar, kulüp branşı ve spor dışı yapılan sosyal etkinlik gibi bazı sosyo-demografik değişkenlere göre incelenmesi amaçlanmıştır.

Bu kapsamda Kocaeli ilinde bulunan amatör ve profesyonel spor kulüplerinde 2010 yılında görev yapan spor kulüp yöneticilerine ulaşılarak tükenmişlik düzeyi ve tükenmişliğin alt boyutları olan duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarı olmak üzere üç alt boyutunun sosyo-demografik özelliklere göre değerlendirilmesi yapılmıştır.

Bu genel amaç doğrultusunda aşağıdaki alt problemlere yanıt aranmıştır:

### 1.1.1. Alt Problemler

- a) Spor kulüp yöneticilerinin cinsiyeti ile tükenme durumları arasında bir ilişki var mıdır?
- b) Spor kulüp yöneticilerinin yaş ile tükenme durumları arasında bir ilişki var mıdır?
- c) Spor kulüp yöneticilerinin eğitim düzeyi ile tükenme durumları arasında bir ilişki var mıdır?
- d) Spor kulüp yöneticilerinin medeni durumu ile tükenme düzeyleri arasında bir ilişki var mıdır?
- e) Spor kulüp yöneticilerinin çalışma yılı ile tükenme durumları arasında bir ilişki var mıdır?
- f) Spor kulüp yöneticilerinin ekonomik durumu ile tükenme düzeyleri arasında bir ilişki var mıdır?
  - Spor kulüp yöneticilerinin aylık gelir durumu ile tükenme düzeyleri arasında bir ilişki var mıdır?
  - Spor kulüp yöneticilerinin kulüpten elde ettikleri gelir durumu ile tükenme düzeyleri arasında bir ilişki var mıdır?
  - Spor kulüp yöneticilerinin ikamet ettikleri ev durumu ile tükenme düzeyleri arasında bir ilişki var mıdır?
  - Spor kulüp yöneticilerinin çocuk sayısı ile tükenme durumları arasında bir ilişki var mıdır?
- g) Spor kulüp yöneticilerinin sağlık durumu ile tükenme düzeyleri arasında bir ilişki var mıdır?
  - Spor kulüp yöneticilerinin fiziksel ya da psikolojik herhangi bir rahatsızlık nedeniyle tedavi görme durumları ile tükenme düzeyleri arasında bir ilişki var mıdır?
- h) Spor kulüp yöneticilerinin görev yaptıkları kulübün yerleşim yeri ile tükenme durumları arasında bir ilişki var mıdır?
- i) Spor kulüp yöneticilerinin görev yaptıkları kulübün amatör ve profesyonel olma durumu ile tükenme düzeyleri arasında bir ilişki var mıdır?
- j) Spor kulüp yöneticilerinin en son görev yaptıkları kulüpteki çalışma süreleri ile tükenme düzeyleri arasında bir ilişki var mıdır?

- k) Spor kulüp yöneticilerinin görev yaptıkları kulübün sahip olduğu imkanlar ile tükenme durumları arasında bir ilişki var mıdır?
- l) Spor kulüp yöneticilerinin görev yaptıkları kulübün branşı ile tükenme durumları arasında bir ilişki var mıdır?
- m) Spor kulüp yöneticilerinin spor dışı yaptıkları sosyal etkinlik ile tükenme düzeyleri arasında bir ilişki var mıdır?

## 2. GENEL BİLGİLER

### 2.1. Spor

#### 2.1.1. Sporun Tanımı, Alanı ve Önemi

Günümüzde spor, kişinin ve toplumun sağlığını koruyan ve geliştiren nitelikleriyle önemli bir hizmet sektörü olarak kabul edilebilir.

Spor, insanların bedenlerini ve zekâlarını birlikte çalıştıran ruhsal, sosyal, kültürel, ekonomik, antropolojik, antropometrik eğitim, politik, teknolojik, ahlak, sanat gibi yapıların çeşitli yönlerinden oluşan eğlenceli, organizeli ve bilimsel hareketlerin hepsini kapsayan, insanlar tarafından yapılan ve yaptırılan hareketler bütünü olarak görülmüş, ayrıca kişilik oluşumu ve karakter niteliklerinin gelişimini sağlamak için eğitimcilerin sporu bir disiplin olarak önerdiği, yöneticilerin ise, enerjiyi biçimlendirmek ve mücadele anlayışı uyandırmak için kullandıkları bir yöntem olarak değerlendirilmiştir (Durak, 1975). Sosyal ve kültürel kalkınmanın başlıca unsuru olan insan gücünün beden ve ruh sağlığını geliştirici faaliyetlerin yarışmaya dönüşmüş biçimi olarak görülen spor bireyin beden, ruhen, fikren gelişmesini sağlayan ve bu bölgeler arasında koordinasyon yeteneği kazandıran bir bilim şeklinde de tanımlanmaktadır (İlhan, 1989).

Spor, toplum sistemi ve sosyal hayatla iç içe yani sosyal hayatın tüm yönleriyle bütünleşmiş sosyal bir olgu olarak değerlendirilmiştir. Toplum, aile, gençlik, kadın, çocuk, eğitim, kültür, ekonomi, politika, din, yönetim, hukuk, sosyal güvenlik, ahlak, centilmenlik, sosyalleşme, sosyal hareketlilik, sosyal statü, kişilik, çağdaşlık, barış, üretim, tesis, beslenme, kalkınma, profesyonellik, amatörlük, şiddet gibi sosyal kurum, kavram, olgu ve olayların sporun sosyal boyut alanı içerisinde yer aldığı ifade edilmiştir (Yetim, 2000).

#### 2.1.2. Sporun Temel Amaç ve Fonksiyonları

İmamoğlu (1992) beden eğitimi ve sporun amaç ve fonksiyonlarını genel olarak dört grupta toplamıştır. Bunlar:

1. Fiziki gelişim,
2. Motor gelişim (sinir-kas gelişimi),
3. Zihni gelişim,
4. Sosyal gelişimdir.

Yine İmamoğlu (1992), bedensel gelişmenin bütün eğitim faaliyetleri içinde ancak beden eğitimi ve spor programlarıyla mümkün olduğunu, sağlıklı, fiziksel olarak aktif olan

öğrencinin başarılı, uyanık ve akademik isteklendirmenin fazla olabileceğini, beden eğitimi ve sporun eğitim açısından değerini ortaya koyduğunu ifade etmiştir. Yine büyüme ve ergenlik çağlarında yapılan fiziksel aktivitenin, çocuğun sosyal ve duygusal yeteneklerinin olumlu gelişimini arttırdığı, motor gelişim sisteminin gelişmesine en çok katkıyı beden eğitimi ve spor hareketlerinin sağladığını, fiziksel faaliyetler kapsamı içinde yer alan kurallar, taktikler, spor programlarındaki çeşitli aktiviteler ve metotların öğrenilmesinin de zihinsel gelişime etkisi olduğunu belirtmiştir. Ayrıca zihinsel gelişim aracılığıyla çocukların yorum yapabilme, değerlendirme, karar verme ve düşünme yeteneklerinin geliştiğini, beden eğitimi ve sporun sosyal gelişim ile ilgili amaçlarının hem birey hem de toplum açısından önem taşıdığını, spor faaliyetleri aracılığıyla da bireylerin sosyal çevre kazanmalarının ve kendilerini gerçekleştirebilmelerinin mümkün olduğunu ileri sürmüştür.

## **2.2. Spor Kulüpleri**

### **2.2.1. Spor Kulübünün Tanımı**

Kulüp sözcüğüne bakıldığında kavram olarak, kanunlarda belirtilen hükümlere göre kurulan, belirli bir kuruluş tüzüğü ve yönetmeliği olan insanların görüşmek, konuşmak ve spor yapmak gibi amaçlarla toplandıkları yer olarak tanımlanmaktadır (Terekli, 1999).

Spor kulüpleri ise, sporcuların ve teknik heyetin bir amaç etrafında bir araya geldiği yerler olduğu, spor kulüplerinin sporculara sporu bilimsel olarak öğretme ve uygulatan tüzel kişiler olduğu, yine spor kulüplerinin dernek ve şirket olmak üzere iki farklı kişiliğe sahip olduğu belirtilmektedir. Spor kulüplerinin amatör nitelik arz etmelerine karşılık, profesyonel oyuncuların kurulu kadro oluşturabildikleri, üniversiteler, kamu, özel ve başka kuruluşlar tarafından kuruldukları, kanunların bu konuda bir sınırlama getirmediği ifade edilmiş, bütün spor kulüplerinin 5253 sayılı yeni yasa ile Dernekler Kanunu'na göre kuruldukları belirtilmiştir (Genç, 1998).

Günümüzde spor kulüpleri, kurumsal yönetimin temel gereklerinden biri olarak iç ve dış çevrelerindeki tüm unsurları kapsayan bir ilişki ağı geliştirdikleri ve bu ilişkiyi çağdaş yönetim anlayışları ile yönettikleri, yönetiminde iletişim yönetimi veya kurumsal iletişim olarak adlandırılan yapı ile karşılaştıkları belirtilmiştir (Katırcı ve Uztuğ, 2009).

Fişek (1998), dünyanın her yerinde spor kulübünün spor yaptırmanın vazgeçilmez aracı, tabandaki temel örgütlenmenin birimi olduğunu, demokratik bir ulusal spor yönetiminin ancak bu tabandan başlayarak yukarıya doğru örgütlenebildiğini, spor kulüplerinin tek işlevinin spor yaptırma olduğunu, örgüt içi demokrasinin tek ilkesinin de birinin o işi yapanlar tarafından yönetilip denetlenmesi şeklinde belirtmiştir.

### **2.2.2. Spor Kulübü Kavramının Genel Yönleriyle İncelenmesi**

Spor kulüplerinde donanımlı alan ve tesisler olmadığında eğiticinin iyi olması durumunda bile fiziksel ve teknik egzersizler için iyi ortamların yaratılmadığı belirtilmiştir (Taşkiran, 2012). Sporun geliştirilmesi ve yaygınlaştırılmasının spor kulüplerine gerekli ilgi ve desteğin sağlanması, güçlü bir idari ve mali yapıya kavuşturulmalarının yanı sıra spor kulüplerinin de sivil toplum örgütleri gibi toplumun her katmanının iletişim kurabileceği esnek bir yapıya kavuşturulması ile mümkün olabileceği, kurumsal yapılarının, sportif başarıya yönelik kurumlar olmaktan daha çok, bir sivil toplum örgütü olarak eğitim, sosyal, kültürel faaliyetlere yeterli ilgiyi göstererek kulüp üyelerinin ve sporcuların eğitim, sağlık ve sosyal güvenceleri ile ilgili problemlerine yönelmeleri gerektiği de ifade edilmektedir (Devecioğlu ve Çoban, 2005). Sunay (2000), spor kulüplerinin devlet tarafından belli oranda mali yardım yapılarak desteklendiğini ifade etmiştir.

Beden eğitimi ve sporun fonksiyonlarını yürüttüğü ortamlar olan spor kulüplerinin, kamu yararına çalışan dernekler olarak kabul edilmesinin nedeni, rakip anlayışından çok, erdemlice yarışma anlayışının benimsenmesi, şike, sahtecilik ve spor dışı olaylardan kaçınılması gerektiği şeklinde belirtilmiştir (Sümer, 1990).

Spor ile ilgili sorunların, özellikle uluslar arası düzeyde sporun bilimsel alanda ve teknolojik çağa göre büyük bir hızla gelişim göstermesi sonucu arttığı ve herkesin büyük bir uğraş içerisinde gelişen ve değişen çağa uyum sağlamaya çalıştığı, ancak sporun bütün yönleriyle gelişebilmesi, kalkınabilmesi ve hedeflenen amaçların gerçekleştirilebilmesinin sadece çıkartılan kanunlarla değil, iyi bir eğitim alarak yetişmiş, meselelere bilimsel ve objektif bir yaklaşım getirebilecek spor yöneticilerinin varlığına da bağlı olduğu belirtilmektedir (Terekli, 1999).

### **2.2.3. Türkiye’de Spor Kulüplerinin Amacı, Kuruluşu, Örgütlenmesi ve İşleyişi**

Spor Kulüplerinin amaçları, topluma hizmet vermek, sosyalleşmeye katkıda bulunmak, sporu sevdirmek ve yaygınlaştırmak, sportif eğitimin yanı sıra yarışma yapmak, sporu bilimsel olarak öğretip uygulamak, yüksek performans sporcularının yetiştirilmesini hedeflemek aynı zamanda spor saha ve tesisleri yapmak olduğu belirtilmiştir (Çağlar, 2001).

Spor kuruluşları içinde önemli yere sahip olan, 3289 sayılı Gençlik ve Spor Kulüpleri yönetmeliğinin 20. maddesine göre; spor kulüpleri dernekler kanuna göre

kurulduğu ve kütüğe kaydedilmesi ile Spor Genel Müdürlüğü'ne dahil olduğu, Spor Genel Müdürlüğü'nce kütüğe kaydedilmemiş kulüplerin ise, federasyonlar tarafından düzenlenen veya federasyonların denetimi altında yapılan müsabakalara katılmadıkları ve kütüğe kaydı yapılmamış kulüpler adına lisans verilmediği bildirilmiştir (basbakanlik.gov, 2011).

Kamu kurum ve kuruluşlarında, yükseköğretim kurumlarında ve özel kuruluşlarda, kendi mensupları tarafından, spor faaliyetlerini yönlendirmek ve boş zamanları değerlendirmek için bu kurum ve kuruluşlar bünyesinde dernekler kurulabildiği ifade edilmekte, derneklerden başvurmaları halinde; spor faaliyetlerine yönelik olanlar spor kulübü, boş zamanları değerlendirme faaliyetine yönelik olanlar gençlik kulübü ve her iki faaliyeti birlikte amaçlayan kulüplerin ise gençlik ve spor kulübü adını aldıkları belirtilmektedir (Başaran, 2005).

Ülkemizde, spor kulüplerinin dernek statüsünde oldukları için kar amacı güden faaliyetlerde bulunamadığı, ancak kulüplerin, ekonomik gelişmelere ayak uydurmak, gelirlerini çeşitlendirebilmek için şirketleşme yoluna gittikleri ifade edilmektedir (Dorukkaya ve ark. 1998).

Spor birliklerinin, dernek statüleriyle tüzel kişilik kazandıkları, profesyonel spor kuruluşlarının ticaret şirketi şeklinde örgütlenmesine müsaade edildiği belirtilmektedir (Ertaş ve Petek, 2005).

2908 Sayılı Dernekler Kanununun 57. maddesine dayandırılarak hazırlanan Gençlik ve Spor Kulüpleri Yönetmeliği'ne göre spor kulüplerinin işleyiş ve kuruluş yapılarının belirlenmesinde dört tip spor kulübü tarifi yapılmıştır. Bunlar:

- a. Kurum Kulüpleri: Kamu kurum ve kuruluşlarında, yükseköğretim ve özel kuruluşlarda kendi mensupları tarafından, bu kurum ve kuruluşların bünyelerinde kurularak kayıt ve tescilini yaptıran dernekler,
- b. Spor Kulübü: Spor faaliyetlerinde bulunmak amacıyla kurulan Genel Müdürlüğe kayıt ve tescilini yaptıran dernekler,
- c. Gençlik Kulübü: Serbest zamanları, Gençlik faaliyetleri ile değerlendirmeyi amaçlayan ve Bakanlığa kayıt ve tescilini yaptıran dernekler,
- d. Spor ve Gençlik Kulübü: Spor ile gençlik faaliyetlerini amaçlayan Bakanlık ve Genel Müdürlüğe faaliyetleri yönünden ayrı ayrı kayıt ve tescilini yaptıran dernekler olarak ifade edilmiştir (Terekli, 1999).

#### **2.2.4. Amatör Spor Kulüpleri**

Amatörlük, temelde bireylerin sağlıklı olmak, fiziksel, zihinsel, ruhsal ve sosyal fayda sağlamak üzere yaptıkları spor ve sportif çalışmalar olarak tanımlanmıştır (Biçer, 2008).

Amatör sporcuların, sporu kendi düzeylerine göre serbestçe yaptığı fakat sporu amatörce yapan kişi sayısının oldukça az olduğu belirtilmiştir (Doğan, 2007).

Türkiye’de Amatör Spor Kulüpleri Konfederasyonun, 29 Ekim 1980 tarihinde, Ankara’da, Ankara, Bursa, Trabzon ve Samsun Amatör Spor Kulüpleri Federasyonlarının katılımı ile kurulurken, o tarihte yürürlükte bulunan 1630 sayılı Dernekler Yasasının 32. maddesine dayandırıldığı belirtilmektedir (Sümer, 1990).

Amatör spor için kurulan dernek şeklindeki spor kulüpleri ile şirket şeklindeki spor kulüpleri arasındaki en önemli farkın, derneklerin kazanç paylaşma amacı içermemeleri, şirketlerin esas amaçlarının ise kazanç elde etme ve bunu üyeler arasında paylaşırma düşüncesi olduğu ifade edilmektedir (Günel ve Küçükgüngör, 1998).

#### **2.2.5. Profesyonel Spor Kulüpleri**

Biçer (2008) profesyonel sporun, sporu bir kariyer olarak seçen ve belirli bir maddi kazanç elde etmek üzere sportif yarışmalarda yer alan sporcu, antrenör, teknik adam ve kurumlardan oluştuğunu ifade etmektedir.

Profesyonel sporların bireysel veya takım halinde belirli bir programa dayalı yarışma/müsabaka organizasyonları ile hayat bulduğu, geniş kitlelerin ilgisini çektiği için bir bakıma ticari hal aldığı, sporcuların alınıp satılır bir hale geldiği ve kulüplerin şirketleşerek hisselerinin halka arz edildiği belirtilmekte, ayrıca profesyonel sporun, diğer mal ve hizmetlerin pazarlanmasına önemli katkılar sağladığı ve sporun içerisinde yer alan sporcu ve antrenörlerin yanında, masörlük, spor hekimliği gibi yan meslek gruplarının oluşmasını da sağladığı belirtilmektedir (Yıldız, 1979).

### **2.3. Spor Yönetimi**

Genel yönetimin bir parçası olan spor yönetimini, genel yönetimden ayırmanın mümkün olmadığı belirtilmiş, genel yönetimin ilke ve kurallarını spor alanına uygulayan spor yönetiminin, spor faaliyetlerinin akılcı ve bilimsel bir biçimde genel ilkelere dönüştürüp uygulama, beden eğitimi ve spor programlarını geliştirme, personel sağlama ve yetiştirme, spor kurum ve tesislerini sevk ve idare etme, denetleme gibi konuları kapsadığı ifade edilmiştir (İşcan, 1988).



Yönetim, insanların mal ve hizmet üretmek için teşkilatlanması ve yönetilmesi olarak düşünüldüğünde, yönetimin bütün toplumsal kesimler için aynı anlamı taşıdığı (Sağlam, 1978), personel yönetimi, çalışanların yeteneklerinden en iyi düzeyde yararlanmayı tasarladığı, çalışanların işletmeyle bütünleşmesine, mutluluk duymasına yönelik önlem ve uygulamaları da birlikte getirdiği (Onal, 1995), spor yönetimi ise, toplum genelinde kurumlaşmış yöneten-yönetilen ayrımını spor özelinde yönetici-sporcu ayrımı olarak sürdürülen hiyerarşik bir otoriter düzenlemeyle spor yaptıran bir makine (kurum, organizasyon) olarak tanımlanabileceği belirtilmiştir (Fişek, 1998).

### **2.3.1. Spor Yönetiminin Önemi**

Bütün insan topluluklarının öteden beri varlıklarını sürdürebilmek ve daha rahat bir yaşantı için ihtiyaç duydukları mal ve hizmetleri üretme çabasında olduğu, iş birliğine giderek çeşitli örgütler meydana getirdiği ve tek başlarına karşılayamadıkları istek ve ihtiyaçlarını, bu örgütler vasıtasıyla kolayca giderebilme imkanına kavuştuğu ifade edilmektedir (Ekenci ve İmamoğlu, 2002).

Ancak örgütlerin kendi başlarına etkili ve düzgün bir şekilde çalışmadığı, başarılarının büyük ölçüde yönetim adı verilen faaliyetler dizisinin etkinliğine bağlı olduğu, yani yönetim kural ve ilkeleri olmadan etkin ve verimli çalışmanın, iş görme ve gördürmenin mümkün olmadığı belirtilmektedir (Tosun, 1974).

Spor yönetiminin sosyal, ekonomik ve kültürel boyutları içeren kapsamlı ve karmaşık sorunlarla karşı karşıya bulunduğu sosyal, ekonomik, siyasal ve diğer kurumlar gibi düşünülmektedir. Sosyal, ekonomik, siyasal ve diğer kurumların etkili ve verimli çalışabilmelerinin büyük ölçüde yönetimleriyle eş anlamlı olduğu, yani en küçük kuruluştan en büyük ve geniş organizasyona kadar başarılı bir çalışmanın, ancak yönetim fonksiyonlarına verilen değer ölçüsünde elde edilebileceği ifade edilmektedir (Zoga, 1973).

### **2.3.2. Spor Yöneticisi**

Spor yöneticisi, kendisine verilen görevi amaçlarına göre planlayan, sevk ve idare eden, yeni hedefleri hayata geçiren, spor kurumlarında çalışan insanları teşkilatlandıran, emirler veren, grup çalışmalarını aynı amaca yönlendirip düzenleyen, her türlü sorumluluğu üzerine alan ve işleyişi denetleyen kişi şeklinde tanımlanmaktadır (Yetim ve Şenel, 2001).

Şimşek (2000) spor yöneticisini, kulüp idareciliğini yapan yani yönetim işleyişini yerine getiren, kendisinin ya da kulübün bir şampiyona sahip olma gibi amaçlara ulaşması

için antrenörü, oyuncularını ve diğer yönetim elemanlarını (insan kaynakları), zaman ve parasal olanakları planlı bir şekilde idareci-antrenör-oyuncu hiyerarşisini sağlayarak, tesis imkanlarını ayarlayan, iş bölümü yaparak, takımı takım yapan gerekli yasal düzenlemeleri yerine getiren kişi şeklinde tanımlamıştır.

Yetim (1996) ise, spor yöneticisini kurumun amaçlarının gerçekleştirilmesi için bütün unsurları harekete geçiren örgüt içi ve dışı insan ilişkilerini düzenleyen ve geliştiren, onları sevk ve idare eden, belirli yönde onlara liderlik ve rehberlik eden ve onları etkileyen kişi olarak tanımlamıştır.

Efil (1999), spor yöneticilerinin spor hizmet ve faaliyetlerinin sevk ve idaresinde buldukları pozisyon itibarıyla ve yaptıkları işler bakımından ikiye ayrıldığını ifade etmiştir. Bunlar:

- 1) Resmi Spor Yöneticileri: Bu grup yöneticiler, belirli bir ücret karşılığında spor hizmet ve faaliyetlerinin sevk ve idaresinde fiilen görev alan bireyler olmakla birlikte bunları sadece sporla ilgili kamu kurum ve kuruluşlarında görevli personelle sınırlamanın doğru olmadığı, kulüpler ve diğer özel spor kuruluşlarında çalışan yöneticilerin de bu statüde olduğu belirtilmiştir.
- 2) Gönüllü Spor Yöneticileri: Kendi mesleklerinin yanında spor hizmet ve faaliyetlerinin sevk ve idaresinde ücret almadan gönüllü olarak çalışan bireyler olduğu ve toplumun her kesiminden olabileceği ifade edilmiştir.

Kulüp yöneticilerinin görevlerinin, klasik fonksiyonlarının yanında, ekonomik, sosyal ve kültürel alanlarda da yayılarak arttığı, kulüp görevlerindeki bu artışın yeni görevlerle yeni örgütlenmeleri getirdiği, kulübün kapsamını da genişlettiği ve kulüp yönetiminin belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek için birtakım faaliyetleri insan gücüyle ve insanlarla birlikte yürütmek olduğu, yöneticinin ise, bir örgütün hedeflerini gerçekleştirirken, örgütün en etkili ve en yeterli biçimde işlemlerini sağlayabilen akıllı, bilgili, tecrübeli ve liderlik özelliklerinden yararlanan kişi olduğu belirtilmektedir (Sert, 2000).

Yöneticilik mesleğinin sürekli ve sağlıklı bir personel yetiştirme politikaları geliştirmenin yanı sıra tecrübe, iyi bir eğitim gerektirdiği belirtilmektedir (Yetim ve Günay, 1992).

### **2.3.3. Spor Yöneticisinin Görevleri**

Spor yöneticisinin antrenör, sporcu, hakem, personel, veliler, kendi teşkilatının ve diğer teşkilatların yöneticileri, gazeteciler, milletlerarası kuruluşların temsilcileri,

politikacılar gibi çeşitli eğitim ve kültür düzeylerinde, farklı beklentiler içerisinde bulunan elemanlarla ilişki kurmak ve onların çeşitli beklentilerine cevap verecek yönetimi gerçekleştirmek zorunda olduğu belirtilmektedir (Yetim ve Şenel, 2001).

Bütün kurum ve organizasyonlarda en önemli rolü ve sorumluluğu taşıyan kişilerin yöneticiler olduğu, spor kurum ve organizasyonlarında spor hizmet ve faaliyetlerinin belirlenen amaçlar doğrultusunda yerine getirilmesini sağlayan kişilerin de spor yöneticileri olduğu belirtilmektedir (Donuk, 2005). Spor politikalarının milli ve milletlerarası düzeyde uygulanmasında ve çağdaş spor anlayışına uygun olarak yürütülmesinde spor yöneticileri çok önemli rol oynamakla beraber, kurumun amaçlarının gerçekleştirilmesi için bütün unsurları düzenlediği, geliştirdiği, onları sevk ve idare ettiği ifade edilmektedir (Yetim, 1996).

Spor yöneticileri, spor kurumlarının amaç ve ilkeleri doğrultusunda politikalar tespit etme, plan programlar yapma, kararlar alma, koordinasyonu sağlama, değerlendirme ve denetlemeler yapabilme, spor politikalarının milletler arası seviyede ve ülke içinde en küçük birimine kadar her kademedede yürütülmesi hususunda önemli bir rol üstlenmektedirler. Yöneticilerin teşkilatın işleyişini sağlamanın yanı sıra teşkilata ya da yönlendirdiği alana, ülke içinde veya ülke dışında meydana gelen değişim ve gelişmeleri uyarlamak durumunda oldukları aktarılmıştır (Yetim ve Şenel, 2001).

#### **2.3.4. Spor Yöneticisinin Özellikleri**

Gün geçtikçe artan spor faaliyet ve organizasyonlarında, dünya çapında ya da bölgesel olarak düşünen her spor kuruluşunun profesyonel yönetim ve yönetici anlayışlarıyla ayakta kalabildiği belirtilmiş, bu var oluşun da sadece, spor alanında yeniliğe ve gelişmeye açık olan, alanına hakim spor yöneticileri sayesinde olduğu, spor yöneticilerinin görevlerinde başarılı olabilmeleri için yönetme ve liderlik kabiliyeti, tecrübe, diplomasi, esneklik, özeleştirici, cesaret, saygı uyandırabilme, güven verme, motive etme ve ekip çalışması gibi birçok mesleki, kişisel nitelik ve özelliklere sahip olması, bu nitelikleri, maharetle uygulamaya koyabilmeleri (Karaküçük, 1989), ayrıca yönetsel dikkat, doğruluk, beceri ve sosyal ilişkileri düzgün, karar alma yeteneği, meslek için sağlık ve fiziksel uygunluk, gönüllü sorumluluk kabul etme, iş anlayışı, yönetim tekniklerini kullanabilme gibi özellikler de taşımaları gerektiği ifade edilmiştir (Yetim ve Şenel, 2001).

Kişisel nitelik ve özelliklere sahip olmanın yanı sıra iş ortamının ve iş performansının da önemli olduğu, iş ortamından duyulan memnuniyetin bireylerin tükenmişlik düzeylerini etkileyebilen faktörler arasında yer aldığı (Ergin, 1992), iş

yerindeki koşulların çalışanlar üzerinde doyumsuzluk yaratan bir etkiye sahip olabileceği, çalışanların fiziksel, ruhsal durumunu olumsuz yönde etkileyebileceği ve bu durumun da bireyin kendisini olumsuz algılamasına, olumsuz iş davranışlarında bulunmasına neden olabileceği ifade edilmektedir (Aktaş, 2001).

## **2.4. Tükenmişlik ile İlgili Kavramlar**

### **2.4.1. Tükenmişlik Kavramı**

Tükenmenin kavram olarak klinik psikolog Freudenberg'er'in (1974) yazılarında ortaya çıktığı, Freudenberg'er için tükenmişliğin kamu hizmeti veren mesleklerin (memurlar, ruh sağlığı çalışanları, hemşireler ve öğretmenler) bir hastalığını temsil ettiği ve yorulma, yıpranma duygularıyla tanımlandığı belirtilmektedir (1974 alıntı Dworkin 2001). Stres altındaki bireylerin iş çevresi nedeniyle kendilerini duygusal olarak tükenmiş hissettiği, kendilerine ya da yardım etmek istedikleri kişilere hiçbir faydalarının olmadığını düşündüğü, öğrenemedikleri, gelişemedikleri ve iyi olmadıkları düşüncesiyle kendi mesleki başarısızlık duyguları nedeniyle ilgilendikleri kişileri, hastaları ya da öğrencileri suçladıkları belirtilmektedir (Maslach et al. 2001).

Tükenmişlik, fiziksel bitkinlik, uzun süren yorgunluk, çaresizlik, olumsuz benlik kavramı, işe, yaşama ve diğer alanlara karşı olumsuz davranışları içeren fiziksel, duygusal ve zihinsel boyutlu bir sendrom olarak tanımlanmakla birlikte, tükenmişliğin, bireysel düzeyde yaşandığı ve insana yönelik hizmet sunan meslek gruplarında daha fazla görüldüğü belirtilmektedir (Maslach and Jackson 1981). Tükenmişliğin fiziksel tükenme, ümitsizlik hisleri ve duygusal yitim gibi nitelikleri içinde barındıran bir durum olduğu da ifade edilmiştir (Brown, 2003).

Maslach and Leiter (1997), tükenmişliği ruhun erozyonu yani, kişinin ihtiyaçları ve iş talepleri arasındaki uyumsuzluğun artması esnasında oluşan aşamalı bir kaybediş süreci olduğunu, tükenmişliğin başlaması ile birlikte var olan enerjinin tükendiğini, işe olan bağlılığın azaldığını belirtmişlerdir.

Tükenmişlik duygusunun çalışanlarda yaşanmasına pek çok faktörün sebep olabileceği ve bu faktörlerin, genel olarak kişisel ve çevresel faktörlerden veya bunların birleşiminden kaynaklanabileceği ifade edilmektedir (Akçamete ve ark. 2001). Tükenmenin yaşanmaya başlaması ile birlikte, çalışanlarda bazı fiziksel, psikolojik ve davranışsal türden belirtiler ortaya çıkmakla birlikte, bu durumu yaşayan bireylerde çalışma hayatı, aile ve sosyal hayat gibi yaşamının çok çeşitli yönlerini örneğin, kişiler

arası ilişkilerini, verimliliğini ve uyumunu olumsuz yönde etkilediği belirtilmektedir (Siliğ, 2003).

Tükenmeye yol açan ve her düzeydeki çalışana etkisi altına alabilen stresin tükenme ile birlikte, örgütsel anlamda performans düşüklüğü, işe devamsızlık, bireysel anlamda fizyolojik hastalıklar, davranışsal bozukluklar ve kaygı, depresyon belirtisi gibi psikolojik rahatsızlıklara yol açabildiği ifade edilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001).

Tükenmişlik kavramının, bir çeşit iş stresi olarak da kabul edildiği, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı olmak üzere üç boyutu kapsayacak şekilde kullanıldığı belirtilmektedir (Sucuoğlu ve Kuloğlu, 1996).

Tükenmişlik sürecinin, duygusal olarak aşırı tükenme hissi olan duygusal tükenme ile başladığı, sonra başkaları ile ilişkilerde olumsuz etkiler yaratan duyarsızlaşmayı etkilediği ve son olarak da, yeterlik, verimlilik ve etkinlik hissinde bir azalma olarak ifade edilen kişisel başarıda azalma ile devam ettiği, yine tükenmenin duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda azalma ile oluştuğu, bu durumun kişisel destek, dinlenme ve beslenmenin ruhsal, duygusal ve sosyal kaynakların yenilenmesi ile düzeleceği ifade edilmektedir (Maslach et al. 2001).

#### **2.4.2. Tükenmişliğin Alt Boyutları**

Tükenmenin, kişinin profesyonel iş yaşamında ve diğer insanlarla olan ilişkilerinde olumsuzluklara yol açan öz saygı yitimi, kronik yorgunluk ve çaresizlik duygularının gelişimi ile birlikte seyreden fiziksel, duygusal ve entelektüel tükenmeyle karakterize edildiği, duygusal tükenme (emotional exhaustion), duyarsızlaşma (depersonalization) ve düşük kişisel başarı hissi (feeling personel accomplishment) şeklinde üç boyutlu bir sendrom olarak bilindiği ifade edilmektedir (Maslach and Jackson, 1981; Maslach and Leiter, 1997).

Duygusal tükenme yorgunluk, işten uzaklaşma ve tükenme hissi olarak tanımlanırken; duyarsızlaşma ise, çalışan bireylerin birbirlerine karşı duygusuz, ilgisiz bir şekilde davranma şekli olarak ifade edilmektedir (Maslach and Jackson, 1981). Kişisel başarı eksikliği ise bireylerin diğer çalışanlarla ilişkilerinde olumlu etki yaratmayacak bir duyguya sahip olmaları olarak açıklanmaktadır (Schaufeli and Peeters, 2000). Kişisel başarı eksikliğinin etkinlik algılarının tersi olduğu, yani yapılacak etkinliklere karşı ilgisiz, etkisiz ve duyarsız kalındığı şeklinde ifade edilmektedir (Britton, 1997).

İşinde birçok stresle karşılaşan iş görenin duygusal olarak yorulduğu, amaç ve başarı duygularını kaybettiği ifade edilmektedir (Dworkin, 2001).

#### **2.4.2.1. Duygusal tükenme**

Tükenmişliğin birinci boyutu olan duygusal tükenmenin, bireylerin işlerinde yorulmalarını ve yıpranmalarını ifade ettiği (Akçamete ve ark. 2001), yine duygusal tükenmenin, emeğin yitimi ve duygusal kaynakların yok olmasıyla karakterize edildiği (Tümkaya, 1999a), tükenmişliğin, en temel kavramının duygusal tükenme olduğu, duygusal kaynaklar tükendiğinde, çalışanların psikolojik açıdan kendilerini daha fazla işe veremeyecekleri belirtilmektedir (Maslach and Jackson, 1981).

Özgüven (2003), tükenmenin fiziksel tükenmeye ek olarak, çalışanların hizmet verdikleri işletme, kurum ve insanlara karşı ilgilerinin kaybolmasını içerdiğini, çalışanların ilgili oldukları insanlara uzun bir süre, olumlu bir duygu, sempati ya da ilgi duymadığı bir duygusal tükenmeyle de karakterize edilebildiğini ifade etmektedir. Bireylerin, tükenmişlik sendromunu yaşayan diğer insanları ve kendilerini tanımlarken, daha çok duygusal tükenme hissi yaşadıkları ve tükenmişliğin üç boyutu arasında en çok rapor edilen ve en çok analiz edilen boyutun, duygusal tükenme boyutu olduğu belirtilmektedir (Sürgevil, 2006).

Tükenmişliğin alt boyutu olan duygusal tükenmenin, iş ile ilgili gerginlik çeşitlerinden biri olduğu, çalışanlarda his, endişe ve güven eksikliği yarattığı ifade edilmektedir (Maslach and Jackson, 1982).

#### **2.4.2.2. Duyarsızlaşma**

Hizmet verilen bireylere karşı mesafeli davranma, sadece sunulacak hizmeti yerine getirerek hizmet alan bireylerle duygusal niteliği de olan ilişkilere girmekten kaçınma daha kolay olmakta ve bu kaçınma zaman içerisinde hizmet sunulanlara karşı duyarsızlaşmayı beraberinde getirmektedir. Yardım hizmeti sunan profesyonel meslek elemanlarının yetiştirilmeleri esnasında işlerine özgü duygusal stresle baş etme yönünde herhangi bir eğitim almadıklarından, başlangıçta sahip oldukları bağlılık ve hizmet verme yeterliliklerinin bir süre sonra azalmakta olduğu ve böylece tükenmişlik sürecinin başladığı ifade edilmektedir (Çokluk, 2000). Duyarsızlaşma duygusal tükenme ile baş edebilmek için kullanılan etkisiz bir baş etme yöntemi olarak değerlendirilmiştir (Sonntag, 2005).

#### **2.4.2.3. Kişisel başarı eksikliği**

Başkaları hakkında geliştirilen olumsuz düşünce tarzının bu noktada bireyin kendisine olumsuz düşünceler olarak yansıdığı, kişinin insanlar tarafından sevilmediğine, hizmet verdiği insanlara karşı ilgisiz olduğuna inandığı ve kendini olumsuz değerlendirmesi kişisel başarı eksikliği olarak tanımlanabilmekle birlikte, bireyde tükenme

duygusunun, duygusal tükenme ile duyarsızlaşmanın artması ve kişisel başarı duygusunun azalması ile ortaya çıktığı belirtilmektedir (Maslach and Jackson 1981).

Yetersizlik duygusu ve düşük başarı güdüsünün, kişisel başarıyı olumsuz yönde etkilediği, başarısızlığını dış etkenlere bağlayarak haklı çıkma, geri çekilme gibi psikolojik telafi mekanizmaları ve enerjinin olumlu çözümlere yönlendirilememesinin, kişiyi giderek bir kısır döngü içine çektiği ve kişinin daha fazla başarısızlık ürettiği, kendisiyle ilgili değerlendirmelerinin olumsuz bir nitelik kazanması sonucu, işle ilgili çeşitli olaylarda kendini yetersiz algılama ve işyerinde karşılaşılan kişilerle olan ilişkilerinde de başarısızlık duygusunun baş gösterdiği ve bu durumun, harcadığı çabanın boşa gitmesi ve suçluluk duygusu ile iş motivasyonunu düşürerek başarı için gerekli davranışları gerçekleştirmesini engellediği belirtilmiştir (Baltaş, 2002).

Kişisel başarıda azalma olan tükenmişliğin son boyutunun, kişinin kendisini olumsuz değerlendirme eğilimi ile karakterize edildiği, bireylerin iş yeterlilik, insanlarla etkileşim, işlerinde başarılı olma duygularının azaldığı ve bireylerde ilerleme eksikliği algısının oluştuğu ifade edilmektedir (Cordes and Dougherty, 1993).

#### **2.4.3. Tükenmişliğin Belirtileri**

Tükenme belirtisinin genellikle çok başarılı olmak için yoğun ve dolu bir programla çalışan, her çalışmada kendi üzerine düşenden fazlasını yapan ve sınırlarını tanımayan kişilerde görüldüğü, bu kişilerin kendilerini aşan bir çalışma temposuna girerek belli bir süre sonra yapacakları işlere yetişemedikleri ve uğradıkları başarısızlık sonucunda da büyük hayal kırıklıkları yaşadıkları ifade edilirken; aşırı yük altına girmenin, tükenmişliğe yol açan nedenlerden yalnızca bir tanesi olduğu ve kişilerin çalışma koşulları uygun olmadığı durumda, işlerini severek yapamadıklarında ya da problemleriyle ilgili olarak uygun başa çıkma davranışları gösteremedikleri zamanlarda da tükenmişlik belirtisinin ortaya çıktığı belirtilmektedir (Ören ve Türkoğlu, 2006).

Tükenme durumunda davranışlar ve duygularla ilgili belirtilerin daha önce ortaya çıktığı ve daha kolay tanındığı, ani öfke patlamaları, sürekli kızgınlık, yardımsızlık, yalnızlık duyguları, çaresizlik, engellenmişlik, gücensizlik, şüphencilik, cesaretsizlik ve can sıkıntısı en sık dile getirilen şikayetler olarak ifade edilmektedir (Baltaş ve Baltaş, 1988).

Birçok meslekte, genellikle belirtilerle ortaya çıkan tükenme sendromunun son yıllarda giderek ilgi çektiği, kişinin mesleğine karşı ilgisinin ve hevesinin yitiminin her meslekte görülmekle birlikte insanlarla yüz yüze çalışılan mesleklerde daha sık görüldüğü,

giderek işine daha az enerji harcayan ve işinden daha az doyum alan kişinin tükenme olarak tanımlanan noktaya ulaştığı belirtilmektedir (Aslan, 2000).

Tükenmenin, yavaş ve sinsi başlayan, ortaya çıkışı ne kadar ani de olsa, sürekli gelişen, kronik bir olgu olduğu, yaşanan tükenmişlik sonucunda da çalışan kişinin işi sadece bitirmek için yapmakta olduğu, işlerin sürekli ertelendiği, hataların arttığı ve bu durumun işi bırakmaya kadar gittiği; hizmet, kalite ve verimin düşmesinin son aşamasında da iş gücü kaybının ortaya çıktığı, bu nedenle de örgütler açısından tükenme durumunun önlenmesinin önemli olduğu ifade edilmektedir (Arı ve Tunçay, 2010).

Tükenmişlik yaşayan bireylerin hastalık nedeniyle işe gelmediği, uyku problemleri yaşadığı, sık sık ağrı kesici kullandığı ve işten ayrılmayı düşündüğü belirtilmektedir (Kristensen et al. 2005). Tükenmişliğin yaşanmaya başlaması ile birlikte, çalışanlarda bazı fiziksel, psikolojik ve davranışsal türden tükenmişlik belirtilerinin ortaya çıkabildiği ifade edilmektedir (Siliğ, 2003).

Çam (1999), çalışanlar için önemli bir sorun olan tükenmişliğin belirtilerini fiziksel, davranışsal, örgütsel ve sosyal olmak üzere başlıca dört grupta sınıflandırmıştır. Bunlar:

1. Fiziksel Belirtiler: Yorgunluk ve bitkinlik hissi, kolay kolay geçmeyen soğuk algınlığı ve grip, sık baş ağrıları, mide ve bağırsak bozukluklarından sıkıntı çekme, uykusuzluk, solunum güçlüğü, kilo kaybı, uyuşukluk, deri şikayetleri, genel ağrı ve sızılar, yüksek kolesterol, koroner kalp rahatsızlığı gibi belirtilerden oluştuğunu ifade etmiştir.
2. Davranışsal Belirtiler: Çabuk öfkelenme, işe gitmeyi istememe, birçok konuyu şüphe ve endişe ile karşılama, alınganlık, iş doyumsuzluğu, özgüven ve öz saygıda azalma, unutkanlık, hareketli olmama, bazı şeyleri sürekli erteleme, ani sinirlenme ve engellenme, kolay ağlama, başarısızlık hissi, davranışta katı olma hissi, benlik imajının bozulması olarak tanımlanmıştır.
3. Örgütsel Belirtiler: Sık sık hatalar yapma, işe geç gitme veya gitmeme, takdir edilmediğini düşünme, hizmet kalitesinde bozulma, görev ve kurallarla ilgili karışıklık, görevlilere güvenmeme, kuruma yönelik ilgi azlığı, örgütlenmede yetersizlik, idarenin kendisini desteklemediğini düşünme, rol çatışması, yöneticilere ve meslektaşlara karşı kızgınlık, iş veriminde düşme, işi bırakma olduğunu, örgüt açısından tükenmişlik yaşayan kişinin hizmet kalitesinin ve veriminin düşmesinin iş gücü kaybına neden olduğu şeklinde açıklamıştır.



4. Sosyal Belirtiler: Çevresine karşı negatif duygu ve tavırlar içinde olma, her şeyi olumsuz değerlendirme, insanlara karşı ilgisiz, alaycı ve suçlayıcı davranma, sürekli gergin ve huzursuz olma, işlerini sürekli aksatma, ağır davranışlar sergileme olarak sıralanmakta ve bu nedenlerden dolayı kişilerin, genellikle iş arkadaşları ve amirleri tarafından sevilmediklerini, sürekli sorunlardan şikayet ettiklerini, bunu aile ve yakın ilişkilerine daha çok yansıttıklarını ifade etmiştir. Sonuçta Çam (1999), tükenmişliğin yalnız bireyi değil, aileyi, çevresini, arkadaşlarını ve işten ayrılmayla sonuçlanabileceği için ülke ekonomisini de etkilediğini belirtmiştir.

#### **2.4.4. Tükenmişliğin Nedenleri**

İş ile ilgili isteklerin artması, kaynakların azalması ve çalışanların iş memnuniyetinin düşmesi halinde tükenmişliğin artacağı belirtilmektedir (Alarcon, 2011).

Tükenmişliğin nedenleri, bireysel ve örgütsel olmak üzere iki grupta sınıflandırılmaktadır (Çam, 1999; Izgar, 2001b). Bunlar:

##### **2.4.4.1. Bireysel nedenler**

Yaş, medeni durum, çocuk sayısı, işe bağlılık, kişisel beklentiler, güdülenme, performans, bireysel yaşantıda karşılaşılan stresler, iş doyumu ve üstlerden görülen destek gibi etmenler (Izgar, 2001b) ile eğitim, benlik ve kişilik dayanıklılık, deneyim ve sınırlamalar gibi etmenler olduğu ifade edilmektedir (Çam, 1999).

##### **2.4.4.2. Örgütsel nedenler**

Yapılan işin niteliği, yapılan meslek tipi, çalışma süresi, iş yerinin özellikleri, iş yükünün yoğunluğu, iş gerilimi, rol belirsizliği, eğitim durumu, örgüt içi ilişkiler, ekonomik ve toplumsal etmenler (Izgar, 2001b) ile yönetimle ilgili işlerde geçirilen zaman miktarı, önemli kararlara katılamama, örgütsel işleyişteki aksaklıklar, adalet yokluğu, kontrol eksikliği, işin yüksek performans gerektirmesi, hizmet verilen insanlarla ilişkiler, yetersiz personel, örgütün havası, örgüt ortamı gibi etmenler olduğu belirtilmektedir (Brummelhuis et al. 2008).

Sürgevil (2006), bireylerin beklenti düzeylerinin tükenmişlik üzerinde etkili bir faktör olduğu; beklenti düzeyinin gerçekçi olması, insanların kendileri hakkında yeterince bilgi sahibi olmaları yani kendilerini iyi tanımaları ve çevrenin onlara sunduğu fırsatları veya koşulları görebilmeleri şeklinde belirtmiştir. Yanlış değerlendirmeler ve algılamalar sonucu ise, bireylerin gerçekçi olmayan beklentiler geliştirebileceklerini ve bu durumun

onların güven duygusunu azaltacağını, onları duygusal olarak yetersiz hissi ile baş başa bırakacağını ve olumsuz bir şekilde onları tükenmişliğe sürükleyebileceğini belirtmektedir.

Bu nedenlerin yanı sıra, kişinin tükenmesinde zihinsel ve fiziksel güçsüzlük, bilgi eksikliği, yetersiz geri bildirim, ceza ve iş memnuniyetsizliği gibi tüm değerlerin önemli bir rol oynadığı da ifade edilmektedir (Altun, 2002).

#### **2.4.5. Tükenmişlik Sendromunun Etkileri**

Tükenmişliğin ülser, baş ağrısı, sırt ağrısı, artan ilaç ve alkol kullanımını da içeren psikosomatik sorunlar, uyku bozuklukları, hastalığa yatkınlık ve fiziksel yorgunluk da dahil olmak üzere birçok olumsuz etkisinin olduğu (Edelwich and Brodsky, 1980), yine tükenmişliğin negatif öz değerlendirme ve bazen intihar düşünceleri, duygusal tükenme, çaresizlik hissi, depresyon ve benlik saygısında azalma gibi psikolojik ve davranışsal zorluklarla sonuçlandığı da ifade edilmektedir (1980 alıntı Maslach and Jackson, 1981).

İş yaşamının erken dönemlerinde oluşan tükenmişlik sendromunun, sorun yaratmıyor gibi görüldüğü, ancak bu durumun iş yaşamının sonraki dönemlerinde oluşursa ciddi ve uzun süren sorunlara yol açabildiği belirtilmektedir (Ergin, 1992). Tükenmişlik sendromundan kurtulmayı sağlayan yeni iş ortamı, daha fazla özerklik, yönetim desteği ve işin ilginç olması gibi etmenlerin aynı zamanda bu bozukluğa neden olabileceği ifade edilmektedir (Ersoy ve ark. 2001).

Uzun süren tükenmişliğin bireyin ilişkilerini de olumsuz yönde etkilediği, ilişkilerin yüzeysel ve mesafeli olduğu, bireyin zamanla kendisine saygısını yitirdiği, kendine güveninin azaldığı (Ersoy ve ark. 2001), yine tükenmişliğin bireyin sağlığına, yaşam tarzına zarar verebileceği, iş performansında ciddi bir kötüleşmeye neden olabileceği belirtilmektedir (Maslach and Leiter, 1997).

İş yaşamındaki gerginliğin ve zorlanmanın istek-kontrol-destek modeli olarak bilinen destek eksikliğini de içeren bir modelin mevcut olduğu; bu modelin, yüksek talepler, düşük kontrol ve düşük sosyal desteğin her birinin psikolojik gerginlik, zorlanma ile sonuçlanabileceği, bu durumun da tükenmeyi etkileyebileceği ifade edilmektedir (Van der Doef and Maes, 1999).

#### **2.4.6. Tükenmişliğin Evreleri**

Tükenme dört evre ile tanımlanmış olsa da Edelwich and Brodsky (1980), tükenmenin kişinin bir evreden diğerine geçtiği kesikli bir süreç olmadığını, sürekli bir olgu olduğunu, tükenmişliğin coşku, durağanlaşma, engellenme ve umursamazlık olmak

üzere dört evreden oluştuğunu belirtmiştir (1980 alıntı Ergin 1992, s.52). Tanımlanan bu evreler:

**1. Evre: Şevk ve Coşku Evresi (Enthusiasm):** Bu evrede yüksek bir umutluluk, enerjinin arttığı ve gerçekçi olmayan boyutlara varan mesleki beklentilerin sergilendiği, kişinin mesleğinin her şeyin önünde geldiği, uykusuzluğa, gergin çalışma ortamlarına, kendine ve yaşamın diğer yönlerine zamanını ve enerjisini ayıramayışına karşı üstün bir uyum sağlama çabasında olduğu ifade edilmektedir.

**2. Evre: Durağanlaşma Evresi (Stagnation):** Bu evrede artık istek ve umutlulukta bir azalma olduğu, kişinin mesleğini uygularken karşılaştığı güçlüklerden, daha önce umursamadığı ya da yadsıdığı bazı noktalardan giderek rahatsız olmaya başladığı, mesleğinin kuramsal ve pratik tüm yönleri ile kişinin varoluşunu tamamen dolduramadığı belirtilmektedir.

**3. Evre: Engellenme Evresi (Frustration):** İnsanlara yardım ve hizmet etmek için çalışmaya başlamış olan kişi, insanları, sistemi, olumsuz çalışma koşullarını değiştirmenin ne kadar zor olduğunu anlamakta, yoğun bir engellenmişlik duygusu yaşamakta, başa çıkma stratejilerini harekete geçirmektedir. Başa çıkma stratejileri ile tükenmişliği ilerletme ve durumdan kendini çekme veya kaçınma gibi bu üç yoldan birini seçmesi gerektiği ifade edilmektedir.

**4. Evre: Umursamazlık Evresi (Apathy):** Bu evrede, çok derin duygusal kopma ya da kısırlaşma, derin bir inançsızlık ve umutsuzluk gözlenmekte, kişinin mesleğini ekonomik ve sosyal güvence için sürdürdüğü, ondan zevk almadığı ifade edilmektedir. Bu nedenle de iş yaşamının kişi için bir doyum, kendini gerçekleştirme alanı olmaktan çok uzak, sıkıntı ve mutsuzluk veren bir alan olduğu belirtilmektedir (Düzyürek ve Ünlüoğlu, 1992).

Bir evreden diğer evreye geçildiğinde amaç, enerji ve idealizm kaybı olduğu da ifade edilmektedir (Brown and Pranger, 1992).

#### 2.4.7. Tükenmişliğin Düzeyleri

Özgüven (2003), bireylerin tükenmişlik düzeylerinin var ya da yok şeklinde olmadığını, sürekli bir değişken olduğunu, boyutlarının, kapsamının, niteliğinin de değişik olduğunu, tükenmenin niteliğinin, şiddetinin farklı derecelerde hafif, orta ve şiddetli olmak üzere üç grup içinde incelenebileceğini, tükenmişliğin derecesine göre farklı tutum ve davranışların gözlenebileceğini belirtmiştir. Tükenmişliğin şiddetine göre:

Hafif tükenme gösteren kişilerde, kısa süren sinirlilik, alınganlık, bitkinlik, kaygı ve sonuçsuz çabalar gözlemlendiğini,

Orta derecede tükenme gösterenlerin, hafif düzeyde tükenme gösteren kişiler ile aynı belirtileri biraz daha şiddetli olarak gösterdiğini,

Şiddetli düzeyde tükenmişlik gösterenlerde ise; fiziksel rahatsızlıklar, ülser, kronik ağrılar ve migren gibi sorunların gözlemlendiğini ifade etmiştir.

#### **2.4.8. Tükenmişliğin Sonuçları**

Tükenmenin, iş performansında azalma, iş memnuniyetsizliği, iş devamsızlık gibi kurumsal sonuçları ile alkol, ilaç kullanımı, fiziksel ve zihinsel bozukluk, aile ve sosyal ilişkilerde parçalanma gibi kişisel sonuçları olduğu ifade edilmektedir (Maslach and Jackson, 1981).

1. Bireysel Sonuçları: Yorgun bir tükenme durumunun bireyde psikosomatik bozukluklara, evlilik ve aile yaşantısındaki sorunlara, uykusuzluk, sigara, alkol ve madde kullanımına neden olabileceği ifade edilmekte,
2. Kurumsal Sonuçları: Kurumsal açıdan ise, görevlilerin işe geç gelmesi, erken ayrılması, işi bırakması, dinlenme raporları alması, iş kazalarında artış, iş yerinde yeniliklerin, yapıcı eleştirilerin, üretkenliğin ve yaratıcı girişimlerin kısırlığı gibi sorunlarla kendini gösterdiği belirtilmektedir (Aktuğ ve ark. 2006).

Tükenme durumunun bireyin düşük iş performansı göstermesi, sürekli olarak işte bulunmaması, işle ilgili sorumluluklarını yerine getirmemesinden kaynaklan sosyal bir sorun olarak kabul edildiği belirtilmektedir (Sucuoğlu ve Kuloğlu, 1996).

#### **2.4.9. Tükenmişlikle Mücadele Teknikleri**

##### **2.4.9.1. Tükenmişlikle mücadelede geliştirilen kişisel teknikler**

Tükenme ya da tükenmişlik; öznel olarak yaşanan, duygusal taleplerin yoğun olduğu ortamlarda uzun süreli çalışmaktan kaynaklanan fiziksel yıpranma, çaresizlik, ümitsizlik, hayal kırıklığı, olumsuz benlik kavramının oluşması, işe ve işyerinde çalışanlara, yaşama karşı olumsuz tutumların gelişmesi gibi belirtilerin eşlik ettiği bir durum olarak tanımlanmakla birlikte, tükenmişlikle mücadele ederken iş ile ilgili gerçek beklenti ve hedeflerin geliştirilmesi, girişimcilik eğitimi, kişisel gelişim ve danışmanlık gruplarına katılım, zaman yönetimi, hobi edinme, tatile çıkma, meditasyon, gevşeme eğitimi, monotonluğun azaltılması ve iş değişikliği yapılmasının önerildiği görülmektedir (Solmuş, 2004).

#### **2.4.9.2. Tükenmişlikle mücadelede geliştirilen örgütsel teknikler**

Belirli bir örgütte çalışanlar, örgütsel karar ya da politikaların doğruluğu hakkındaki görüşlerine göre; adalet kavramının, örgütteki herkes için tutarlı ve eşit kurallara sahip olması anlamına geldiği belirtilmektedir (Bilgin, 2003).

Genellikle bireysel, kurumsal ve hatta sistemden kaynaklanan etmenlerin bir arada rol oynaması ile ortaya çıkan tükenme durumunun, bir sendrom ve sistem sorunu olarak ele alınması, etkili müdahalenin, hem bireysel hem de örgütsel zeminde olması gerektiği; en önemlisinin de baştan ortaya çıkarıcı etmenlerin giderilmesi, bu olmuyorsa da erken dönemde tanınarak hızla müdahale edilmesi gerektiği şeklinde ifade edilmiştir (Düzyürek ve Ünlüoğlu, 1992).

Tükenmişlik ile mücadelede, işin yoğunlaştığı dönemde yardımcı personel ve ek donanım sağlama, serbest karar verme olanaklarını ve kararlara katılımı artırma, başarıları takdir etme ve ödül dağılımını gözden geçirme durumları önemli bulunmaktadır. Kişisel gelişme ve dinlenme için sağlanan süreleri çoğaltma, üst yönetimin desteğini sağlama, kişilerarası ilişkilerin düzenini değiştirme, iletişim miktarını azaltıp kalitesini yükseltme, işin gerektirdiği sorumluluk miktarını ayarlama ve kişileri yeni görevlere atama, örgütsel olarak yapılabilecek önemli faaliyetler olarak görülmektedir (Solmuş, 2004).

Görev niteliği değiştiğinde, yeni görevinin isteklerinin kendi yeterliliğine uyacak nitelikte olmadığını düşünen çalışanın verimsizleştiği bilinmektedir. Bu durumda yapılması gereken; işin niteliğinden bağımsız olarak, görev niteliğinin değişebileceği düşünülerek görev değişikliklerine uyum sağlayabilecek daha nitelikli çalışanların seçilebilmesi gerektiği belirtilmektedir (Başaran, 2005).

#### **2.4.10. Tükenmişliği Önleme ve Başa Çıkma Yolları**

Tükenmeyi önlemek ve başa çıkmak için yapılabileceklerin organizasyon ve bireysel düzeyde olduğu ifade edilmektedir (Düzyürek ve Ünlüoğlu, 1992).

Tükenmişliği önlemede yöneticilerin, çalışanların etkili ve verimli çalışabilmesi için gerekli desteğin nasıl sağlanacağı ve etkili çalışma için gerekli kaynakları en iyi şekilde nasıl geliştirebileceklerini bilmeleri gerektiği belirtilmiştir (Kim, 2008).

İş kaynaklarının tükenmişliği önlemede yardımcı olduğu, doğru karar verildiğinde ve kaynaklar doğru kullanıldığında daha az gerginlik yaşanacağı, çalışanların hem işlerinde hem de aile ilişkilerinde daha yüksek performans sergileyeceği ifade edilmektedir (Maslach et al. 2001).

#### **2.4.10.1. Organizasyon düzeyinde tükenmişlikle başa çıkma**

Organizasyon düzeyinde tükenmişlikle başa çıkmada çalışanlar düzeyinde yapılması gerekenler, çağdaş yönetim ilkelerine uygun örgütlenme için çalışanların görevlerini ve yetkilerini belirleyen gerekli yasal düzenlemelerin yapılması ve yaşama geçirilmesinin önemi vurgulanmaktadır. Demokratik, yatay sorumluluk ve yetkileri paylaşan yönetim yaklaşımının benimsenmesi, sistemdeki ödül kaynaklarının artırılması, uzun çalışma saatlerinin azaltılması, düşük ücret sorununun giderilmesi, tatil ve sosyal aktivite olanaklarının artırılması ile personel yetersizliği gibi sorunların giderilmesinin önemli olduğu belirtilmiştir (Kaçmaz, 2005).

İş yeri yöneticilerinin çalışanlarına karşı açık olması, sıkıntılı bir durumda kendilerine başvurabilecekleri mesajını vermesi, aynı işi yapmak yerine rotasyon ile çalışanlarına değişik tipte çalışma programı uygulaması gerektiği aktarılmıştır (Özgüven ve Haran, 2000). Görev tanımlarının açık ve net olması, işe yeni başlayan kişinin oryantasyon programına katılımının sağlanması, iş ile çalışan arasında uyum sağlanabilmesi için iş yönteminin geliştirilmesi, bölümlerin özelliklerine göre etkin personel planının yapılması, düzenli ekip içi toplantılar ile öneri ve eleştirilerin alınması, sorun çözümede kalıcı mekanizmaların oluşturulması, sorunların ilk ortaya çıkış anında ele alınması, yöneticilerin çalışanları destekledikleri, sıkıntılı bir durumda kendilerinden yardım alabilecekleri, elemanların gereksinim duyduğu sürekli eğitim olanaklarının sağlanması, sistemdeki ödül kaynaklarının çoğaltılması, çalışanların bireysel ihtiyaçlarının karşılanmasına önem verilmesi ve kolaylaştırılması, alınan kararlara katılımın sağlanması gerektiği, hoşgörülü, esnek, adaletli, katılımcı bir yönetim anlayışı ile dinleyen, değer veren bir yöneticinin tükenmenin önlenmesi ve giderilmesinde son derece önemli olduğu ifade edilmiştir (Kaçmaz, 2005).

#### **2.4.10.2. Bireysel düzeyde tükenmişlikle başa çıkma**

Bireysel düzeyde yapılması gerekenler konusunda, iş ortamını kontrol etme olasılığının az olduğu yerlerde bireysel baş etme yöntemleri öncelik kazanmaktadır. Tükenmişlik seviyesine gelmiş bireyin en önemli ihtiyacının güç ve inanç olduğu, bu aşamadan çıkış için bakış açılarının, düşünce sisteminin, değerler sıralamasının değiştirilmesi ve geliştirilmesi, olumsuzlukların fark edilmesi ve düşüncelerin yeniden yapılandırılması gerektiği belirtilmektedir (Kaçmaz, 2005).

Çalışanların iş dışındaki alanlarını geliştirmesi için teşvik edilmesi, tatil ve dinlenme olanaklarını kullanmalarının sağlanması ve tükenmişlik belirtilerinin ortaya

çıkması durumunda görmezden gelmek yerine yöneticilerden destek almaya teşvik edilmesi gerektiği aktarılmıştır (Özgüven ve Haran, 2000). İşe başlamadan önce kişinin yaptığı işin zorluklarını öğrenmesi gerektiği, tükenmenin ne olduğu ve belirtilerin bilinmesinin, kişinin kendindeki durumu erkenden tanınması ve çözüm aramaya yönelmesini sağlayabilmektedir. Kişilerin duygularını ve zorluklarını paylaşma ihtiyacı olduğunda yardım istemeleri konusunda teşvik edilmeleri gerektiği, kişinin insan olarak sınırlılıkları olan bir birey olduğunu ve sorumluluklarının sınırlarını bilmesinin, gereksiz ve kaldıramayacağı yüklerin altına girmesini önleyebildiği ifade edilmektedir (Kaçmaz, 2005).

Tükenmişliğin artması, isteklerin fazla kaynakların ise yetersiz olmasına bağlanabileceği ve iş ile ilgili istekleri, mevcut kaynakları dengede tutmanın önemli olduğu belirtilmektedir (Demerouti et al. 2001).

### **3. GEREÇ VE YÖNTEM**

#### **3.1. Araştırmanın Tipi**

Bu araştırma, Kocaeli ilinde hizmet veren amatör ve profesyonel spor kulüplerinde görev yapan yöneticilerden oluşturulan betimsel bir çalışmadır.

#### **3.2. Araştırma Grubu**

Araştırma evreninin Kocaeli ilinde bulunan amatör ve profesyonel spor kulüplerinde çalışan yöneticilerin tamamından oluşturulması düşünülmüştür. Araştırma örneklemini ise Kocaeli ilinde bulunan hem amatör hem de profesyonel spor kulüplerinde görev yapan ve kendilerine ulaşılabilen 242 yönetici oluşturmuştur.

#### **3.3. Araştırmanın Değişkenleri**

##### **3.3.1. Bağımlı Değişkenler**

- Duygusal Tükenme (DT) puanı,
- Duyarsızlaşma (D) puanı,
- Kişisel Başarı (KB) puanı,
- Toplam Tükenmişlik (TT) puanı

##### **3.3.2. Bağımsız Değişkenler**

- Cinsiyet,
- Yaş,
- Eğitim düzeyi,
- Medeni durum,
- Çalışma yılı,
- Aylık gelir,
- Kulüpten elde edilen gelir,
- İkamet edilen ev,
- Çocuk sayısı,
- Fiziksel ya da psikolojik bir rahatsızlık nedeniyle tedavi görme durumu,
- Kulüp yerleşim yeri,
- Kulübün amatör ve profesyonel olma durumu,
- En son görev yapılan kulüpteki çalışma süresi,
- Kulübün sahip olduğu imkanlar,
- Kulüp branşı,



- Spor dışı yapılan sosyal etkinlik.

### 3.4. Veri Toplama Araçları

Araştırmanın verileri, Ergin (1992) tarafından, Maslach ve Jackson'dan (1981) Türkçeye uyarlanan "Maslach Tükenmişlik Ölçeği" ve Kişisel Bilgi Formu'nun uygulanması ile elde edilmiştir.

#### 3.4.1. Maslach Tükenmişlik Ölçeği

Maslach Tükenmişlik Ölçeği, orijinal ölçekte 7 basamaktan oluşan Likert tipi bir ölçek olmasına rağmen, 7 basamaklı yanıt seçeneklerinin Türk kültürüne uygun olmadığı anlaşılarak, Türkçe'ye uyarlanırken 5 basamağa indirilmiştir. Spor kulüp yöneticilerinden bir Likert-tipi beşli dereceleme formatını (duygusal tükenme ve duyarsızlaşma için 0=hiçbir zaman, 1=çok nadir, 2=bazen, 3=çoğu zaman, 4=her zaman; kişisel başarı için ise tersine 4=hiçbir zaman, 3=çok nadir, 2=bazen, 1=çoğu zaman ve 0=her zaman) kullanarak ölçekte yer alan sorulara ilişkin tükenmişlik düzeylerini belirtmeleri istenmiştir.

Maslach Tükenmişlik Ölçeği; duygusal tükenme (DT), duyarsızlaşma (D) ve kişisel başarı (KB) olmak üzere toplam üç bölüm ve 22 sorudan oluşan bir ölçektir. Araştırmada kullanılan "Maslach Tükenmişlik Ölçeği" Ek 1' de verilmiştir.

Ölçekte yer alan duygusal tükenme bölümü için madde sayısı 9, duyarsızlaşma bölümü için 5, kişisel başarı bölümü için ise madde sayısı 8'dir. Ölçekten alınabilecek en yüksek puan 45, en düşük puan ise 0 dır. Kulüp yöneticilerinin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma bölümlerinden aldıkları puan değeri ne kadar yüksek olursa, yöneticilerin o bölümlerin temsil ettiği tükenme düzeylerini de o derece yüksek düzeyde taşıdığı; kişisel başarı bölümünden aldıkları puan değeri ise, ne kadar yüksek olursa o kadar düşük tükenme yaşadıklarını gösterdiği, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt boyutlarının olumlu, kişisel başarı alt boyutunun ise olumsuz ifadeler içerdiği ifade edilmiştir. Olumsuz ifadelerin ters yönde puanlanmaları gerektiği, bu nedenle duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt ölçeklerinden yüksek puanlar, kişisel başarı alt ölçeğinden düşük puanlar alınmanın tükenme durumunu gösterdiği ifade edilmektedir (Ergin, 1992; Maslach and Jackson, 1981). Duygusal tükenme alt boyutundan alınan puan 18 ve üzeri yüksek, 12-17 arası orta, 0-11 arası puan ise düşük tükenmişlik seviyesini göstermektedir. Duyarsızlaşma alt boyutundan alınan puan 10 ve üzeri yüksek, 6-9 arası orta, 0-5 arası puan ise düşük tükenmişlik seviyesini göstermektedir. Kişisel başarı alt boyutundan alınan puan 0-21 arası yüksek, 22-25 arası orta, 26 ve üzeri puan ise düşük tükenmişlik seviyesini göstermektedir.

Duygusal tükenmeyi ölçen maddeler; 1, 2, 3, 6, 8, 13, 14, 16, 20.

Duyarsızlaşmayı ölçen maddeler; 5, 10, 11, 15, 22.

Kişisel başarı eksikliğini ölçen maddeler ise; 4, 7, 9, 12, 17, 18, 19, 21'dir.

Maslach Tükenmişlik Ölçeği'nin güvenirliliğini belirlemek için Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısına bakan çalışmalarda; Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayıları ölçeğin birinci bölümü (duygusal tükenme) için .83, ikinci bölümü (duyarsızlaşma) için .65 ve üçüncü bölümü (kişisel başarı) için .72 olarak hesaplanmıştır (Ergin, 1992).

### **3.4.2. Kişisel Bilgi Formu**

Spor kulüp yöneticilerinin sosyo-ekonomik durumları ve kişisel özelliklerini belirlemek amacıyla; literatür bilgileri ışığında ve psikoloji konusunda uzman aynı zamanda tez danışmanının görüşleri doğrultusunda toplam 18 soruluk bir bilgi formu oluşturulmuştur.

Geliştirilen Kişisel Bilgi Formu'nda kulüp yöneticilerinin cinsiyetleri, yaşları, eğitim düzeyleri, medeni durumları, çocuk sayıları, çalışma yılları, herhangi bir rahatsızlık (fiziksel ya da psikolojik) nedeniyle tedavi görme durumları, aylık gelirleri, kulüpten elde ettikleri gelirler, ikamet ettikleri ev durumu, kulüp yerleşim yerleri, kulübün amatör ve profesyonel olma durumu, halen çalıştıkları kulüplerdeki çalışma süreleri, kulübün sahip olduğu imkanlar, çalışılan kulübün branşları ve spor dışı yapılan sosyal etkinlikler hakkında bilgi edinilmiştir.

### **3.5. Verilerin Toplanması**

Kocaeli ilinde bulunan amatör ve profesyonel spor kulüplerinde görev yapan yöneticilerin tükenmişlik düzeylerinin ölçülmesinde kullanılacak ölçeğin uygulanabilmesi için yaklaşık 5 ay süren veri toplama sürecinde öncelikle Anabilim Dalı aracılığıyla Kocaeli Amatör Spor Kulüpleri Federasyonu'ndan yazılı izin (EK-3) alınmıştır (21 Aralık 2010). Ayrıca profesyonel spor kulüp yetkilileri ve Kocaeli Gençlik Ve Spor İl Müdürlüğü (bugünkü adıyla Gençlik Hizmetleri Ve Spor İl Müdürlüğü) şube müdürü ile görüşülerek çalışma ile ilgili bilgi verildikten sonra ölçeğin uygulanabilmesi için gerekli iznin alınması konusunda görüşülmüş ve sözlü izin alınmasının yeterli olduğu bilgisine ulaşılmıştır.

Gerek yazılı gerekse sözlü olarak alınan gerekli izin ve onaydan sonra, Kocaeli ilinde bulunan spor kulüp sayısı ve bu kulüplerde görev yapan yöneticilerin tespiti için Kocaeli Amatör Spor Kulüpleri Federasyonu ve Kocaeli Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü ile iletişime geçilerek hem spor kulüpleri hem de bu kulüplerdeki yöneticilerin telefon, mail ve adres bilgileri alınmıştır.

Alınan bu bilgiler doğrultusunda Kocaeli ilinde 192 amatör (EK-4), 5 profesyonel spor kulübü ve bu kulüplerde görev yapan toplam 1379 yönetici olduğu tespit edilmiştir.

Kulüp adreslerinin öğrenilmesi ile öncelikle hem amatör hem de profesyonel spor kulüplerine bizzat gidilerek belirtilen adreste bulunan yöneticilere araştırmanın amacı ve içeriği hakkında araştırmacı tarafından verilen bilgiler doğrultusunda anketler uygulanmıştır (25 Aralık 2010- 10 Şubat 2011).

Adresinde bulunmayan yöneticilere ise kulüpte bulunan temsilcilere gerekli açıklamalar yapılarak yöneticilere doldurulmak üzere yeterli sayıda anket bırakılmış ve daha sonra toplanmıştır (25 Aralık 2010-10 Şubat 2011).

Ulaşılabilen kulüp sayısı ve yönetici sayısının yeterli olmayacağı dolayısıyla da uygulanan anket sayısının az olabileceği düşüncesiyle, tekrar Kocaeli Amatör Spor Kulüpleri Federasyonu ile görüşülerek daha fazla yöneticiye nasıl ulaşılacağı konusunda bilgi alınarak ölçek uygulanabilecek gün ve saatler ile ilgili verilen bilgiler doğrultusunda, Kocaeli Amatör Spor Kulüpleri Federasyonu'nda gerçekleştirilen rutin toplantı zamanları takip edilmiş ve toplantı öncesinde gönüllülük ilkesine uygun olarak anket uygulanmıştır (Yönetim Kurulu Toplantısı 25 Aralık 2010- 10 Şubat 2011, sezon ligi fikstür, kura çekim toplantısı 02 Şubat 2011).

Daha önce alınan sözlü izinler sonrasında, Kocaeli Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü ile iletişime geçilerek hem il müdürlüğünde hem de il müdürlüğünden alınan müsabaka programına (EK-5) göre müsabakaların yapıldığı spor salonlarında yöneticilere anket uygulaması yapılmıştır (03-11 Şubat 2011).

Gerek toplantı günleri takip edildiği, gerekse bizzat adreslerine gidildiği halde ulaşılamayan bir kısım yöneticiye de mail yoluyla ulaşılarak anketler gönderilmiş ve gönderilen anketleri doldurup tekrar araştırmacıya geri dönüş yapmaları sağlanmıştır (15 Şubat- 22 Nisan 2011).

Bu çalışmalar sonucunda Kocaeli Amatör Spor Kulüpleri Federasyonu'nda düzenlenen toplantılarda 158, bizzat adreslerine gidilerek uygulanan 70, Kocaeli Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü kanalıyla 10, spor müsabakalarında doldurtulan 21 ve mail yoluyla 33 yöneticiye ulaşılarak toplamda 292 yöneticiye Maslach Tükenmişlik Ölçeği ve literatür bilgileri ışığında hazırlanan 18 soruluk sosyo demografik özellikleri ölçen bilgi anketi uygulanmıştır. Uygulanan anketler kontrol edildiğinde, federasyonda 147, kulüp adreslerinde 64, Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü'nde 10, spor müsabakalarında 13, mail yoluyla 8 yöneticinin doldurduğu anketler geçerli sayılmış ve toplamda geçerli olan 242

spor kulüp yöneticisinin anketleri dikkate alınmıştır. Uygulanan anket çalışmalarına ilişkin bilgiler Çizelge 3.5.1’de sunulmuştur.

**Çizelge 3.5.1.** Anket Uygulamasına İlişkin Bilgiler

<b>UYGULAMA İÇİN VERİLEN ANKET DAĞILIMLARI</b>				
<b>Anket Uygulama Metodu</b>	<b>Dağıtılan Toplam Anket Sayısı</b>	<b>Boş Bırakılan Anket Sayısı</b>	<b>Geçersiz Anket Sayısı</b>	<b>Toplam Geçerli Anket Sayısı</b>
Bizzat Kulüp Adresine Gidilerek Uygulanan Anketler	70	4	2	64
Kocaeli Amatör Spor Kulüpleri Federasyonu Toplantılarında Uygulanan Anketler	158	2	9	147
Kocaeli Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü’nde Uygulanan Anketler	10	1	2	7
Spor Müsabakalarında Uygulanan Anketler	21	1	4	16
E-Posta Yoluyla Ulaşıp Uygulanan Anketler	33	13	12	8
<b>TOPLAM</b>	<b>292</b>	<b>21</b>	<b>29</b>	<b>242</b>

### **3.6. Araştırmanın Etik Boyutu**

Veri toplama süreci öncesinde Kocaeli ilinde bulunan amatör ve profesyonel spor kulüp yöneticilerinin tükenmişlik düzeylerinin ölçülmesinde kullanılacak olan Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin uygulanması ve araştırma verilerinin toplanması için Kocaeli Amatör Spor Kulüpleri Federasyonu’ndan yazılı izin, Kocaeli Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü ve profesyonel spor kulüpleri ile yapılan görüşmede yazılı izne gerek olmadığını söylenmesi üzerine sözlü izin alınmıştır. Verilerin toplanabilmesi için öncelikle kulüp yöneticilerine araştırma hakkında bilgi verilmiş ve araştırmaya katılımın gönüllü olduğu açıklanarak araştırmanın tanımlayıcı tipte olmasından dolayı kendilerinden sözlü onam alınmıştır.

### 3.7. Verilerin Analizi

İstatistiksel analiz aşamasında şu işlemler gerçekleştirilmiştir:

- Kulüp yöneticilerinin kişisel özelliklerinin betimleyici frekans ve yüzde dağılımları çıkarılmıştır.
- Yöneticilerin Maslach Tükenmişlik ölçeğinden elde ettikleri puanların belirlenmesinde ortalama ve standart sapma puan değerleri kullanılmıştır.
- Yapılan normallik analizi ve homojenlik testlerine göre, verilerin normal dağılım göstermediği belirlenmiş ve bağımsız iki grup karşılaştırmalarında non-parametrik testlerden Mann-Whitney U, çoklu grup karşılaştırmalarında ise Kruskal-Wallis H testi ile istatistiksel anlamlılık tespit edilen çoklu gruplara ikili gruplar halinde Mann-Whitney U testleri yapılmıştır.
- Elde edilen veriler bilgisayarda SPSS 15.0 paket programında analiz edilmiş, anlamlılık 0,05 düzeyinde sınanmıştır.

### 3.8. Uygulamada Karşılaşılan Güçlükler

Kocaeli Amatör Spor Kulüpleri Federasyonu ile spor kulüpleri arasındaki iletişimin yetersiz olması ve federasyon kayıtlarında bir çok spor kulübünün adres bilgisinin güncel olmaması, yine adres bilgisine ulaşılabilen kulüplerde yapılan çalışmalarda kulüp yöneticilerinin ilgisiz ve gönülsüz olmaları; spor kulüplerinin internet sayfalarında bulunan iletişim bilgilerinden yola çıkarak elektronik posta yoluyla iletişim kurulmaya çalışılan yöneticilerin birçoğunun çalışmaya katılmamış olması, geçerli anket sayısının azalmasına neden olmuştur. Bazı yöneticilerin yaşı itibariyle anketi okumakta zorlanması nedeniyle anket yönergesi ve soruları araştırmacı tarafından okunmuş, sorulara verilen cevaplar işaretlenmiştir. Ayrıca bazı yöneticilerin herhangi bir engeli olmamasına rağmen anket sorularına araştırmacı tarafından okunup işaretlenmesi koşuluyla cevap verebileceklerini ifade etmeleri de bir diğer sorunu oluşturmuştur.

### 3.9. Sınırlılıklar

1. Araştırma evreni; Kocaeli ilinde bulunan amatör ve profesyonel spor kulüplerinde görev yapan yöneticilerle sınırlıdır.
2. Araştırma örneklem grubu; Kocaeli ilinde bulunan amatör ve profesyonel spor kulüplerinde görev yapan yöneticilerin tamamından oluşturulması hedeflenmiş olup, anket formlarının uygulanması sırasında ulaşılabilen ve anket sorularını gönüllü cevaplayan 242 spor kulüp yöneticisi ile sınırlıdır.

3. Araştırmaya katılan kulüp yöneticilerinin tükenmişlik düzeylerinin belirlenmesi ölçekte yer alan maddeler ile sınırlıdır.
4. Araştırma, alışma grubunu oluşturan yöneticilerin veri toplama araçları kapsamındaki ölçeğe verdikleri yanıtlarla sınırlıdır.

#### 4. BULGULAR

Bu bölümde Kocaeli ilinde bulunan spor kulüp yöneticilerinin tükenmişlik düzeylerine ilişkin elde edilen bulgular çizelgeler halinde verilmiş ve araştırma sorularına göre alt başlıklar halinde analiz edilmiştir.

##### 4.1. Spor Kulüp Yöneticilerinin Sosyo-Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Spor kulüp yöneticilerinin cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, medeni durum, çocuk sayısı, çalışma yılı, fiziksel ya da psikolojik bir rahatsızlık nedeniyle tedavi görme durumları gibi sosyo-demografik özelliklerine ilişkin bulgular Çizelge 4.1.1.1’de, ekonomik durumlarına ilişkin bulgular Çizelge 4.1.2.1’de, çalıştıkları kulüplere ilişkin bulgular Çizelge 4.1.4.1’de, spor dışı yapılan sosyal etkinliklere ilişkin bulgular Çizelge 4.1.5.1’de verilmiştir.

##### 4.1.1. Spor Kulüp Yöneticilerinin Kişisel Özelliklerine İlişkin Bulgular

Çizelge 4.1.1.1. Spor Kulüp Yöneticilerinin Kişisel Özellikleri

Değişken	Grup	N	%
Cinsiyet	Erkek	215	88,8
	Kadın	27	11,2
	<b>Toplam</b>	<b>242</b>	<b>100</b>
Yaş	25-35 yaş	51	21,1
	36-46 yaş	95	39,3
	47-57 yaş	66	27,3
	58 yaş üstü	30	12,4
	<b>Toplam</b>	<b>242</b>	<b>100</b>
Eğitim Düzeyi	İlköğretim	49	20,2
	Ortaöğretim	96	39,7
	Önlisans	29	12
	Lisans	59	24,4
	Lisansüstü	9	3,7
	<b>Toplam</b>	<b>242</b>	<b>100</b>
Medeni Durum	Evli	208	86
	Bekar	34	14
	<b>Toplam</b>	<b>242</b>	<b>100</b>
Çalışma Yılı	1-5 yıl	96	39,7
	6- 10 yıl	49	20,2
	11-15 yıl	44	18,2
	16-20 yıl	32	13,2
	21 yıl ve üzeri	21	8,7
	<b>Toplam</b>	<b>242</b>	<b>100</b>

Çizelge 4.1.1.1’de verilen Bilgi Formu sayısal dağılımları ve yüzdelerine bakıldığında; araştırmaya katılan 242 spor kulüp yöneticisinin cinsiyetlerine göre 215’i (%88,8) erkek, 27’si (%11,2) kadın, yaş gruplarına göre 95’i (%39,3) 36-46 yaş, 66’sı (%27,3) 47-57 yaş, 51’i (%21,1) 25-35 yaş ve 30’unun (%12,4) 58 yaş ve üstü olduğu bulunmuştur. Eğitim düzeylerine göre, 96’sı (%39,7) ortaöğretim, 59’u (%24,4) lisans, 49’u (%20,2) ilköğretim, 29’u (%12) önlisans, 9’unun da (%3,7) lisansüstü mezunu olduğu görülmüştür. Yöneticilerin medeni durumuna bakıldığında 208’inin (%86) evli ve 34’ünün (%14) bekar olduğu bulunmuştur. Çalışma yılına göre incelediğimizde ise, 96’sının (%39,7) 1-5 yıl, 49’unun (%20,2) 6-10 yıl, 44’ünün (%18,2) 11-15 yıl, 32’sinin (%13,2) 16-20 yıl ve 21’inin (%8,7) 21 ve daha fazla yıl çalıştığı görülmektedir.

#### 4.1.2. Spor Kulüp Yöneticilerinin Ekonomik Durum Özelliklerine İlişkin Bulgular

Çizelge 4.1.2.1. Spor Kulüp Yöneticilerinin Ekonomik Durum Özellikleri

Değişken	Grup	N	%
Aylık Gelir	500-1000 TL	31	12,8
	1001-1500 TL	49	20,2
	1501-2000 TL	72	29,8
	2000 TL ve üzeri	90	37,2
	<b>Toplam</b>	<b>242</b>	<b>100</b>
Kulüpten Elde Edilen Gelir	Hiç gelirim yok	214	88,4
	500-1000 TL	5	2,1
	1001-1500 TL	11	4,5
	1501 TL ve üzeri	12	5
	<b>Toplam</b>	<b>242</b>	<b>100</b>
İkamet Edilen Ev	Kendine ait	205	84,7
	Kira	32	13,2
	Diğer	5	2,1
	<b>Toplam</b>	<b>242</b>	<b>100</b>
Çocuk Sayısı	1 Çocuk	37	15,3
	2 Çocuk	100	41,3
	3 Çocuk	39	16,1
	4 Çocuk	18	7,4
	5 Çocuk ve üzeri	5	2,1
	Çocuk yok	43	17,8
	<b>Toplam</b>	<b>242</b>	<b>100</b>

Çizelge 4.1.2.1’de verilen kulüp yöneticilerinin ekonomik durumlarına ilişkin sayısal dağılımlar ve yüzdelerine bakıldığında; yöneticilerin aylık gelirlerine göre 90’ının (%37,2) 2000 TL ve üzeri, 72’sinin (%29,8) 1501-1999 TL, 49’unun (%20,2)



1001-1500 TL ve 31'inin ise (%12,8) 500-1000 TL gelire sahip olduğu görülmektedir. Kulüpten elde edilen gelire göre ise, yöneticilerin 214'ünün (%88,4) hiçbir gelirinin olmadığı, 12'sinin (%5) 1501 TL den fazla geliri olduğu, 11'inin (%4,5) 1001-1500 TL geliri olduğu, 5'inin ise (%2,1) 500-1000 TL geliri olduğu; ikamet edilen ev sorusuna verilen cevaba bakıldığında, 205'inin (%84,7) kendine ait evde oturduğu, 32'sinin (%13,2) kirada oturduğu, 5'inin (%2,1) diğer seçeneğini yanıtladığı görülmektedir. Çocuk sayısına göre, 100'ünün (%41,3) 2 çocuk sahibi, 43'ünün (%17,8) çocuksuz, 39'unun (%16,1) 3 çocuk sahibi, 37'sinin (%15,3) 1 çocuk sahibi, 18'inin (%7,4) 4 çocuk sahibi, 5'inin (%2,1) 5 çocuk ve daha fazla çocuk sahibi olduğu belirlenmiştir.

#### 4.1.3. Spor Kulüp Yöneticilerinin Sağlık Durum Özelliklerine İlişkin Bulgular

**Çizelge 4.1.3.1.** Spor Kulüp Yöneticilerinin Sağlık Durum Özellikleri

Değişken	Grup	N	%
Herhangi Bir Rahatsızlık Nedeniyle Tedavi Gördünüz mü?	Evet	33	13,6
	Hayır	209	86,4
	<b>Toplam</b>	<b>242</b>	<b>100</b>
Fiziksel ya da Psikolojik Bir Rahatsızlık Nedeniyle Tedavi Görme Durumları	Fiziksel	33	13,6
	Psikolojik	0	0
	Tedavi Görmedim	209	86,4
	<b>Toplam</b>	<b>242</b>	<b>100</b>

Çizelge 4.1.3.1'de verilen spor kulüp yöneticilerinin sağlık durumlarına ilişkin sayısal dağılımları ve yüzdelik sonuçlarına göre, "herhangi bir rahatsızlık nedeniyle tedavi gördünüz mü" sorusuna yöneticilerin 209'unun (%86,4) hayır, 33'ünün (%13,6) evet cevabını verdiği, fiziksel ya da psikolojik bir rahatsızlık nedeniyle tedavi görme durumlarına baktığımızda, 209'unun (%86,4) fiziksel ya da psikolojik herhangi bir rahatsızlık nedeniyle tedavi görmediği, 33'ünün (%13,6) fiziksel tedavi gördüğü, psikolojik tedavi gören yöneticinin ise olmadığı belirlenmiştir.

#### 4.1.4. Spor Kulüp Yöneticilerinin Çalıştıkları Kulüplere İlişkin Bulgular

Çizelge 4.1.4.1. Spor Kulüp Yöneticilerinin Çalıştıkları Kulüp Özellikleri

Değişken	Grup	N	%
Kulüp Yerleşim Yeri	İl	97	40,1
	İlçe	135	55,8
	Köy	10	4,1
	<b>Toplam</b>	<b>242</b>	<b>100</b>
Kulüp Şekli	Amatör	229	94,6
	Profesyonel	13	5,4
	<b>Toplam</b>	<b>242</b>	<b>100</b>
En Son Görev Yapılan Kulüpteki Çalışma Süresi	1-3 Yıl	65	26,9
	4-6 Yıl	55	22,7
	7-9 Yıl	29	12
	10 Yıl ve üzeri	93	38,4
	<b>Toplam</b>	<b>242</b>	<b>100</b>
Kulübün Sahip Olduğu İmkanlar	Yetersiz	159	65,7
	Kısmen Yeterli	50	20,7
	Yeterli	33	13,6
	<b>Toplam</b>	<b>242</b>	<b>100</b>
Kulübün Branşı	Futbol	147	60,7
	Basketbol	22	9,1
	Tenis	6	2,5
	Voleybol	16	6,6
	Yüzme	12	5
	Satranç	8	3,3
	Masa Tenisi	6	2,5
	Diğer	25	10,3
<b>Toplam</b>	<b>242</b>	<b>100</b>	

Çizelge 4.1.4.1’de verilen yöneticilerin çalıştıkları kulüplere ilişkin sayısal dağılımları ve yüzdelerine bakıldığında, yöneticilerin görev yaptıkları kulüplerin yerleşim yerine göre 135’inin (%55,8) ilçede, 97’sinin (%40,1) ilde, 10’unun (%4,1) köyde bulunan kulüplerde görev yaptıkları; kulüp şekline göre 229’unun (%94,6) amatör, 13’ünün (%5,4) profesyonel spor kulüplerinde çalıştığı; halen çalıştıkları kulüpteki çalışma sürelerine göre 93’ünün (%38,4) 10 yıl ve üzeri, 65’inin (%26,9) 1-3 yıl, 55’inin (%22,7) 4-6 yıl ve 29’unun (%12) 7-9 yıl çalıştığı; çalıştıkları kulübün sahip olduğu imkanlara göre 159’unun (%65,7) imkanları yetersiz, 50’sinin (%20,7) kısmen yeterli, 33’ünün (%13,6) yeterli bulunduğu görülmüştür. Kulüp branşlarına göre değerlendirildiğinde ise, yöneticilerin

147'sinin (%60,7) futbol, 25'inin (%10,3) diğer branş, 22'sinin (%9,1) basketbol, 16'sının (%6,6) voleybol, 12'sinin (%5) yüzme, 8'inin (%3,3) satranç, 6'sının (%2,5) tenis, 6'sının da (%2,5) masa tenisi branşında görev yaptığı görülmektedir.

#### 4.1.5. Spor Kulüp Yöneticilerinin Spor Dışı Yaptıkları Sosyal Etkinliklere İlişkin Bulgular

**Çizelge 4.1.5.1. Spor Kulüp Yöneticilerinin Spor Dışı Yaptıkları Etkinlikler**

Değişken	Grup	N	%
Spor Dışı Yaptığınız Etkinlik Var mı?	Evet	242	100
	Hayır	0	0
	<b>Toplam</b>	<b>242</b>	<b>100</b>
Spor Dışı Yapılan Etkinlikler	Seyahat	158	65,3
	Dernek	33	13,6
	Sinema	20	8,3
	Sanat	13	5,4
	Avcılık-Balıkçılık	6	2,5
	Kitap	4	1,7
	Muhtarlık	4	1,7
	İşletmecilik	2	0,8
	Öğretmenlik	1	0,4
	Hakemlik	1	0,4
	<b>Toplam</b>	<b>242</b>	<b>100</b>

Çizelge 4.1.5.1'de verilen yöneticilerin spor dışı yaptıkları etkinliklere göre 242'sinin (%100) spor dışı bir aktivite ile ilgilendiği, spor dışı herhangi bir aktivite ile uğraşmadığını belirten yöneticinin ise olmadığı görülmektedir. Yapılan etkinliklere bakıldığında, 158'inin (%65,3) seyahat ettiği, 33'ünün (%13,6) derneklerle ilgilendiği, 20'sinin (%8,3) sinema ile, 13'ünün (%5,4) sanat ile, 6'sının (%2,5) avcılık-balıkçılık ile ilgilendiği, 4'ünün (%1,7) kitap okuduğu, 4'ünün (%1,7) muhtarlık yaptığı, 2'sinin (%0,8) işletmecilik ile ilgilendiği, 1'inin (%0,4) öğretmenlik yaptığı, 1'inin (%0,4) hakemlik yaptığı görülmektedir.

#### 4.2. Tükenmişlik Ölçeği Toplam ve Alt Boyutlara Ait Ortalama ve Standart Sapma Puanları

Spor kulüp yöneticilerinin duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarı eksikliği ve toplam tükenmişlik puan değerleri Çizelge 4.2.1'de verilmiştir.

**Çizelge 4.2.1.** Tükenmişlik Ölçeği Toplam ve Alt Boyutlara Ait Ortalama ve Standart Sapma Puanları

<b>Faktör</b>	<b>N</b>	<b>X</b>	<b>Ss</b>	<b>Medyan</b>	<b>Min- Max</b>
<b>Duygusal Tükenme</b>	242	9,85	4,43	10	0-24
<b>Duyarsızlaşma</b>	242	3,65	2,34	3	0-12
<b>Kişisel Başarı Eksikliği</b>	242	8,28	4,47	8	0-22
<b>Toplam Tükenmişlik</b>	242	21,77	7,39	22	0-45

Çizelge 4.2.1’de verilen tükenmişlik ölçeği toplam ve alt boyutlara ait ortalama ve standart sapma puanlarına bakıldığında, tükenmişlik boyutları tüm grupların ortalama değerlerinin; duygusal tükenmede  $9,85\pm 4,43$ , duyarsızlaşmada  $3,65\pm 2,34$ , kişisel başarı eksikliğinde  $8,28\pm 4,47$  ve toplam tükenmişlikte  $21,77\pm 7,39$  puan olduğu görülmektedir.

#### **4.3. Sosyo-Demografik Özelliklere Göre Spor Kulüp Yöneticilerinin Tükenmişlik Düzey Bulguları**

Spor kulüp yöneticilerinin sosyo-demografik özellikleri olan cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, medeni durum, çocuk sayısı, çalışma yılı, fiziksel ya da psikolojik bir rahatsızlık nedeniyle tedavi görme durumu, aylık gelir, kulüpten elde edilen gelir, ikamet edilen ev, kulüp yerleşim yeri, kulüp şekli, en son görev yaptıkları kulüpteki çalışma süresi, kulübün sahip olduğu imkanlar ve kulübün branşına göre tükenmişlik düzeyleri toplam puanları ile duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı eksikliği tükenmişlik alt düzeylerine ilişkin bulgular bu bölümde araştırma sonuçlarına göre alt başlıklar halinde analiz edilerek çizelgeler halinde verilmiştir.

##### **4.3.1. Tükenmişlik ve Alt Boyutlarının Cinsiyete Göre Karşılaştırılması**

Spor kulüp yöneticilerinin cinsiyet değişkenine göre tükenmişlik düzeyi toplam puanları ile duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarı eksikliği tükenmişlik alt düzeyi puanları karşılaştırmaları ve p değerleri Çizelge 4.3.1.1’de verilmiştir.

**Çizelge 4.3.1.1.** Cinsiyet Değişkenine Göre Spor Kulüp Yöneticilerinin Tükenmişlik Parametrelerinin Mann-Whitney U Testi ile Karşılaştırılması

Faktör	Değişken	N	X	Ss	Z	P
Duygusal Tükenme	Erkek	215	9,74	4,45	1,294	,196
	Bayan	27	10,67	4,26		
Duyarsızlaşma	Erkek	215	3,63	2,29	-,031	,975
	Bayan	27	3,78	2,75		
Kişisel Başarı Eksikliği	Erkek	215	8,14	4,34	-,845	,398
	Bayan	27	9,33	5,32		
Toplam Tükenmişlik	Erkek	215	21,52	7,39	1,589	,112
	Bayan	27	23,78	7,24		

\*  $p < 0,05$

Çizelge 4.3.1.1’de yer alan duygusal tükenme puanları cinsiyet açısından karşılaştırıldığında, duygusal tükenme puanlarının bayan yöneticilerinin ortalama  $10,67 \pm 4,26$ , erkek yöneticilerin ise ortalama  $9,74 \pm 4,45$  olduğu, bayan yöneticilerin duygusal tükenme puanının erkek yöneticilerin duygusal tükenme puanından yüksek olduğu, her iki cinsiyet duygusal tükenme puanları arasındaki fark istatistiksel olarak analiz edildiğinde bulunan bu farkın anlamlı olmadığı görülmüştür ( $P=0,196$ ,  $p > 0,05$ ).

Duyarsızlaşma puanları cinsiyet açısından karşılaştırıldığında, bayan yöneticilerin ortalama  $3,78 \pm 2,75$ , erkek yöneticilerin ise ortalama  $3,63 \pm 2,29$  olduğu, bayan yöneticilerin duyarsızlaşma puanının erkek yöneticilerin duyarsızlaşma puanından yüksek olduğu, her iki cinsiyet duyarsızlaşma puanları arasındaki fark istatistiksel olarak analiz edildiğinde bulunan bu farkın anlamlı olmadığı görülmüştür ( $P=0,975$ ,  $p > 0,05$ ).

Kişisel başarı eksikliği puanları cinsiyet açısından karşılaştırıldığında, bayan yöneticilerin ortalama  $9,33 \pm 5,32$ , erkek yöneticilerin ise ortalama  $8,14 \pm 4,34$  olduğu, bayan yöneticilerin kişisel başarı puanının erkek yöneticilerin kişisel başarı puanından yüksek olduğu, her iki cinsiyetin kişisel başarı puanları arasındaki fark istatistiksel olarak analiz edildiğinde bulunan bu farkın anlamlı olmadığı görülmüştür ( $P=0,398$ ,  $p > 0,05$ ).

Toplam tükenmişlik puanları cinsiyet açısından karşılaştırıldığında, bayan yöneticilerin ortalama  $23,78 \pm 7,24$ , erkek yöneticilerin ise ortalama  $21,52 \pm 7,39$  olduğu, bayan yöneticilerin toplam tükenmişlik puanının erkek yöneticilerin toplam tükenmişlik puanından yüksek olduğu, her iki cinsiyet ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak analiz edildiğinde bulunan bu farkın anlamlı olmadığı görülmüştür ( $P=0,112$ ,  $p > 0,05$ ).

### 4.3.2. Tükenmişlik ve Alt Boyutlarının Yaş Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Spor kulüp yöneticilerinin yaş değişkenine göre tükenmişlik düzeyi toplam puanları ile duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarı eksikliği tükenmişlik alt düzeyi puanları karşılaştırmaları ve p değerleri Çizelge 4.3.2.1’de verilmiştir.

**Çizelge 4.3.2.1.** Kulüp Yöneticilerinin Yaşlarına Göre Tükenmişlik Parametrelerinin Kruskal-Wallis H Testi ile Karşılaştırılması

Faktör	Değişken	N	X	Ss	Ki-kare	P	Fark Olan Gruplar
Duygusal Tükenme	25-35 yaş	51	10,31	5,25	8,097	,044*	2-3
	36-46 yaş	95	9,05	4,64			
	47-57 yaş	66	10,71	3,49			
	58 yaş üstü	30	9,67	3,74			
Duyarsızlaşma	25-35 yaş	51	3,92	2,17	2,776	,43	
	36-46 yaş	95	3,31	1,89			
	47-57 yaş	66	3,82	2,91			
	58 yaş üstü	30	3,90	2,45			
Kişisel Başarı Eksikliği	25-35 yaş	51	7,63	4,54	16,477	,001*	1-2 2-3 2-4
	36-46 yaş	95	9,72	5,00			
	47-57 yaş	66	7,48	3,89			
	58 yaş üstü	30	6,57	1,83			
Toplam Tükenmişlik	25-35 yaş	51	21,86	8,23	1,571	,67	
	36-46 yaş	95	22,07	7,55			
	47-57 yaş	66	22,02	7,08			
	58 yaş üstü	30	20,13	6,07			

\* p<0,05

Çizelge 4.3.2.1’de yer alan duygusal tükenme puanları incelendiğinde, 47-57 yaş grupları arasında olan yöneticilerin ortalama puanlarının (10,71±3,49), 36-46 yaş grupları arasında olan yöneticilerin ortalama puanlarından (9,05±4,64) yüksek olduğu, duygusal tükenme puanları arasındaki farkın istatistiksel analizi sonucuna baktığımızda bulunan bu farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğu (P=0,044, p<0,05) duygusal tükenme düzeyinin yaş gruplarına göre farklılık gösterdiği görülmüştür.

Duyarsızlaşma puanları incelendiğinde, 25-35 yaş grubu için ortalama  $3,92\pm 2,17$ , 58 yaş üstü için ortalama  $3,90\pm 2,45$ , 47-57 yaş grubu için ortalama  $3,82\pm 2,91$  ve 36-46 yaş grubu için ortalama  $3,31\pm 1,89$  olduğu belirlenmiştir. Yöneticilerin duyarsızlaşma puanları arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı ( $P=0,43$ ,  $p>0,05$ ) duyarsızlaşma düzeyinin yaş gruplarına göre farklılık göstermediği görülmüştür.

Kişisel başarı eksikliği puanları incelendiğinde 36-46 yaş grubunda olan yöneticilerin ortalama puanlarının ( $9,72\pm 5,00$ ) 25-35 yaş grubunda olan yöneticilerin ortalama puanlarından ( $7,63\pm 4,54$ ) yüksek olduğu ve kişisel başarı eksikliği puanları arasındaki farkın istatistiksel analizi sonucuna baktığımızda bulunan bu farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğu ( $P=0,001$ ,  $p<0,05$ ) görülmektedir. Yine, 36-46 yaş grubunda olan yöneticilerin kişisel başarı eksikliği ortalama puanları ( $9,72\pm 5,00$ ) 47-57 yaş grubunda olan yöneticilerin puanlarından ( $7,48\pm 3,89$ ) yüksektir. 36-46 yaş grubunda olan yöneticilerin kişisel başarı eksikliği ortalama puanlarının ( $9,72\pm 5,00$ ) da 58 yaş üstü olan yöneticilerin ortalama puanlarından ( $6,57\pm 1,83$ ) yüksek olduğu belirlenmiştir ( $P=0,001$ ,  $p<0,05$ ). Kişisel başarı ortalama puanları arasındaki farkların istatistiksel analizi sonucuna baktığımızda bulunan bu farkların istatistiksel olarak anlamlı olduğu, kişisel başarı eksikliği düzeyinin yaş gruplarına göre farklılık gösterdiği görülmüştür.

Toplam tükenmişlik puanları incelendiğinde, ortalama puanların 25-35 yaş grubu için ortalama  $21,86\pm 8,23$ , 36-46 yaş grubu için ortalama  $22,07\pm 7,55$ , 47-57 yaş grubu için ortalama  $22,02\pm 7,08$  ve 58 yaş üstü için ortalama  $20,13\pm 6,07$  olduğu belirlenmiştir. Yöneticilerin toplam tükenmişlik puanları arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı ( $P=,67$ ,  $p>0,05$ ) toplam tükenmişlik düzeyinin yaş gruplarına göre farklılık göstermediği görülmüştür.

#### **4.3.3. Tükenmişlik ve Alt Boyutlarının Eğitim Düzeylerine Göre Karşılaştırılması**

Spor kulüp yöneticilerinin eğitim düzeyi değişkenine göre tükenmişlik düzeyi toplam puanları ile duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarı eksikliği tükenmişlik alt düzeyi puanları karşılaştırmaları ve p değerleri Çizelge 4.3.3.1’de verilmiştir.

**Çizelge 4.3.3.1.** Kulüp Yöneticilerinin Eğitim Düzeylerine Göre Tükenmişlik Parametrelerinin Kruskal-Wallis H Testi ile Karşılaştırılması

Faktör	Değişken	N	X	Ss	Ki-kare	P	Fark Olan Gruplar
Duygusal Tükenme	İlköğretim	49	10,24	3,97	11,862	,018*	4-5
	Ortaöğretim	96	9,47	4,98			
	Önlisans	29	9,48	2,18			
	Lisans	59	10,75	4,79			
	Lisansüstü	9	7	0			
Duyarsızlaşma	İlköğretim	49	4,73	2,70	21,510	,000*	1-2
	Ortaöğretim	96	3,36	2,41			1-3
	Önlisans	29	2,83	1,03			1-4
	Lisans	59	3,86	2,16			1-5
	Lisansüstü	9	2	0			3-4
Kişisel Başarı Eksikliği	İlköğretim	49	8,37	4,67	4,061	,398	3-5
	Ortaöğretim	96	8,99	5,66			4-5
	Önlisans	29	7,41	2,26			
	Lisans	59	7,51	2,86			
	Lisansüstü	9	8	0			
Toplam Tükenmişlik	İlköğretim	49	23,35	7,51	7,717	,103	
	Ortaöğretim	96	21,82	8,50			
	Önlisans	29	19,72	4,39			
	Lisans	59	22,12	6,70			
	Lisansüstü	9	17	0			

\* p<0,05

Çizelge 4.3.3.1’de yer alan duygusal tükenme puanları eğitim düzeyi açısından karşılaştırıldığında, lisans mezunu yöneticilerin ortalama  $10,75 \pm 4,79$ , ilköğretim mezunu yöneticilerin ortalama  $10,24 \pm 3,97$ , önlisans mezunu yöneticilerin ortalama  $9,48 \pm 2,18$ , ortaöğretim mezunu yöneticilerin ortalama  $9,47 \pm 4,98$  ve lisansüstü mezunu yöneticilerin ortalama  $7 \pm 0$  duygusal tükenme puanları olduğu görülmüştür. Lisans mezunu yöneticilerin puanının ( $10,75 \pm 4,79$ ), lisansüstü mezunu yöneticilerin puanından ( $7 \pm 0$ ) yüksek olduğu belirlenmiştir. Duygusal tükenme puanları arasındaki farkın istatistiksel analizi sonucuna



baktığımızda bulunan bu farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğu ( $P=0,018$ ,  $p<0,05$ ) duygusal tükenme düzeyinin eğitim düzeyine göre farklılık gösterdiği görülmüştür.

Duyarsızlaşma puanları incelendiğinde, ilköğretim mezunu yöneticilerin ortalama ( $4,73\pm 2,70$ ) puanlarının lisans ( $3,86\pm 2,16$ ), ortaöğretim ( $3,36\pm 2,41$ ), önlisans ( $2,83\pm 1,03$ ) ve lisansüstü mezunu yöneticilerin ortalama ( $2\pm 0$ ) puanlarından yüksek olduğu belirlenmiştir. Duyarsızlaşma puanlarına göre lisans mezunu yöneticilerin puanlarının ( $3,86\pm 2,16$ ), önlisans ( $2,83\pm 1,03$ ) ve lisansüstü ( $2\pm 0$ ) mezunu yöneticilerin puanından yüksek olduğu saptanmıştır. Duyarsızlaşma puanları arasındaki farkın istatistiksel analizi sonucuna baktığımızda bulunan bu farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğu ( $P=0,000$ ,  $p<0,05$ ), duyarsızlaşma düzeyinin eğitim düzeyine göre farklılık gösterdiği görülmüştür.

Kişisel başarı eksikliği puanları incelendiğinde, ortaöğretim ortalama  $8,99\pm 5,66$ , ilköğretim ortalama  $8,37\pm 4,67$ , lisansüstü ortalama  $8\pm 0$ , lisans ortalama  $7,51\pm 2,86$  ve önlisans mezunu yöneticilerin ortalama  $7,41\pm 2,26$  puanları arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı ( $P=0,398$ ,  $p>0,05$ ) kişisel başarı eksikliği düzeyinin eğitim durumuna göre farklılık göstermediği görülmüştür.

Toplam tükenmişlik puanları incelendiğinde, ilköğretim ortalama  $23,35\pm 7,51$ , lisans ortalama  $22,12\pm 6,70$ , ortaöğretim ortalama  $21,82\pm 8,52$ , önlisans ortalama  $19,72\pm 4,39$  ve lisansüstü mezunu yöneticilerin ortalama  $17\pm 0$  olduğu bulunan bu puanlar arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı ( $P=0,103$ ,  $p>0,05$ ) toplam tükenmişlik düzeyinin eğitim durumuna göre farklılık göstermediği görülmüştür.

#### **4.3.4. Tükenmişlik ve Alt Boyutlarının Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması**

Spor kulüp yöneticilerinin medeni durum değişkenine göre tükenmişlik düzeyi toplam puanları ile duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarı eksikliği tükenmişlik alt düzeyi puanları karşılaştırmaları ve p değerleri Çizelge 4.3.4.1'de verilmiştir.

**Çizelge 4.3.4.1.** Kulüp Yöneticilerinin Medeni Durumlarına Göre Tükenmişlik Parametrelerinin Mann-Whitney U Testi ile Karşılaştırılması

Faktör	Değişken	N	X	Ss	Z	P
Duygusal Tükenme	Evli	208	9,67	4,44	-1,142	,253
	Bekar	34	10,94	4,24		
Duyarsızlaşma	Evli	208	3,57	2,42	-2,046	,041*
	Bekar	34	4,15	1,67		
Kişisel Başarı Eksikliği	Evli	208	8,28	4,69	-,129	,897
	Bekar	34	8,26	2,82		
Toplam Tükenmişlik	Evli	208	21,51	7,66	-1,810	,070
	Bekar	34	23,35	5,29		

\* p<0,05

Çizelge 4.3.4.1’de yer alan duygusal tükenme puanları incelendiğinde, bekar yöneticilerin ortalama puanının (10,94±4,24) evli yöneticilerin ortalama puanından (9,67±4,44) yüksek olduğu ancak duygusal tükenme puanları arasındaki fark istatistiksel açıdan analiz edildiğinde bulunan bu farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı (P=0,253, p>0,05), duygusal tükenme düzeyinin medeni duruma göre farklılık göstermediği görülmüştür.

Duyarsızlaşma puanları incelendiğinde, bekar yöneticilerin ortalama puanının (4,15±1,67) evli yöneticilerin ortalama puanından (3,57±2,42) yüksek olduğu ve duyarsızlaşma puanları arasındaki farkın istatistiksel analizi sonucuna baktığımızda bulunan bu farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğu (P=0,041, p<0,05) duyarsızlaşma düzeyinin medeni duruma göre farklılık gösterdiği görülmüştür.

Kişisel başarı eksikliği puanları incelendiğinde, evli yöneticilerin ortalama puanının (8,28±4,69) bekar yöneticilerin ortalama puanından (8,26±2,82) yüksek olduğu ancak kişisel başarı eksikliği puanları arasındaki fark istatistiksel olarak analiz edildiğinde bulunan bu farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı (P=0,897, p>0,05) kişisel başarı eksikliği düzeyinin medeni duruma göre farklılık göstermediği görülmüştür.

Toplam tükenmişlik puanları incelendiğinde, bekar yöneticilerin ortalama puanının (23,35±5,29) evli yöneticilerin ortalama puanından (21,51±7,66) yüksek olduğu ancak toplam tükenmişlik puanları arasındaki fark istatistiksel yönden analiz edildiğinde bulunan bu farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı (P=0,07, p>0,05) toplam tükenmişlik düzeyinin medeni duruma göre farklılık göstermediği görülmüştür.

#### 4.3.5. Tükenmişlik ve Alt Boyutlarının Çalışma Yılı Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Spor kulüp yöneticilerinin çalışma yılı değişkenine göre tükenmişlik düzeyi toplam puanları ile duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarı eksikliği tükenmişlik alt düzeyi puanları karşılaştırmaları ve p değerleri Çizelge 4.3.5.1’de verilmiştir.

**Çizelge 4.3.5.1.** Kulüp Yöneticilerinin Çalışma Yılı Değişkenine Göre Tükenmişlik Parametrelerinin Kruskal-Wallis H Testi ile Karşılaştırılması

Faktör	Değişken	N	X	Ss	Ki-kare	P	Fark Olan Gruplar
Duygusal Tükenme	1-5 yıl	96	9,07	4,28	5,788	,216	
	6-10 yıl	49	11,24	4,82			
	11-15 yıl	44	10,02	4,41			
	16-20 yıl	32	10,09	4,89			
	21 yıl ve üzeri	21	9,38	2,50			
Duyarsızlaşma	1-5 yıl	96	3,76	2,38	5,170	,270	
	6-10 yıl	49	3,82	2,67			
	11-15 yıl	44	3,34	1,46			
	16-20 yıl	32	4,09	2,42			
	21 yıl ve üzeri	21	2,71	2,53			
Kişisel Başarı Eksikliği	1-5 yıl	96	8,99	5,71	10,872	,028*	1-5 2-5 3-5 4-5
	6-10 yıl	49	7,84	3,41			
	11-15 yıl	44	8,43	3,20			
	16-20 yıl	32	8,09	2,75			
	21 yıl ve üzeri	21	6,00	3,96			
Toplam Tükenmişlik	1-5 yıl	96	21,82	8,31	7,978	,092	
	6-10 yıl	49	22,90	7,34			
	11-15 yıl	44	21,80	6,82			
	16-20 yıl	32	22,28	6,55			
	21 yıl ve üzeri	21	18,10	4,07			

\* p<0,05

Çizelge 4.3.5.1’de yer alan duygusal tükenme puanları incelendiğinde, 6-10 yıl görev yapan yöneticilerin ortalama puanlarının (11,24±4,82), 16-20 yıl (10,09±4,89), 11-15 yıl (10,02±4,41), 21 yıl ve üzeri (9,38±2,50) ile 1-5 yıl görev yapan yöneticilerin ortalama puanlarından (9,07±4,28) yüksek olduğu ancak ortalama puanlar arasındaki fark istatistiksel yönden analiz edildiğinde bulunan bu farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı (P=0,216, p>0,05), duygusal tükenme düzeyinin çalışma yılı değişkenine göre farklılık göstermediği görülmüştür.

Duyarsızlaşma puanları incelendiğinde, 16-20 yıl görev yapan yöneticilerin ortalama puanlarının (4,09±2,42), 6-10 yıl (3,82±2,67), 1-5 yıl (3,76±2,38), 11-15 yıl (3,34±1,46) ile 21 yıl ve üzeri sürede görev yapan yöneticilerin ortalama puanlarından (2,71±2,53) yüksek olduğu ancak ortalama puanlar arasındaki fark istatistiksel açıdan analiz edildiğinde bulunan bu farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı (P=0,270, p>0,05), duyarsızlaşma düzeyinin çalışma yılı değişkenine göre farklılık göstermediği görülmüştür.

Kişisel başarı puanları incelendiğinde, 21 yıl ve üzeri sürede görev yapan yöneticilerin ortalama puanlarının (6,00±3,96) daha az süre görev yapmış olan yöneticilere göre daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Puanlar arasındaki fark istatistiksel yönden analiz edildiğinde bulunan bu farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğu (P=0,028, p<0,05), kişisel başarı düzeyinin çalışma yılına göre farklılık gösterdiği görülmüştür.

Toplam tükenmişlik puanları incelendiğinde, 6-10 yıl görev yapan yöneticilerin ortalama puanlarının (22,90±7,34), 16-20 yıl (22,28±6,55), 1-5 yıl (21,82±8,31), 11-15 yıl (21,80±6,82) ile 21 yıl ve üzeri sürede görev yapan yöneticilerin ortalama puanlarından (18,10±4,07) yüksek olduğu ancak puanlar arasındaki fark istatistiksel açıdan analiz edildiğinde bulunan bu farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı (P=0,092, p>0,05), toplam tükenmişlik düzeyinin çalışma yılına göre farklılık göstermediği görülmüştür.

#### **4.3.6. Tükenmişlik ve Alt Boyutlarının Aylık Gelire Göre Karşılaştırılması**

Spor kulüp yöneticilerinin aylık gelir değişkenine göre tükenmişlik düzeyi toplam puanları ile duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarı eksikliği tükenmişlik alt düzeyi puanları karşılaştırmaları ve p değerleri Çizelge 4.3.6.1’de verilmiştir.

**Çizelge 4.3.6.1.** Kulüp Yöneticilerinin Aylık Gelir Düzeylerine Göre Tükenmişlik Parametrelerinin Kruskal-Wallis H Testi ile Karşılaştırılması

Faktör	Değişken	N	X	Ss	Ki-kare	P	Fark Olan Gruplar
Duygusal Tükenme	500-1000 TL	31	9,16	4,58	2,689	,442	
	1001-1500 TL	49	9,63	4,39			
	1501-1999 TL	72	9,53	3,49			
	2000 TL ve üstü	90	10,46	5,02			
Duyarsızlaşma	500-1000 TL	31	5,26	2,50	19,808	,000*	
	1001-1500 TL	49	3,67	2,54			1-2
	1501-1999 TL	72	3,68	2,36			1-3
	2000 TL ve üstü	90	3,06	1,86			1-4
Kişisel Başarı Eksikliği	500-1000 TL	31	8,03	4,32	6,406	,093	
	1001-1500 TL	49	8,18	3,50			
	1501-1999 TL	72	9,56	5,14			
	2000 TL ve üstü	90	7,39	4,23			
Toplam Tükenmişlik	500-1000 TL	31	22,45	7,30	3,537	,316	
	1001-1500 TL	49	21,49	8,17			
	1501-1999 TL	72	22,76	6,41			
	2000 TL ve üstü	90	20,90	7,70			

\* p<0,05

Çizelge 4.3.6.1’de yer alan duygusal tükenme puanları incelendiğinde, 2000 TL ve üzeri aylık gelire sahip yöneticilerin ortalama puanları (10,46±5,02), 1001-1500 TL (9,63±4,39), 1501-1999 TL (9,53±3,49) ve 500-1000 TL aylık geliri olan yöneticilerin ortalama puanlarından (9,16±4,58) yüksek olduğu, ancak ortalama puanlar arasındaki fark istatistiksel olarak analiz edildiğinde bulunan bu farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı (P=0,442, p>0,05) duygusal tükenme düzeyinin yöneticilerin aylık gelir değişkenine göre farklılık göstermediği görülmüştür.

Duyarsızlaşma puanları incelendiğinde, 500-1000 TL aylık geliri olan yöneticilerin ortalama puanlarının (5,26±2,50), 1001-1500 TL aylık geliri olan yöneticilerin ortalama puanlarından (3,67±2,54) yüksek olduğu, 500-1000 TL aylık geliri olan yöneticilerin ortalama puanları (5,26±2,50), 1501-1999 TL aylık gelire sahip yöneticilerin ortalama puanlarından (3,68±2,36) yüksek olduğu, 500-1000 TL aylık geliri olan yöneticilerin

ortalama puanlarının da (5,26±2,50) 2000 TL ve üzeri geliri olan yöneticilerin ortalama puanlarından (3,06±1,86) yüksek olduğu belirlenmiştir. Ortalama puanlar arasındaki fark istatistiksel açıdan analiz edildiğinde bulunan bu farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğu (P=,000, p<0,05) duyarsızlaşma düzeyinin yöneticilerin aylık gelir değişkenine göre farklılık gösterdiği görülmüştür.

Kişisel başarı eksikliği puanları incelendiğinde, 1501-1999 TL aylık gelire sahip yöneticilerin ortalama puanlarının (9,56±5,14), 1001-1500 TL (8,18±3,50), 500-1000 TL (8,03±4,32) ile 2000 TL ve üzeri aylık geliri olan yöneticilerin ortalama puanlarından (7,39±4,23) yüksek olduğu, ancak ortalama puanlar arasındaki fark istatistiksel olarak analiz edildiğinde bulunan bu farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı (P=0,093, p>0,05) kişisel başarı düzeyinin yöneticilerin aylık gelir değişkenine göre farklılık göstermediği görülmüştür.

Toplam tükenmişlik puanları incelendiğinde, 1501-1999 TL aylık gelire sahip yöneticilerin ortalama puanlarının (22,76±6,41), 500-1000 TL (22,45±7,30), 1001-1500 TL (21,49±8,17) ile 2000 TL ve üzeri aylık geliri olan yöneticilerin ortalama puanlarından (20,90±7,70) yüksek olduğu, ancak ortalama puanlar arasındaki fark istatistiksel yönden analiz edildiğinde bulunan bu farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı (P=0,316, p>0,05) toplam tükenmişlik düzeyinin yöneticilerin aylık gelir değişkenine göre farklılık göstermediği görülmüştür.

#### **4.3.7. Tükenmişlik ve Alt Boyutlarının Kulüpten Elde Edilen Gelire Göre Karşılaştırılması**

Spor kulüp yöneticilerinin kulüpten elde ettikleri gelir değişkenine göre tükenmişlik düzeyi toplam puanları ile duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarı eksikliği tükenmişlik alt düzeyi puanları karşılaştırmaları ve p değerleri Çizelge 4.3.7.1'de verilmiştir.

**Çizelge 4.3.7.1.** Kulüp Yöneticilerinin Kulüplerinden Elde Ettikleri Gelir Düzeylerine Göre Tükenmişlik Parametrelerinin Kruskal-Wallis H Testi ile Karşılaştırılması

Faktör	Değişken	N	X	Ss	Ki-kare	P
Duygusal Tükenme	Hiçbir gelirim yok	214	9,86	4,45	2,924	,404
	500-1000 TL	5	12,8	3,83		
	1001-1500 TL	11	9,91	4,57		
	1501 TL ve üstü	12	8,33	3,89		
Duyarsızlaşma	Hiçbir gelirim yok	214	3,56	2,36	5,088	,165
	500-1000 TL	5	3,6	2,3		
	1001-1500 TL	11	4,64	3		
	1501 TL ve üstü	12	4,33	0,78		
Kişisel Başarı Eksikliği	Hiçbir gelirim yok	214	8,19	4,39	5,599	,133
	500-1000 TL	5	9,8	2,17		
	1001-1500 TL	11	9,55	5,62		
	1501 TL ve üstü	12	8	5,66		
Toplam Tükenmişlik	Hiçbir gelirim yok	214	21,61	7,3	2,578	,461
	500-1000 TL	5	26,2	7,43		
	1001-1500 TL	11	24,1	11,87		
	1501 TL ve üstü	12	20,67	1,56		

\*  $p < 0,05$

Çizelge 4.3.7.1’de yer alan duygusal tükenme puanları incelendiğinde, kulüpten 500-1000 TL gelir elde eden yöneticilerin ortalama puanlarının ( $12,8 \pm 3,83$ ), 1001-1500 TL geliri olan ( $9,91 \pm 4,57$ ), hiçbir geliri olmayan ( $9,86 \pm 4,45$ ) ile 1501 TL ve üstünde geliri olan yöneticilerin ortalama puanlarından ( $8,33 \pm 3,89$ ) yüksek olduğu ancak ortalama puanlar arasındaki fark istatistiksel açıdan analiz edildiğinde bulunan bu farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı ( $P=0,404$ ,  $p > 0,05$ ), duygusal tükenme düzeyinin kulüpten elde edilen gelire göre farklılık göstermediği görülmüştür.

Duyarsızlaşma puanları incelendiğinde, kulüpten 1001-1500 TL gelir elde eden yöneticilerin ortalama puanlarının ( $4,64 \pm 3$ ), 1501 TL ve üstü geliri olan ( $4,33 \pm 0,78$ ), hiçbir geliri olmayan ( $3,56 \pm 2,36$ ) ve 500-1000 TL geliri olan yöneticilerin ortalama puanlarından ( $3,6 \pm 2,3$ ) yüksek olduğu ancak ortalama puanlar arasındaki fark istatistiksel olarak analiz edildiğinde bulunan bu farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı ( $P=,165$ ,  $p > 0,05$ ),

duyarsızlaşma düzeyinin kulüpten elde edilen gelire göre farklılık göstermediği görülmüştür.

Kişisel başarı eksikliği puanları incelendiğinde, kulüpten 1001-1500 TL gelir elde eden yöneticilerin ortalama puanlarının ( $9,55 \pm 5,62$ ), 500-1000 TL ( $9,8 \pm 2,17$ ), hiçbir geliri olmayan ( $8,19 \pm 4,39$ ) ile 1501 TL ve üstünde geliri olan yöneticilerin ortalama puanlarından ( $8 \pm 5,66$ ) yüksek olduğu ancak ortalama puanlar arasındaki fark istatistiksel yönden analiz edildiğinde bulunan bu farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı ( $P=0,133$ ,  $p>0,05$ ) kişisel başarı eksikliği düzeyinin kulüpten elde edilen gelire göre farklılık göstermediği görülmüştür.

Toplam tükenmişlik puanları incelendiğinde, kulüpten 500-1000 TL gelir elde eden yöneticilerin ortalama puanlarının ( $26,2 \pm 7,43$ ), 1001-1500 TL gelir elde eden ( $24,1 \pm 11,87$ ), hiçbir geliri olmayan ( $21,61 \pm 7,3$ ) ile 1501 TL ve üstünde geliri olan yöneticilerin ortalama puanlarından ( $20,67 \pm 1,56$ ) yüksek olduğu ancak ortalama puanlar arasındaki fark istatistiksel açıdan analiz edildiğinde bulunan bu farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı ( $P=0,461$ ,  $p>0,05$ ) toplam tükenmişlik düzeyinin kulüpten elde edilen gelire göre farklılık göstermediği görülmüştür.

#### **4.3.8. Tükenmişlik ve Alt Boyutlarının İkamet Edilen Evlerin Durumuna Göre Karşılaştırılması**

Spor kulüp yöneticilerinin ikamet ettikleri ev değişkenine göre tükenmişlik düzeyi toplam puanları ile duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarı eksikliği tükenmişlik alt düzeyi puanları karşılaştırmaları ve p değerleri Çizelge 4.3.8.1'de verilmiştir.



**Çizelge 4.3.8.1.** Kulüp Yöneticilerinin İkamet Ettikleri Ev Durumlarına Göre Tükenmişlik Parametrelerinin Kruskal-Wallis H Testi ile Karşılaştırılması

Faktör	Değişken	N	X	Ss	Ki-kare	P
Duygusal Tükenme	Kendisine ait	205	9,90	4,16	,127	,938
	Kira	32	9,75	5,80		
	Diğer	5	8,20	5,76		
Duyarsızlaşma	Kendisine ait	205	3,53	2,33	4,623	,099
	Kira	32	4,22	2,19		
	Diğer	5	4,80	3,03		
Kişisel Başarı Eksikliği	Kendisine ait	205	8,37	4,44	3,850	,146
	Kira	32	7,44	4,50		
	Diğer	5	10,00	5,33		
Toplam Tükenmişlik	Kendisine ait	205	21,80	7,60	,343	,843
	Kira	32	21,41	5,75		
	Diğer	5	23,00	9,32		

\*  $p < 0,05$

Çizelge 4.3.8.1’de yer alan duygusal tükenme puanları incelendiğinde, kendisine ait evde oturan yöneticilerin ortalama puanları ( $9,90 \pm 4,16$ ), kirada oturan ( $9,75 \pm 5,80$ ) ve diğer seçeneğini işaretleyen yöneticilerin ortalama puanlarından ( $8,20 \pm 5,76$ ) yüksek olduğu ancak puanlar arasındaki fark istatistiksel olarak analiz edildiğinde bulunan bu farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı ( $P=0,938$ ,  $p > 0,05$ ), duygusal tükenme düzeyinin yöneticilerin ikamet ettikleri evlerin durumuna göre farklılık göstermediği görülmüştür.

Duyarsızlaşma puanları incelendiğinde, diğer seçeneğini işaretleyen yöneticilerin ortalama puanlarının ( $4,80 \pm 3,03$ ), kirada oturan ( $4,22 \pm 2,19$ ) ve kendisine ait evde oturan yöneticilerin ortalama puanlarından ( $3,53 \pm 2,33$ ) yüksek olduğu ancak puanlar arasındaki fark istatistiksel açıdan analiz edildiğinde bulunan bu farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı ( $P=0,099$ ,  $p > 0,05$ ), duyarsızlaşma düzeyinin yöneticilerin ikamet ettikleri evlerin durumuna göre farklılık göstermediği görülmüştür.

Kişisel başarı eksikliği puanları incelendiğinde, diğer seçeneğini işaretleyen yöneticilerin ortalama puanlarının ( $10,00 \pm 5,33$ ), kendisine ait evde oturan ( $8,37 \pm 4,44$ ) ve kirada oturan yöneticilerin ortalama puanlarından ( $7,44 \pm 4,50$ ) yüksek olduğu ancak ortalama puanlar arasındaki fark istatistiksel yönden analiz edildiğinde bulunan bu farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı ( $P=0,146$ ,  $p > 0,05$ ), kişisel başarı eksikliği düzeyinin yöneticilerin ikamet ettikleri evlerin durumuna göre farklılık göstermediği görülmüştür.

Toplam tükenmişlik puanları incelendiğinde, diğer seçeneğini işaretleyen yöneticilerin ortalama puanlarının (23,00±9,32), kendisine ait evde oturan (21,80±7,60) ve kirada oturan yöneticilerin ortalama puanlarından (21,41±5,75) yüksek olduğu ancak puanlar arasındaki fark istatistiksel olarak analiz edildiğinde bulunan bu farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı (P=0,843, p>0,05), toplam tükenmişlik düzeyinin yöneticilerin ikamet ettikleri evlerin durumuna göre farklılık göstermediği görülmüştür.

#### 4.3.9. Tükenmişlik ve Alt Boyutlarının Çocuk Sayısına Göre Karşılaştırılması

Spor kulüp yöneticilerinin çocuk sayısı değişkenine göre tükenmişlik düzeyi toplam puanları ile duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarı eksikliği tükenmişlik alt düzeyi puanları karşılaştırmaları ve p değerleri Çizelge 4.3.9.1 ve Çizelge 4.3.9.2’de verilmiştir.

**Çizelge 4.3.9.1.** Kulüp Yöneticilerinin Sahip Oldukları Çocuk Sayısına Göre Tükenmişlik Parametrelerinin Kruskal-Wallis H Testi ile Karşılaştırılması

Faktör	Değişken	N	X	Ss	Ki-kare	P	Fark Olan Gruplar	
Duygusal Tükenme	1 Çocuk	37	11,19	5,71	9,607	,087		
	2 Çocuk	100	9,39	4,01				
	3 Çocuk	39	9,74	4,28				
	4 Çocuk	18	7,94	3,57				
	5 Çocuk ve üstü	5	11,80	3,56				
	Çocuk yok	43	10,42	4,39				
Duyarsızlaşma	1 Çocuk	37	4,43	2,77	20,757	,001*	1-2	3-5
	2 Çocuk	100	3,09	2,11			1-5	3-6
	3 Çocuk	39	3,46	2,50			2-5	4-5
	4 Çocuk	18	3,89	2,29			2-6	4-6
	5 Çocuk ve üstü	5	7,20	2,58				
	Çocuk yok	43	3,93	1,71				

**Çizelge 4.3.9.2.** Kulüp Yöneticilerinin Sahip Oldukları Çocuk Sayısına Göre Tükenmişlik Parametrelerinin Kruskal-Wallis H Testi ile Karşılaştırılması (devam)

Faktör	Değişken	N	X	Ss	Ki-kare	P	Fark Olan Gruplar
Kişisel Başarı Eksikliği	1 Çocuk	37	11,46	6,26	17,969	,003*	1-2
	2 Çocuk	100	7,98	3,84			1-3
	3 Çocuk	39	8,08	4,27			1-4
	4 Çocuk	18	7,67	1,74			1-5
	5 Çocuk ve üstü	5	5,80	4,55			1-6
	Çocuk yok	43	6,95	3,82			
Toplam Tükenmişlik	1 Çocuk	37	27,08	7,49	22,237	,000*	1-2
	2 Çocuk	100	20,46	6,90			1-3
	3 Çocuk	39	21,28	7,87			1-4
	4 Çocuk	18	19,50	4,13			1-6
	5 Çocuk ve üstü	5	24,80	9,93			
	Çocuk yok	43	21,30	6,95			

\* p<0,05

Çizelge 4.3.9.1 ve Çizelge 4.3.9.2’de yer alan duygusal tükenme puanları incelendiğinde, 5 ve daha fazla çocuğu olan yöneticilerin ortalama puanlarının (11,80±3,56), 1 çocuğu olan (11,19±5,71), çocuğu olmayan (10,42±4,39), 3 çocuğu olan (9,74±4,28), 2 çocuğu olan (9,39±4,01) ve 4 çocuğu olan yöneticilerin ortalama puanlarından (7,94±3,57) yüksek olduğu belirlenmiştir. Yöneticilerin duygusal tükenme puanları arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı (P=0,087, p>0,05), duygusal tükenme düzeyinin çocuk sayısına göre farklılık göstermediği görülmüştür.

Duyarsızlaşma puanları incelendiğinde, 5 çocuk ve daha fazla çocuğu olan yöneticilerin duyarsızlaşma ortalama puanlarının (7,20±2,58) 1, 2, 3 ve 4 sayıda çocuğu olan yöneticilere göre daha yüksek olduğu, 2 çocuğu olan yöneticilerin duyarsızlaşma ortalama puanlarının (3,09±2,11) 1, 5 sayıda çocuğu olan ve hiç çocuğu olmayan yöneticilere oranla daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Puanlar arasındaki fark istatistiksel açıdan analiz edildiğinde bulunan bu farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğu (P=0,001, p<0,05) duyarsızlaşma düzeyinin çocuk sayısına göre farklılık gösterdiği görülmüştür.

Kişisel başarı eksikliği puanları incelendiğinde, 1 çocuğu olan yöneticilerin ortalama puanları (11,46±6,26), 3 çocuk (8,08±4,27), 2 çocuk (7,98±3,84), 4 çocuk (7,67±1,74), çocuğu olmayan yöneticiler (6,95±3,82) ile 5 ve daha fazla çocuk sahibi

yöneticilerin ortalama puanlarından (5,80±4,55) yüksek olduğu belirlenmiştir. Puanlar arasındaki farklar istatistiksel yönden analiz edildiğinde puanlar arası farkların istatistiksel olarak anlamlı olduğu (P=0,003, p<0,05) kişisel başarı eksikliği düzeyinin çocuk sayısına göre farklılık gösterdiği belirlenmiştir.

Toplam tükenmişlik puanları incelendiğinde, 1 çocuğu olan yöneticilerin ortalama puanlarının (27,08±7,49), çocuğu olmayan (21,30±6,95), 3 çocuğu olan (21,28±7,87), 2 çocuğu olan (20,46±6,90), 4 çocuğu olan yöneticilerin ortalama puanlarından (19,50±4,13) yüksek olduğu ve bu puanlar arasındaki farklar istatistiksel olarak analiz edildiğinde bulunan istatistiksel olarak anlamlı olduğu (P=0,000, p<0,05), toplam tükenmişlik düzeyinin çocuk sayısına göre farklılık gösterdiği görülmüştür.

#### 4.3.10. Tükenmişlik ve Alt Boyutlarının Fiziksel ya da Psikolojik bir Rahatsızlık Nedeniyle Tedavi Görme Durumuna Göre Karşılaştırılması

Spor kulüp yöneticilerinin fiziksel ya da psikolojik bir rahatsızlık nedeniyle tedavi görme durumlarına göre tükenmişlik düzeyi toplam puanları ile duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarı eksikliği tükenmişlik alt düzeyi puanları karşılaştırmaları ve p değerleri Çizelge 4.3.10.1’de verilmiştir.

**Çizelge 4.3.10.1.** Kulüp Yöneticilerinin Fiziksel ya da Psikolojik Bir Rahatsızlık Nedeniyle Tedavi Görme Durumlarına Göre Tükenmişlik Parametrelerinin Mann-Whitney U Testi ile Karşılaştırılması

Faktör	Değişken	N	X	Ss	Z	P
Duygusal Tükenme	Fiziksel	33	9,33	4,10		
	Psikolojik	0	0	0	-,766	,444
	Tedavi görmedim	209	9,93	4,48		
Duyarsızlaşma	Fiziksel	33	3,58	2,55		
	Psikolojik	0	0	0	-,249	,804
	Tedavi görmedim	209	3,66	2,31		
Kişisel Başarı Eksikliği	Fiziksel	33	8,55	6,00		
	Psikolojik	0	0	0	-,191	,848
	Tedavi görmedim	209	8,23	4,19		
Toplam Tükenmişlik	Fiziksel	33	21,45	7,52		
	Psikolojik	0	0	0	-,263	,793
	Tedavi görmedim	209	21,82	7,39		

Çizelge 4.3.10.1’de yer alan duygusal tükenme puanları incelendiğinde, fiziksel ya da psikolojik bir rahatsızlık nedeniyle tedavi görmeyen yöneticilerin ortalama puanlarının ( $9,93\pm 4,48$ ), fiziksel bir rahatsızlık nedeniyle tedavi gören yöneticilerin ortalama puanlarından ( $9,33\pm 4,10$ ) yüksek olduğu ancak ortalama puanlar arasındaki fark istatistiksel açıdan analiz edildiğinde bulunan bu farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı ( $P=0,444$ ,  $p>0,05$ ), duygusal tükenme düzeyinin yöneticilerin fiziksel ya da psikolojik bir rahatsızlık nedeniyle tedavi görme durumlarına göre farklılık göstermediği görülmüştür.

Duyarsızlaşma puanları incelendiğinde, fiziksel ya da psikolojik bir rahatsızlık nedeniyle tedavi görmeyen yöneticilerin ortalama puanlarının ( $3,66\pm 2,31$ ), fiziksel bir rahatsızlık nedeniyle tedavi gören yöneticilerin ortalama puanlarından ( $3,58\pm 2,55$ ) yüksek olduğu ancak ortalama puanlar arasındaki fark istatistiksel olarak analiz edildiğinde bulunan bu farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı ( $P=0,804$ ,  $p>0,05$ ) duyarsızlaşma düzeyinin yöneticilerin fiziksel ya da psikolojik bir rahatsızlık nedeniyle tedavi görme durumlarına göre farklılık göstermediği görülmüştür.

Kişisel başarı eksikliği puanları incelendiğinde, fiziksel bir rahatsızlık nedeniyle tedavi gören yöneticilerin ortalama puanlarının ( $8,55\pm 6,00$ ), fiziksel ya da psikolojik bir rahatsızlık nedeniyle tedavi görmeyen yöneticilerin ortalama puanlarından ( $8,23\pm 4,19$ ) yüksek olduğu ancak ortalama puanlar arasındaki fark istatistiksel açıdan analiz edildiğinde bulunan bu farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı ( $P=0,848$ ,  $p>0,05$ ), kişisel başarı eksikliği düzeyinin yöneticilerin fiziksel ya da psikolojik bir rahatsızlık nedeniyle tedavi görme durumlarına göre farklılık göstermediği görülmüştür.

Toplam tükenmişlik puanları incelendiğinde, fiziksel ya da psikolojik bir rahatsızlık nedeniyle tedavi görmeyen yöneticilerin ortalama puanlarının ( $21,82\pm 7,39$ ), fiziksel bir rahatsızlık nedeniyle tedavi gören yöneticilerin ortalama puanlarından ( $21,45\pm 7,52$ ) yüksek olduğu ancak ortalama puanlar arasındaki fark istatistiksel yönden analiz edildiğinde bulunan bu farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı ( $P=0,793$ ,  $p>0,05$ ), toplam tükenmişlik düzeyinin yöneticilerin fiziksel ya da psikolojik bir rahatsızlık nedeniyle tedavi görme durumlarına göre farklılık göstermediği görülmüştür.

#### 4.3.11. Tükenmişlik ve Alt Boyutlarının Kulüp Yerleşim Yerine Göre Karşılaştırılması

Spor kulüp yöneticilerinin kulüp yerleşim yerlerine göre tükenmişlik düzeyi toplam puanları ile duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarı eksikliği tükenmişlik alt düzeyi puanları karşılaştırmaları ve p değerleri Çizelge 4.3.11.1’de verilmiştir.

**Çizelge 4.3.11.1.** Kulüp Yöneticilerinin Çalıştıkları Kulüplerin Yerleşim Yerine Göre Tükenmişlik Parametrelerinin Kruskal-Wallis H Testi ile Karşılaştırılması

Faktör	Değişken	N	X	Ss	Ki-kare	P	Fark Olan Gruplar
Duygusal Tükenme	İl	97	9,87	4,42	3,737	,154	
	İlçe	135	9,65	4,43			
	Köy	10	12,30	4,00			
Duyarsızlaşma	İl	97	3,28	1,79	6,014	,049*	1-2
	İlçe	135	4,00	2,60			
	Köy	10	2,50	2,46			
Kişisel Başarı Eksikliği	İl	97	7,87	3,85	5,756	,056	
	İlçe	135	8,41	4,88			
	Köy	10	10,40	3,86			
Toplam Tükenmişlik	İl	97	21,01	6,57	3,569	,168	
	İlçe	135	22,07	7,96			
	Köy	10	25,20	6,14			

\*  $p < 0,05$

Çizelge 4.3.11.1’de yer alan duygusal tükenme puanları incelendiğinde, köyde bulunan kulüplerde görev yapan yöneticilerin ortalama puanlarının ( $12,30 \pm 4,00$ ), ilde bulunan kulüplerde görev yapan yöneticilerin ortalama puanları ( $9,87 \pm 4,42$ ) ve ilçede bulunan kulüplerde görev yapan yöneticilerin ortalama puanlarından ( $9,65 \pm 4,43$ ) yüksek olduğu ancak puanlar arasındaki fark istatistiksel olarak analiz edildiğinde bulunan bu farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı ( $P=0,154$ ,  $p > 0,05$ ) duygusal tükenme düzeyinin yöneticilerin çalıştıkları kulüplerin yerleşim yerine göre farklılık göstermediği görülmüştür.

Duyarsızlaşma puanları incelendiğinde, ilçede bulunan kulüplerde görev yapan yöneticilerin ortalama puanlarının ( $4,00 \pm 2,60$ ), ilde bulunan kulüplerde görev yapan

yöneticilerin ortalama puanlarından (3,28±1,79) yüksek olduğu bulunmuştur. Ortalama puanlar arasındaki fark istatistiksel açıdan analiz edildiğinde bulunan bu farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğu (P=,049, p<0,05) duyarsızlaşma düzeyinin yöneticilerin çalıştıkları kulüplerin yerleşim yerine göre farklılık gösterdiği görülmüştür.

Kişisel başarı eksikliği puanları incelendiğinde, köyde bulunan kulüplerde görev yapan yöneticilerin ortalama puanlarının (10,40±3,86) ilçede bulunan kulüplerde görev yapan yöneticilerin ortalama puanları (8,41±4,88) ve ilde bulunan kulüplerde görev yapan yöneticilerin ortalama puanlarından (7,87±3,85) yüksek olduğu ancak puanlar arasındaki fark istatistiksel olarak analiz edildiğinde bulunan bu farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı (P=0,056, p>0,05) kişisel başarı eksikliği düzeyinin yöneticilerin çalıştıkları kulüplerin yerleşim yerine göre farklılık göstermediği görülmüştür.

Toplam tükenmişlik puanları incelendiğinde, köyde bulunan kulüplerde görev yapan yöneticilerin ortalama puanlarının (25,20±6,14), ilçede bulunan kulüplerde görev yapan yöneticilerin ortalama puanları (22,07±7,96) ve ilde bulunan kulüplerde görev yapan yöneticilerin ortalama puanlarından (21,01±6,57) yüksek olduğu ancak puanlar arasındaki fark istatistiksel yönden analiz edildiğinde bulunan bu farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı (P=,168, p>0,05) toplam tükenmişlik düzeyinin yöneticilerin çalıştıkları kulüplerin yerleşim yerine göre farklılık göstermediği görülmüştür.

#### **4.3.12. Tükenmişlik ve Alt Boyutlarının Kulüplerin Amatör ve Profesyonel Olma Durumuna Göre Karşılaştırılması**

Spor kulüp yöneticilerinin görev yaptıkları kulüplerin şekline göre tükenmişlik düzeyi toplam puanları ile duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarı eksikliği tükenmişlik alt düzeyi puanları karşılaştırmaları ve p değerleri Çizelge 4.3.12.1'de verilmiştir.

**Çizelge 4.3.12.1.** Kulüp Yöneticilerinin Görev Yaptıkları Kulübün Amatör ve Profesyonel Olma Durumuna Göre Tükenmişlik Parametrelerinin Mann-Whitney U Testi ile Karşılaştırılması

Faktör	Değişken	N	X	Ss	Z	P
Duygusal Tükenme	Amatör	229	9,83	4,52	-,542	,588
	Profesyonel	13	10,23	2,16		
Duyarsızlaşma	Amatör	229	3,62	2,36	1,074	,283
	Profesyonel	13	4,15	1,95		
Kişisel Başarı Eksikliği	Amatör	229	8,27	4,44	-,084	,933
	Profesyonel	13	8,38	5,17		
Toplam Tükenmişlik	Amatör	229	21,72	7,36	-,532	,594
	Profesyonel	13	22,77	8,09		

\*  $p < 0,05$

Çizelge 4.3.12.1'de yer alan duygusal tükenme puanları incelendiğinde, profesyonel kulüplerde görev yapan yöneticilerin ortalama puanlarının ( $10,23 \pm 2,16$ ), amatör kulüplerde görev yapan yöneticilerin ortalama puanlarından ( $9,83 \pm 4,52$ ) yüksek olduğu ancak puanlar arasındaki fark istatistiksel açıdan analiz edildiğinde bulunan bu farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı ( $P=0,588$ ,  $p > 0,05$ ) duygusal tükenme düzeyinin kulübün amatör ve profesyonel olma durumuna göre farklılık göstermediği görülmüştür.

Duyarsızlaşma puanları incelendiğinde, profesyonel kulüplerde görev yapan yöneticilerin ortalama puanlarının ( $4,15 \pm 1,95$ ), amatör kulüplerde görev yapan yöneticilerin ortalama puanlarından ( $3,62 \pm 2,36$ ) yüksek olduğu ancak puanlar arasındaki fark istatistiksel yönden analiz edildiğinde bulunan bu farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı ( $P=0,283$ ,  $p > 0,05$ ) duyarsızlaşma düzeyinin kulübün amatör ve profesyonel olma durumuna göre farklılık göstermediği görülmüştür.

Kişisel başarı eksikliği puanları incelendiğinde, profesyonel kulüplerde görev yapan yöneticilerin ortalama puanlarının ( $8,38 \pm 5,17$ ), amatör kulüplerde görev yapan yöneticilerin ortalama puanlarından ( $8,27 \pm 4,44$ ) yüksek olduğu ancak puanlar arasındaki fark istatistiksel olarak analiz edildiğinde bulunan bu farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı ( $P=0,933$ ,  $p > 0,05$ ) kişisel başarı eksikliği düzeyinin kulübün amatör ve profesyonel olma durumuna göre farklılık göstermediği görülmüştür.

Toplam tükenmişlik puanları incelendiğinde, profesyonel kulüplerde görev yapan yöneticilerin ortalama puanlarının ( $22,77 \pm 8,09$ ), amatör kulüplerde görev yapan yöneticilerin ortalama puanlarından ( $21,72 \pm 7,36$ ) yüksek olduğu ancak puanlar arasındaki



fark istatistiksel açıdan analiz edildiğinde bulunan bu farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı ( $P=0,594$ ,  $p>0,05$ ) toplam tükenmişlik düzeyinin kulübün amatör ve profesyonel olma durumuna göre farklılık göstermediği görülmüştür.

#### 4.3.13. Tükenmişlik ve Alt Boyutlarının En Son Görev Yapılan Kulüplerdeki Çalışma Sürelerine Göre Karşılaştırılması

Spor kulüp yöneticilerinin en son görev yaptıkları kulüplerdeki yöneticilik sürelerine göre tükenmişlik düzeyi toplam puanları ile duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarı eksikliği tükenmişlik alt düzeyi puanları karşılaştırmaları ve p değerleri Çizelge 4.3.13.1'de verilmiştir.

**Çizelge 4.3.13.1.** Kulüp Yöneticilerinin En Son Görev Yaptıkları Kulüplerdeki Çalışma Sürelerine Göre Tükenmişlik Parametrelerinin Kruskal-Wallis H Testi ile Karşılaştırılması

Faktör	Değişken	N	X	Ss	Ki-kare	P	Fark Olan Gruplar
Duygusal Tükenme	1-3 yıl	65	8,48	4,73	15,524	,001*	1-2 1-3 1-4 2-3
	4-6 yıl	55	9,95	4,71			
	7-9 yıl	29	11,79	4,03			
	10 yıl ve üzeri	93	10,14	3,90			
Duyarsızlaşma	1-3 yıl	65	3,54	2,35	,578	,902	
	4-6 yıl	55	3,65	2,42			
	7-9 yıl	29	3,72	2,71			
	10 yıl ve üzeri	93	3,70	2,18			
Kişisel Başarı Eksikliği	1-3 yıl	65	9,60	6,26	6,957	,073	
	4-6 yıl	55	7,22	4,04			
	7-9 yıl	29	9,21	3,94			
	10 yıl ve üzeri	93	7,69	2,86			
Toplam Tükenmişlik	1-3 yıl	65	21,62	8,89	8,913	,03*	2-3 3-4
	4-6 yıl	55	20,82	8,43			
	7-9 yıl	29	24,72	6,85			
	10 yıl ve üzeri	93	21,53	5,36			

\*  $p<0,05$

Çizelge 4.3.13.1'de yer alan duygusal tükenme puanları incelendiğinde, en son görev yaptıkları kulüpteki yöneticilik süreleri 1-3 yıl olan yöneticilerin ortalama puanlarının ( $8,48\pm 4,73$ ), 4-6 yıl görev yapan yöneticilerin ortalama puanları ( $9,95\pm 4,71$ ),

10 yıl ve daha fazla sürede görev yapan yöneticilerin ortalama puanları (10,14±3,90) ile 7-9 yıl görev yapan yöneticilerin ortalama puanlarından (11,79±4,03) düşük olduğu tespit edilmiş, ortalama puanlar arasındaki fark istatistiksel olarak analiz edildiğinde bulunan bu farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğu (P=0,001, p<0,05), duygusal tükenme düzeyinin yöneticilerin en son görev yaptıkları kulüpteki yöneticilik sürelerine göre farklılık gösterdiği görülmüştür.

Duyarsızlaşma puanları incelendiğinde, en son görev yaptıkları kulüpteki yöneticilik sürelerine göre 7-9 yıl görev yapan yöneticilerin ortalama puanlarının (3,72±2,71), 10 yıl ve daha fazla sürede görev yapan yöneticilerin ortalama puanları (3,70±2,18), 4-6 yıl görev yapan yöneticilerin ortalama puanları (3,65±2,42) ve 1-3 yıl görev yapan yöneticilerin ortalama puanlarından (3,54±2,35) yüksek olduğu ancak yöneticilerin puanları arasındaki fark istatistiksel olarak analiz edildiğinde bulunan bu farkın anlamlı olmadığı (P=0,902, p>0,05), duyarsızlaşma düzeyinin yöneticilerin en son görev yaptıkları kulüpteki yöneticilik sürelerine göre farklılık göstermediği görülmüştür.

Kişisel başarı eksikliği puanları incelendiğinde, yöneticilerin en son görev yaptıkları kulüpteki yöneticilik sürelerine göre 1-3 yıl görev yapan yöneticilerin ortalama puanlarının (9,60±6,26), 7-9 yıl görev yapan yöneticilerin ortalama puanları (9,21±3,94), 10 yıl ve daha fazla sürede görev yapan yöneticilerin ortalama puanları (7,69±2,86) ile 4-6 yıl görev yapan yöneticilerin ortalama puanlarından (7,22±4,04) yüksek olduğu ancak yöneticilerin puanları arasındaki fark istatistiksel olarak analiz edildiğinde bulunan bu farkın anlamlı olmadığı (P=0,073, p>0,05), kişisel başarı eksikliği düzeyinin yöneticilerin en son görev yaptıkları kulüpteki yöneticilik sürelerine göre farklılık göstermediği görülmüştür.

Toplam tükenmişlik puanları incelendiğinde, en son görev yaptıkları kulüpteki yöneticilik süreleri 7-9 yıl olan yöneticilerin ortalama puanlarının (24,72±6,85), 4-6 yıl olan yöneticilerin ortalama puanları (\*20,82±8,43) ile 10 ve üzeri yıl olan yöneticilerin ortalama puanlarından (21,53±5,36) yüksek olduğu bulunmuştur. Puanlar arasındaki fark istatistiksel açıdan analiz edildiğinde bulunan bu farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğu (P=0,03, p<0,05), toplam tükenmişlik düzeyinin yöneticilerin en son görev yaptıkları kulüpteki yöneticilik sürelerine göre farklılık gösterdiği görülmüştür.

#### 4.3.14. Tükenmişlik ve Alt Boyutlarının Kulüp İmkanlarına Göre Karşılaştırılması

Spor kulüp yöneticilerinin görev yaptıkları kulüplerin sahip olduğu imkanların yeterliliğine göre tükenmişlik düzeyi toplam puanları ile duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarı eksikliği tükenmişlik alt düzeyi puanları karşılaştırmaları ve p değerleri Çizelge 4.3.14.1’de verilmiştir.

**Çizelge 4.3.14.1.** Kulüplerin İmkanlarının Yeterliliğine Göre Yöneticilerinin Tükenmişlik Parametrelerinin Kruskal-Wallis H Testi ile Karşılaştırılması

Faktör	Değişken	N	X	Ss	Ki-kare	P	Fark Olan Gruplar
Duygusal Tükenme	Yetersiz	159	10,78	4,68	26,985	,000*	1-2 1-3
	Kısmen yeterli	50	8,02	3,99			
	Yeterli	33	8,12	1,51			
Duyarsızlaşma	Yetersiz	159	3,69	2,54	4,391	,111	
	Kısmen yeterli	50	4,02	2,18			
	Yeterli	33	2,91	1,07			
Kişisel Başarı Eksikliği	Yetersiz	159	8,36	4,79	8,239	,016*	1-3 2-3
	Kısmen yeterli	50	9,04	4,36			
	Yeterli	33	6,70	2,05			
Toplam Tükenmişlik	Yetersiz	159	22,83	7,84	12,460	,002*	1-3
	Kısmen yeterli	50	21,08	7,23			
	Yeterli	33	17,73	2,21			

\*  $p < 0,05$

Çizelge 4.3.14.1’de yer alan duygusal tükenme puanları incelendiğinde, yöneticilerin görev yaptıkları kulüplerin sahip olduğu imkanları yetersiz bulan yöneticilerin ortalama puanlarının ( $10,78 \pm 4,68$ ), yeterli bulanlar ( $8,12 \pm 1,51$ ) ile kısmen yeterli bulan yöneticilerin ortalama puanlarından ( $8,02 \pm 3,99$ ) yüksek olduğu ve puanlar arasındaki fark istatistiksel yönden analiz edildiğinde bulunan bu farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğu ( $P=0,000$ ,  $p < 0,05$ ) duygusal tükenme düzeyinin yöneticilerin görev

yaptıkları kulüplerin sahip olduğu imkanların yeterliliğine göre farklılık gösterdiği görülmüştür.

Duyarsızlaşma puanları incelendiğinde, yöneticilerin görev yaptıkları kulüplerin sahip olduğu imkanları kısmen yeterli bulan yöneticilerin ortalama puanları (4,02±2,18), imkanları yetersiz bulan yöneticilerin ortalama puanları (3,69±2,54) ve imkanları yeterli bulan yöneticilerin ortalama puanları (2,91±1,07) arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı (P=0,111, p>0,05), duyarsızlaşma düzeyinin yöneticilerin görev yaptıkları kulüplerin sahip olduğu imkanlara göre farklılık göstermediği görülmüştür.

Kişisel başarı eksikliği puanları incelendiğinde, yöneticilerin görev yaptıkları kulüplerin sahip olduğu imkanları yeterli bulan yöneticilerin ortalama puanlarının (6,70±2,05), yetersiz bulan yöneticilerin ortalama puanlarından (8,36±4,79) ve kısmen yeterli bulan yöneticilerin ortalama puanlarından (9,04±4,36) düşük olduğu ve puanlar arasındaki fark istatistiksel açıdan analiz edildiğinde bulunan bu farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğu (P=,016, p<0,05), kişisel başarı eksikliği düzeyinin yöneticilerin görev yaptıkları kulüplerin sahip olduğu imkanların yeterliliğine göre farklılık gösterdiği görülmüştür.

Toplam tükenmişlik puanları incelendiğinde, yöneticilerin görev yaptıkları kulüplerin sahip olduğu imkanları yetersiz bulan yöneticilerin ortalama puanlarının (22,83±7,84), yeterli bulan yöneticilerin ortalama puanlarından (17,73±2,21) daha yüksek olduğu ve puanlar arasındaki fark istatistiksel olarak analiz edildiğinde bulunan bu farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğu (P=0,002, p<0,05), toplam tükenmişlik düzeyinin yöneticilerin görev yaptıkları kulüplerin sahip olduğu imkanların yeterliliğine göre farklılık gösterdiği görülmüştür.

#### **4.3.15. Tükenmişlik ve Alt Boyutlarının Kulüp Branşlarına Göre Karşılaştırılması**

Spor kulüp yöneticilerinin görev yaptıkları kulüplerin branşlarına göre tükenmişlik düzeyi toplam puanları ile duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarı eksikliği tükenmişlik alt düzeyi puanları karşılaştırmaları ve p değerleri Çizelge 4.3.15.1 ve Çizelge 4.3.15.2'de verilmiştir.

**Çizelge 4.3.15.1.** Kulüplerin Branşlarına Göre Yöneticilerin Tükenmişlik Parametrelerinin Kruskal-Wallis H Testi ile Karşılaştırılması

Faktör	Değişken	N	X	Ss	Ki-kare	P
Duygusal Tükenme	Futbol	147	10,37	4,62	8,729	,273
	Basketbol	22	8,41	3,66		
	Tenis	6	10,83	3,54		
	Voleybol	16	8,81	2,63		
	Yüzme	12	7,83	5,09		
	Satranç	8	8,63	3,62		
	Masa tenisi	6	10,17	2,63		
	Diğer	25	9,72	4,92		
Duyarsızlaşma	Futbol	147	4,06	2,64	12,995	,072
	Basketbol	22	2,41	1,14		
	Tenis	6	4,50	2,88		
	Voleybol	16	2,81	1,55		
	Yüzme	12	3,00	1,53		
	Satranç	8	3,13	,83		
	Masa tenisi	6	2,83	,75		
	Diğer	25	3,32	1,67		
Kişisel Başarı Eksikliği	Futbol	147	8,45	4,48	5,001	,660
	Basketbol	22	8,05	5,77		
	Tenis	6	8,83	1,83		
	Voleybol	16	10,31	5,52		
	Yüzme	12	6,33	2,70		
	Satranç	8	7,75	1,16		
	Masa tenisi	6	7,67	1,36		
	Diğer	25	7,28	4,38		

**Çizelge 4.3.15.2.** Kulüplerin Branşlarına Göre Yöneticilerin Tükenmişlik Parametrelerinin Kruskal-Wallis H Testi ile Karşılaştırılması (devam)

Faktör	Değişken	N	X	Ss	Ki-kare	P
Toplam Tükenmişlik	Futbol	147	22,88	7,77	13,033	,071
	Basketbol	22	18,86	6,42		
	Tenis	6	24,17	7,57		
	Voleybol	16	21,94	5,23		
	Yüzme	12	17,17	4,50		
	Satranç	8	19,50	3,62		
	Masa tenisi	6	20,67	3,44		
	Diğer	25	20,32	8,28		

\*  $p < 0,05$

Çizelge 4.3.15.1 ve Çizelge 4.3.15.2’de yer alan duygusal tükenme puanları incelendiğinde, yöneticilerin görev yaptıkları kulüplerin branşlarına göre tenis ortalama  $10,83 \pm 3,54$ , futbol ortalama  $10,37 \pm 4,62$ , masa tenisi ortalama  $10,17 \pm 2,63$ , diğer branşlar ortalama  $9,72 \pm 4,92$ , voleybol ortalama  $8,81 \pm 2,63$ , satranç ortalama  $8,63 \pm 3,62$ , basketbol ortalama  $8,41 \pm 3,66$  ve yüzme ortalama  $7,83 \pm 5,09$  olduğu, branş ortalama puanları arasındaki fark istatistiksel olarak analiz edildiğinde bulunan bu farkın anlamlı olmadığı ( $P=0,273$ ,  $p > 0,05$ ), duygusal tükenme düzeyinin yöneticilerin görev yaptıkları kulüplerin branşlarına göre farklılık göstermediği görülmüştür.

Duyarsızlaşma puanları incelendiğinde, yöneticilerin görev yaptıkları kulüplerin branşlarına göre tenis ortalama  $4,50 \pm 2,88$ , futbol ortalama  $4,06 \pm 2,64$ , diğer branşlar ortalama  $3,32 \pm 1,67$ , satranç ortalama  $3,13 \pm 0,83$ , yüzme ortalama  $3,00 \pm 1,53$ , masa tenisi ortalama  $2,83 \pm 0,75$ , voleybol ortalama  $2,81 \pm 1,55$  ve basketbol ortalama  $2,41 \pm 1,14$  olduğu, branş ortalama puanları arasındaki fark istatistiksel olarak analiz edildiğinde puanlar arasındaki farkın anlamlı olmadığı ( $P=0,072$ ,  $p > 0,05$ ), duyarsızlaşma düzeyinin yöneticilerin görev yaptıkları kulüplerin branşlarına göre farklılık göstermediği görülmüştür.

Kişisel başarı eksikliği puanları incelendiğinde, yöneticilerin görev yaptıkları kulüplerin branşlarına göre voleybol ortalama  $10,31 \pm 5,52$ , tenis ortalama  $8,83 \pm 1,83$ , futbol ortalama  $8,45 \pm 4,48$ , basketbol ortalama  $8,05 \pm 5,77$ , satranç ortalama  $7,75 \pm 1,16$ , masa tenisi ortalama  $7,67 \pm 1,36$ , diğer branşlar ortalama  $7,28 \pm 4,38$  ve yüzme ortalama  $6,33 \pm 2,70$

olduğu, yöneticilerin ortalama puanları arasındaki fark değerlendirildiğinde bulunan bu farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı ( $P=0,660$ ,  $p>0,05$ ), kişisel başarı eksikliği düzeyinin yöneticilerin görev yaptıkları kulüplerin branşlarına göre farklılık göstermediği görölmüştür.

Toplam tükenmişlik puanları incelendiğinde, yöneticilerin görev yaptıkları kulüplerin branşlarına göre tenis ortalama  $24,17\pm7,57$ , futbol ortalama  $22,88\pm7,77$ , voleybol ortalama  $21,94\pm5,23$ , masa tenisi ortalama  $20,67\pm3,44$ , diğer branşlar ortalama  $20,32\pm8,28$ , satranç ortalama  $19,50\pm3,62$ , basketbol ortalama  $18,86\pm6,42$  ve yüzme ortalama  $17,17\pm4,50$  olduğu, yöneticilerin ortalama puanları arasındaki fark değerlendirildiğinde istatistiksel olarak anlamlı olmadığı ( $P=0,071$ ,  $p>0,05$ ), toplam tükenmişlik düzeyinin yöneticilerin görev yaptıkları kulüplerin branşlarına göre farklılık göstermediği görölmüştür.

## 5. TARTIŞMA

Bu çalışmada, Kocaeli ilinde bulunan spor kulüplerinde görev yapan yöneticilerin tükenmişlik düzeylerinin cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, medeni durum, çocuk sayısı, çalışma yılı, fiziksel ya da psikolojik bir rahatsızlık nedeniyle tedavi görme durumu, aylık gelir, kulüpten elde edilen gelir, ikamet edilen ev, kulüp yerleşim yeri, kulübün amatör ve profesyonel olma durumu, en son görev yapılan kulüpteki çalışma süresi, kulübün sahip olduğu imkanlar, kulübün branşı, spor dışı yapılan sosyal etkinlikler gibi sosyo-demografik ve kişisel özelliklerine göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiş, elde edilen bulgular araştırma amaç ve yöntemine bağlı kalınarak literatür verileri ışığında tartışılarak yorumlanmıştır. Tartışma ve yorumlar bulgular bölümündeki sıraya uygun olarak yapılmıştır.

### 5.1. Spor Kulüp Yöneticilerinin Sosyo Demografik Özelliklerine İlişkin Bulguların Tartışılması

Çalışanların tükenmişlik yaşamalarına pek çok faktörün sebep olabildiği, bu faktörlerin, genel olarak bireyin kişisel ve çalıştığı kuruma ilişkin çevresel faktörlerden veya bunların birleşiminden kaynaklanabildiği ifade edilmiştir (Akçamete ve ark. 2001). Böylece, çalışma ortamında ortaya çıkan stres ve bunun sonucu olarak da tükenmişliğin, çalışanların iş hayatı, aile ve sosyal hayat gibi yaşamının çok çeşitli yönlerini, kişiler arası ilişkilerini, verimliliğini ve uyumunu, iş tatminini, performansını ve işe bağlılığını olumsuz yönde etkilediği belirtilmektedir (Grunfeld et al. 2000). Yaşam koşullarının ruhsal yapıyı belirleyen önemli unsurlardan biri olduğu, ekonomik, sosyal ve sağlık sorunları ile iş yeriyle ilgili sorunların çalışanların yaşamdan alacağı doyumunu azaltacağı, bu etkenlerin sayısı ve şiddeti arttıkça da başa çıkmanın daha da güç hale geleceği bildirilmiştir (Buğdaycı ve ark. 2007).

Tükenmişlik düzeyinin yüksek olduğunun söylenebilmesi için duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt ölçeklerinden alınan puanların yüksek, kişisel başarı duygusu alt ölçeğinden alınan puanların düşük olması beklenmektedir (Densten, 2001; Maslach and Jackson, 1981; Pinikahana and Happell, 2004; Serinken, 2002).

Spor kulüp yöneticilerinin sosyo-demografik özellikleri olan cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, medeni durum, çocuk sayısı, çalışma yılı, fiziksel ya da psikolojik bir rahatsızlık nedeniyle tedavi görme durumu, aylık gelir, kulüpten elde edilen gelir, ikamet edilen ev, kulüp yerleşim yeri, kulübün amatör ve profesyonel olma durumu, en son görev yapılan kulüpteki çalışma süresi, kulübün sahip olduğu imkanlar, kulübün branşı, spor dışı yapılan



sosyal etkinliklere göre tükenmişlik düzeyleri toplam puanları ile duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı eksikliği tükenmişlik alt düzeylerine ilişkin bulgular literatür ışığında tartışılmış ve yorumlanmıştır.

Literatüre bakıldığında, tükenmişliğin ortaya çıkmasına yol açan ve bilgi anketinde yer alan sosyo-demografik özellikler olarak;

### 5.1.1. Cinsiyet

Tükenmişlik ile ilgili literatür incelendiğinde; tükenmişlik puanları üzerinde cinsiyet faktörünün etkisine ilişkin farklı sonuçlar olduğu, eğitim alanında çalışanlarda cinsiyet ile tükenmişlik düzeyleri arasında ilişki olmadığını belirten araştırmaların (Adeokola, 2010; Bümen, 2010; Gezer ve ark. 2009; Kırılmaz ve ark. 2003; Merey ve ark. 2008) aksine; tükenmişlik düzeyinin cinsiyetle ilişkili olduğunu gösteren araştırmalara da (Bauer et al. 2006; Cordes and Dougherty, 1993; Demirbaş, 2006; Maslach and Jackson, 1981; Maslach and Jackson, 1985; Purvanova and Muros, 2010) rastlanmaktadır.

Eğitim kurumlarında olduğu gibi sağlık alanında hizmet veren personel ile yapılan çalışmaların bazılarında da cinsiyet ile tükenmişlik arasında ilişki olmadığını belirten araştırmaların (Güdük ve ark. 2005; Haran ve ark. 1998; Oğuzberk ve Aydın, 2008; Öztürk ve ark. 2008; Sayıl ve ark. 1997) yanı sıra tükenmişlik düzeyinin cinsiyetle ilişkili olduğunu gösteren araştırmaların da (Karlıdağ ve ark. 2000; Özdemir ve ark. 2003) mevcut olduğu görülmektedir.

Örneklemin akademisyenler, öğretmenler ve sağlık çalışanlarından olduğu araştırmalarda erkek çalışanların kadın çalışanlara göre daha çok tükendiği saptanan çalışmalarda (Karlıdağ ve ark. 2000; Otacıoğlu, 2008; Özdemir ve ark. 2003; Tümkaya, 1999b) bu durumun erkek çalışanların ekonomik açıdan aile bütçesine katkı sağlamak amacıyla daha fazla ve hatta mesai saatleri dışında da çalıştıklarına (Otacıoğlu, 2008), yine erkeklerin duygusallıktan kaçınmaları nedeniyle duyarsızlaşma boyutuna daha yatkın olduklarına bağlandığı görülmüştür (Özdemir ve ark. 2003).

Erkek çalışanlarda tükenme düzeyinin fazla bulunduğu çalışmaların aksine öğretmenlerle yapılan bir başka çalışmada da kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere oranla daha fazla tükenme yaşadığı, bunun da kadının rolü gereği, bakım, beslenme, kendisi dışındaki insanlar ve bu insanların sorunlarını düşündüğü için duygusallığa daha yatkın olmakla birlikte, insanların sorunlarını duygusal olarak daha fazla paylaşmada, sorumlulukları yerine getirmede daha mükemmeliyetçi davranma eğiliminde olmalarına bağlandığı ve kadınların ailelerinin gereksinimlerinden de daha fazla sorumlu oldukları

için hem evde hem de işte duygusal olarak daha fazla yoruldukları ifade edilmiştir (Bauer et al. 2006; Maslach and Jackson, 1985). Bunlara ek olarak toplumun kadın yöneticiyi onaylamayan bakış açısının, kadın yöneticiler için olumsuz bir dönüt olarak değerlendirilebildiği ve baskı yaratabileceği, bu baskının, kadın yöneticilerin kendilerini işlerine daha çok adamalarına ve bunun sonucu olarak da daha fazla yorulmuşluk yaşamalarına yol açabileceği de belirtilmektedir (Babaoğlu, 2006).

Bizim kullandığımız bilgi anketi cevaplarının sayısal dağılımları ve yüzdelik sonuçlarına baktığımızda; yöneticilerin cinsiyetlerine göre tükenmişlik parametrelerinin karşılaştırılmasında gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Çalışmamızda kadın yönetici sayısının erkek yönetici sayısından az olmasının bunda etken olabileceği düşünülmüştür. Buradan hareketle spor kulüp yöneticilerinin cinsiyet açısından çalışma şartlarındaki zorlanmalarının aynı düzeyde olabileceği ve olumsuz şartlardan aynı derecede etkilenebilecekleri de söylenebilir.

### 5.1.2. Yaş

Yaş ile birlikte bireyde yorgunluk, enerji eksikliği, duygusal yönden kendini yıpranmış hissetmenin yanı sıra özgüven, mesleğe karşı ilgi ve coşkunun azalmış ya da kaybolmuş olabileceği belirtilmiştir. Duygusal tükenmişliği yaşayan bireyin hizmet sunduğu kişilere geçmişte olduğu kadar sorumlu davranmadığını düşündüğü, gerginlik ve engellenmişlik duygularını yaşadığı yönünde yorumlar yapılmıştır (Arı ve Bal, 2008; Kaçmaz, 2005; Maslach and Jackson, 1981; Maslach et al. 2001). Kişisel başarı boyutunda da bireyin sorunları ile baş etmede kendini yetersiz bulma, işinde ilerleme göstermediğini düşünme eğiliminde olduğu ifade edilmiştir (Maslach et al. 2001).

Yaş ile tükenmişlik düzeyi arasında ilişki olduğunu gösteren literatür çalışmaları incelendiğinde, genç bireylerde daha fazla tükenme yaşandığı bulunmuştur (Aras, 2006; Dolu, 1997; Izgar, 2001a; Maslach et al. 2001; Mollaoğlu ve ark. 2003; Otacıoğlu, 2008). Sağlık personeli ve hekimler ile yapılan araştırma sonuçlarının da (Aslan, 2000; Ergin, 1992; Meltzer and Huckabay, 2004; Taycan ve ark. 2006) bizim bulgularımız ile uyumlu olduğu görülmektedir. Genç ve deneyimsiz çalışanlarda tükenmişlik düzeyinin yüksek olmasının beklentilerdeki farklılıklarla açıklanabileceği, gençlerin iş ile ilgili sorunlarla başa çıkmak için bazı özellikleri henüz kazanmamış olmaları ya da mesleğe bağlanmanın henüz olgunlaşmaması ile açıklanabileceği belirtilmiştir (Çimen, 2002). Eğitim alanında yapılan yaş ile tükenme düzeyi arasındaki ilişkiyi gösteren çalışmalara bakıldığında, yaş değişkeninin tükenmişlik ile ters yönlü bir ilişki gösterdiği; yaş arttıkça duygusal tükenme

ve duyarsızlaşmanın azaldığı, buna karşın kişisel başarı duygusunun arttığı saptanmıştır (Dolunay, 2001; Mukundan and Khandehroo, 2010). Yaş artışı ile birlikte öğretmenlerin kendilerini daha başarılı gördükleri ve dolayısıyla mesleki deneyim ve olgunluğun da artacağı düşünüldüğünde, bu durumun beklenen bir sonuç olarak karşılanabildiğinin üzerinde durulmuş (Dolunay, 2001) ve genç çalışanlarda daha fazla tükenmişlik yaşanmasının mesleki deneyim eksikliğinden kaynaklanabileceği belirtilmiştir (Mukundan and Khandehroo, 2010). Polislerle yapılan yaş ile tükenmişlik düzeyi arasında ilişki olup olmadığını araştıran bir başka çalışmada ise yaş ile tükenme düzeyi arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı ve bunun işe göre personel seçiminde daha etkili uygulamalar yapıldığına, meslek içi eğitimlerle uzmanlaşan polislerin arttığına ve kişisel başarı duygularında polislerin tatmin olduklarına bağlandığı (Kaya, 2010) görülmüştür.

Yaptığımız bu çalışmada, kulüp yöneticilerinin yaşlarına göre tükenmişlik parametreleri karşılaştırıldığında; duygusal tükenme ve kişisel başarı boyutları ile yaş grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark olduğu tespit edilmiştir. 47-57 yaş grupları arasında olan yöneticilerin daha fazla duygusal tükenme yaşadığı görülürken; 36-46 yaş grubu arasında olan yöneticilerde de kişisel başarısızlığın daha fazla olduğu görülmektedir. Literatür bilgileri ışığında yorumlandığında genç çalışanlarda daha fazla tükenmişlik görülmesinin karşılaştıkları sorunlar ile mücadelede gerekli olduğu düşünülen deneyim eksikliğinden kaynaklanabileceği düşünülmüştür.

### 5.1.3. Eğitim Düzeyi

Bireylerin almış olduğu eğitimin tükenmişlik düzeyinde etkili bir etmen olduğu, eğitim düzeyi arttıkça tükenmişlikle mücadelede başarının arttığı ve eğitim düzeyi ile tükenmişlik arasında ters yönlü bir ilişki olduğu ifade edilmiştir (Çimen, 2002; Maslach et al. 2001).

Eğitim düzeyi ve tükenmişlik ile ilgili literatür araştırmaları incelendiğinde; eğitim ve sağlık alanında yapılan çalışmalarda öğrenim durumunun özellikle duyarsızlaşma alt boyutunu etkilediği ve eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların daha az duyarsızlaşma yaşadığı sonucuna ulaşılmıştır (Maslach and Jackson, 1981; Öztürk ve ark. 2008; Öztürk ve Deniz, 2008). Bu durumun, artan eğitim düzeyi ile birlikte kişinin mükemmeliyetçiliğinin artmasına, çalıştığı kurumdan daha çok takdir görme ve ödüllendirilme beklentisi içine girmesine bağlandığı görülmüştür (Öztürk ve Deniz, 2008). Bu bulguların yaptığımız çalışmayı desteklediği görülmektedir.

Okul yöneticileri, otel ve spor işletmelerinde çalışan personeller ile yapılan çalışmalarda eğitim düzeyinin tükenme durumunu etkilemediği belirtilmiştir (Dönmez ve Güneş, 2001; Izgar, 2001b; Pelit ve Türkmen, 2008; Ramazanoğlu, 2007). Bu bulguların yaptığımız çalışmayı desteklemediği görülmektedir. Eğitim durumunun tükenme düzeyini etkilememesinin benzer ortamlarda uzun süre yaşayan bireylerin benzer davranışlar geliştirebileceği, olaylar karşısında tepki biçimlerinin ve dolayısıyla da stresli durumlarla baş etme tarzlarının benzer hale gelebileceğine bağlandığı görülmüştür (Babaoğlu, 2006).

Bizim bu çalışmamızda yöneticilerin eğitim düzeylerinin tükenmişlik durumlarını duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutlarında etkilediği, lisans mezunu yöneticilerin daha fazla duygusal tükenme yaşadığı tespit edilmiş ve bu durumda yüksek öğrenim derecesine sahip olanların daha fazla sorumluluk alabileceği, daha fazla stres yaşayabileceği ve iş beklentilerinin de yüksek olabileceği söylenebilir. Diğer taraftan ise, yine bu çalışmamızda eğitim düzeyi arttıkça duyarsızlaşmanın daha az görüldüğü tespit edilmiş ve bu durum da eğitim düzeyi arttığında bireyin geleceğe yönelik kariyer beklentisinin artabileceği, tükenme durumu ile baş etmede daha başarılı olabileceği dolayısıyla da tükenme durumunu olumlu etkileyebileceği ile açıklanabilir.

#### **5.1.4. Medeni Durum**

Aile sahibi olmanın, bireye güç duygusu, kararlılık aşılıyarak yaşamı ve mesleki başarıyı olumlu yönde etkilediği, bireylerin sadece kendilerine değil çevrelerindeki kişilere de olumlu sonuçlar yansıtmasına yardımcı olduğu (Aslan ve ark. 2000) belirtilmektedir. Ayrıca aile ortamının sağladığı huzur ve sevginin kişinin stresle başa çıkmasına yardımcı olduğu ve bireyin tükenmişliğe yatkınlığını azalttığı ifade edilmiştir (Aras, 2006).

Medeni durum ile tükenmişlik düzeyleri arasında ilişkiyi araştıran literatür çalışmalarına bakıldığında, evli olma ve destekleyici bir eşe sahip olmanın tükenmişliği önlemede önemli bir etken olduğu bildirilmekle birlikte (McMurray et al. 2000), bekar çalışanların evli çalışanlara göre daha fazla duyarsızlaşma yaşadığı da (Bilici ve ark. 1998; Maslach et al. 2001) ifade edilmiş ve bu literatür bilgilerin çalışmamızı desteklediği görülmüştür.

Duygusal tükenme açısından değerlendirildiğinde yine bekar çalışanlarda evlilere göre daha fazla duygusal tükenme görüldüğü (Babaoğlu, 2006; Çimen, 2002; Maslach and Jackson, 1981; Martini et al. 2004; Oğuzberk ve Aydın, 2008; Öztürk ve ark. 2008; Serinken ve ark. 2003) ve bekar çalışanlarda duygusal tükenme düzeyinin evli çalışanlara oranla daha fazla görülmesinin nedeninin, bekar bireylerin aile ortamından uzak olmaları,

sosyal destek sistemlerinin daha az olması, mesleki ve kişisel sorunlarla baş etmede kolayca yılmıya düşmeleri ve demoralize olmalarına, evli çalışanların ise kişiler arası ilişki kurabilme, sorunlarla baş edebilme becerilerinin daha gelişmiş olduğu ve bu durumun da evli çalışanlarda tükenmişliği azaltan bir etken olduğuna bağlandığı görülmüştür (Maslach and Jackson, 1981).

Bizim araştırma bulgularımızın aksine sağlık, eğitim ve spor alanlarında çalışanlarda medeni durum ile tükenmişlik düzeyi arasında alt boyutlarda fark olmadığını gösteren araştırmaların da mevcut olduğu (Aras, 2006; Budak ve Sürgevil, 2005; Gezer ve ark. 2009; Güneş ve Üstün, 2008; Kırılmaz ve ark. 2003; Mollaoğlu ve ark. 2003; Sayıl ve ark. 1997; Şen ve ark. 2006; Tatlıcı ve Kırımoglu, 2008; Ünal ve ark. 2001) görülmüştür. İlgili araştırma sonuçları değerlendirildiğinde çalışan bireylerin evli ya da bekar olma durumlarının çalışma hayatında olumsuz yönde bir duruma maruz kalmalarında belirleyici bir etken olmadığı düşüncesini akla getirmiştir.

Yaptığımız çalışmada yöneticilerin duyarsızlaşma puanlarında gruplar arasında anlamlı bir fark olması, bekar yöneticilerin evli yöneticilere oranla daha fazla duyarsızlaşma yaşadığı, literatür bilgiler ışığında yorumlandığında ise bu durumun iş yaşamında karşılaşılan zorluklarla başa çıkmada aile desteğinin önemli olduğu, bekar çalışanların daha fazla tükenme yaşamlarının aile desteğinden yoksun oldukları ve sorunlarla mücadelede evli çalışanlara göre daha başarısız oldukları anlamına gelebileceği düşünölmüştür.

#### **5.1.5. Çalışma Yılı**

Çalışma yılı ile tükenmişlik düzeyi arasındaki ilişkiyi değerlendiren bir araştırma incelendiğinde, çalışma süresinin tükenmişlikle ilişkili olduğu, çalışma yılı arttıkça duyarsızlaşma puanının yüksek, kişisel başarısızlığın düşük olduğu görölmektedir (Maslach and Jackson, 1981). Bir başka araştırmada ise, çalışma süresi arttıkça tükenmenin azaldığı sonucuna ulaşıldığı ifade edilmiştir (Ergin, 1992). Eğitim alanında yapılan çalışmalar duyarsızlaşma alt boyutunda tükenmişliğin okul yöneticisinin yöneticilik kademine göre anlamlı fark göstermediğini (Aksu ve Baysal, 2005), duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt boyutlarında da okul müdürlerinin tükenmişlik düzeylerinin mesleki kıdemlerine göre anlamlı ölçüde farklılaşmadığını, kişisel başarı alt boyutunda mesleki kıdem arttıkça tükenmişliğin azaldığını, genel olarak değerlendirildiğinde okul yöneticilerinde mesleki kıdem arttıkça tükenmişlik düzeylerinin azaldığını göstermektedir (Izgar, 2001a). Sağlık alanında yapılan çalışmalarda da genç ve deneyimsiz hemşirelerin

daha fazla tükendiği sonucuna ulaşılmıştır (Kanai-Pak et al. 2008; Rudman and Gustavsson, 2011). Meslekte daha yeni ve deneyimsiz olan bireylerde, daha uzun süre çalışan ve daha deneyimli olan bireylere göre tükenmişliğin daha fazla yaşandığı ve bu duruma genç ve deneyimli olmayan bireylerin büyük umutlarla mesleğe başlama ve beklenti düzeyinde umutlarının karşılanmamış olmasının, zamanla tükenmişliğe neden olduğu fikri savunulmuştur (Çam, 1999; Kanai-Pak et al. 2008).

Bizim araştırma bulgularımızın aksine, eğitim ve sağlık alanında çalışanların meslekte geçirdikleri sürenin tükenmişlik alt boyutları üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığını gösteren çalışmaların da (Dağlı, 2006; Deryakulu, 2005; Dönmez ve Güneş, 2001; Özdemir ve ark. 2003) mevcut olduğu görülmektedir.

Yaptığımız bu çalışmada yöneticilerin çalışma yılına göre 21 yıl ve daha fazla süredir çalışan yöneticilerde kişisel başarısızlığın daha az olduğu ve meslekte geçirilen süre arttıkça kişisel başarı düzeyinin arttığı görülmüştür. Kendini yetersiz ve başarısız hissetmenin daha çok mesleğe yeni başlayanlarda ortaya çıktığı, deneyim kazanılması ile birlikte de kişinin kendisini başarılı hissetmesinde artış görüldüğü bildirilmiştir (Ergin, 1992; Taycan ve ark. 2006). Literatür bilgileri ışığında değerlendirildiğinde, bu durum hizmet süresi daha fazla olan çalışanların çalıştıkları ortama daha kolay uyum sağlayabileceği, kendilerini daha başarılı görebileceği ve kendilerine olan güvenin artabileceği düşüncesini akla getirmiştir. Ayrıca, işte geçirilen süre ile birlikte kıdemli olma ve bağımsız kararlar alabilme yeteneğindeki artışın da çalışanların tükenme durumlarına karşı koruyucu bir etmen olabileceği söylenebilir ve bu bulgular değerlendirildiğinde, yaptığımız çalışma ile paralellik gösterdiği görülmüştür.

#### **5.1.6. Ekonomik Durum**

Ekonomik durum ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi inceleyen ilgili literatür araştırmaları değerlendirildiğinde, gelir düzeyinin ekonomik durum açısından önemli bir belirleyici olduğu belirtilmektedir (Çopur ve Şafak, 2003). Sağlık alanında yapılan çalışmalarda aylık gelirin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt boyutlarında etkili olduğu (Aras, 2006; Mollaoğlu ve ark. 2003; Taze, 2008), aylık gelirin yeterli olmadığını belirten sağlık çalışanlarının daha fazla duygusal tükenme yaşadığı saptanmıştır (Taycan ve ark. 2006; Taze, 2008). Duygusal tükenme ve kişisel başarı boyutları incelendiğinde, aylık gelirin yeterli olmadığını belirten hemşirelerde daha yüksek olduğu (Aras, 2006), yine sağlık alanında yapılan bir başka çalışmada da asgari ücretle çalışan hemşirelerin duyarsızlaşma ve duygusal tükenme puanlarının yüksek, kişisel başarı puanlarının ise

düşük olduğu bulunmuştur (Mollaoğlu ve ark. 2003). Literatür bilgileri ışığında değerlendirildiğinde, gelir düzeyinin artmasıyla tükenmişlik düzeyinin azaldığı (Maslach et al. 2001; Oğuzberk ve Aydın, 2008) belirtilmiş ve bu durumda aylık geliri düşük olan bireylerin tükenmişlik alt boyutlarında daha fazla tükenme yaşadığı, gelir düzeyi yüksek olan bireylerin ise yaptıkları işten daha fazla tatmin olma, işe yönelik tutum ve duygularında olumlu düşündükleri dolayısıyla da, daha az tükenmişlik yaşayabilecekleri söylenebilir.

Kulüp yöneticilerinin tükenme durumlarına yönelik yaptığımız bu çalışmada, duyarsızlaşma boyutunda aylık geliri düşük olan yöneticilerin; aylık geliri yüksek olan yöneticilere oranla daha fazla duyarsızlaşma yaşadığı tespit edilmiştir. İlgili literatür bilgileri değerlendirildiğinde, gelirin giderleri karşılayabilmesinin iş doyumunu arttıran bir faktör olduğu (Kurçer, 2005), iş doyumunu, tükenme ve yaşam doyumunun karşılıklı etkileşim içinde olduğu (Ünal ve ark. 2001), dolayısıyla da gelir düzeyi düşük olan çalışanların iş doyumunu düşük ve tükenmişlik düzeylerinin yüksek olabileceği söylenebilir.

Kulüpten elde edilen gelir durumu ve tükenmişlik düzeyine ilişkin ilgili literatürde herhangi bir araştırmaya rastlanmamasına rağmen, eğitim alanında ek gelir düzeyi ve tükenmişliğe ilişkin yapılan bir çalışmada öğretmenlerin ek geliri olma durumunun tükenmişlik düzeyini etkilemediği saptanmıştır (Dolunay, 2002). Yine öğretmenlerle yapılan bir başka çalışmada ek iş yapma ve ek gelir değişkenlerinin iş tatmin düzeyini etkilemediği sonucuna ulaşılmıştır (Adıgüzel ve ark. 2012). Ek gelir ile tükenmişlik düzeyi arasında fark bulunmadığını gösteren bu çalışmaların aksine, öğretmenlerle yapılan bir başka çalışmada ise, aile içerisindeki ek gelir durumunun ekonomik şartlarla baş etmeyi dolayısıyla tükenme durumunu olumlu yönde etkileyebileceği ifade edilmiştir (Özdoğan, 2008). Kulüpten elde edilen gelir ile tükenmişlik düzeyi arasındaki ilişkiyi değerlendiren bu çalışmamızda yöneticilerin kulüplerinden elde ettikleri gelir düzeylerine göre büyük çoğunluğunun kulüpten hiçbir gelirin olmadığı ve dolayısıyla gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmadığı tespit edilmiştir.

İkamet edilen ev durumu ile tükenmişlik arasında ilişki olup olmadığını gösteren ilgili literatür incelendiğinde, sağlık alanında yapılan bir çalışmada hemşirelerin oturduğu konutun niteliğinin iyi olması durumunda kişisel başarı düzeyinin arttığı saptanmıştır (Demir, 2004). Bir başka çalışmada ise konut durumunun çalışanların tükenme düzeyi üzerinde etkili olmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Bilici ve ark. 1998). Eğitim alanında öğretmenlerle yapılan bir başka çalışmada öğretmenlerin oturdukları ev durumuna göre ikamet ettiği eve kira veren öğretmenlerin kira vermeyen öğretmenlere göre iş tatmin

puanlarının yüksek bulunduğu ve bu durumun kira bedellerinin ortalamasının oldukça üzerinde seyretmesine bağlandığı görülmüştür (Adıgüzel ve ark. 2012). Yöneticilerin ikamet ettikleri ev değişkeninin tükenmişlik puanları üzerinde etkisi ile ilgili bir araştırmaya rastlanmamış olup, spor yöneticilerinin ikamet ettikleri evlerin kendilerine ait olup olmama durumunun tükenmişlik durumunu ekonomik açıdan dolaylı olarak etkileyebileceği değerlendirilebilir. Çalışmada kulüp yöneticilerinin ikamet ettikleri evlerin durumlarına bakıldığında, yöneticilerin büyük çoğunluğunun kendine ait evde ikamet ettiği bulunmuştur.

### 5.1.7. Çocuk Sayısı

Çocuk sahibi olmanın başlı başına bir sosyal destek anlamına geldiği ve bu sosyal desteğin de tükenmişliği azaltıcı ve tedavi edici bir yapıya sahip olduğu belirtilmektedir (Özyurt, 2004).

Çocuk sayısı ile tükenmişlik düzeyi arasındaki ilişkiyi gösteren ilgili literatür araştırmalarına bakıldığında, kamu çalışanları ile yapılan bir çalışmada çocuğu olmayan çalışanların tükenmişlik alt boyutlarında daha az tükenme yaşadıkları (Maslach and Jackson, 1985), hemşirelerle yapılan bir çalışmada da çocuk sayısına göre tükenmişlik alt boyutlarında anlamlı bir fark bulunmadığı (Karahüseyin, 2010) belirtilmiştir. Eğitim ve sağlık alanlarında yapılan çalışmalarda ise çocuğu olmayan yöneticilerde daha fazla duyarsızlaşma görüldüğü (Aras, 2006; Babaoğlu, 2006) ve eğitim alanında okul yöneticileri ile yapılan çalışmada çocuğu olmayan yöneticilerde daha fazla duyarsızlaşma görülme durumunun, artan aile sorumluluğunun okul yöneticisinin duygusal tepkilerinin hızını kesen önemli bir destek sistemi sağlamasına, çocuk sahibi yöneticilerin insanlarla ve sorunlarıyla ilgilenmede daha fazla deneyim sahibi olmasına bağlandığı (Babaoğlu, 2006) görülmektedir.

Erkan (2009) iç hastalıkları uzmanları ile yaptığı çalışmada çocuk sahibi olmanın tükenmişliğin alt boyutları üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşmıştır.

Yaptığımız bu çalışmada yöneticilerin sahip olduğu çocuk sayısına göre, duyarsızlaşma ve kişisel başarı düzeylerinde anlamlı bir fark olduğu, 5 ve daha fazla çocuğu olan yöneticilerde daha fazla duyarsızlaşma yaşandığı, kişisel başarı boyutunda ise, 1 çocuk sahibi olan yöneticilerde kişisel başarısızlığın daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Duyarsızlaşma düzeyinin 5 ve daha fazla çocuğu olan yöneticilerde yüksek görülmesinin ekonomik koşullar, geçim derdi, gelecek kaygısı ve daha fazla zaman ayıramama gibi durumlardan kaynaklanabileceği düşünülebilir.



### 5.1.8. Sağlık Durumu

Sağlık durumu ve tükenmişlik ile ilgili literatür çalışmaları incelendiğinde, doktor ve hemşirelerle yapılan çalışmalarda fiziksel ve psikolojik sağlığın iyi olmamasının çalışanların tükenme durumlarını arttıran bir faktör olduğu, bedensel hastalığın varlığını duygusal tükenmeyi arttırdığı bulunmuştur (Demir, 2004; Sayıl ve ark. 1997). Sağlık durumu ile tükenmişlik arasında ilişki olduğunu gösteren bir çalışmada psikolojik rahatsızlığı olan ve psikiyatrik yardıma ihtiyaç duyduğunu ifade eden bireylerde tükenmişliğin üç alt boyutunda da yoğun olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Ertuğrul, 2010). Yine sağlık sorununun tükenme üzerinde etkili olduğunu belirten bir başka çalışmada da psikiyatrik yakınması olan bireylerde tükenmişliğin yoğun olduğu (Taycan ve ark. 2006), bireyin sağlık sorunu yaşamasının tükenmişliğin daha kolay gelişmesine neden olduğu ve tükenmişlikle mücadele etme yetisini de azaltıcı bir rol oynadığı fikri savunulmuştur (Ertuğrul, 2010).

Sağlık durumunun tükenme üzerinde etkili olup olmadığını araştırdığımız bu çalışmamızda, yöneticilerin büyük çoğunluğunun herhangi bir rahatsızlıktan dolayı tedavi görmediği; tedavi gördüğünü belirten yöneticilerin ise tamamının fiziksel rahatsızlıktan dolayı tedavi oldukları, psikolojik açıdan herhangi bir destek veya tedavi almadıkları dolayısıyla da tükenmişlik parametreleri ile sağlık durumu karşılaştırılmasında anlamlı bir fark tespit edilmemiştir. Sağlık sorununun şiddeti arttığında çalışan bireylerin yaşamdan alacağı doyum azalabilir, dolayısıyla da bu durum tükenmeye neden olabilir. Ancak bizim yaptığımız bu çalışmada tedavi görülen rahatsızlığın kalıcı ve psikolojik olmadığı ve herhangi bir bedensel veya ruhsal engel teşkil etmediği düşünüldüğünde bu durumun tükenmeyi etkilemeyeceği söylenebilir.

### 5.1.9. Kulüp Yerleşim Yeri

Görev yapılan yerleşim yeri ve tükenmişlik düzeyi ile ilgili yapılan araştırmalara bakıldığında, antrenörlerle yapılan bir çalışmada büyük şehirlerde görev yapan antrenörlerde; il merkezinde görev yapan antrenörlere oranla daha düşük duygusal tükenme ve duyarsızlaşma görüldüğü sonucuna ulaşılmıştır (Tatlıcı, 2006). Bir başka çalışmada il merkezinde çalışanların duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeylerinin belde ve köylerde çalışanlara göre daha yüksek, kişisel başarı düzeylerinin ise daha düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Demirkol, 2006). Yine eğitim alanında öğretmenlerle yapılan bir diğer çalışmada da köy okullarında görev yapan öğretmenlerin merkez okullarda görev yapan öğretmenlere göre kişisel başarısızlık hissini daha fazla olduğu

sonucuna ulaşılmış ve bu durumun merkez okullarının daha donanımlı olmasına, okulun sahip olduğu materyallerin, bilgi kaynaklarının daha fazla olmasına bağlandığı görülmüştür (Ertürk ve Keçecioğlu, 2012). Görev yapılan yerleşim yeri ile tükenme arasında fark olduğunu gösteren bu çalışmaların aksine, öğretmenlerle yapılan bazı çalışmalarda ise merkez ve taşrada görev yapan öğretmenlerin tükenme düzeyleri arasında fark bulunmadığı, bu durumun beden eğitimi öğretmenlerinin mevcut durumlara çabuk uyum sağlamaları ve mevcut durumlardan olumlu sonuçlar çıkarmaya çalışmalarına bağlandığı görülmektedir (Gençer, 2002; Kale, 2007).

Yerleşim yeri ve tükenmişlik düzeyi ile ilgili olarak bulduğumuz veriler analiz edildiğinde, yöneticilerin çalıştıkları kulüplere göre duyarsızlaşma boyutunda; ilde bulunan kulüplerde görev yapan yöneticiler ile ilçede bulunan kulüplerde görev yapan yöneticiler arasında istatistiksel olarak anlamlı fark olduğu ve ilçede bulunan kulüplerde görev yapan yöneticilerde daha fazla duyarsızlaşma yaşandığı tespit edilmiştir. İlçede bulunan kulüplerde görev yapan yöneticilerde duyarsızlaşma puanlarının yüksek düzeyde çıkmasının; yerleşim yerlerinin yöneticiler üzerindeki etkilerini göstermesi açısından önemli olduğu düşünülmektedir. İlde bulunan kulüplerde görev yapan yöneticilerin sahip olduğu imkanların ve çalışma koşullarının ilçede bulunan kulüplerde görev yapan yöneticilere kıyasla daha iyi olabileceği ve bu durumun tükenmişlik durumunu dolaylı olarak etkileyebileceği şeklinde değerlendirilebilir.

#### **5.1.10. Kulüplerin Amatör ve Profesyonel Olma Durumları**

Mesleğin insanlara hizmet vermek ve karşılığında para kazanmak için yapılan, belli bir eğitimle kazanılan sistemli bilgi ve becerilere dayalı, kuralları toplumca belirlenmiş etkinlikler bütünü olarak ifade edildiği (Kuzgun, 2003) ve meslekte kazanılan ücretin tek başına her çalışana güdüleyen temel bir etken olmadığı (Yıldırım, 2007), kazanç elde etmeden gönüllü çalışmanın da bireyin kurumsal performans ve amaçları açısından önemli bir kavram olduğu belirtilmektedir (Sun, 2002). Tükenmişlik yaşayan bireyin işinde mutlu olmasının beklenemeyeceği, aksine iş doyumsuzluğu yaşayabileceği ayrıca tükenmişliğin işten duyulan memnuniyetsizliğin de bir fonksiyonu olduğu belirtilmiştir (Ertürk ve Keçecioğlu, 2012). Gönüllülük kavramının iş doyumunda etkili olduğu ve gönüllülük olmadan, verimliliğin, paylaşımın, yaratıcılığın, işbirliğinin ve yeni fikirlerin ortaya çıkmasının mümkün olmadığı bildirilmiştir (Ertürk ve Keçecioğlu, 2012).

Amatör spor kulüpleri ile yapılan araştırmalarla ilgili olarak literatür incelendiğinde, spor kulüplerinin yönetimi, amaçları, işlevleri, yöneticilerin görev ve

sorumluluk anlayışları değerlendirildiğinde sağlıklı bir profilin olmadığı, sporun kitlelere yaygınlaştırılması için sporun taban birliğini oluşturan amatör spor kulüplerinde en önemli problemin de yönetim ve ekonomik yetersizlik olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Devecioğlu ve ark. 2003).

Çalışılan kulübün amatör ve profesyonel olma durumu ile yöneticilerin tükenmişlik düzeyi arasındaki ilişkiyi karşılaştırdığımızda, yöneticilerin tükenme düzeyleri ile amatör ve profesyonel kulüpte çalışıyor olma durumu arasında anlamlı bir fark bulunmadığı tespit edilmiştir. Kulüp yöneticilerinin büyük çoğunluğunun amatör spor kulüplerinde görev yapması nedeniyle gruplar arasında istatistiksel bir karşılaştırma yapılamamıştır. İlgili literatür incelendiğinde, tükenmişlik puanları üzerinde yöneticilerin görev yaptıkları kulüp değişkeninin etkisine ilişkin bir araştırmaya rastlanmamıştır.

#### **5.1.11. En Son Görev Yapılan Kulüpteki Çalışma Süresi**

En son görev yapılan kurumdaki çalışma yılı ve tükenme düzeyi ile ilgili araştırmalar incelendiğinde, çalışanların kurumdaki hizmet süresine göre, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı eksikliği düzeylerinde anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Dolunay ve Piyal, 2003). Futbol antrenörleri ile yapılan bir başka çalışmada ise çalışma süresi 1-4 yıl olan yöneticilerin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeylerinin düşük, kişisel başarı düzeylerinin yüksek bulunduğu sonucuna ulaşılmış ve bu durumun antrenörlerin görev sürelerinin artışı ile birlikte tükenmişlik seviyelerinin de arttığı ve ileriki yıllarda uzun süre hizmet veren antrenörlerin meslek heyecanını kaybetmelerine, performans düşüklüğü yaşamalarına ve benzer sorunlarla uğraşmaktan bıkkınlık duymalarına bağlandığı (Biber ve ark. 2010) görülmüştür.

Görev yapılan kulüpteki çalışma sürelerine göre yöneticilerin çalışma yılı ile tükenmişlik düzeylerine bakıldığında, duygusal tükenme boyutunda halen çalıştığı kulüpte 1-3 yıl hizmet veren yöneticilerin daha uzun süre çalışan yöneticilere oranla daha az duygusal tükenme yaşadıkları tespit edilmiştir. En son görev yapılan kulüpteki yöneticilik süresi fazla olan çalışanlarda daha fazla duygusal tükenme olduğu görülmektedir. Bu bağlamda görev yapılan kulüpte uzun süre çalışan yöneticilerin duygusal anlamda yorulmuşluklarının birikmesi ve bu nedenle yöneticilerin daha fazla duygusal tükenme yaşayabileceği söylenebilir.

#### **5.1.12. Kulübün Sahip Olduğu İmkanlar**

Çalışılan kurum imkanları ile ilgili eğitim alanında yapılan bir çalışmada okullarda ders araç gereçlerinin yetersiz olmasının öğretmenlerin tükenme durumunu olumsuz

etkilediği, çalışılan kurumların imkanlarının, araç-gereç ve malzeme yönünden donanımlı olmasının çalışma verimliliği açısından etkili olduğu, ders araç gereçlerinin yeterlilik düzeyine paralel olarak beden eğitimi öğretmenlerinin tükenmişlik düzeyinin de artabileceği sonucuna ulaşılmıştır (Tuna, 2010). Hemşirelerle yapılan başka bir çalışmada da tükenme durumunu arttırabilecek önemli faktörlerden biri olarak görülen araç gereç yetersizliğinin hizmet kalitesini düşürdüğü ve çalışma koşullarını zorlaştırdığı ifade edilmiştir (Demir, 2004).

Görev yapılan kulüp imkanlarının yeterliliğine ilişkin düşüncelerine göre yöneticilerin duygusal tükenme ve kişisel başarı boyutlarında kulüp imkanlarını yetersiz bulan yöneticilerin kısmen yeterli bulan yöneticilere oranla bu alt boyut tükenme puanlarının yüksek olduğu tespit edilmiştir. Duygusal tükenme, ve kişisel başarı eksikliği düzeylerinde kulüp imkanlarını yetersiz bulan yöneticilerde daha fazla tükenme yaşandığı bulunmuştur. Araç gereç ve malzeme gibi imkanların yeterli olmasının tükenmişlik düzeyini olumlu yönde etkileyebileceği, olumlu çalışma koşullarının yöneticileri daha etkili ve verimli çalışmaya yönelteceği düşünülebilir.

#### **5.1.13. Kulübün Branşı**

Eğitim alanında yapılan bir çalışmada çalışılan branşın tükenmişliği etkileyen bir faktör olduğu ifade edilmiştir (Izgar, 2001b).

Yaptığımız bu çalışmada kulüp branşı ile tükenmişlik düzeyi karşılaştırıldığında, yöneticilerin görev yaptığı kulüplerin branşlarına göre anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Her branşın kendine göre kolaylık ve zorluğu olduğu, yöneticilerin sevdikleri, kendilerini başarılı gördükleri branşlarla ilgilenmeleri ve o branşlara yönelik kulüplerde yöneticilik yapmaları ve yöneticilerin yaptıkları işten memnun oldukları düşünüldüğünde; bu durumun onların tükenme yaşamalarına engel olabileceği söylenebilir. İlgili literatür incelendiğinde, tükenmişlik puanları üzerinde yöneticilerin görev yaptıkları kulüp branşı değişkeninin etkisine ilişkin bir araştırmaya rastlanmamıştır.

#### **5.1.14. Spor Dışı Yapılan Sosyal Etkinlik**

Kişinin kendisine zaman ayırmasının, kendini iyi hissedeceği etkinliklere katılmasının kişiyi rutin iş yaşamından kurtararak, kendisini mutlu ve yenilenmiş hissetmesini sağladığı, bu yönde yapılan çalışmaların kişinin mesleki hayatından aldığı hazzı da yansıdığı ifade edilmiştir (Balkar, 2009). Sosyal etkinliklerin çalışanların kendilerini daha iyi hissetmesine olanak sağladığı belirtilmiştir (Ünal ve ark. 2001). Tükenmişliğin evresi olan durağanlaşma evresinde kişinin enerjisinin düşmeye başladığı

ve işi yavaşlatma düşüncesinin ortaya çıktığı, idealizmin, ilkelerin, amaçların ilk aşamadaki gibi peşine düşmediği, görev ile ilgili beklentilerde hayal kırıklığı yaşamaya başladığı ve bu durum devam ettiğinde kişinin iş doyumunun azaldığı, boş zaman etkinliklerinin de bu durumda önemli olduğu belirtilmektedir (Özdoğan, 2008).

Spor dışı yapılan sosyal etkinlik ile tükenmişlik düzeyi arasındaki ilişkiyi gösteren literatür araştırmaları incelendiğinde, iş dışında sosyal aktivitelere zaman ayırmayan çalışanlarda tükenmenin yüksek olduğu belirtilmektedir (Kebapçı ve Akyolcu, 2011; Taycan ve ark. 2006). Yine bir başka çalışmada sosyal etkinlik katılımı az olan bireylerde duygusal tükenmenin daha fazla görüldüğü, sosyal etkinlik katılımı yetersiz olan bireylerde ise kişisel başarı eksikliğinin fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Ertuğrul, 2010).

Spor dışı yapılan sosyal etkinlik ile tükenmişlik arasında ilişki olup olmadığını değerlendirdiğimizde, araştırmaya katılan bütün yöneticilerin spor dışında ilgilendiği bir uğraşı olduğu ve bu uğraşların istatistiksel olarak normal dağılım göstermemesi nedeniyle spor dışında yapılan etkinliklerin tükenmişlik alt boyutlarında istatistiksel olarak bir değerlendirme yapılamamıştır.

## 6. SONUÇ VE ÖNERİLER

### 6.1. Sonuçlar

Bu çalışmada Kocaeli ilinde bulunan spor kulüplerinde görev yapan yöneticilerin tükenmişlik düzeylerinin sosyo-demografik ve kişisel bilgilerinden elde edilen cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, medeni durum, çocuk sayısı, çalışma yılı, fiziksel ya da psikolojik bir rahatsızlık nedeniyle tedavi görme durumu, aylık gelir, kulüpten elde edilen gelir, ikamet edilen ev, kulüp yerleşim yeri, kulüplerin amatör ve profesyonel olma durumu, en son görev yapılan kulüpteki çalışma süresi, kulübün sahip olduğu imkanlar, kulübün branşı, spor dışı yapılan sosyal etkinlikler gibi bağımsız değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığı betimsel olarak incelenmiştir.

Araştırmanın sonucunda, spor kulüp yöneticilerinin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutlarında düşük, kişisel başarı boyutunda ise yüksek düzeyde tükenmişlik yaşadıkları görülmüştür.

Cinsiyete göre spor kulüp yöneticilerinin tükenmişlik düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

Yaş değişkenine göre spor kulüp yöneticilerinin duyarsızlaşma boyutunda tükenmişlik düzeyleri farklılık göstermemesine rağmen, duygusal tükenme ve kişisel başarı boyutlarında istatistiksel açıdan anlamlı olduğu bulunmuştur. Duygusal tükenme boyutunda 47-57 yaş grubu arasında olan yöneticilerin daha fazla duygusal tükenme yaşadığı; kişisel başarı boyutunda ise, yaş itibariyle 36-46 yaş grubu arasında olan yöneticilerde kişisel başarısızlığın daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu durumda genç çalışanlarda deneyim eksikliğinin, yaş olarak çok büyük olanlarda ise iş yaşamından ve insanlarla uğraşmaktan yorulmanın tükenme düzeylerinde etkili olabileceği düşüncesini akla getirmiştir.

Eğitim düzeyine göre spor kulüp yöneticilerinin tükenme düzeyleri kişisel başarı boyutunda istatistiksel olarak anlamlı olmamasına rağmen; duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutlarında istatistiksel açıdan anlamlı olduğu, eğitim düzeyi düşük olan çalışanlarda daha fazla duygusal tükenme ve duyarsızlaşma görüldüğü bulunmuştur.

Medeni durum değişkenine göre spor kulüp yöneticilerinin duygusal tükenme ve kişisel başarı düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamasına rağmen; duyarsızlaşma boyutunda bekar yöneticilerin evli yöneticilere göre daha fazla duyarsızlaşma yaşamalarında iş yaşamında karşılaştıkları sorunlarla mücadele

edememelerinin ve aile desteğinden de yoksun olmalarının etken olabileceği düşünülmüştür.

Çalışma yılı değişkenine göre yöneticilerin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeyleri istatistiksel olarak anlamlı olmamasına rağmen, kişisel başarı düzeyinin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu bulunmuştur. Buna göre çalışma yılı arttıkça kişisel başarısızlığın düştüğü, çalışanların iş hayatının ilk yıllarında daha fazla tükenme yaşayabilecekleri, hizmet süresi fazla olan çalışanların ise, iş ortamına uyum sağlayabilme, bağımsız bir şekilde karar alabilme, kendilerini başarılı olarak görmeleri ve bu durumun kendilerine olan güveni arttırabileceği etken olarak düşünülebilir.

Aylık gelir durumuna göre yöneticilerin duygusal tükenme ve kişisel başarı düzeylerinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı, duyarsızlaşma boyutunda ise istatistiksel açıdan anlamlı fark olduğu tespit edilmiştir. Buna göre aylık geliri düşük olan yöneticilerin daha fazla duyarsızlaşma yaşadığı bulunmuştur. Bunda gelir düzeyinin yüksek olmasının iş memnuniyetini arttırabileceği, yüksek gelirin yaşam kalitesini olumlu etkileyebileceği, çalışanların gelecek kaygısını ve korkusunu azaltabileceği etken olarak düşünülebilir.

Görev yapılan kulüpten elde edilen gelir durumuna göre yöneticilerin duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı düzeylerinde istatistiksel açıdan anlamlı farklılık olmadığı bulunmuştur. Görev yapılan kulüpten elde edilen gelir ve tükenmişlik düzeyini karşılaştırdığımızda, araştırmaya katılan kulüp yöneticilerinin büyük çoğunluğunun amatör spor kulüplerinde görev yapmasının elde edilen bu sonuçta etkili olabileceği düşünülebilir.

İkamet edilen ev durumuna göre yöneticilerin tükenmişlik parametrelerinin karşılaştırılmasında gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmemiştir. Burada yöneticilerin büyük çoğunluğunun kendine ait evde ikamet etmesinin etken olabileceği düşünülebilir.

Çocuk sayısına göre spor kulüp yöneticilerinin duygusal tükenme düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı farklılık olmamasına rağmen, duyarsızlaşma ve kişisel başarı düzeylerinin anlamlı olduğu bulunmuştur. Duyarsızlaşma boyutunda, 5 ve daha fazla çocuğa sahip yöneticilerin daha fazla duyarsızlaşma yaşadıkları buna karşın 2 çocuk sahibi yöneticilerin daha az duyarsızlaşma yaşadığı, kişisel başarı boyutunda, 1 çocuk sahibi olan yöneticilerin kişisel başarı eksikliği düzeyinin yüksek, 5 ve daha fazla çocuğa sahip yöneticilerin kişisel başarı düzeyinin yüksek olduğu bulunmuştur. Çocuk sayısına göre birden fazla çocuğu olan yöneticilerin insanlarla ve sorunlarla ilgilenmede çocuksuz yöneticilere göre daha fazla deneyim sahibi olabileceği ancak çocuk sayısı 5 ve daha fazla olduğunda, bu kez ekonomik koşullar, geçim derdi, gelecek kaygısı ve daha fazla zaman

ayıramama gibi durumların oluşabileceği düşünüldüğünde tükenmenin bu gruplarda fazla olabileceği söylenebilir.

Herhangi bir rahatsızlık (fiziksel ya da psikolojik) nedeniyle tedavi görme durumlarına göre yöneticilerin büyük çoğunluğunun tedavi görmediği, tedavi gördüğünü belirtenlerin ise psikolojik bir tedavi görmediği tespit edilmiştir. İstatistiksel olarak gruplar arasında karşılaştırma yapılamamıştır.

Kulüp yerleşim yeri özelliğine göre yöneticilerin duygusal tükenme ve kişisel başarı düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma olmadığı, duyarsızlaşma düzeyinde ise anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir. Buna göre ilçede bulunan kulüplerde görev yapan yöneticilerin ilde bulunan kulüplerde görev yapan yöneticilere göre daha fazla duyarsızlaşma yaşadığı bulunmuştur.

Yöneticilerin görev yaptıkları kulüplerin amatör ve profesyonel olma durumlarına göre duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı boyutlarına baktığımızda, yöneticilerin büyük çoğunluğunun amatör spor kulüplerinde görev yaptığı tespit edilmiş ve bu nedenle istatistiksel olarak gruplar arasında karşılaştırma yapılamamıştır.

En son görev yapılan kulüpteki çalışma süresine göre yöneticilerin duyarsızlaşma ve kişisel başarı boyutlarında istatistiksel açıdan anlamlı fark olmamasına rağmen, duygusal tükenme düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmüştür. Buna göre duygusal tükenme boyutunda en son görev yapılan kulüpteki çalışma süresi fazla olan yöneticilerde duygusal tükenme düzeyinin daha fazla olduğu tespit edilmiştir.

Kulüp imkanlarının yeterli olup olmadığına göre duyarsızlaşma boyutunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmamasına rağmen, duygusal tükenme ve kişisel başarı düzeylerinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Duygusal tükenme ve kişisel başarı düzeylerinde kulüp imkanlarını yetersiz bulan yöneticilerin kulüp imkanlarını yeterli bulan yöneticilere oranla daha fazla tükenme yaşadığı tespit edilmiştir. Kulüp imkanları ve tükenmişlik düzeyi ile ilgili olarak baktığımızda, kulüp imkanlarının yetersiz bulunmasının yöneticilerin tükenme düzeylerini olumsuz etkileyebileceği söylenebilir.

Kulüp branşlarına göre duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir. Burada her branşın kendine göre avantaj ve dezavantajı olabileceği, yöneticilerin sevdikleri, kendilerini başarılı gördükleri branşlarla ilgileniyor olabileceği ve bu çıkarımlar doğrultusunda çalışılan kulüp branşının yöneticilerin tükenme düzeylerinde fark yaratmayacağı söylenebilir.



Spor dışı yapılan sosyal etkinlik ile tükenmişlik düzeyi arasındaki ilişkiyi araştırdığımız bu çalışmada, çalışmaya katılan her yöneticinin spor dışında ilgilendiği bir uğraşının olduğu bulunmuş ve bu durumda istatistiksel açıdan bir değerlendirme yapılamamıştır.

## 6.2. Öneriler

Bireylerin sosyalleşmesi, kişilik oluşumu, ruhsal ve fiziksel özelliklerin gelişimi ve dayanışmada önemli bir yere sahip olan sporun bu denli toplumsal hayatta sosyal rolünün ön plana çıkmasında, toplumla bütünleşmesinde, spor faaliyetlerinin de kulüpler yoluyla sağlanmasının önemine değinen literatür bilgileri (Devecioğlu ve Çoban, 2005; Erkal, 1982; Yetim, 2000) değerlendirildiğinde, sporun toplum geneline yayılmasında spor kulüplerinin önemi ortaya çıkmaktadır.

Araştırma kapsamında yapılan çalışmalar sırasında resmi yolla, Kocaeli Amatör Spor Kulüpleri Federasyonu kanalıyla kulüplerin adres, telefon ve mail bilgileri alınmasına ve ilgili kulüplere ulaşma çalışmaları sonucunda, toplam 1379 kulüp yöneticisinden ancak 292 yöneticiye ulaşılabildiği, toplumdaki bireyler için önemi vurgulanan sporun bu kulüpler kanalıyla yürütülüyor olması, bu denli önemli bir rolü bulunan ve her zaman ulaşılabilir konumda olması gereken kulüplere sistemli yürütülen araştırma çalışması sırasında bu kulüplerin bağlı bulunduğu Kocaeli Amatör Spor Kulüpleri Federasyonu (KASKF) aracılığıyla bile çok az bir oranda ulaşılması, bu kulüplerden yararlanmak isteyen bireylerin nasıl ulaşabileceğine dair bir soru akla getirmiştir.

Bu düşünceden ve sporun toplumdaki bireyler için önemini vurgulayan literatür bilgilerden yola çıkılarak, gerek spor kulüplerinin gerekse bu kulüpleri yöneten yöneticilerin adres, telefon ve mail gibi iletişim bilgilerinin rahatlıkla ulaşılabilir olması son derece önemli olmaktadır.

Yapılan araştırmada elde edilen bulgular ışığında aşağıdaki önerilerde bulunulabilir:

1. Toplum üzerinde bu denli etkili olan spor kulüplerinin ulaşılabilirliği önemli iken, kulüp adreslerinin ve internette yer alan kulüp iletişim bilgilerinin yeterli, ulaşılabilir ve güncel olmamasından kaynaklanan problemlerin giderilebilmesi için gerekli çalışmaların ve denetimin yapılmasının, toplumdaki herkesin bu kulüplere erişebilmesinde önemlidir.
2. Tükenmişlik konusu ile ilgili daha detaylı çalışmaların planlanarak uygulanmasının yararlı olacağı öngörülmüştür.

3. Hizmet içi eğitim kursları ve seminer programları düzenlenerek yöneticilerin karşılaştıkları sorunlarla baş edebilmelerinin sağlanması yönünde destekleyici olacaktır.
4. Yöneticilerin görevlerini daha iyi yapabilmeleri, yaptıkları işte daha etkili ve verimli olabilmeleri için çalışma koşullarının iyileştirilmesi; bunun yanı sıra kulüpten elde edilen gelirin önemi göz önünde bulundurularak, yöneticilerin gelecek korkusu ve kaygısı yaşamamaları açısından ekonomik koşullarının iyileştirilmesi ve iş yaşamından memnun olmalarının sağlanması yönünde çalışmaların yapılmasının uygun olacağı düşünülmüştür.

## KAYNAKLAR

Adekola, B. (2010) Gender Differences in the Experience of Work Burnout among University Staff. African Journal of Business Management, 4 (6): 886-889. <http://www.academicjournals.org/ajbm/pdf/pdf2010/June/Adekola.pdf> (Ulaşım: 10 Ekim, 2011).

Adıgüzel, Z., Ünsal, Y., Karadağ, M. (2012) Fen Ve Teknoloji Öğretmenlerinin Dış Kaynaklı İş Tatmin Düzeylerinin Bazı Demografik Değişkenlere Göre İncelenmesi. Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi, 18: 133-155. [http://zgefdergi.com/Makaleler/1882599448\\_18\\_09\\_ID\\_209.pdf](http://zgefdergi.com/Makaleler/1882599448_18_09_ID_209.pdf) (Ulaşım: 17 Mart, 2012).

Ağaoğlu, E., Ceylan, M., Kasım, E., Maden, T. (2004) Araştırma Görevlilerinin Kendi Tükenmişlik Düzeylerine İlişkin Görüşleri. XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, Malatya.

Akçamete, G., Kaner, S., Sucuoğlu, B. (2001) Öğretmenlerde Tükenmişlik İş Doyumu ve Kişilik. Nobel Yayınları, Ankara.

Aksu, A., Baysal, A. (2005) İlköğretim Okulu Müdürlerinde Tükenmişlik. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 11 (41): 6-24.

Aktaş, M. A. (2001) Bir Kamu Kuruluşunun Üst Düzey Yöneticilerinin İş Stresi ve Kişilik Özellikleri. Ankara Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, 56 (4): 26-38, Ankara.

Aktuğ, İ. Y., Susur, A., Keskin, S., Balcı, Y., Seber, G. (2006) Osmangazi Üniversitesi Tıp Fakültesinde Çalışan Hemşirelerde Tükenmişlik Düzeyleri Araştırma Makalesi, Osmangazi Tıp Dergisi, 28 (2): 91-101.

Alarcon, G. M. (2011) A Meta-analysis of Burnout with Job Demands, Resources and Attitudes. Journal of Vocational Behavior, 79 (2): 549-562. [http://www.sciencedirect.com/science?\\_ob=ArticleListURL&\\_method=list&\\_ArticleListID=1869405456&\\_st=13&view=c&\\_acct=C000228598&\\_version=1&\\_urlVersion=0&\\_userid=10&md5=123190af34d967cde3cc810b7b30b81b&searchtype=a](http://www.sciencedirect.com/science?_ob=ArticleListURL&_method=list&_ArticleListID=1869405456&_st=13&view=c&_acct=C000228598&_version=1&_urlVersion=0&_userid=10&md5=123190af34d967cde3cc810b7b30b81b&searchtype=a) (Ulaşım: 09 Ekim, 2011).

Altun, İ. (2002) Burnout and Nurses' Personal and Professional Values. Nursing Ethics, 9 (3), 269-278. [http://akademikpersonel.kocaeli.edu.tr/ialtun/sci/ialtun14.08.2010\\_16.01.31sci.pdf](http://akademikpersonel.kocaeli.edu.tr/ialtun/sci/ialtun14.08.2010_16.01.31sci.pdf) (Ulaşım: 09 Ağustos, 2011).

Aras, Z. (2006) Birinci Basamak Sağlık Kurumlarında Çalışan Hemşire ve Ebelerin Tükenmişlik Durumları. Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Arı, G., Bal, E. (2008) Tükenmişlik Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi. Celal Bayar Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, Yönetim ve Ekonomi, 15 (1): 131-148, Manisa.

Arı, G., Tunçay, A. (2010) Yöneticiye Duyulan Güven ve Tükenmişlik Arasındaki İlişkiler: Ankara'daki Devlet Hastanelerinde Çalışan İdari Personel Üzerinde Bir Araştırma. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 24 (4): 113-129.

Aslan, S. H. (2000) Hekimlerde Tükenme Sendromu ve Önleme Yolları, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Tıp Fakültesi Dergisi 9: 427-436.

Aslan, S., Coşkun, H., Alpaslan, S., Nazan, Z. (2000) Bakırköy Ruh Ve Sinir Hastalıkları Hastanesinde Çalışan Hemşirelerde Tükenme, İşe Bağlı Gerginlik, A-Tipi Kişilik ve Mükemmelleçilik. Çukurova Üniversitesi, Tıp Fakültesi Dergisi, 25 (3): 135-142.

Babaoğlu, E. (2006) İlköğretim Okulu Yöneticilerinde Tükenmişlik (Düzce İli Örneği). Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitimi Bilimleri Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Bolu.

Babaoğlu, E., Akbaba A. S., Çakan, M. (2010) İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Tükenmişlik Düzeyi. Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, 8 (2): 355-373. [http://www.tebd.gazi.edu.tr/arsiv/2010\\_cilt8/sayi\\_2/355-373.pdf](http://www.tebd.gazi.edu.tr/arsiv/2010_cilt8/sayi_2/355-373.pdf) (Ulaşım: 01 Ocak, 2012).

Balkar, H. (2009) Okul Öncesi Öğretmenliği Anabilim Dalı Öğretim Elemanlarının Benlik Saygıları, İş Doyum ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İlköğretim Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Aydın.

Baltaş, A., Baltaş, Z. (1988) Stres ve Başa Çıkma Yolları. Remzi Kitabevi, 6. Basım, İstanbul.

Baltaş, Z. (2002) Tükenmenin Ardındaki Çıkılmaz. Kaynak Dergisi, Baltaş-Baltaş Yönetim, Eğitim ve Danışmanlık Merkezi Yayını, sayı: 11, Temmuz – Eylül.

Başaran, İ. E. (2005) Örgütsel Davranış. Feryal Matbaası, Ankara.

Basbakanlik.gov. (2011) “3289 sayılı Gençlik ve Spor Kulüpleri yönetmeliğinin 20. Maddesi” <http://mevzuat.basbakanlik.gov.tr/Metin.aspx?MevzuatKod=1.5.3289&sourceXmlSearch=&MevzuatIiski=0> (Ulaşım: 12 Kasım, 2011).

Bauer, J., Stamm, A., Virnich, K., Wissing, K., Müller, U., Wirsching, M., Schaarschmidt, U. (2006) Correlation between Burnout Syndrome and Psychological and Psychosomatik Symptoms among Teachers. International Archives of Occupational and Environmental Health, 79: 199-204.

<http://hochgratlinik.de/downloadshochgrat/Burnout%20und%20psychosomatische%20Symptome%20im%20Lehrerberuf.pdf> (Ulaşım: 01 Aralık, 2011).

Biber, E., Ersoy, A., Acet, M., Küçük, V. (2010) Türk Futbol Antrenörlerinin Tükenmişlik Düzeylerinin Değerlendirilmesi. Selçuk Üniversitesi, Beden Eğitimi ve Spor Bilim Dergisi, 12 (2): 134-143. <http://www.selcukbesyo.org/dergimiz/index.php/JPESS/article/viewFile/85/81> (Ulaşım: 16 Mart, 2012).

Biçer, T. (2008) Sporda Toplam Kalite Yönetimi ve Futbol Uygulamaları. Beyaz Yayınları, İstanbul.

Bilgin, N. (2003) Sosyal Psikoloji Sözlüğü. Bağlam Yayıncılık, Ankara.

Bilici, M., Mete, F., Soylu, C. (1998) Bir Grup Akademisyende Depresyon ve Tükenme Düzeyleri. Türk Psikiyatri Dergisi, 9 (3): 181-189.

Britton, D. M. (1997) Perceptions of the Work Environment among Correctional Officers: Do Race and Sex Matters? Criminology, 35 (1): 85-105. <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1745-9125.1997.tb00871.x/pdf> (Ulaşım: 21 Ekim, 2011).

Brummelhuis, L. L., Lippe, T., Kluwer, E., Flap, H. (2008) Positive and Negative Effects of Family Involvement on Work-Related Burnout. Journal of Vocational Behavior, 73: 387-396.

Brown, C. (2003) Low Morale and Burnout; is the solution to teach a values-based spiritual approach? Complementary Therapies in Nursing and Midwifery, 9: 57-61.

Brown, G. T., Pranger, T. (1992) Predictor of Burnout for Psychiatric Occupational Therapy Personnel. Can J Occupational Therapy, 59 (5): 258-267.

Budak, G., Sürgevil, O. (2005) Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerine Bir Uygulama. Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 20 (2): 95-108.

Buğdaycı, R., Kurt, A., Şaşmaz, T., Öner, S. (2007) Mersin İlinde Pratisyen Ve Uzman Hekimlerde Depresyon Sıklığı Ve Etkileyen Faktörler. Toplum Hekimliği Bülteni, 26 (1).

Bümen, N. T. (2010) Demografik Değişkenler, Öğretmenlerin Özyeterlik ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkiler. Eurasian Journal of Educational Research. Sayı: 40.

Cordes, C. L., Dougherty, T. W. (1993) A Review and Integration of Research on Job Burnout. Academy of Management Review, 18 (4): 621-656.

Çağlar, S. (2001) Sivil Toplum Örgütlerinin Siyasal İktidar Üzerine Etkileri. Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Edirne.

Çakmakçı, A., Aycan, N. (2003) Son Sınıf Öğrencilerinin Hemşirelik Mesleğine Bakış Açıları İle Mesleği Tercih Etme Durumları: Manisa Örneği, Hemşirelik Formu, 6 (1): 33.

Çam, O. (1999) Tükenmişlik Üzerine Bir Değerlendirme. Ege Üniversitesi Hemşirelik Yüksek Okulu Dergisi 14 (1): 81-93.

Çimen, M. (2002) Maslach Tükenmişlik Ölçeği Sağlık Personeli Türkiye Normlarının Silahlı Kuvvetler Sağlık Personeli Tükenmişlik Puanları İle Karşılaştırılmalı Olarak İncelenmesi. Toplum ve Hekim Dergisi, 17 (3): 211-215.

Çokluk, Ö. (2000) Örgütlerde Tükenmişlik: Yönetimde Çağdaş Yaklaşımla ed. C. Elma., K. Demir. Anı Yayıncılık, s. 109-133, Ankara.

Çopur, Z., Şafak, Ş. (2003) Ailede Gelirin Kullanımına İlişkin Karşılaşılan Problemlerin İncelenmesi. Aile ve Toplum Dergisi, 5 (2): 7-13.  
[http://www.athgm.gov.tr/upload/mce/eskisite/files/AILE\\_VE\\_TOPLUM\\_6\\_AILE\\_VE\\_TOPLUM6.PDF](http://www.athgm.gov.tr/upload/mce/eskisite/files/AILE_VE_TOPLUM_6_AILE_VE_TOPLUM6.PDF)  
(Ulaşım: 16 Mart, 2012).

Dağlı, A. (2006) Okul Yöneticilerinin Tükenmişlik Düzeyleri (Burnout Levels of Secondary School Administrators ). Eurasian Journal of Educational Research, Güz Sayı: 25.

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., Schaufeli, W. B. (2001) The Job Demands-Resources Model of Burnout. Journal of Applied Psychology, 86 (3): 499-512. <http://www.fss.uu.nl/sop/Schaufeli/160.pdf>  
(Ulaşım: 03 Mayıs, 2011).

Demir, A. (2004) Hemşirelikte Tükenmişliğe Bir Bakış. Atatürk Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi, 7 (1), Erzurum.

Demirbaş, A. R. (2006) Üç Farklı Hastanede Çalışan Yöneticilerin ve Klinikte Çalışan Sağlık Personelinin Tükenmişlik Durumlarının Araştırılması. Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Demirkol, İ. (2006) Avukatlarda İş Doyumu, Tükenmişlik Ve Denetim Odağının Bazı Demografik Değişkenler Bağlamında İncelenmesi. Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Psikoloji Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Mersin.

Densten, İ. L. (2001) Re-Thinking Burnout, Journal of Organizational Behavior, 22: 833-847.

Deryakulu, D. (2005) Bilgisayar Öğretmenlerinin Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi. Eğitim Araştırmaları, 5 (19): 12.

Devecioğlu, S., Çoban, B. (2005) Spor Kulüplerinin Sivil Toplum Örgütü Olarak Toplumsal İşlevi. Siyaset ve Toplum Dergisi, Sayı 3: 181-191.

Devecioğlu, S., Çoban, B., Yıldırım, E. (2003) Amatör Spor Kulüplerinin Yönetim Problemleri ve Çözüm Önerileri. Beden Eğitimi ve Sporda Sosyal Alanlar Kongresi, Ankara.

Doğan, B. (2007) Spor Sosyolojisi ve Uygulamalı Spor Sosyolojisine Giriş. Nobel Yayın Dağıtım, 49-50, Ankara.

Dolu, G. (1997) Onkolojide Çalışan Hekimlerde Tıbbi Sosyal Çalışma Açısından Tükenmişlik Sendromunun Araştırılması. İstanbul Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Dolunay, A. B. (2001) Keçiören İlçesi Genel Liseler ve Teknik-Ticaret-Meslek Liselerinde Görevli Öğretmenlerde Tükenmişlik Durumu Araştırması. Ankara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Dolunay, A. B., Piyal, B. (2003) Öğretmenlerde Bazı Meslek Özellikler ve Tükenmişlik. Kriz Dergisi, 11 (1): 35-48.

Dolunay, A. B. (2002) Keçiören İlçesi Genel Liseler ve Teknik-Ticaret-Meslek Liselerinde Görevli Öğretmenlerde Tükenmişlik Durumu Araştırması. Ankara Üniversitesi, Tıp Fakültesi Dergisi, 55 (1): 51-62.

Donuk, B. (2005) Spor Yöneticiliği ve İstihdam Alanları. Ötüken Neşriyat, s. 25, İstanbul.

Dorukkaya, S., Kıratlı, A., Ebiçlioğlu, K. (1998) Türkiye’de Futbol Kulüplerinin Şirketleşmesi, Halka Açılması, Finansmanı ve Vergileme. Dünya Yayıncılık, s. 22, İstanbul.

Dönmez, B., Güneş, H. (2001) İlköğretim Okulu Yöneticilerinde Tükenmişlik. Eğitim Araştırmaları, 5: 71-79.

Düzyürek, S., Ünlüoğlu, G. (1992) Hekimde Tükenmişlik (Burnout) Sendromu. Psikiyatri Bülteni, 1: 108-112.

Dworkin, A. G. (2001) Perspectives on Teacher Burnout and Scholl Reform. International Education Journal, 2 (2), <http://ehlt.flinders.edu.au/education/iej/articles/v2n2/dworkin/paper.pdf> (Ulaşım: 02 Ekim, 2011).

Durak, M. (1975) Spor Tarihi. Gelişim Yayınları, İstanbul.

Edelwich, J., Brodsky, A. (1980) Burn-out: Stages of disillusionment in the helping professions. New York: Human Sciences Press.

Efil, İ. (1999) İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon. Alfa Yayınları, İstanbul.

Ekenci, G., İmamoğlu, A. F. (2002) Spor İşletmeciliği. Nobel Yayın Dağıtım, s.21, Ankara.

Ergin, C. (1992) Doktor ve Hemşirelerde Tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Envanterinin Uygulanması. 7. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları El Kitabı, Psikologlar Derneği Yayınları, s. 143-154, Ankara.

Erkal, M. (1982) Sosyolojik Açıdan Spor. Filiz Yayınları, İstanbul.

Erkan, M. S. (2009) İç Hastalıkları Uzmanlarının Tükenmişlik Düzeyleri ve Etkileyen Faktörler. Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Sağlık Kurumları Yöneticiliği Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Ersoy, F., Yıldırım, C., Edirne, T. (2001) Tükenmişlik (Staff Burnout) Sendromu. Sürekli Tıp Eğitimi Dergisi, 10 (2): 11-17. <http://www.ttb.org.tr/STED/sted0201/1.html> (Ulaşım: 07 Nisan, 2011).

Ertay, Ş., Petek, H. (2005) Spor Hukuku. Yetkin Yayınları, 86-88, Ankara.

Ertuğrul, E. (2010) Üniversite Uygulama ve Araştırma Hastanesinde Çalışan Hemşire, Ebe, Sağlık Memuru ve Acil Tıp Teknisyenlerinin Tükenmişlik ve Depresyon Düzeyinin Değerlendirilmesi. Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Halk Sağlığı Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Zonguldak.

Ertürk, E., Keçecioğlu, T. (2012) Çalışanların İş Doyumları İle Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkiler: Öğretmenler Üzerine Örnek Bir Uygulama. Ege Akademik Bakış, 12 (1): 41-54.

Fişek, K. (1998) Devlet Politikası ve Toplumsal Yapıyla İlişkileri Açısından Spor Yönetimi. Bağrgan Yayınevi, 452-453, Ankara.



Freudenberger, N. J. (1974) Staff Burnout. *Journal Social Issues*, 30: 159-165.

Genç, D. (1998) *Spor Hukuku*. Alfa Yayın Dağıtım, Bursa.

Gençer, A. (2002) Öğretmenlerin İş Doyumu İle Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkiler. Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir.

Gezer, E., Yenel, F., Şahan, H. (2009) Öğretim Elemanlarının Tükenmişlik Düzeyleri ile Sosyodemografik Değişkenleri Arasındaki İlişki. *Uluslar arası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2 (6): 247-249.

Grunfeld, E., Whelan, T. J., Zitzelsberger, L., Willan, A. R., Montesanto, B., Evans, W. K. (2000) Cancer Care Workers in Ontario: Prevalence of Burnout, Job Stress and Job Satisfaction. *Canadian Medical Association or Its Licensors*, 163 (2).

Güdük, M., Erol, Ş., Yağcıbulut, Ö., Uğur, Z., Özvarış, Ş., Aslan, D. (2005) Ankara'da Bir Tıp Fakültesinde Okuyan Son Sınıf Öğrencilerde Tükenmişlik Sendromu. *Sürekli Tıp Eğitimi Dergisi*, 14 (8): 169.

Günel, A. N., Küçükgüngör, E. (1998) *Türk Spor Hukukunun Genel Esasları ve İlgili Mevzuat*. Yetkin Yayınları, 54-250, Ankara.

Güneş, N., Üstün, B. (2008) Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Hemşirelerin Tükenmişlik Düzeyi ve Etkileyen Faktörlerin İncelenmesi. *Atatürk Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, 11(4).

Haran, S., Özgüven, H., Ölmez, Ş. (1998) Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastaneleri ve Ankara Numune Hastanesinde Çalışan Doktor ve Hemşirelerde Tükenmişlik Düzeyleri. *Kriz Dergisi*, 6 (1): 75-84.

Izgar, H. (2001a) *Okul Yöneticilerinde Tükenmişlik*. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Izgar, H. (2001b) Okul Yöneticilerinin Tükenmişlik Düzeyleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 7 (27): 335-347.

İlhan, A. (1989) Gazi Eğitim Fakültesi Beden Eğitimi Öğrencilerinin, Derslerdeki Başarısına Aile Beslenme ve Okul Dışı Kurumlarının Etkisi. Gazi Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

İmamoğlu, F. (1992) Fonksiyonel Açından Spor Yönetiminin Anlam ve Önemi. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8 (1): 22-25, Ankara.

İşcan, F. (1988) Türklerde Spor. Milli Eğitim Basımevi, Yayın no: 55, Ankara.

Kaçmaz, N. (2005) Tükenmişlik (Burnout) Sendromu. İstanbul Üniversitesi, İstanbul Tıp Fakültesi Dergisi. 68 (1): 29-32.

Kale, F. (2007) Beden Eğitimi Öğretmenlerinin İş Doyumu Ve Tükenmişlik Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi. Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Beden Eğitimi Ve Spor Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Niğde.

Kanai-Pak, M., Aiken, H. L., Sloane, M. D., Poghosyan, L. (2008) Poor Work Environments and Nurse Inexperience are Associated with Burnout, Job Dissatisfaction and Quality Deficits in Japanese Hospitals. Journal of Clinical Nursing, Vol. 17.

Karahüseyin, A. (2010) Dinlenme Ve Bakımevinde Çalışan Hemşirelerin Tükenmişlik Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesi. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Psikiyatri Hemşireliği, Yüksek Lisans Tezi, İzmir.

Karaküçük, S. (1989) Beden Eğitimi Öğretmeninin Eğitimi. Gazi Üniversitesi, Teknik Eğitim Fakültesi Yayını, No: 19, Ankara.

Karlıdağ, R., Ünal, S., Yoloğlu, S. (2000) Hekimlerde İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyi. Türk Psikiyatri Dergisi, 11 (1): 48-57. [http://www.psikiyatridizini.org/viewarticle.php?article\\_id=2527](http://www.psikiyatridizini.org/viewarticle.php?article_id=2527) (Ulaşım: 07 Ekim, 2011).

Katırcı, H., Uztuğ, F. (2009) Spor Kulüplerinde İletişim Yönetimi: Türkiye Profesyonel Futbol Liglerinde Yer Alan Spor Kulüplerinin İletişim Uygulamalarına İlişkin Araştırma. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 9 (1): 149-168.

Kaya, O. Ş. (2010) Ankara İlinde Çalışan Polislerin Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Adana.

Kebapçı, A., Akyolcu, N. (2011) Acil Birimlerde Çalışan Hemşirelerde Çalışma Ortamının Tükenmişlik Düzeylerine Etkisi. Türkiye Acil Tıp Dergisi, 11 (2): 59-67.

Kırılmaz, A., Çelen, Ü., Sarp, N. (2003) İlköğretimde Çalışan Bir Öğretmen Grubunda Tükenmişlik Durumu Araştırması. Ankara Üniversitesi Sağlık Eğitim Fakültesi, İlköğretim Online, 2 (1): 4-8. <http://www.ilkogretim-online.org.tr/> <http://www.ilkogretim-online.org.tr/vol2say1.html> (Ulaşım: 25 Mayıs, 2011).

Kim, H. (2008) A Longitudinal Study of Job Resources, Burnout, and Turnover Among Social Workers: Implications for Evidence-Based Organizational Practices. The University of Southern California, School of Social Work, Los Angeles, California. <http://digitallibrary.usc.edu/assetserver/controller/item/etd-Kim-20080415.pdf> (Ulaşım: 14 Mayıs, 2011).

Kristensen, T. S., Borritz, M., Villadsen, E., Christensen, K. B. (2005) The Copenhagen Burnout Inventory: A New Tool for the Assessment of Burnout. *Work and Stress*, 19 (3): 192-207.

Kurçer, M. A. (2005) Harran Üniversitesi Tıp Fakültesi Hekimlerinin İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyleri. *Harran Üniversitesi, Tıp Fakültesi Dergisi*, 2: 10-15.

Kuzgun, Y. (2003) Meslek Rehberliği Ve Danışmanlığa Giriş. Nobel Yayınları, Ankara.

Maraşlı, M. (2005) Bazı Özelliklerine ve Öğrenilmiş Güçlülük Düzeylerine Göre Lise Öğretmenlerinin Tükenmişlik Düzeyleri. *Türk Tabipler Birliği Mesleki Sağlık ve Güvenlik Dergisi*, 23 (3): 27-33. <http://www.ttb.org.tr/MSG/dergi/eylul23/bazi.pdf> (Ulaşım: 02 Ocak, 2012).

Martini, S., Arfken, C., Churchill, A., Balon, R. (2004) Burnout Comparison Among Residents in Different Medical Specialties. *Academic Psychiatry*, September, 28 (3): 240-242. <http://ap.psychiatryonline.org/cgi/reprint/28/3/240.pdf> (Ulaşım: 17 Haziran, 2011).

Maslach, C., Jackson, S. E. (1981) The Measurement of Burnout. *Journal of Occupational Behaviour*, 2: 99-113.

Maslach, C., Jackson, S. E. (1982) Burnout in Health Professions: A Social Psychological Analysis. *Social Psychology of Health and Illness*, Hillsdale, 227-251.

Maslach, C., Jackson, S. E. (1985) The Role of Sex and Family Variables in Burnout. *Sex Roles*, Vol. 12, Nos. 7/8.

Maslach, C., Leiter, M. P. (1997) The Truth About Burnout: How Organizations Cause Personal Stress and What to do About It. Jossey-Bass.

Maslach, C., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P. (2001) Job Burnout. *Annual Reviews of Psychology*, 52: 397-442.

McMurray, J. E., Linzer, M., Konrad, T. R. (2000) The Work Lives of Women Physicians. *Journal of General Internal Medicine*. 15 (6): 372-380. <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1525-1497.2000.im9908009.x/pdf> (Ulaşım: 15 Mart, 2012).

Meltzer, L. S., Huckabay, L. S. (2004) Critical Care Nurses' Perceptions of Futile Care and its Effect on Burnout. American Association of Critical-Care Nurses, 13: 202-208. <http://ajcc.aacnjournals.org/content/13/3/202.full.pdf+html> (Ulaşım: 01 Aralık, 2011).

Merey, Z., Boysan, M., Ateş, C. (2008) Eğitim Çalışanlarında Uyku Kalitesi ve Tükenmişlik Sendromu. Kriz Dergisi, 16 (2): 33-41.

Mollaoğlu, M., Yılmaz, M., Kars, T. (2003) Hemşirelerde Tükenmişlik Sendromu. Toplum ve Hekim Dergisi, 18 (4): 288-293.

Mukundan, J., Khandehroo, K. (2010) Burnout Among English Language Teachers in Malaysia. Contemporary Issues in Education Research, 3 (1).

Oğuzberk, M., Aydın, A. (2008) Ruh Sağlığı Çalışanlarında Tükenmişlik. Klinik Psikiyatri Dergisi, 11 (4): 167-179.

Otacıoğlu, S. G. (2008) Müzik Öğretmenlerinde Tükenmişlik Sendromu ve Etkileyen Faktörler. İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 9 (15): 103-116.

Onal, G. (1995) Temel İşletmecilik Bilgisi, s.142, İstanbul.

Ören, N., Türkoğlu, H. (2006) Öğretmen Adaylarında Tükenmişlik. Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 16: 2-8

Özdemir, A., Özdemir, D., Kılıç, E., Sümer, H., Öztürk, M. (2003) Cumhuriyet Üniversitesi Dış Hekimliği Fakültesi Akademik Personelinde Tükenmişlik Ölçeğinin Üç Yıllık Arayla Değerlendirilmesi. Cumhuriyet Üniversitesi, Dış Hekimliği Fakültesi Dergisi, 6 (1).

Özdoğan, H. (2008) Beden Eğitimi Öğretmenlerinde Mesleki Tükenmişlik. Cumhuriyet Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi Ve Spor Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Sivas.

Özgüven, D. H., Haran, S. (2000) Tükenme, Kriz ve Krize Müdahale Kitabı. Ankara Üniversitesi Psikiyatrik Uygulama ve Araştırma Yayınları, 6: 199, Ankara.

Özgüven, İ. E. (2003) Endüstri Psikolojisi. Sistem Ofset Yayınları, Ankara.

Öztürk, A., Deniz, M. E. (2008) Okul Öncesi Öğretmenlerinin Duygusal Zeka Yetenekleri, İş Doyumları ve Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Elementary Education Online*, 7 (3): 578-599. <http://ilkogretim-online.org.tr> (Ulaşım: 12 Temmuz, 2011).

Öztürk, A., Tolga, Y., Şenol, V., Günay, O. (2008) Kayseri İlinde Görev Yapan Sağlık İdarecilerinin Tükenmişlik Düzeylerinin Değerlendirilmesi. *Erciyes Tıp Dergisi*, 30 (2): 94-98. [http://www.erciyestipdergisi.org/pdf/pdf\\_EMJ\\_288.pdf](http://www.erciyestipdergisi.org/pdf/pdf_EMJ_288.pdf) (Ulaşım: 03 Ocak, 2012).

Özyurt, A. (2004) İstanbul Hekimlerinin İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyleri. Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Pelit, E., Türkmen, P. (2008) Otel İşletmeleri İşgörenlerinin Tükenmişlik Düzeyleri: Yerli ve Yabancı Zincir Otel İşletmeleri İşgörenleri Üzerinde Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10 (1): 117-139.

Pinikahana, J., Happel, B. (2004) Stress, Burnout and Job Satisfaction in Rural Psychiatric Nurses: A Victorian Study, *Australian Journal of Rural Health*, 12 (3): 120-125.

Purvanova, R. K., Muros, J. P. (2010) Gender Differences in Burnout: A Meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 77: 168-185.

Ramazanoğlu, M. (2007) Spor İşletmelerinde Çalışan Personelin Tükenmişlik Durumunun İncelenmesi. Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi Ve Spor Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Rudman, A., Gustavsson, J. P. (2011) Early-career Burnout Among New Graduate Nurses: A Prospective Observational Study of Intra-Individual Change Trajectories. *International Journal of Nursing Studies*, 48: 292-306.

Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M. (2001) Örgütsel Psikoloji. Bursa: Ezgi Kitabevi.

Sağlam, M. (1978) Örgütsel Değişme. *Todaie Yayınları*, s.29, Ankara.

Sayı, I., Haran, S., Ölmez, S., Özgüven, H. D. (1997) Ankara Üniversitesi Hastanelerinde Çalışan Doktor ve Hemşirelerin Tükenmişlik Düzeyleri. *Kriz Dergisi*, 5 (2): 71-77.

Schaufeli, W. B., Peeters, M. C. W. (2000) Job Stress and Burnout among Correctional Officers: A Literature Review. *International Journal of Stress Management*, 7 (1): 19-48. <http://www.springerlink.com/content/m787727454h2229u/> (Ulaşım: 22 Ekim, 2011).

Serinken, M. (2002) Acil Servis Hekimlerinde Tükenme Sendromu. Dokuz Eylül Üniversitesi, Tıp Fakültesi İlk ve Acil Yardım Anabilim Dalı, Uzmanlık Tezi, İzmir.

Serinken, M., Ergör, A., Çımrın, A. H., Ersoy, G. (2003) İzmir İlindeki Acil Servis Hekimlerinin Tükenme Düzeyleri. Toplum ve Hekim Dergisi, 18 (4): 293-299.

Sert, İ. (2000) Gol Atan Galip. Futbola Sosyolojik Bir Bakış (1. Baskı). Bağlam Yayınları, İstanbul.

Siliğ, A. (2003) Banka Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi. Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir.

Solmuş, T. (2004) İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler. Beta Yayınları, s.101, İstanbul.

Sonntag, S. (2005) Burnout Research: Adding an off-workandday-level Perspective. Work and Stress, July-September, 19 (3), 271-275. <http://www.scribd.com/doc/45508002/Burnout-Research-Adding-an-Off-work-and-Day-level> (Ulaşım: 26 Haziran, 2011).

Sucuoğlu, B., Kuloğlu, N. (1996) Özürlü Çocuklarla Çalışan Öğretmenlerde Tükenmişliğin Değerlendirilmesi. Türk Psikoloji Dergisi, 10 (36): 44-61.

Sun, H. Ö. (2002) İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü. Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Ankara. <http://tcmbgovtr.xn--ler-1la8h.net/kutuphane/TURKCE/tezler/hozlemsun.pdf> (Ulaşım: 18 Mart, 2012).

Sunay, H. (2000) Türkiye’de Sporun Yaygınlaştırılması. Milli Eğitim Dergisi, Sayı: 147.

Sümer, R. (1990) Türkiye’de Spor Yönetiminin Traihsel Gelişimi ve Sporda Demokrasi. Şafak Matbaası, 3. Baskı, 113-136, Ankara.

Sürgevil, O. (2006) Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Şen, S., Yorulmaz, H., Batmaz, M. (2006) Acil Servis Çalışanlarında Tükenmişlik Sendromu. V. Ulusal Hemşirelik Öğrencileri Kongresi Kitabı, Şanlıurfa.

Şimşek, Ş. (2000) İşletme Bilimlerine Giriş. Yenilenmiş 7. Baskı, Nobel Yayını, s. 13-16, Ankara.

Taşkıran, Y. (2012) Spor Kültürü. Kocaeli Büyükşehir Belediyesi Kültür Yayınları-17, s. 7-8, Kocaeli.

Tatlıcı, M. (2006) Atletizm Antrenörlerinin Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi. Selçuk Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Konya.

Tatlıcı, M., Kırımoglu, H. (2008) Atletizm Antrenörlerinin Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi. Niğde Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, 2 (1): 39-43.

Taycan, O., Kutlu, L., Çimen, S., Aydın, N. (2006) Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Hemşirelerde Depresyon Ve Tükenmişlik Düzeyinin Sosyodemografik Özelliklerle İlişkisi. Anadolu Psikiyatri Dergisi, 7 (2): 100-108.

Taze, S. (2008) Acil Servis ve Yoğun Bakım Ünitelerinde Çalışan Hemşirelerin Tükenmişlik Düzeyinin Belirlenmesi. Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Hemşirelik Esasları Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Trekli, M. S. (1999) Türkiye Birinci Profesyonel Futbol Liginde Yer Alan Kulüplerin Yönetim Politikalarının Sporcu Güdülenmesi Üzerine Etkisi. Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1114, Eskişehir.

Tosun, K. (1974) İşletme Yönetimi. Fakülteler Matbaası, 1: 7, İstanbul.

Tuna, M. (2010) Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Tükenmişlik Düzeyleri (Ankara İli Uygulaması). Gazi Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Spor Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Tümkaya, S. (1999a) Akademik Tükenmişlik Ölçeğinin Geliştirilmesi: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi, Ulusal Psikolojik Danışma ve Rehberlik Kongresi, Ankara.

Tümkaya, S. (1999b) Çukurova Üniversitesi Öğretim Elemanlarının Akademik Tükenmişlik Düzeyleri. Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi, 4. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi Bildirileri, s.47-61, Eskişehir.

Ünal, S., Karlıdağ, R., Yoloğlu, S. (2001) Hekimlerde Tükenmişlik ve İş Doyumu Düzeylerinin Yaşam Doyumu Düzeyleri İle İlişkisi. Klinik Psikiyatri Dergisi, 4 (2): 113-118.

Van der Doef, M., Maes, S. (1999) The Job Demand-Control (-Support) Model and Psychological Well-being: A Review of 20.years of Empirical Research. Work and Stress, 13 (2): 87-114.

Yetim, A. (1996) Spor Yönetiminde Sistem Yaklaşımı. Gazi Üniversitesi, Beden Eğitimi Spor Dergisi, 1 (1): 58, Ankara.

Yetim, A. (2000) Sporun Sosyal Görünümü. Gazi Üniversitesi, Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, 5 (1): 63-72, Ankara.

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

Yetim, A., Günay, M. (1992) Yönetim Süreçleri ve Spor Yönetimi. Gazi Üniversitesi, Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 8 (1): 1-8.

Yetim, A., Şenel, Ö. (2001) Türkiye’de Spor Yöneticisi Yetiştirme Faaliyetlerinin Görünümü. Milli Eğitim Dergisi, Sayı: 150. [http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/150/yetim\\_senel.htm](http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/150/yetim_senel.htm) (Ulaşım: 14 Mart, 2011).

Yıldırım, F. (2007) İş Doyumu İle Örgütsel Adalet İlişkisi. Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, 62 (1). [http://www.politics.ankara.edu.tr/dergi/pdf/62/1/Yildirim\\_Fatma.pdf](http://www.politics.ankara.edu.tr/dergi/pdf/62/1/Yildirim_Fatma.pdf) (Ulaşım: 17 Mart, 2012).

Yıldız, D. (1979) Türk Spor Tarihi. Eko Matbaası, s.13, İstanbul.

Zoga, E. (1973) İdarecilik ve Sanatı. Sevk ve İdare Derneği Yayınları, s.52, İstanbul.



## EK OKUNANLAR

Karagün, E. (2008) Sosyal Fobi Özellikleri Gösteren Üniversite Öğrencilerinde Rekreatif Aktivitelerin Fobik Tutumlar Üzerine Etkisinin Araştırılması. Kocaeli Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Kocaeli.

Kışalı, N. F. (1999) İlköğretimde Beden Eğitimi ve Spor Derslerinin Uygulanabilirliği (Samsun İli Örneği). Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Samsun.

## EKLER

### EK-1 Maslach Tükenmişlik Ölçeği

Aşağıda verilen her bir ifadedeki durumu ne kadar sıklıkla yaşadığınızı uygun seçeneğe çarpı (X) işareti koyarak belirtiniz.

İFADELER	Hiçbir Zaman	Çok Nadir	Bazen	Çoğu Zaman	Her Zaman
1.İşimden soğuduğumu hissediyorum.					
2.İş günüm sonunda kendimi bitkin hissediyorum.					
3.Sabah kalkıp, yeni bir işgünü ile karşılaşmak zorunda kaldığımda kendimi yorgun hissediyorum.					
4.Çalışanlarımın pek çok konu hakkında neler hissettiklerini kolayca anlayabilirim.					
5.Çalışanlarımdan bazılarına onlar sanki kişilikten yoksun bir objemiş gibi davrandığımı hissediyorum.					
6.Bütün gün insanlarla çalışmak benim için gerçekten bir gerginliktir.					
7.Çalışanlarımın sorunlarını etkili bir şekilde halledebilirim.					
8.Yaptığım işten yıldığımı hissediyorum.					
9.İşimle diğer insanların yaşamlarını olumlu yönde etkilediğimi hissediyorum.					
10.Bu mesleğe başladığımdan beri insanlara karşı katılaştım.					
11.Bu iş beni duygusal olarak katılaştırdığı için sıkıntı duyuyorum.					
12.Kendimi çok enerjik hissediyorum.					
13.İşimin beni hayal kırıklığına uğrattığını düşünüyorum.					
14.İşimde gücümün üstünde çalıştığımı hissediyorum.					
15.Bazı çalışanlarımın başına gelenler, gerçekten umurumda değil.					
16.Doğrudan insanlarla çalışmak bende çok fazla stres yaratıyor.					
17.Çalışanlarımla aramda rahat bir ortamı kolayca sağlayabilirim.					
18.Çalışanlarımla yakın ilişki içinde çalıştıktan sonra kendimi ferahlamış hissediyorum.					
19.Bu meslekte çok değerli işler başardım.					
20.Kendimi çok çaresiz hissediyorum.					
21.İşimde duygusal sorunları bir hayli soğukkanlılıkla hallederim.					
22.Çalışanlarımla, bazı problemleri için beni suçladıklarını hissediyorum.					

## EK-2 Bilgi Anketi

Bu anket sadece yüksek lisans tez çalışması için bilgi toplamak amacıyla düzenlenmiş olup, elde edilecek bilgiler kesinlikle gizli tutulacaktır. Bu açıklamayı göz önünde bulundurarak anket sorularına tarafsız ve doğru cevaplar vermenizi bekler, araştırmamıza katkılarınızdan dolayı teşekkür ederiz.

### KİŞİSEL BİLGİLER

- 1-Cinsiyetiniz: Erkek ( ) Bayan ( )
- 2-Yaşınız.....
- 3-Medeni Haliniz? a-Evli ( ) b-Bekar ( )
- 4-Evli iseniz çocuk sayısı? .....
- 5-Oturmakta olduğunuz ev? Kendimizin ( ) Kira ( ) Diğer ( )
- 6-Ailenizin aylık toplam geliri? 500-1000 TL ( ) 1001-1500 TL ( ) 1501-1999 TL ( ) 2000 TL ve üstü ( )
- 7-Spor kulüp yöneticiliğinden ne kadar gelir elde ediyorsunuz? Hiçbir gelirim yok ( ) 500-1000 TL ( ) 1001-1500 TL ( ) 1501 TL ve üstü ( )
- 8-Çalıştığınız kulübün olduğu yerin özelliği? İl ( ) İlçe ( ) Köy ( )
- 9-Eğitim düzeyiniz? İlköğretim ( ) Ortaöğretim ( ) Önlisans ( ) Lisans ( ) Lisansüstü ( )
- 10-Kaç yıldır yöneticilik yapıyorsunuz? 1-5 yıl ( ) 6-10 yıl ( ) 11-15 yıl ( ) 16-20 yıl ( ) 21 yıl ve üzeri ( )
- 11-Görev yaptığınız kulüp Branşı ? Futbol ( ) Basketbol ( ) Tenis ( ) Voleybol ( ) Yüzme ( ) Satranç ( ) Masa Tenisi ( ) Diğer.....
- 12-Görev yaptığınız kulüp: Amatör ( ) Profesyonel ( )
- 13-Kaç yıldır bu kulüpte görev yapıyorsunuz? 1-3 yıl ( ) 4-6 yıl ( ) 7-9 yıl ( ) 10 yıl ve üzeri ( )
- 14-Boş zamanlarınızda spor dışı yaptığınız bir etkinlik var mı? Evet ( ) Hayır ( )
- 15-14. Soruya evet dediyseniz ne tür etkinlikler belirtiniz? .....
- 16-İşinizin yürütümüyle ilgili kulübün sahip olduğu olanaklar? Yetersiz ( ) Kısmen Yeterli ( ) Yeterli ( )
- 17-Herhangi bir rahatsızlık nedeniyle tedavi gördünüz mü? Evet ( ) Hayır ( )
- 18-17. Soruya evet dedi iseniz ne tür bir rahatsızlık için tedavi gördünüz? Fiziksel ( ) Psikolojik ( )

## EK-3 Kocaeli Amatör Spor Kulüpleri Federasyonu'na Yazılan İzin Dilekçesi



T.C.  
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ  
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ  
Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı Başkanlığı



Sayı : B.30.2.KOU.0.Y2.01.00/ 1265  
Konu : Mehtap SAATOĞLU Hk.

21 / 12 / 2010

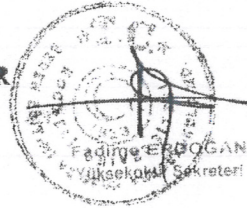
### TÜRKİYE AMATÖR SPOR KULÜPLERİ FEDERASYONU BAŞKANLIĞINA

Anabilim Dalımız Yüksek Lisans öğrencisi Mehtap SAATOĞLU'nun "Spor Kulüp Yöneticilerinin Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi (Kocaeli İli Örneği)" konulu tez çalışması kapsamında ekte bir örneği yer alan anketi uygulayabilmesi için izinlerin verilmesi hususunda,

Bilgilerinizi ve tensiplerinizi arz ederim.

Prof. Dr. Yavuz TAŞKIRAN  
Anabilim Dalı Başkanı

ASLI GİBİDİR



EK: Anket Çalışması

## EK-4 Kocaeli Amatör Spor Kulüpleri Federasyonu'na Üye Olan Kulüpler



KOCAELİ AMATÖR SPOR KULÜPLERİ FEDERASYONU



### KASKF'YE ÜYE OLAN KULÜPLERİMİZ

1	95 EVLER FATİH SPOR	65	CEBZE TAYFUN SPOR	129	KOCAELİ SESSİZ SPOR
2	ACISU BLD.SPOR	66	GENÇLİK VE SPOR KULÜBÜ	130	KOCAELİ ŞİÇEK SPOR
3	AKMEŞE SPOR	67	GÖÇERLER GENÇLİK SPOR	131	KOCAELİ SPOR
4	ALIKAHYA BLD.SPOR	68	GÖLCÜK AKADEMİ YÜZME İHTİSAS SPOR	132	KOCAELİ SUALTI SPORLARI SPOR
5	ANADOLU YENİKÖY SPOR	69	GÖLCÜK ANADOLU GENÇLİKSPOR	133	KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ SPOR
6	ARAPÇEŞME SPOR	70	GÖLCÜK BELEDİYESPOR	134	KOCAELİ YENİŞEHİRSPOR
7	ARSLANBEY BELEDİYESPOR	71	GÖLCÜK DÖRUK SPOR	135	KOCAELİ YILDIZLAR YÜZME KULÜBÜ
8	ARSLANBEY ORGANİZE SANAYİSPOR	72	GÖLCÜK G.B. SPOR	136	KOCAELİ YÜZME KULÜBÜ
9	BAĞÇEŞME SPOR	73	GÖLCÜK İDMAN YURDU	137	KOCAELİ ZEDOKS
10	BAĞDAT SPOR	74	GÖLCÜK JEET KUNE DO SPOR	138	KÖRFEZ BELEDİYE HERKE YILDIZ SPOR
11	BAHÇECİK SPOR	75	GÖLCÜK KAVAKLI SPOR	139	KÖRFEZ BELEDİYESPOR
12	BALABANSPOR GENÇLİK VE SPOR KULÜBÜ	76	GÖLCÜK SPOR	140	KÖRFEZ ESEN SPOR
13	BAŞİSKELE BELEDİYESPOR	77	GÖLCÜK ŞİRİNKÖYSPOR	141	KÖRFEZ HERKE SPOR
14	BAŞİSKELE JEET KUNE DO SPOR	78	GÜLTEPE G.B. SPOR	142	KÖRFEZ SPOR
15	BEKİRDERE SPOR	79	HACI HIZIR ŞAFAK SPOR	143	KÖRFEZ UZAKDOĞU SPORLARI İHTİSAS
16	BEKİRPAŞA BAŞARAN SPOR	80	HALDERE BELEDİYESPOR	144	KÖRFEZ YENİYALI BARBAROS SPOR
17	BÜYÜK DERBENT SPOR	81	HANNİBAL KARTACA SPOR	145	KÖŞKÜÇEŞME SPOR
18	ÇAMÇUKUR SPOR	82	HARB-İŞ SPOR	146	KULLAR YILDIZ SPOR
19	ÇAMLITEPE SPOR	83	HEREKE SÜMER SPOR	147	KYÖD SPOR
20	ÇAYIROVA BELEDİYESPOR	84	HİSAREYN SPOR	148	MALİYE SPOR
21	ÇAYIROVA FATİH SPOR	85	İHSANİYE DOĞAN SPOR	149	MANEVİ VE İKTİSADİ KALKINMA VAKFI SPOR KULÜBÜ (MİRAF)
22	ÇAYIROVA SPOR	86	İHSANİYE SPOR	150	MAP KAVAKLI SPOR
23	ÇAYIROVA ŞEKERPINAR G.B. SPOR	87	İZMİT BALABAN AVCILAR VE ATICILAR	151	MARMARA JEET KUNE DO SPOR
24	ÇAYIROVA YENİMAHALLE GÜMÜŞ SPOR	88	İZMİT BASKETBOL İHTİSAS SPOR	152	MAŞUKİYE SPOR
25	ÇAYIROVA YENİMAHALLE SERHAT SPOR	89	İZMİT BELEDİYE SPOR	153	MERT SPOR
26	ÇEN. FLAYIYOLUSPOR	90	İZMİT FATİH SPOR	154	MOLLAFENARİ SPOR
27	ÇERKEŞLİ SPOR	91	İZMİT G. B. SPOR	155	MUSTAFAPAŞA SPOR
28	ÇINARLI SPOR	92	İZMİT JEET KUNE DO SPOR	156	PAZARKÖY SPOR
29	ÇUBUKLU BALA SPOR	93	İZMİT KETENCİLER GENÇLİK VE SPOR	157	PETKİM SPOR
30	ÇUBUKLU SPOR	94	İZMİT KULLAR BELEDİYESPOR	158	POYRAZ SPOR
31	DARICA G.B. SPOR	95	İZMİT SPOR DÜNYASI KULÜBÜ	159	SAMURAY SPOR
32	DARICA İDEAL İHTİSAS SPOR-KL.B.	96	İZMİT "EZİRÇİ" TLEĞİ SPOR	160	SARAYBAHÇE SPOR
33	DARICA KALE BAYRAMOĞLU SPOR	97	İZMİT YAHYA KAPTAN İ.Ö. GENÇLİK VE SPOR	161	SARIMEŞE BELEDİYESPOR
34	DARICA MARMARA SPOR	98	İZMİT YENİMAHALLE SPOR	162	SEYMEN KARŞIYAKA SPOR
35	DARICA TÜRKELİ GENÇLİK VE SPOR	99	İZMİT YÜZME SPOR KULÜBÜ	163	SUADİYE BELEDİYESPOR
36	DEĞİRMENDERE SPOR	100	K.KAYAK İHTİSAS KULÜBÜ	164	SULTAN ORHAN SPOR
37	DEMİR SPOR	101	KADIRÖY SPOR	165	ŞİRİN SPOR
38	DERBENT ESNAF SPOR	102	KANDIRA G.B.BLD. SPOR	166	ŞİRİNTEPE G.B. SPOR
39	DEREKÖY GAZANFER BİLGE GENÇLİK SPOR	103	KARADENİZ ÇAY SPOR	167	ŞİRİNTEPE SPOR
40	DERİNCE BELEDİYE SPOR	104	KARAMÜRSEL AKÇAT SPOR	168	ŞİŞE CAM ÇAYIROVA SPOR
41	DERİNCE BİRLİK SPOR	105	KARAMÜRSEL BARBAROS SPOR	169	TAVŞANCI BELEDİYE SPOR
42	DERİNCE ÇENEDAÇ SPOR	106	KARAMÜRSEL BLD. GENÇLİK VE SPOR	170	TAVŞANLI SPOR
43	DERİNCE G.B. SPOR	107	KARAMÜRSEL İ.Y. SPOR	171	TAVŞANTEPE SPOR
44	DERİNCE TURGUT REİS İ.Ö. SPOR	108	KARAMÜRSEL SPOR	172	TEK SPOR
45	DEVLET SU İŞLERİ	109	KARATEPE SPOR	173	TEPEKÖY DEFNE SPOR
46	DİLİSKELESİ SPOR	110	KARTEPE BLD. SPOR	174	TRAKYA SPOR
47	DİLOVASI BELEDİYE SPOR	111	KIZDERBENT BELEDİYESPOR	175	TURGUT SPOR
48	DOĞANTEPE SPOR	112	KIRAZLIYALI SPOR	176	ULAŞLI SPOR
49	DURUKAN GENÇLİK VE SPOR	113	KOCAELİ AKADEMİ YÜZME SPOR	177	UZUNÇİFTLİK SPOR
50	ELİTSPOR	114	KOCAELİ B.Ş.BLD.KAĞITSPOR	178	UZUNTARLA BELEDİYESPOR
51	EREĞLİ BELEDİYE SPOR	115	KOCAELİ BÜYÜKŞEHİR BRİÇ SPOR	179	ÜÇTEPE SPOR
52	EŞME SPOR	116	KOCAELİ DOĞA SPORLARI KULÜBÜ	180	ÜÇYOLDOĞU SPOR
53	GEBZE ALTAY İHTİSAS SPOR KULÜBÜ	117	KOCAELİ FUTBOL TENİSİ SPOR KULÜBÜ	181	YALAKDERE SPOR
54	GEBZE BALÇIK KÖYÜSPOR KULÜBÜ	118	KOCAELİ GÜNEŞ SPOR	182	YARIMCA SPOR
55	GEBZE BALKAN SPOR	119	KOCAELİ İZMİT SPOR	183	YAVUZ SPOR
56	GEBZE BASKETBOL SPOR KULÜBÜ	120	KOCAELİ JEET KUNE DO SPOR	184	YAZLIK SPOR
57	GEBZE BEŞKÖY G.B.SPOR	121	KOCAELİ KEREM ZİHNSEL ENGELLİLER SPOR KULÜBÜ	185	YENİ KANDIRA SPOR
58	GEBZE BEYLİKBAĞI SPOR	122	KOCAELİ MERKEZ AVCILIK ATICILIK SPOR	186	YENİDOĞAN SEDAR SPOR
59	GEBZE BLD. GÜREŞ İHTİSAS	123	KOCAELİ MOTORSİKLET SPORLARI KULÜBÜ	187	YEŞİLOVA SPOR
60	GEBZE GÖKAYSPOR BASKETBOL İHTİSAS	124	KOCAELİ NUSRETİYE SPOR	188	YILMAZ SPOR
61	GEBZE KARADENİZ SPOR	125	KOCAELİ OTOMOBİL SPORLARI	189	YUKARI HERKE SPOR
62	GEBZE KARETE-DO İHTİSAS	126	KOCAELİ RED DRAGON GENÇLİK VE SPOR	190	YUVACIK SPOR
63	GEBZE MUALLİMKÖY GENÇ VE SPOR	127	KOCAELİ SARAYBAHÇE İHTİSAS SPOR KULÜBÜ	191	YUVAM İZMİT SPOR
64	GEBZE SPOR	128	KOCAELİ SARAYBAHÇE ORT. ÖZÜRLÜLER SPOR KULÜBÜ	192	ZAFER SPOR

# EK-5 Kocaeli Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü Haftalık Spor Programı

## GŞİM HAFTALIK SPOR PROGRAMI

03 ŞUBAT 2011 PERŞEMBE

ATATÜRK SPOR SALONU

18:30 İZMİT BAS.İH.SPOR-ÇIRAĞAN KOL.SPOR YIL.ERK.BAS

05 ŞUBAT 2011 CUMARTESİ

ATATÜRK SPOR SALONU

14:00 K.B.Ş.B.KAĞITSPOR - TÜRK TELEKOM TKBL 2L  
16:00 K.B.Ş.B.KAĞITSPOR(A)-DERİNCE BEL.SPOR KÜÇ.KIZ.BAS  
17:30 K.B.Ş.B.KAĞITSPOR(B)-İZMİTSPOR KÜÇ.KIZ.BAS

SEKA 50. YIL SPOR SALONU

10:00-15:00 GENÇ ERKEKLER GREKO-ROMEN GÜREŞ İL BİRİNCİLİĞİ

GEBZE SPOR SALONU

15:30 B.A.ÇIRAĞAN KOL.-ALAPLI GENÇLİKSPOR TEBBL  
18:00 ÇIRAĞAN KOL.SPOR-D.DERESPOR KÜÇ.ERK.BAS

06 ŞUBAT 2011 PAZAR

ATATÜRK SPOR SALONU

17:00 İZMİT BAS.İH.SPOR-İZMİT BEL.SPOR YIL.KIZ BAS  
18:30 K.B.Ş.B.KAĞITSPOR(A)-K.B.Ş.B.KAĞITSPOR(B) YIL.KI

HASAN GEMİCİ SPOR SALONU

13:00 KOCAELİ DSİ.SPOR-SARIYER BEL.SPOR 3 İL  
15:00 İZMİTSPOR-KOCAELİ ÜNİ.SPOR B.LİG  
17:00 BYK. DERBENTSPOR-DERİNCE BEL.SPOR B.LİG B.VOL  
19:00 GENÇLİKSPOR-KOCAELİ ŞİRİNTEPESPOR B.LİG E.VOL

SEKA 50. YIL SPOR SALONU

10:00-15:00 GENÇ ERKEKLER SERBEST GÜREŞ İL BİRİNCİLİĞİ

GÖLCÜK 17 AĞUSTOS SPOR SALONU

11:00 GÖLCÜK İŞT.ENG.T.MAVİ DÜŞLER İŞT.ENG İŞT.ENG.B.VOL  
15:00 K.Y.KOL.D.DERESPOR-ANADOLU ÜNİ.SPOR 3.LİG B.VOL

KARAMÜRSEL ATATÜRK SPOR SALONU

14:00 KRM.BARBAROSSPOR-YALOVA BEL.SPOR TEBBL

GEBZE SPOR SALONU

GEBZE S.ORHANSPOR-İST.KIZILTOPRAK B.LİG B.VOL  
16:00 GEBZE BASKETSPOR-İZMİTSPOR Y.GRB.B.VOL

GEBZE STADI

13:30 GEBZESPOR-AKÇAABATSEBATSPOR 2.LİG

07 ŞUBAT 2011 PAZARTESİ

GEBZE SPOR SALONU

18:30 ÇIRAĞAN KOL.SPOR-İZMİT BAS.İH.SPOR YIL.ERK.BAS

08 ŞUBAT 2011 SALI

GEBZE SPOR SALONU

18:30 GEBZE BASKETSPOR-DERİNCE BEL.SPOR Y.GRB.B.VOL  
20:00 GEBZE BASKETSPOR-BYK.DERBENTSPOR GENÇ B.VOL

09 ŞUBAT 2011 ÇARŞAMBA

GÖLCÜK 17 AĞUSTOS SPOR SALONU

18:30 D.DERESPOR-ÇIRAĞAN KOL.SPOR KÜÇ.ERK.BAS  
20:00 GÖLCÜK BAS.SPOR-D.S.İ. KÜÇ.ERK.BAS

ALPASLAN TÜRKES STADI

13:30 KOCAELİ KÖRFEZSPOR-ÇANKIRI BEL.SPOR 2.LİG

10 ŞUBAT 2011 PERŞEMBE

GÖLCÜK ŞEHİR STADI

13:30 GÖLCÜKSPOR-ZEYTİNBURNUSPOR 3.LİG

11 ŞUBAT 2011 CUMA

KARAMÜRSEL ATATÜRK SPOR SALONU

19:00 İZMİT BAS.İH.SPOR-ÇIRAĞAN KOL.SPOR YIL.ERK.BAS  
FINAL MÜS. EŞİTLİK OLURSA OYNATILACAK

## ÖZGEÇMİŞ

1984 yılında Çorum'da doğdu. İlk ve orta öğrenimini Çorum'da, lise öğrenimini Eskişehir'de tamamladı. 2005 yılında girdiği Kocaeli Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Spor Yöneticiliği bölümünden 2009 yılında mezun oldu. Aynı yıl Kocaeli Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalında Yüksek Lisansa başladı. 2011 yılında Atatürk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulunda Araştırma Görevlisi olarak göreve başladı. Halen araştırma görevlisi olarak görev yapmaktadır.