

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

**HENTBOL, BASKETBOL, VOLEYBOL  
KLASMAN HAKEMLERİNİN İŞ DOYUMU  
DÜZEYLERİNİN İNCELENMESİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Özgür KARATAŞ**

**ELAZIĞ-2009**

## ONAY SAYFASI

.....  
Sağlık Bilimleri Enstitüsü Müdürü

Bu tez Yüksek Lisans Tezi standartlarına uygun bulunmuştur.

.....  
..... Anabilim Dalı Başkanı

Tez tarafımızdan okunmuş, kapsam ve kalite yönünden Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

.....  
Danışman

Yüksek Lisans/Doktora Sınavı Jüri Üyeleri

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

## TEŞEKKÜR

Yüksel Lisans öğrenciliğimde ve çalışmam boyunca, içtenliğı ve hoşgörüsü hiç eksilmeyen, değerli görüş ve önerileri ile beni sürekli destekleyen ve yol gösteren danışmanım Sayın Yrd. Doç. Dr. Yüksel Savucu, Sayın Yrd. Doç. Dr. Bilal Çoban, Sayın Yrd. Doç. Dr. Sebahattin Devecioğlu ve Sayın Yrd. Doç. Dr. Yonca Süreyya Biçer'e çalışmamın istatistik aşamasında beni aydınlatan ve yardımcı olan Sayın M.Emin Kafkas ve Sayın Mehmet Güllü'ye anketlerin uygulanmasında değerli vakitlerini aldığım hentbol, basketbol ve voleybol hakemlerine teşekkür ederim.

Özgür KARATAŞ

## İÇİNDEKİLER

ONAY SAYFASI.....	i
TEŞEKKÜR.....	ii
İÇİNDEKİLER.....	iii
TABLolar.....	v
1.ÖZET.....	1
2.ABSTRACT.....	3
3.GİRİŞ.....	4
3.1.Doyum.....	6
3.2.İş Doyumu.....	7
3.3.Hakem.....	9
3.4.İş Doyumu Kavramının Türkiye’de Tartışılması.....	11
3.5.İş Doyumu ile ilgili Kuramlar.....	12
3.5.1.Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı.....	12
3.5.2. Herzberg’in Çift Faktör Kuramı.....	14
3.5.3.Aldorfer’in ERG Kuramı.....	15
3.5.4.Mc. Clelland’in Başarma İhtiyacı Kuramı.....	16
3.5.5. Adams’ın Eşitlik Kuramı.....	17
3.6.İş Doyumunu Etkileyen Faktörler.....	18
3.6.1.İş Doyumunu Etkileyen Çevresel Faktörler.....	18
3.6.1.1.İşin Kendisi.....	18
3.6.1.2.Ücret.....	20
3.6.1.3.Yükselme Olanağı.....	21
3.6.1.4.Çalışma Arkadaşları.....	21
3.6.1.5.Çalışma Şartları.....	23
3.6.1.6.Yönetim.....	23
3.7.İş Doyumunu Etkileyen Bireysel Faktörler.....	24
3.7.1.Cinsiyet.....	25

3.7.2. Yaş.....	26
3.7.3. Medeni durumlarına.....	27
3.7.4. Unvan.....	27
3.7.5. Kıdem (Çalışma Süresi).....	28
3.7.6. Gelir Durumu.....	30
3.8. İş Doyumsuzluğu.....	30
3.8.1. İş Doyumsuzluğunun Nedenleri.....	31
3.8.1.1. Bireyden Kaynaklanan Nedenler.....	31
3.8.1.2. Organizasyondan Kaynaklanan Nedenler.....	32
3.8.1.3. Çevreden Kaynaklanan Nedenler.....	33
3.9. İş Doyumunun Sonuçları.....	33
3.10. Hakemlik.....	35
3.11. Hakem Olmanın Anlamı.....	36
3.12. Hakem Psikolojisi.....	37
<b>4. GEREÇ ve YÖNTEM.....</b>	<b>42</b>
4.1. Araştırma Modeli.....	43
4.2. Evren ve Örneklem.....	43
4.3. Veri Toplama Araçları.....	43
4.4. Verilerin Toplanması.....	44
4.5. Geçerlik ve Güvenirlik Çalışmaları.....	44
4.6. Araştırmanın Önemi.....	44
<b>5. BULGULAR.....</b>	<b>46</b>
<b>6. TARTIŞMA VE SONUÇ.....</b>	<b>56</b>
<b>7. KAYNAKLAR.....</b>	<b>67</b>
<b>8. EKLER.....</b>	<b>78</b>
<b>9. ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>81</b>

## Tablo Listesi

<b>Tablo 1.</b> Hakemlerin cinsiyetlerine göre iş doyumunu düzeylerinin karşılaştırılması ile ilgili bulgular.....	46
<b>Tablo 2.</b> Hakemlerin yaşlarına göre iş doyumunu düzeylerinin karşılaştırılması ile ilgili bulgular.....	47
<b>Tablo 3.</b> Hakemlerin medeni durumlarına göre iş doyumunu düzeylerinin karşılaştırılması ile ilgili bulgular.....	48
<b>Tablo 4.</b> Hakemlerin klasman durumlarına göre iş doyumunu düzeylerinin karşılaştırılması ile ilgili bulgular.....	49
<b>Tablo 5.</b> Hakemlerin branşlarına göre iş doyumunu düzeylerinin karşılaştırılması ile ilgili bulgular.....	50
<b>Tablo 6.</b> Hakemlerin hakemlik dışı mesleğine göre iş doyumunu düzeylerinin karşılaştırılması ile ilgili bulgular.....	51
<b>Tablo 7.</b> Hakemlerin hakemlik süresine göre iş doyumunu düzeylerinin karşılaştırılması ile ilgili bulgular.....	52
<b>Tablo 8.</b> Hakemlerin branşı oynama süresine göre iş doyumunu düzeylerinin karşılaştırılması ile ilgili bulgular.....	53
<b>Tablo 9.</b> Hakemlerin gelir durumuna göre iş doyumunu düzeylerinin karşılaştırılması ile ilgili bulgular.....	54

## 1.ÖZET

Bu çalışma; klasman hakemlerinin iş doyumunu düzeylerini (cinsiyet, yaş, medeni durum, klasman durumu, branş, hakemlik dışı mesleği, hakemlik süresi, branşı oynama süresi, gelir durumları) belirlemek amacıyla Hentbol, Basketbol, Voleybol liglerinde çalışan 222 klasman hakemi üzerinde gerçekleştirilmiştir.

İstatistiksel analizler için SPSS paket programı kullanılmıştır. Ölçüm aracı iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde hakemlerin demografik özelliklerini belirlemeye yönelik değerlendirme yapılmış, ikinci bölüm ise 'Minnesota iş doyumunu ölçeği' kullanılmıştır.

Hakemlerin, cinsiyetleri, medeni durumları, klasman durumları, hakemlik dışı mesleği, hakemlik süreleri ve gelir durumlarına göre iş doyumunu düzeyleri arasında istatistiksel açıdan fark olmadığı; yaşlarına göre iş doyumunu düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı fark olduğu belirlenmiştir. Bunun nedeni yaş ilerledikçe iş doyumunun buna paralel olarak artacağı, tecrübenin artması, ödüllendirmeler, hakemlikte klasmanın yükselmesi ve işiyle bütünleşmesi bu farkın ortaya çıkmasındaki etkenler olabileceği düşünülmektedir.

Branşı oynama sürelerine göre iş doyumunu düzeyleri arasında anlamlı fark olduğu, ayrıca hakemlerin çoğunluğunun branşı oynama sürelerine göre hakemlik yaptıkları branşı daha önceden oynadıkları görülmektedir.

Hakemlerin branşlarına göre iş doyumunu düzeyleri arasında anlamlı fark olduğu, bu farkın basketbol ve voleybol hakemleri ile hentbol ve voleybol hakemleri arasında kaynaklandığı görülmüştür.

Hakemlerin çoğunluğunun gelir durumunun orta düzeyde olduğu görülmüştür. İyi bir maç yönetebilmek, ekonomik yönden rahat ve üst seviyede olunması bakımından önemlidir.

**Anahtar Kelimeler:** Hentbol, Basketbol, Voleybol, Hakem, İş doyumu.

## 2. ABSTRACT

This study was performed to determine the level of job satisfaction of referees (gender, age, marital status, class status, branch, other job, duration of referee, duration of playing the branch, and revenue status) on totally 222 Handball, Basketball and Volleyball referees who working in federation leagues.

SPSS pocket program was used to statistical analyses. Measuring tool has two sections in the study. In the first section, there were questions intended for personal characteristics of referees. Also second section had a short form of the Minnesota Job Satisfaction Scale consisting of 20 questions.

It had been shown that there is no significant difference between gender, marital status, class status, other job, duration of referee, and revenue status of referees. But job satisfaction levels according to gender had a meaningful. The reason for this, job satisfaction shows an increase together with gender in addition to experience, reward, change of class, and integration of their job.

It had been shown that there is a significant difference between job satisfaction levels according to duration of playing the branches, also majority of referees had played himself branch previously according to duration of playing the branches.

A significant difference was found referees' branches between job satisfaction levels. This difference had occurred between Basketball and Volleyball referees and Handball Volleyball referees.

Majority of referees had income status in middle level. To manage the good match it is important to be a in relax and top level economically.

**Key Words:** Handball, Basketball, Volleyball, Referee, Job Satisfaction

### 3. GİRİŞ

İnsanın yaşam sürecinin önemli bir bölümünü kapsayan ve bu süreçte çoğunlukla yetişkinlik döneminin temel gelişim görevlerinden biri olarak kabul edilen çalışma, kişinin bedensel veya zihinsel olarak herhangi bir yönde emek vermesi ve bunun ekonomik, psikolojik sosyal ve kültürel rolleri açısından doyum sağlaması durumudur. Yetişkinlik dönemi ile birlikte birey iş ve meslek yaşamına adım atmaktadır. Bu süreç bireyin, yaşam sürecinde önemli bir yer tutmaktadır. Bu sürecin başlamasıyla uzun yıllar süren ve emeklilik süreciyle tamamlanan çalışma yaşamına girilmiş olur. Çalışma yaşamı insan yaşamında önemli bir yere sahiptir. Çünkü insan yaşamının yaklaşık üçte biri çalışarak geçer. Çalışma ile birey sadece maddi kazanç elde etmekle kalmaz bir yandan da yaptığı işten mutluluk elde etmesi, başarı kazanması ve tatmin olması gibi unsurlarla manevi kazanımlar elde eder (22).

Bireylerin, örgütlerin ve toplumların hızla değişen dünya koşullarına uyum yapabilmesi için gösterdikleri çabalara yön verecek temel etkenlerden biri yine insanın kendisidir. Çağımızda özellikle büyük kentlerde teknolojik gelişmenin getirdiği değişimleri yaşayan birey, bu gelişmenin yarattığı evrensel çatışmaların, gelişmelerin olumsuz etkisiyle zorlanırken, yaşadığı çevrenin doğal, toplumsal kaynaklı zararlı etkenlerini de yüklenmek zorunda kalmıştır. Bu yüzden çalışan insanın beden ve ruh sağlığını korumak, onu, çalışmanın ve iş yerinin fiziki yapısı, toplumsal kaynaklı zararlı etkenlerinden uzak tutmak çağdaş bilimin temel amaçlarından biri olmuştur. Bu amaca ulaşabilmek için kısaca; bireyin beden ve ruh sağlığını bozan zararlı etkenlerin ortadan kaldırılması, önlenmesi, çalışan

insanın bedensel, ruhsal özelliklerine uygun iş alanlarının bulunması için insana, insanın işe uygun olması önerilmiştir (57).

İş doyumunu, insanların yaptıkları işe karşı tutumları olup bilgi, inanç, duygu, davranış ve değerlendirmelerini içerir. Çalışanın istekleri, iş uyumu ile ne kadar örtüşürse iş doyumunu o kadar artar. İş doyumsuzluğu da çalışanın işine karşı olumsuz tutum ve davranışı ile açıklanabilir. İş doyumunu yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi gibi kişisel özelliklerin yanında yapılan işin içeriği, ücret, yönetim politikası, çalışma koşulları gibi örgütsel ve çevresel etkenler de etkilemektedir (85).

İnsanı geliştirme, doyumlu kılma, zenginleştirme çabası, tarih boyunca öncelikli olarak dikkate alınan bir etkinlik olmuştur. Bireyin iş ortamında yetenek, beceri, ilişki gibi özelliklerinin geliştirilmesi; onun yaşamını anlamlı ve değerli bulmasında önemli etkindir (98).

Kişinin işinden sağladığı doyum, hem kendi mutluluğu hem de verdiği hizmetin kalitesini yükseltme açısından önemlidir. Tüm çalışanlar, çalışma koşullarının iyileştirilmesini, çalışma yaşamına ilişkin ekonomik, psikolojik ve toplumsal gereksinimlerinin, özlem ve isteklerinin karşılanmasını istemektedirler ve bu istekler karşılandığı sürece doyumlu olmaktadır (97).

Batı kültüründe bireysellik, bireysel özgürlük, kültürel gelişme, fırsat ve olanak sağlama değerleri her zaman toplumun ana motor gücü olmuştur. Mutluluğun işte başarıyla elde edileceği düşüncesi batıda bir iş etiğidir. Çalışma yaşamı bireylere başarı şansını ve mutluluğu vermelidir, böylece batı toplumunu belirleyen ana karakterlerden biri bireylerin işlerinden hoşlanmaları, duygularını özgürce ifade edebilmeleri ve iş yoluyla kendi kaderlerini değiştirmeleri öğelerine

dayanmaktadır. Bireylere üretim ve başarı ile mutluluğu yakalama ve bu yolla statü elde etme şansı tanınmaktadır (99).

İş doyumunda önemli olan, bireyin iş kavramını algılayış biçimidir. Bu kavram, kişiden kişiye değişmektedir. Bireyin işten anladığı, işten beklentileri, değer yargıları, inanç ve tutumları, iş doyumunu ölçütlerini belirlemektedir. İşin toplumdaki saygınlığı konusunda, kişilerin verdiği önem ve değerler birbirinden farklıdır. Aynı işte aynı statüde çalışan bireylerden birini tatmin eden ücret seviyesi, bir diğerini tatmin edemeyebilir. Ayrıca, bir birey, işinde ücret bakımından tatmin olurken, eşit durumdaki başka birine fazla ücret ödenmesi de, iş tatminsizliğine neden olmaktadır. Bundan da anlaşılacağı gibi iş doyumunu, sadece kişisel beklentilere bağlı değildir; çevresel ilişkiler de etkili olmaktadır (59).

Mumford, iş doyumunu ile ilgili olarak yaptığı araştırmalarda iş doyumunun düşük olması ile performansın düşmesi arasında yakın ilişki bulmuştur. Mutsuz olanların, beraber olduğu arkadaşlarının motivasyonunu ve performansını olumsuz yönde etkilediklerini ve ortak moralin düşmesine neden olduğunu belirtmektedir (61).

Kiely, yapılan işten doyum almanın ortamdaki birçok değişkenden etkilenebilen kısa zamanda hızlı iniş ve yükselmeler gösterebilen çok yönlü bir tutum boyutu olduğunu belirtmiştir (52).

### **3.1. Doyum**

Kişisel, duygusal ve sosyal nitelikli bir kavram olan doyum, bir başka birey tarafından doğrudan gözlenemeyen, yalnızca ilgili birey tarafından hissedilerek tanımlanabilen ve ifade edilebilen iç zevki veya iç huzuru ifade eder.

Bireyin bu doyum ögesi sayesinde kendisini daha iyi hissedebilmesi mümkün olmaktadır. Bu sebeple, doyum bireyin mutlu olmasını ve yaşamından, işinden, ilişkilerinden ve çevresinden hoşnutluk duyması anlamına gelir. Doyum, oldukça subjektif bir kavramdır. Bunun nedeni doyumun bireyin bizzat kendisi tarafından hissedilen bir duygu olmasıdır. Dışarıdan gözleme olanağı oldukça sınırlıdır. Doyuma ulaşmış ulaşmadığı yine, bu duyguyu yaşayan insanın dışı vurumu ile kendini gösterir. Doyum, insandan insana, toplumdaki topluma da değişebilir. Evrensel olarak net biçimde ifade edilebilecek ölçülere sahip değildir. Ancak mantıklı bir takım ölçüler koymak da mümkündür. Bu bağlamda, bireylerin fiili olarak elde ettikleri imkânların seviyesi, beklenti ve özlem seviyelerine yakın ise doyum, altında ise doyumsuzluk söz konusudur (77).

Diğer bir deyişle bireyler aile, okul, çeşitli dernekler ve iş hayatı gibi farklı örgütsel ortamlarda istedikleri olanakları buldukları ve gereksinimlerini giderdikleri ölçüde doyum alacak ve psikolojik yönden huzura kavuşacaklardır. Aksi durumda ise, doyumsuzluğa uğrayacak ve hayal kırıklığına uğrayabileceklerdir (32).

Bir toplumun daha sağlıklı, mutlu ve üretken olması, çalışanların üst düzeyde doyum sağlamalarıyla ilişkilidir (33).

### **3.2. İş Doyumu**

Çalışma hayatının kurallarının değiştiği, tanımlamaların yeniden yapıldığı günümüzde artık çalışan dendiğinde, duyguları olan bireylerden bahsedilmektedir. Duyguları olan insanların, iş hayatında yaşadıkları şeylerden etkilenmeleri de doğal olarak algılanmaktadır. Onların kurumlarında ve yaptıkları işte hissettiklerinin iş verimine olan etkisi tartışılmamaktadır. Bu nedenle iş doyumu,

Çalışanlar için, işin verimini en st seviyeye artırmak noktasında en önemli mihenk noktalarının başında gelmektedir (101).

İş doyumunu, çalışanların işle ilgili beklentilerinin yöneticileri tarafından karşılanması, bu beklentilerin gereksinimleri ile uyumlu olması, çalışanların işten aldığı haz veya doyumun ifadesi şeklinde tanımlanır. Bu tanımlama, iş doyumunun hem işveren, hem de işçiler açısından önemli bir kavram olduğunu göstermektedir (6).

İş doyumunu, bireyin yaptığı iş hakkındaki genel tavrı olarak tanımlanmaktadır (75).

Yaşanan stresli olayların sıklığı ve yoğunluğu hem iş yerinin koşulları, hem de bireyin kişiliğinin etkileşimi ile ilgilidir. Stresli olaylar bazı iş ortamlarında diğerlerine göre daha fazlayken, bazı insanlarda da diğerlerine göre daha yoğun yaşanır (10).

Bireylerin iş doyumunu etkileyen birçok değişken mevcuttur. Bireylerin doğru ve tutarlı meslek seçmeleri, çalışma performanslarını olumlu şekilde etkileyeceği düşünülürse, iş doyumlarının da bu oranda yüksek olacağı tahmin edilmektedir (97).

Ttncnn araştırmasında Vroom, iş doyumunu işe karşı pozitif bir tutum, iş doyumsuzluğunu da negatif bir tutum olarak tanımlamaktadır (90).

Oshagbemi (2000) iş doyumunu; çalışanın kendi işine karşı olan iş değerleri ve işten kazandıklarının etkileşimi sonucu oluşan duygusal cevap olarak tanımlamıştır (66).

İş doyumunu, çalışanın işinde mutlu olma ve doyum bulma derecesi olarak tanımlanmıştır (30).

İş doyumu, işgörenlerin bedensel ve zihinsel sağlıkları yanında, işine ve çalıştığı kuruma karşı geliştirdiği duyguların bir belirtisidir. İş doyumu dendiğinde, işten elde edilen maddi çıkarlar ile personelin beraber çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve işini yapmaktan sağladığı bir mutluluk akla gelmektedir. Buna göre iş doyumu, bir işgörenin işini ya da iş yaşamını değerlendirmesi sonucunda duyduğu haz ya da olumlu duygusal durumu ifade etmektedir. İşgörenin işinden duyduğu doyumun derecesi ise, duyduğu bu haz ya da ulaştığı bu olumlu duygusal durumun derecesine eşit olmaktadır (8).

### **3.3. Hakem**

Hakemler; karşılaşmaların en belirleyici unsurlarından biri, oyun kurallarının, ölçünün, dürüstlüğün simgesi sayılır (94).

Hakemlerin kendilerine verilen yetkiyi “cesaret ve kararlılıkla kullanabilmeleri, liderlik, kendine güven, kararlı olma, baskı altında hızlı ve doğru karar verebilme yetenekleri kişisel yönetim becerilerini; algılama, dikkat, saldırganlık, kaygı ve stresle mücadele edebilme...” (24) yeteneklerine sahip olmalıdır.

Hem seyirci, hem de rakip takımlar arasında köprü görevini görmekte, bir yandan da oyunun önceden belirlenmiş kurallar çerçevesinde değerlendirmesini yapmaktadır. Hakem; düzgün yaşantısı, dürüst kişiliği ile insan psikolojisinden ve toplum sosyolojisinden anlayan, insanın bireysel ve toplumsal davranışlarını yorumlayabilen, saha içindeki ve dışındaki hareketleriyle örnek olması gereken kişidir (64).

Ülkemizdeki hakemler hakemliği genellikle ikinci bir iş olarak yapmaktadır. Bu nedenle hakemlik bir meslek olarak görülmemektedir (25).

Sporcu, tesis, araç, gereç gibi spor yarışma organizasyonlarının temel unsurları arasında hakem de yer almaktadır. Spor ortamını oluşturan bu unsurların herhangi birini eksikliğinde organizasyonun gerçekleştirilmesi mümkün olamamaktadır. Bu nedenle, hakemler spor olayının merkezinde yer almaktalar ve sporun sevdirmesinde, topluma yaygınlaştırılmasında ve fair-play anlayışının yerleşmesinde, yani sporun görüntüsünde büyük rol oynamaktadır (49).

Hakemler birçok çirkin ve haksız sözlere veya hareketlere muhatap olabilmektedirler. Acaba buna neden katlanmaktadırlar? Para veya şöhret için mi? Bunun ikisini de sağlayabilen hakeme belki de şimdiye kadar hiç rastlanmamıştır. O halde bunun cevabı ancak; hakemlerin bu işi hastalık derecesinde zevk alarak yapmaları olarak verilebilir (56).

İyi bir hakem olabilmek için sadece oyun kurallarını çok iyi bilmek yeterli olmamaktadır. Kural bilmenin yanı sıra hakemliğe olan tutku, görev sorumluluğu, müsabaka yönetimi öncesi yüksek moral, adil bir yönetim, çabuk ve mantıklı karar verebilme yeteneği, cesaretli yönetim tarzı, ahlaki kişilik gibi vasıflar hakemde bulunması ön görülen özelliklerdir (20).

Bir sporcu kendisini müsabakaya nasıl hazırlıyor ise, hakemlerin de aynı şekilde müsabakaya hazırlık yapması, kendini müsabakaya konsantre etmesi ve gerekli ciddiyeti göstermesi gerekmektedir (1).

Hakem müsabakanın seyir zevkinin yükseltilebilmesi için modern sporun gerektirdiği tüm teknik yeterlilik, tecrübe ve olumlu psikolojik davranışları sergilemek zorunda olan kişidir. Hakem; sahada olduğu kadar özel yaşantısında da az hata yapan, belli bir işi ve mesleği olan, kendi aleyhinde sonuçlanacağını bilse dahi doğru davranıp fikirlerini açıklıkla söyleyebilen, bulunduğu

topluluklarda saygınlığı olan, müsabaka sırasında peşin hüküm taşımayan ve oyunu; sporcu, yönetici ve seyircilerin saygı ve itimadını kazanacak şekilde yöneten, her iki taraf için vereceği kararlarda eşitliğin bozulmamasına dikkat eden, sporda renk ve bayrağın yeri olmadığına inanan kişi olmalıdır (7).

İnsanlar hayatlarını sürdürebilmek için çalışmak zorundadırlar. Ancak iş hayatı ile birlikte ek bir takım işler yapma gereği duyulur. Çeşitli branşlarda yapılan hakemlikte hem çalışan hem de çalışmayan (işsiz, öğrenci vb.) bireyler için maddi getiriler sağlamaktadır. Bu sürelerin verimli kullanılması bireyin yaptığı işlerden sağladığı doyum düzeyiyle bağlantılıdır. Özellikle ek bir iş olarak yapılan hakemliğin, sürekli bir geçim kaynağı olmaması nedeniyle yöneticilerin görevlendirme yaparken sergilediği ilgili tutum ve davranışları, diğer elemanlarla olan ilişkileri, yöneticilerin bireysel yönetimindeki performansları o kurumun kurum içi ve kurumlar arası varlığının devamı açısından büyük önem taşımaktadır (79).

#### **3.4. İş Doyumu Kavramının Türkiye’de Tartışılması**

Konu ile ilgili olarak Türkiye’de çok sayıda araştırma yapılmış olmasına rağmen bunların yurt dışında yapılan çalışmalardan çok daha az olduğu söylenebilir. Çalışmaların incelenen kavram açısından kapsamlarına bakıldığında büyük çoğunluğunun iş doyumunu klasik yaklaşımlar doğrultusunda, yani gereksinim ve beklenti kuramlarından hareketle değerlendirip ölçtüğü görülebilir. Söz konusu çalışmaların gerçekleştirildiği kurumlar ise daha çok eğitim hizmeti veren ilk, orta okullar, lise ve üniversiteler olmuştur. Bunların yanısıra, KİT’lerde çalışan personelin, hastane çalışanlarının ve banka personelinin iş doyumunu düzeyleri konusunda da çalışmalar yapılmıştır. Bazı çalışmalarda iş doyumunun

boyutları olarak ücret, işin niteliği, çalışma koşulları ve arkadaşları, gelişme ve yükselme olanakları olarak belirlenmiştir. Ayrıca, yaş, cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu ve unvan gibi değişkenlerin iş doyumunu üzerindeki etkileri de incelenmiştir. Bazı çalışmalar iki farklı kurumun karşılaştırmalı olarak incelenmesini temel alırken bazıları aynı kurumun çalışanları ile gerçekleştirilmiştir. Doğrudan iş doyumunu ölçen çalışmalara ek olarak iş doyumunu-verimlilik, iş doyumunu-örgüte bağlılık, iş doyumunu-moral ilişkilerini inceleyen çalışmalara da rastlanmıştır (101).

### **3.5. İş Doyumu İle İlgili Kuramlar**

Bu kısımda incelenecek olan kapsam teorilerinin başlıcaları şunlardır; Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi, Herzberg'in çift faktör kuramı, Aldorfer'in ERG kuramı ve Mc. Clelland'ın başarıma ihtiyacı kuramı.

#### **3.5.1.Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı**

Çalışanların iş doyumunu konusundaki ilk çalışmalar, 1930'lu yıllarda başlamakla birlikte bu görüşlerin, "kuram" niteliğini alması, Maslow'un "gereksinimler kuramına" dayalı olarak gelişmiştir (69).

Güdülenme kuramları arasında en çok bilinen ve kullanılanı Maslow'un gereksinimler sıra dizini kuramıdır. Maslow, klinik gözlemlerinden yararlanarak insanlarda temel gereksinimlerin neler olduğunu belirlemiştir (15).

Maslow, bireylerin temel gereksinimlerini beş ana başlık altında toplamıştır. Bunlar; fizyolojik, güvenlik, ait olma, saygınlık ve kendini gerçekleştirme gereksinimleridir. Maslow'a göre bu gereksinimlerin bir hiyerarşik sıralaması vardır (83).

**Fizyolojik İhtiyaçlar:** Yaşamın devamı için doyurulmaları zorunlu olan gereksinimlerdir. Bunlar açlık, susuzluk, cinsellik, dinlenme, uyku, annelik gibi.

Bu ihtiyaçlar en az oranda bile olsa tatmin edilmedikleri zaman insan yaşanını devam ettiremez. Biyolojik yaşamın sürekli kılınması için bu ihtiyaçların karşılanması gerekir. Fizyolojik ihtiyaçlar karşıldıklarında ortadan kalkarlar ve bundan sonraki ihtiyaçlar ortaya çıkar (22).

**Güvenlik İhtiyacı:** Bireyin kendini fiziki tehlikelerden korunma isteği, ekonomik güvence, kaygıdan ve kargaşadan kurtulma gibi gereksinimleri kapsar. Fizyolojik ihtiyaçlar gibi bunlarda giderilmedikleri zaman organizmaya egemen olurlar böylelikle insan sadece güvenlik arayan bir varlık haline gelir. Bu ihtiyaçlar da bir lde karşıldığında sona ererler (22).

**Ait olma ve Sevgi İhtiyaçları:** Bunlara genellikle toplumsal ihtiyaçlarda da denilmektedir. İnsanın fizyolojik ve güvenlikle ilgili ihtiyaçları giderildikten sonra birey bir sosyal gruba ait olma, başkalarıyla birlikte olma, birlikte çalıştığı kişiler tarafından kabul edilmek ister (22).

**Değer (Saygı) İhtiyaçları:** Bireyler hem kendi kendilerini takdir etmeleri hem de başkaları tarafından takdir edilmeleri biçiminde iki yönlü olarak görünür. Kişi toplumda bir gruba ait olduktan sonra ve bir grup ruhu yaratıldıktan sonra gerek grup içinde ve gerekse grup dışından kendisine sürekli ve sağlam bir değer verilmesini arzu eder. Bazen de insan kendisi de kendi kişiliğini takdir ederek sağlam bir kendine güvenlik duygusuna sahip olabilir. Saygı ile ilgili gereksinimler güven, başarma, rekabet edebilme bilgili olma bağımsız olma, prestij, statü ve saygı görme gibi gereksinimlerdir (22).

**Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı:** İhtiyaçlar hiyerarşisinin en st düzeyinde kendini gerçekleştirme gereksinimi bulunur. Bu ihtiyacın doyrulması için alt düzey ihtiyaçlarının doyrulması gerekir. Her insan belirli alanlarda uzmanlık

kazanabilecek bazı yeteneklere sahiptir. Ayrıca bu alanlarda araştırma, öğrenme ve hatta bilinmeyen bazı şeyleri keşfetme girişimlerinde bulunacaktır. Bu durum bireyin sadece örgüt içinde değil ulusal ve uluslar arası alanlarda da tanınan biri yapacaktır. Bu gereksinim sürekli olan bir gereksinimdir (22).

### **3.5.2. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı**

Herzberg ve arkadaşlarınca geliştirilen bu kuramın en önemli tarafı, gereksinimler belirlenirken bunun varsayıma dayanmaması, yani bir araştırmadan elde edilen bulgular doğrultusunda sınıflandırılmasıdır. Herzberg ve arkadaşları araştırmada 200 kadar mesleki-teknik iş görenlerle yüz yüze görüşerek bir takım etmenler çıkartmışlardır. Bunlardan bazıları doyuma, bazıları da doyumsuzluğa yol açmaktadır. Bu yaklaşıma göre, bazı iş şartlarının elverişsiz olması çalışmalarda doyumsuzluğa neden olurken, bu şartların iş görenlerce istendik düzeyde olduğunun algılanması iş doyumunu artırıcı olmaktadır. Herzberg'in hijyen etmenleri adını verdiği koruyucular, yani işle doğrudan ilgisi olmayan çevreyle ilgili faktörler; ücret, kişiler arası ilişkiler, çalışma şartları, işletme yöntemi ve politikalar ile gözetimdir (63).

Herzberg, aynı zamanda sadece sağlık etmenleriyle doyuma ulaşanların da var olabileceğini kabul etmektedir. Bu kuram, çalışma hayatında uygulanan iş zenginleştirme yöntemlerinin geliştirilmesinde sağladığı fayda yanında, çeşitli açılardan da eleştirilmektedir. Onaran'a (1981) göre, çift faktör kuramını iki küme etken (güdöleyiciler ve koruyucular) kesinlikle birbirinden ayırır. Güdöleyiciler, yalnız doyuma, sağlık etmenleri de yalnız doyumsuzluğa yol açar. Bundan dolayı da bu iki etken kümesini bir boyut üstünde düşünmek doğru bir yaklaşım değildir. Ona göre bu bireyler, her ne kadar doyuma ulaşma olsalar da; daha fazla kendini

gerçekleştirme gereksinimlerinin belireceği gelişmiş bir kişilik aşamasına gelmemiş kimselerdir. Herzberg'e göre, iş görenin işinde doyum elde etmesinin en geçerli yolu sorumluluk taşımak ve başarılı olmaktır. Kurama getirilen eleştiriler ise şunlardır; bu kuramın varsayımları doğrultusunda yapılan araştırmalardan elde edilen bulguların farklı mesleklerde çalışanlara genellenememesi, örgütsel amaçlarla bir ilgisinin bulunmaması, doyum yaratıcı güdüleyici etmenlerin yalnızca koruyucu etmenlerdeki değişmeler yanında, aynı zamanda, sosyo-kültürel yapı ve kişisel faktörlerden etkilenebileceğinin de göz ardı edilmesidir (15).

### **3.5.3. Aldorfer'in ERG Kuramı**

Clayton Aldorfer tarafından geliştirilen ve daha çok çalışma hayatındaki ihtiyaçlarla ilgili açıklamalara sahip olan bu teorinin adı, ileri sürülen üç ihtiyacın baş harflerinden oluşmuştur. Bu ihtiyaçlar; varlığını sürdürme, beraber olma ve gelişmedir (44).

Varlığını sürdürme ihtiyacı: Maslow'un kuramındaki temel ihtiyaçlar olan, her türden fizyolojik ve güvenlik gereksinimlerini içerir ve çalışma ortamındaki işi, ücreti, ikramiyeyi, örgütsel olanakları ve çalışma koşullarını kapsar (44).

Beraber olma gereksinimi: insanlar arasındaki ilişkileri kapsar. Varlık gereksinimlerinden farklı olarak, ilişki gereksinimlerinin doyurulması, bir bireyin diğer bireylerle paylaşma, ortak anlayış ve karşılıklı etkileşime dayanan faaliyetlerinde bulunmasına bağlıdır. Destek, saygı, tanınma ve ait olma bu tür gereksinimlerden (44).

Gelişme gereksinimi: bireyin kişisel gelişme ve yaratıcılığına bağlı çabalarını gerektiren ihtiyaçlardır. Kişinin işinde yaratıcı imkânlarla sahip olması ve kendisini geliştirmesi ile ilgilidir (44).

ERG kuramı, Maslow'un kuramındaki beş temel gereksinime karşılık gelen üç gereksinimi içermektedir. Her iki kuram da bir alt gereksinimin karşılanması durumunda üst düzey bir isteğin doğacağını kabul etmesine karşın bazı farklı yönleri vardır. ERG kuramına göre gereksinimler karşılanmadığında bir alt düzey gereksinim belirir. Buna hayal kırıklığı-çekilme adı verilmiştir; nedeni bireyin daha somut amaçlara yönelme eğilimidir; ancak bu bireyin alternatif uyarıcı kaynakları araması anlamına geldiğinden asıl isteğin bu şekilde karşılanması mümkün değildir. Alderfer'in kuramı da bir hiyerarşi içermekle birlikte Maslow'un hiyerarşisi kadar katı değildir. Alderfer gereksinim düzeylerini somuttan soyuta doğru sıralamıştır. Ayrıca birden fazla gereksinimin aynı anda doğabileceğini belirtmektedir. Örneğin, karnı aç bir insanın bir gruba ait olup olmadığını hissetmesinin mümkün olduğunu ve bir aktiviteyle uğraşmak konusunda yeteneklerini kullanıp kullanamayacağını farkında olabileceğini söylemektedir (2).

#### **3.5.4. Mc. Clelland'ın Başarma İhtiyacı Kuramı**

Başarma ihtiyacı, bir kişinin başkaları ile sosyal ilişkilerini arttırma ile ilgili ilişki kurma, başkalarını etki altında tutmaya yönelik güç kazanma ve kişilerin yetenek ve becerileri ile belli bir başarı elde etme gibi çeşitli ihtiyaçlarını gidermeye yönelik davranış göstermesidir. Eğer yöneticiler elemanlarının ihtiyaçlarını bilebilirse onlardan daha iyi yararlanabilir ve bireyler bilgi ve yeteneklerini daha iyi kullanırlar. Gerçekleştirme (başarma ihtiyacı) ihtiyacı ile ilgili olarak Mc Clelland yaptığı bir araştırmada büyük bir işletmenin yöneticilerinden %73'nün daha çok otoriteye ihtiyaç duyduğunu ortaya koymuştur. Mc Clelland'a göre insanlar yaşamları boyunca bazı tür ihtiyaçları

duymaktadırlar. Bir başka deyişle insanlar bu ihtiyaçlarla doğmamakta aksine yaşam tecrübeleri yoluyla bu ihtiyaçları öğrenmektedirler (89).

Mc. Clelland diğerlerinden farklı olarak ihtiyaçların öğrenmeyle sonradan kazanılacağını önerir (71).

Mc Clelland adlı düşünür, insan ihtiyaçlarını kendince üç grup altında toplamıştır. Bunlar başarı, bağlılık ve güçlülük ihtiyaçlarıdır. Bu ihtiyaçların daha çok sosyo-psikolojik türden olduğu kadar, düşünür tarafından toplumsal açıdan da önem taşıdığı vurgulanmaktadır. Diğer bir deyimle, hem birey hem de toplum ve ulus yaşamında önem taşımaktadır. Düşünüre göre, insanların kendi meslek alanlarında en iyi olma ve mükemmeli arama tutku ve duygularının altında başarı ihtiyacı saklıdır (32).

### **3.5.5. Adams'ın Eşitlik Kuramı**

Adams tarafından geliştirilen eşitlik kuramı ise, öncelikle bir motivasyon kuramıdır, ancak iş tatmini ve tatminsizliği ile ilgili önemli noktalara dikkat çekmektedir. Bu kurama göre, kişinin iş başarısı ve tatmin olma derecesi çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik veya eşitsizliklere bağlıdır. Adams'a göre, iş tatmini kişinin algıladığı girdi-çıkıtı dengesine göre belirlenmektedir ve birey kendisinin sarf ettiği gayret ve karşısında elde ettiği sonucu aynı iş ortamında başkalarının sarf ettiği gayret ve elde ettikleri sonuç ile karşılaşmaktadır (89).

Çalışanlar işlerine ne verdikleri ile ne aldıkları arasında adil bir denge ararlar. Adams bunlara "girdiler" ve "çıkıtılar" diyor. Çalışanlar, piyasadaki kendi durumundaki diğer insanlar göre, girdilerini ve çıkıtılarını karşılaştırarak ne kadar adil bir denge kurulduğu kıyaslarlar. Ayrıca bu kıyaslamaları yaparken, insanlar kendi meslektaşlarından, arkadaşlarından ve eşlerinden de etkilenirler (101).

### **3.6. İş Doyumunu Etkileyen Faktörler**

İş doyumunu etkileyen önemli etkenler çevresel etmenler ve bireysel etmenler olarak ikiye ayrılır. İlkinde işin kendisi, işin düzeyi, yükselme olanakları, tanınma, çalışma şartları, ücret, yöneticilerin tutumları, fiziksel ortam işyerinde çalışanların birbirleriyle olan ilişkileri, mesleğin toplum içindeki yeri, işin bireye uygun olup olmaması, ödüllerle ilgilidir. İkincisi ise kişilik ve önceki deneyimleri yaş,cinsiyet,öğrenim durumu,hizmet süresi gibi birçok etmeni kapsamaktadır (82).

#### **3.6.1. İş Doyumunu Etkileyen Çevresel Faktörler**

##### **3.6.1.1. İşin Kendisi**

Kişilerin başarılı, mutlu ve üretken olabilmelerinin en önemli gereklerinden biri olan mesleki doyum, işin bireye sağladıklarının algılanmasıyla oluşan hoşnutluk duygusudur (46).

Sağlıklı her insan bir iş ve meslek sahibi olmak ister. İş hayatında insan istediği işi ve bu işin kendi bilgisi ve yeteneği bölümüne giren kısmını elde ettiği sürece işinde ve işyerinde daha verimli çalışacak, psikolojik yönden huzura kavuşacaktır. Arzu ve ihtiyaçlarının tatmin edilmediğini gören kimseler olumsuz birtakım tutumlara sahip olacak, tatminsizlik, ruh çöküntüsü ve bozulma ortaya çıkacaktır (22).

Meslek seçimi ile başlayan ve kişinin tüm yaşamı boyunca onu etkileyen, mesleki doyum kavramı, literatürde iş doyumunu ya da iş tatmini şeklinde de yer almıştır (86).

Mesleki doyum kavramı ve iş tatmininin ölçülmesi ilk olarak 1911 yılında Frank Taylor'un araştırmalarıyla başlamıştır. Taylor iş tatminini, sahip olunan

mesleğin ekonomik getirisi ve terfi, prim, takdir, gelişme olanakları gibi ödüllendirmelerin sağlayabileceğini ifade etmiştir (3).

Mesleğin statüsü iş doyumunu etkileyen bir faktördür. Yüksek düzeyli iş ile doyum arasında genellikle olumlu doğru yönde bir ilişki bulunmaktadır. Profesyonel mesleklerde çalışanlar arasında mevcut mesleği yeniden seçeceklerini söyleyenlerin oranı yüzde 81 ile 90 arasında değişmektedir (78).

İş görenin, işinden tatmin duymasında etkili olan faktörler arasında işin genel görünümü, iş görenin sağladığı sosyal ve ekonomik çıkarlar ile iş ortamı şartlarının önemli bir yeri vardır (31).

İşin içeriğinin ilginç ve zevkli olması, iş görenin çalıştığı işin niteliğini beğenmesi iş doyumunu etkileyen başlıca faktörlerden birisi olmaktadır. İş görenlerin işini beğenmesi de aşağıdaki koşullara bağlıdır (8).

- İşin; iş görenin yeteneklerini kullanmaya elverişli olması,
- İşin; yenilikleri öğrenmeye, gelişmeye olanaklı olması,
- İş görenin yaratıcılığa, değişkenliğe ve sorumluluk almaya yönlendirilmesi,
- İşin sorun çözmeye dayandırılması (8).

Çalışanlar sürekli aynı şekilde tekrarlanan monoton bir iş istemezler. İşin kendisinin iş doyumunda etkili olan iki ögesi bulunmaktadır. Birincisi işin sürekli değişen bir yapısının olması ikincisi ise çalışanın yapılan işin kontrol edebildiğine dair kanısının olmasıdır. Yapılan iş sürekli bir değişiklik gerektiriyorsa yani tekrarlar azalıyorsa, çalışanın işin kontrolünü sağlamada bazı özgürlükler verildiğinde iş doyum düzeyi artmaktadır. İşin sürekli aynı tempoda

devam etmesi, değişikliğin az olması, kişisel hiçbir katkısının olmaması çalışanların sıkılmasına neden olmaktadır (22).

### **3.6.1.2. Ücret**

Ücret iş gücünün ederi anlamındadır. Maddi çıkarlar, gereksinimler dizisinin başında gelmektedir. Başlıca sorun ücretin adil bir biçimde saptanıp ödenmesidir. Bunun için ücretler yapılan işin miktar ve niteliği ile uyumlu olmalıdır. Ücret önemli doyumsuzluk kaynağıdır. Güdöleme kuramlarında içerik modellerine göre uygun koşullarda para bireyin başarısını etkilemektedir. Örneğin, gereksinim hiyerarşisi kuramını ücret açısından değerlendirdiğimizde, ücretin fizyolojik, güvenlik, tanınma gibi birçok gereksinimi karşıladığı görülür. Ücretin en az karşılayabildiği gereksinimler, sosyal gereksinimler ile kendine gerçekleştirme gereksinimleridir. Herzberg'in iki etmen kuramına göre ise çalışanın başarısı ile ücret ilişkisi sağlandığında, ücret başarı için güdüleme aracı olabilir. Ücret doğrudan başarı ile ilişkili olmadığı durumda yalnızca bir hijyen etmeni olarak kalmaktadır. Çalışanın davranışları ile doyum incelendiğinde, iş gücü devrinin büyük ölçüde işten sağlanan doyuma bağlı olduğu, doyumunda alınan ücrete bağlı olduğu sonucu çıkarılmaktadır. Ayrıca iyi desteklenmiş ücret sistemin çalışanın içsel güdülenmesini güçlendirdiği ileri sürölmektedir. Yeterli bir ücret bir çalışanın kendini iş de iyi hissetmesini sağlar. Yetersiz bir ücret ise çalışanın örgüte karşı olumsuz bir tutum geliştirmesine yol açar. Bu durum aynı zamanda çalışanın öz benliğini de olumsuz etkiler (22).

### **3.6.1.3. Yükselme Olanacağı**

Ücret gibi, yükselme olanağı da, işgörenin doyumunda önemli bir değişken olmaktadır. Yükselme olasılığının en üst seviyede olması, sıklığı, adil

olması ile yükselme isteğinin işgörence duyulması, bu değişkenin doyum sağlayıcılık niteliğini artıran öğelerdir. Sabuncuoğlu, ise birçok kişinin işletmeye girdikten sonra, hatta bazen girmeden önce, kısa zamanda yükselme ve gelişme olanaklarını araştırdığından bahsederken, işgörenlerin, işletme içi ve dışı eğitim olanaklarından yararlanarak veya kişisel deneyim, bilgi ve becerilerine dayanarak daha yüksek mevkilere tırmanma yarışına girdiklerinin altını çizmektedir. Özellikle yöneticiler arasında terfi arzusu çok daha fazladır. Bunun kökleri yüksek ücret artışı, sosyal statü kazanma ve daha çok sorumlulukla gelen psikolojik gelişim ve hak ettiği terfiye ulaşma ile elde edilen adalet duygusudur. Yükselmek daha az tekrar gerektiren iş yapmak anlamına geldiği için de iş tatminini artırmaktadır. Alt seviyelerde ise işin özgürlüğü kısıtlayıcı, tekrarı gerektiren ve daha çok fiziksel güç gerektirmesinin dışında ücret olarak yetersiz kalması tatminini olumsuz etkilemektedir (101).

#### **3.6.1.4. Çalışma Arkadaşları**

Kişinin içinde bulunduğu grup iş tatminini etkilemektedir. Her işletmede biçimsel olan ve biçimsel olmayan gruplar bulunmaktadır. Çalışanın başarılı sayılan bir grup içerisinde yer alması ve hayat görüşü kendisine uygun çalışanlarla birlikte olması, onun iş tatmininin artıracaktır. Çalışanlar, yaptıkları işten sadece para veya somut başarı beklememektedirler. Günlük yaşantısının yarısından fazlasını işyerinde çalışarak geçiren kişi, uyumlu iş arkadaşlarıyla birlikte sosyalleşme içerisindedir. Bu nedenle çalıştığı işletmede dostlar ve destekleyici iş arkadaşları bulan çalışanın iş tatmini artmaktadır İngiltere’de akademisyenler üzerinde yapılan bir çalışmada, çalışma arkadaşlarının davranışları ile iş tatmini ilişkisini test etmiştir. Frekans analizleri sonuçları açıkça göstermektedir ki;

çalışma arkadaşlarının davranışları ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Çalışanların zamanlarının çoğunu birlikte geçirdiği çalışma grubundaki iş arkadaşlarının durumu, samimiyeti, birbirleriyle dostane ilişkiler kurmaları ve aralarındaki işbirliği iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir. Çalışma grubu çalışana sosyal dayanışma ortamı sağlamaktadır. Çalışma grubunda uyum varsa, dünya görüşleri birbirine uyuyorsa, işten duyulan tatmin artmaktadır. Tek başına çalışanların kendilerini sosyal açıdan yalnız hissetmeleri, işlerini sevmemelerine neden olmakta ve iş tatminsizliğine yol açmaktadır. Çalışma grupları çalışanların iş tatmini için önemli bir kaynaktır ve grup üyelerinin birbirleriyle olan iletişimleri ve ilişkileri iş tatminini yönlendirmektedir. Birbirleriyle iletişim kuramayan çalışanların iş tatminleri azalmakta ve sosyal yalnızlığa itilmekte ve sonuçta işi terk etmelerine yol açmaktadır (80).

Çalışan, çalışma grubundaki ilişkilerden de etkilenmektedir. Yapılan birçok araştırmada, işyerindeki arkadaşlık ortamının iş tatmini üzerinde etkili olduğu bulunmuştur. Çalışanın içinde bulunduğu çalışma grubu yardım, destek, rahatlık sağlamak ve çalışanı yönlendirmektedir. Arkadaş canlısı, teknik yeterliliklere sahip ve işbirliğine açık bir çalışma grubu, iş tatmini üzerinde pozitif etki yaratmaktadır (12).

### **3.6.1.5. Çalışma Şartları**

Genel olarak çalışanlar iş yerlerini tehlikesiz ve konforlu isterler. Sıcaklık, nem, havalandırma, ışık, gürültü gibi etkenlerin fazlalığı veya azlığı çalışma ortamının konforunu rahatlığını azaltır ve bireyin iş yeteneklerini kısıtlar. Birçok çalışan iş yerlerinin evlerine yakın olmasını, eski bina yerine yeni bina olmasını,

temiz olmasını, gerekli alet ve araç gerecin bulunmasını isterler. İş ortamında bu tür gereksinimlerin karşılanması iş doyumunu olumlu yönde etkiler. Çalışma koşullarının iş doyumunda etkili olmasının nedeni çalışanın fiziksel rahatı için iyi çalışma koşullarını arzulamasından kaynaklanmaktadır. Örneğin; çok sıcak veya az ışık fiziksel rahatsızlığa neden olur. Kirli veya yetersiz hava fiziksel bir tehlike yaratabilir. Ayrıca çalışma koşulları çalışanın iş dışındaki yaşamında da etkili olduğundan önem taşımaktadır. Çalışma saatleri uzun olduğunda çalışanın ailesiyle, arkadaşlarıyla geçireceği iş dışındaki yaşamı için az zamanı kalır. Çalışma saatlerinde bazı esneklikler olduğunda veya çalışılması gereken süreler kısa tutulduğunda iş dışındaki yaşamı daha tatmin edici olabilecektir (68).

#### **3.6.1.6. Yönetim**

İşgörenin çalıştığı örgütün doğası, yönetiminin niteliği işten doyumunda başlı başına önem taşımaktadır. Toplumca tanınmış, önemli bulunan, hizmet çevresi geniş olan örgütler ile işgörenlerin yaratıcılığına yer veren, takım çalışmasına elverişli olan yönetim biçimleri, işgörelere daha yüksek doyum sağlamaktadır. Yönetim kademesiyle işgörenler arasındaki iletişim kanallarının açık olması ve işgörenlerin kendilerini ifade etme olanağına sahip olmaları onların iş doyumunu artırma adına önemlidir. Karara katılma sürecinde de etkin bir yer bulan işgören, işini daha çok benimsemeye ve yaptığı işten daha fazla tatmin olmaya başlayabilmektedir (101).

İş doyumunu yöneticinin işgörene karşı olan tutumuyla yakından ilişkili olup, yöneticinin işgörelere karşı olumlu tutumu, onlara değer vermesi, yönetici ve işgören arasındaki olumlu ilişkiler işgörenin yaptığı işten doyum sağlamasına neden olabilmektedir (13).

### **3.7. İş Doyumunu Etkileyen Bireysel Faktörler**

İşgörenler belirli istek ve gereksinimlere sahiptirler. Bu istek ve gereksinimlerini doyurabilmek için işletmede çalışmayı kabul ederler. İstek ve gereksinimleri karşılandığı sürece de doyumlu olurlar ve işletme amaçlarını gerçekleştirme doğrultusunda birleşip hareket ederler. İstek ve gereksinimleri karşılanmadığında işe doyumсуz olurlar ve işletme amaçlarını engelleyici davranışlar içine girerler. Bilindiği gibi işgörenlerin istek ve gereksinimlerini üst kademelere iletmeleri, yöneticilerin de gerekli emir ve talimatları işgörelere iletmeleri iyi bir iletişim sisteminin kurulmasıyla sağlanabilir. Açık bir iletişim sistemi kurulamazsa, işgörenler neyi, nasıl, hangi amaçla, ne kadar sürede, ne miktar ve özellikte yapacaklarını tam olarak bilemezler. İşgörenler kendi istek ve gereksinimlerini, iş ile ilgili görüş ve önerilerini üst kademelere iletemediklerinde ya da gereksinim duydukları konulardaki bilgiler kendilerine aktarılmadığında diğer bir deyişle üst kademeler iletişim kanallarını kapattığında işgörenler huzursuzluk duyar ve moral bozukluğu içine düşerler. Bu durum işgören üzerinde de doyumсуzluk ve şikâyetlere neden olur (91).

İş doyumunu çeşitli noktalarda değişkenlik gösterebilir. Bunun tüm toplumlar için genel bir doğrusu olamaz. Yani her koşul ve ortamda farklılıklar meydana gelebilir. Dolayısıyla, iş doyumunu etkileyen çok fazla değişkenin olduğunu kabul etmek gerekmektedir (101).

#### **3.7.1.Cinsiyet**

Toplumsal açıdan kadın ve erkeğe uygun görülen ve yüklenen görevler, çalışma yaşamında kadın ve erkeğin davranışlarını etkilemekte, çalışma yaşamını ve işe bakışta önemli bir ayrımı teşkil etmektedir. Kadının geleneksel olarak ev

işleri, çocuk bakımı gibi aile içine dönük işlevleri üstlenmesi ve erkeğin dışarıda çalışarak ailenin geçimini sağlayan bir rol ile özdeşleşmesi kadın-erkek arasında yüzyıllardır süren toplumsal rol paylaşımına neden olmuştur. Her ikisi de, profesyonel mesleklere sahip olsalar bile, kadının yine ev ve çocukları ile ilgili sorumlulukları üstlenmesi, kadınların iş tatminini olumsuz olarak etkilemektedir (17).

Yapılan araştırmalar bireyin kadın ya da erkek olmasının işe karşı tutumları etkilediğini tespit etmiştir. Ancak bu konudaki bulgular araştırmadan araştırmaya farklılık göstermektedir. Cinsiyet açısından dengeli gruplarda çalışanların doyum seviyeleri, homojen (bir cinsiyet baskın) gruplarda çalışanlara kıyasla daha yüksektir (37).

Çalışmaların bazılarında, erkeklere göre daha kötü koşullar altında çalışan kadınların, işlerinden daha çok doyum elde ettiklerini göstermiştir. Diğer yandan, kadınların iş doyumlarının daha düşük olduğunu belirten araştırmalarda, bu sonuç, kadınların eşlik ve annelik rollerinin öncelikli olması nedenine bağlanmıştır. Kadınlar bu nedenle, çalışma yaşamında üst düzey gereksinimleri gidermeyi amaçlamamakta ve işlerin parasal ya da fiziksel ödülleriyle ilgilenmemektedirler (39).

### **3.7.2. Yaş**

Yapılan araştırmalar yaş ile iş doyumunu arasında olumlu bir bağlantı olduğunu göstermiştir. Yaş arttıkça doyum artmaktadır. Bunun nedeni deneyim nedeniyle uyumun artmasıdır, yaş ilerledikçe ödüllerin artması, mesleki konumun yükselmesi iş doyumunda artış sağlayan etkenler olabilirler. Genel olarak iş doyumunu yaşla birlikte artmaktadır. Gençler daha düşük düzeylerde iş doyumunu

bildirmektedirler. Genç insanların çoğu sorumluluk duydukları ve kendilerini yeterli hissettikleri bir iş bulmakta başarılı olamadıkları için ilk işlerinde hayal kırıklığına uğramaktadırlar (81).

İnsanların iş doyumlarının 30'lu yaşlarda başarılarının artmasıyla birlikte arttığı, 40'lı yaşlarda düştüğü ve 50'li yaşlarda tekrar arttığı bildirilmiştir (41).

Herzberg, yaş ve iş tatmini arasında u şeklinde bir fonksiyonun varlığına inanmıştır. İş tatmini, genç yaşta aslında yüksek olup orta yaşlarda eğilmekte ve daha sonra yüksek seviyesine geri dönmektedir. Moral, genç iş görenler için işe girildiğinde yüksek ve sonra tekrar yükselmeden önce can sıkıntısı ve algılanan terfi fırsatlarının azalmasına bağlı olarak yavaşça düşmektedir (73).

Yaşın hem kadın hem de erkeklerin iş doyumunu doğrudan etkilediğini bulmuşlar; bunun açıklamasının ise diğer araştırmacıların birçoğunun yaptığı gibi yaşlanma üzerinden değil aynı yaş grubundan olan çalışanların aynı demografik özellikleri gösterebilecek olmaları üzerinden yapılabileceğini savlamışlar ancak kesin bir sonuç elde edememişlerdir (40).

### **3.7.3. Medeni durum**

Bireysel demografik değişkenler açısından evli bireylerin, diğer iş görenlerle karşılaştırıldığında işlerinden ayrılma eğilimlerinin daha az olduğu göze çarpmaktadır. Mano-Negrin ve Kirschenbaum işten ayrılma karar sürecinde eşin çalışma şartları ile diğer ailevi ve ekonomik faktörlerin birbirine bağlı olduğunu belirtmişlerdir. Bununla birlikte Brough ve Frame'in çalışmasında

medeni durumun iş tatmini ile işgücü devrine önemli ölçüde bağlı olmadığı ortaya çıkmıştır. Yalnız evli olan iş görenlerin daha az devamsızlık, daha az işten ayrılma ve bekâr olanlara kıyasla daha çok tatminkâr oldukları da vurgulanmıştır (70).

Bireysel özellikler ve iş doyumu ilişkisini incelediği, Türkiye’de farklı kurumlarda çalışan kadın ve erkek çalışanlarla yaptığı araştırmasının medeni durumun ile ilgili sonucu olarak, bu değişkenin genel iş doyumu düzeyinde farklılığa yol açmadığını belirtir (11).

Medeni durumun da iş doyumunu etkilediği, bekâr çalışanların doyum düzeyinin, evli çalışanlara göre daha düşük olduğu görülmüştür. Evli çalışanların daha düzenli bir hayata sahip olmaları, yaptıkları işten zevk almalarına yol açmakta ve bu durum da doyum düzeylerini arttırabilmektedir (101).

Bekâr bireylerin sadece kendilerine karşı olan, evli bireylerin ise eşlerin karşılıklı olarak birbirlerine karşı olan sorumlulukları sebebiyle medeni durum bireylerin işlerine karşı olan davranışlarını da etkilemektedir (70).

#### **3.7.4. Unvan**

İş grubu ve mevkilere verilen unvanlar zamanla bu noktalarda bulunan kişiler tarafından bir çeşit statü ve prestij sembolü haline getirilmiştir. Unvana atfedilen prestij, sağlanan imkanlar ve yetki düzeyi gibi konular kişileri bu unvanları alma peşinde koşmaya ve bunun için daha fazla çalışmaya sevk eden bir faktör haline gelmiştir. Eğer bir kişi belli bir unvanı almayı arzuluyorsa ve eğer belirli bir performansı gösterdiğinde bu unvanın kendisine verileceğine inanıyorsa o kişi motive olabilecektir (53).

#### **3.7.5. Kıdem (Çalışma Süresi)**

İş görenlerin iş tatminini etkileyen faktörlerden biri de meslekte geçen hizmet (görev) süresi olup örgütteki hizmet süresinin işgücü devri üzerine güçlü ve olumsuz etkisi literatüre iyice yerleşmiştir. Hizmet süresi açısından bir işletmeyle 10 yıl veya daha uzun süre çalışan iş görenler yüksek iş tatmini belirtmeye eğilimlidirler. Aynı şekilde bir işletmeyle 3 ve 7 yıl arasında çalışan iş görenler işletmedeki diğer hizmet yılı gruplarından daha az iş tatmini belirtmektedirler. Bir çalışmada, bir işletmede 3 yıldan daha az çalışan iş görenler işletmede 3–6 yıl çalışanlardan daha fazla tatmin belirtirken, 7 yıl veya daha uzun süredir çalışan iş görenler en yüksek iş tatminini belirtmişlerdir. Bununla birlikte Moak yaş, cinsiyet, ırk, eğitim seviyesi ve işletmedeki hizmet süresinin iş tatmini üzerindeki etkilerini incelemiş ve beş değişkenin hiçbirisinin iş tatminiyle önemli derecede ilişkili olmadığını bulmuştur. Pugliessi de işletme hizmet süresinin iş tatminiyle ilişkili olmadığını belirtmiştir. Ayrıca Petty ve arkadaşlarının yapmış oldukları çalışmada, genç iş görenlerin yaşlı iş görenlere göre işlerinden daha çok tatmin olmadıkları ve hiçbir işletme hizmet yılı kategorisinin diğerinden iş tatmini seviyesi açısından önemli bir fazlalık veya azlık göstermediği belirtilmiştir (70).

Ronen'in (1978), araştırmasında, bireyler işe ilk başladıklarında işin yeniliğinden ve ilk beklentilerden kaynaklanan görece doyumun aynı işi 2 ile 5 yıl süreyle yaptıktan sonra azalmaya başladığı; aynı meslekte 6 yıl ve üzeri süreden sonra işe doyumun yeniden artmaya başlayacağı da bulunmuştur. Söz konusu araştırmada, bireylerin iş doyum düzeylerindeki bu dalgalanma ve artışın işten ayrılmalar sonucunda meslek grubunda meydana gelen değişiklikler ya da bireylerin ödül beklentilerinde daha gerçekçi olmaya başlamalarından kaynaklanıyor olabileceği savlanmaktadır (76).

Kişilerin kıdem ve deneyimleri arttıkça, iyi mevkilere gelebilme imkânları da artmaktadır. Bu da, işten daha çok tatmin olmalarını sağlamaktadır.

Araştırmacılar öncelikle yöneticilerin iş tatmininin, yönetici olmayanlara oranla daha yüksek olduğunu belirtmektedir. Ayrıca, hiyerarşik yapı içerisinde üst seviyede olanların alt seviyede olanlara göre iş tatminleri daha yüksek olmaktadır (74).

Fennick, bir toplantıya sunduğu bildirisinde, öğretmenlerin çoğunun mesleği ilk beş yıl içinde bıraktıkları, genellikle yüksek performanslı öğretmenlerin mesleklerinin bırakmaya eğilimli olduklarını, stajyer ve yeni başlayan öğretmenlerin büyük ideallere ve amaçlara eğilimli olduklarını belirtirken buna karşılık çok fazla güç harcamanın genç öğretmenlere zarar verdiğini açıklamıştır (36).

Hakemlikte kıdemin artması sahada geçirilen yılların sayısının da fazlaşması anlamına gelmektedir. Herşeyden önce hakemlerin de birer insan olduğu, zor durumlarda etki altında kalabileceği unutulmamalıdır. Bununla birlikte yine de hakemlerin seyircilerden, oyuncularından, üstlerinden ve benzeri durumlardan etkilenmeyip, sağlıklı bir yönetim sergilemeleri gereklidir. Bunun için de hakemlerin kendi oto kontrol mekanizmalarını güçlendirip, kendilerini her an oluşabilecek olan zor pozisyonlara etki altında kalmadan hazırlaması gerekmektedir. Hakemler kıdem olarak bir üst klasmana çıktıkça saha içinde yer alma, düdük tonu, yardımlaşma, talimatlar, kural bilgisi, spor psikolojisi ve benzeri.hakemlikle ilgili eğitimleri teorik ve pratik olarak daha yoğun almaktadırlar (29).

### **3.7.6. Gelir Durumu**

Para insanların gereksinimlerini gidermede önemli bir araçtır. Ayrıca para, başarı ve saygınlık içinde geçerli bir ölçüt niteliğini korumaktadır, Herzberg,

bireyin güdülenmesinde ekonomik etmenlere yer verir ve bu ihtiyaçlar giderilmedikçe başarılı olunamayacağını belirtir. Maslow'a göre insanlar fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını karşılamak için para kazanmak zorundadır. Gelir düzeyi artışıyla tükenmenin azaldığı ve iş doyumunun arttığı yapılan birçok araştırma bulgularında ortaya çıkan ortak sonuçlardan biridir (85).

### **3.8. İş Doyumsuzluğu**

İş doyumumsuzluğu kavramı, işgörenlerin işlerinden hoşnutluk duymalarını ifade eden iş doyum kavramının karşıt anlamını ifade etmektedir. İşgörenlerin işlerinden hoşnut olmaları olumlu beşeri ilişkilere ve dolayısıyla örgütsel etkinliğe yol açarken, iş doyumumsuzluğu duygusu da bazı olumsuz sonuçlara neden olmaktadır. İşgörenler, işlerinden onur duyma ve görevlerini yerine getirme duygusunu karşılayamazlarsa ya da bekledikleri çalışma ortamını bulamazlarsa, amaçlarını daraltarak gerçekleri çarpıtarak ya da saldırgan veya pasif davranışlarda bulunarak tepki gösterirler. Söz konusu tepkiler de bir takım psikosomatik rahatsızlıklara yol açabilmektedir (77).

#### **3.8.1. İş Doyumsuzluğunun Nedenleri**

İş tatmini bireyin işine karşı duyduğu tutumların bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Bu tutumlarla ilişkili olarak iş tatmini etkileyen faktörler şöyle sıralanabilir (27).

##### **3.8.1.1. Bireyden Kaynaklanan Nedenler**

Bazı bireyler doğuştan kaynaklanan özellikleri ile doyumumsuzdur. Günümüz yaşam koşullarında, birey ne kadar yaratıcı olursa olsun, bir takım ihtiyaçlarını

karşılama için çalışma zorunluluğu duyuyorsa, yapmış olduğu iş, yapmak isteyeceği işi karşılayamadığından her durumda iş tatminsizliği ortaya çıkacaktır. Bu tip bireyler işe sadece belirli bir ücret karşılığında katlanılması gereken şey gözüyle bakacaklardır. Çalışma hayatına yeni başlayan iş tecrübesi az olan kişilerin genelde gerçekçi olmayan beklentileri vardır. Bir işletmeye arzu ettiği işi yapmak için başvuran ve kabul edilen kişi hızla yükseleceğini, çalışma koşullarının üst düzeyde olacağını hayal eder. Bu beklentilerin etkisi altında işe başlayan kişi, zamanla işin katı gerçeklerini kavrar. Bu gerçeklerde tatminsizlik yaratır. Bunun nedeni, iş görenin iş ile ilgili, hayal ettiği gerçekçi olmayan beklentileridir (5).

Kişinin ihtiyaç ve beklentileri iş tatminlerini etkileyebilmektedir. Eğer birey organizasyonda yüksek statülü bir pozisyon arzusu içinde ise ve bu arzusuna ulaşırsa iş doyum düzeyinde artış görülecektir. Bireyin işle ilgili çıkarları da iş tatmini de etkendir. Öğrencilik yıllarında masraflarını çıkartmak için geçici bir işte çalışan genç bu amacın gerçekleştirdiği ölçüde işinde doyuma ulaşacaktır. Ancak, okulunu bitirip bu işte devamlı olarak çalışmak zorunda olduğunda işinden elde ettiği tatmin düzeyi azalabilecektir (67).

### **3.8.1.2. Organizasyondan Kaynaklanan Nedenler**

İşletmelerin organizasyon yapıları da iş tatminine etki eden bir faktördür. Doğaldır ki, olumsuz nezaret koşullarının var olduğu, ücret-terfi performans sisteminin kötü olduğu, eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarına önem verilmediği bir işletme ile yukarıda saydığımız tüm bu organizasyon gereklerini işletme yönetimi bilimine göre uygulayan bir işletme çalışanlarının duyduğu tatmin düzeyleri farklı

olacaktır. Organizasyonun yapısı tüm faktörler içinde iş tatminini an fazla etkileyen faktör olma özelliğindedir (23).

Bir kuruluşun ortak amaçlarının neler olduğunun saptanması, kişisel ve kolektif amaçların, uzlaştırılması zorunlu bir çaba olmalıdır. işi yapabilmek için, iş görene yetki verilmemesi, kuruluştta sosyal dayanışmanın olmaması, gerekli çalışma ortamının sağlanmaması, iş görenin çalıştığı ortamdan memnun olmamasına neden olur. Bu yüzden, çalışan yaptığı işten zevk alamaz. Bu da çalışanlar üzerinde huzursuzluğa neden olur. Örgütün verimliliğini olumsuz yönde etkiler. Örgüt içinde, çalışanların örgütten beklentilerinin neler olduğunun saptanamaması, onları işe başlayacak ve işten tatmin olmalarını sağlayacak unsurların keşfedilmemesi büyük bir sorun teşkil eder. Örgüt içinde çalışan personelin beklentileri vardır. İş gören yönünden örgüt, iş görenin isteklerinin gerçekleştirilmesinde bir araçtır. İş gören ile örgüt arasında anlaşmazlığın çıktığı nokta ise, örgüt ile çalışanların gereksinimlerinin denk olmamasından kaynaklanmaktadır. Çalışana işini daha iyi yapabilmek için örgüt tarafından eğitim verilmezse ve terfi yolları yeterli açıklıkta değilse, kendine değer verilmediğini ve örgüt içinde önemsiz olduğunu düşünür. Bu da örgüt açısından sonuçlan telafi edilmeyecek sorunları doğurur. İş gören ya işinden ayrılır ya da yüksek oranda devamsızlık yapar (5).

### **3.8.1.3. Çevreden Kaynaklanan Nedenler**

Burada çevre kavramı ile anlatılmak istenen bireyin yakın çevresi (doğup büyüdüğü yer) ile uzak çevresidir (bireyin yetiştiği toplum). “Bireyin doğup yetiştiği çevre onun gereksinimlerini, değer yargılarını, inançlarını ve tutumlarını

belirlemede etkin bir rol oynadığından; olumsuz çevre koşullarının iş tatminine olumsuz etkiler yapacağı açıktır” (23).

Bireyi etkileyen ekonomik, sosyal ve devlete ait tüm faktörlerdir. Örneğin, iş yoğunluğundan dolayı ailesine zaman ayıramayan bir kişinin bu durumu isine yansiyabilir ve iş doyumunu etkileyebilir (67).

### **3.9. İş Doyumunun Sonuçları**

İnsanlar öncelikle kişisel yetkinliklerini ortaya koymak ve gerçekleştirmek istemektedirler. İş tatmini, kişilerin psikolojik olgunluğuna erişmesini sağlarken, bunu elde etmemek kişileri hayal kırıklığına uğratmaktadır. İş insan yaşamının odak noktasıdır ve işsiz olan kişi mutsuz ve umutsuzdur. Bir işe sahip olmayanların psikolojik sağlığı düşük düzeyde olur. Düşük iş tatmini moral bozukluğuna, işten soğumaya, düşük verimliliğe ve sonuçta sağlıklı bir topluma zemin hazırlar. Robbins (1998) araştırmalarında, iş tatmini ve çalışan devri arasında negatif bir ilişki olduğunu, aynı zamanda bu ilişkinin iş tatmini ve devamsızlık ilişkisinden de güçlü olduğunu belirtmiştir. Gücenme (1986) yüksek iş gücü devrini çalışanların hoşnutsuzluğu olarak değerlendirmekte ve bu durumun çalışacak yeni kişileri bulmak için katlanılacak maliyet, işe adaptasyon ve eğitim maliyeti, iş kazalarının artması, örgüt içerisinde kalan kişilerde moral bozukluğu gibi ekonomik ve sosyal problemlere yol açacağını savunmuştur. İş tatminsizliğinin yarattığı sonuçlar aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür; (80).

- ✓ İşe gitmede isteksizlik.
- ✓ Örgütten ayrılma.
- ✓ İşten uzaklaşma isteği.
- ✓ Yetersizlik duygusu.

- ✓ İşte hata yapma.
- ✓ İşbirliği sağlayamama.
- ✓ Yanlış kararlar verme.
- ✓ Nitelik ve nicelik düşmesi.

Kısaca iş tatminsizliği verimi ve kaliteyi düşürecek, işten ayrılma isteğini artıracaktır. Yoğun rekabet ortamında çalışanları arasında yaygın iş tatminsizliği söz konusu olan işletmelerde gerileme ve rekabette geri kalma durumu söz konusudur (80).

İş tatmininin özelliklerinden biri de, dinamik bir yapıya sahip olmasıdır. İş tatmini ve çalışma ortamındaki uyum sağlandıktan sonra unutulup, üzerinde durulmazsa çok kolay ve hızlı şekilde yok olabilir. Bu nedenle iş tatminin belli sürelerle izlenmesi gerekmektedir. Ancak iş görenlerin çalıştıkları ortama uyumunu ve iş tatmin düzeylerini devamlı yükseltecek mucizevî bir formül yoktur. Çünkü hiçbir insan tam anlamı ile tatmine ulaşamaz. Her zaman için istekler ve gereksinimler devam etmektedir. Bu ise insan gereksinimlerinin sonsuz olmasından kaynaklanmaktadır (5).

### **3.10.Hakemlik**

Kelime karşılığı bir anlaşmazlığı hakemlik yoluyla çözümlmek için ilgili taraflarla seçilmiş veya bir merci tarafından atanmış kişidir. Sportif anlamda ise müsabakalarda kazanılan sayıları tespit etmek, kuralları uygulamak ve uygulatmak, kurallara uymayanları cezalandırmakla görevlendirilmiş kimsedir (28).

Başka bir tarif ise spor hakemliği içindeki fonksiyonlarına göre kendi federasyonlarının koyduğu sınırlılıklar içerisinde uluslar arası kuralları uygulayıcı kimsedir. Hakem kelimesi farklı şekillerde kullanılır. En yaygın olanı “referee” olanıdır. Bunun dışında “arbitre ve schrichter” de kullanılır. Hakem kararlarını en süratli şekilde veren, haklıyı haksızı saniyede ayıran, çok kısa bir anda gördüklerini yorumlayıp kurallar çerçevesinde neticelendiren, en önemlisi dönüşü olmayan kararlar veren bir benzetme yapacak olursak spor hâkimleridir. (28).

Yönetimde kalite anlayışı, şeffaflık ve güvenilirlik toplumun üzerinde durduğu temel kriterlerdir. Türk hakemliği, bu değişimin önünde yer almak zorundadır. Toplumun hakeme yüklediği görev; çağdaş spora izin veren, seyir zevkini arttıran, sportmenlik dışı davranışlara izin vermeyen tamamıyla objektif bir yönetim biçimi sergilemektir (16).

Toplumları birleştiren, barıştıran, ilişkilerin devamını sağlayan spor olgusu kulüpler, idareciler, sporcular, antrenörler, taraftarlar, medya kuruluşları ve hakemlerden oluşan geniş bir halkadan meydana gelmektedir. Toplumlarda, anlaşmazlıkları, çatışmaları durduran, sorunları çözümleyen, sosyal ve sportif barısı sağlayan mekanizmalar mevcuttur. Sportif olaylarda bu rolü oynayan kişiler hakemlerdir. Gerçekten bir hakem, sportif çatışmayı önleyen, barısı ve adaleti sağlayan bir mekanizma durumundadır. Çünkü onun verdiği her karar, sonuç üzerinde etkili olmaktadır. Sonuç üzerinde bu denli etkiye sahip olan hakemler verdikleri kararlar neticesinde bazen övgüler, bazen de büyük eleştiriler almaktadırlar (96).

Sellin (2002)' e göre hakem oyunu kontrol altında tutmakla yükümlüdür. Bu yükümlülük içerisinde kargaşaya sebebiyet verebilecek sinyalleri de sürekli

olarak kontrol dâhilinde bulundurmak gerekir. O oyuncuların zevk veren ve eğlence kaynağı olan yetenekleri ile sakatlanmalara sebebiyet veren sert hareketleri arasındaki hassas çizgiyi temsil eder (18).

Hakem her zaman sahaya, işinin ayrı ayrı pek çok olayı yönetmek değil, oyunu tüm olarak kontrol etmek olduğunun bilincinde çıkmak durumundadır. Bu 'hakemliğe pozitif yaklaşım' olarak adlandırılan yaklaşımın bir kısmıdır. Hakemin işi olayları en başından itibaren kontrol etmektir, bunun sonrasında oyuncular hakemin kendilerinden ne beklediğini tam olarak bilirler (88).

### **3.11. Hakem Olmanın Anlamı**

İyi bir hakem olabilmek için sadece oyun kurallarını çok iyi bilmek yeterli olmamaktadır. Kural bilmenin yanı sıra hakemliğe olan tutku, görev sorumluluğu, müsabaka yönetimi öncesi yüksek moral, adil bir yönetim, çabuk ve mantıklı karar verebilme yeteneği, cesaretli yönetim tarzı, ahlaki kişilik gibi vasıflar hakemde bulunması ön görülen özelliklerdir (20).

Hakem müsabıklar için vardır. Hakemden bahsediliyorsa muhakkak surette, aralarında karar ve hüküm verilmesi gerekli olan ve birbiriyle çekişen iki rakip var demektir. Vereceği karar sonuçta biri lehine diğeri aleyhine olacaktır. Bu nedenle hakem bu gerçek karşısında görevini yaparken aklı ve ruhi becerileriyle belli kalıplar içinde davranmak zorundadır (32).

Her zaman için Fair Play denilen sporun genel amaçlarının içerisinde davranmalıdır. Sporculara isim ve kariyerlerine göre değil sergiledikleri tekniklere göre değer vermelidir. Bir zamanlar kendisinin de bir müsabık olduğunu bir an için aklından çıkarmayarak sorumluluklarını ona göre yerine getirmelidir (92).

Aksi yapıda; toplum dışı, yaşam standardını yakalayamamış, saygınlığı olmayan, pısrık yapıdaki kişilerin, verdiği kararların, etkisinde kalacağı hatta bu kararların izleyici ve yönetilenler tarafından değişik şekillerde değerlendirmelere yol açacağı olası bir durumdur (92).

### **3.12. Hakem Psikolojisi**

Hakemlere iyi bir hakemin en önemli karakteristik özelliği nedir diye sorulduğunda, genellikle iyi bir maç yönetimi için gereken farklı yetenekleri sıralayan bir liste oluştururlar. Farklı spor dallarında hakemlik yapanlara aynı soru sorulduğunda %90 benzer cevaplar alınır. Bu durum sayılan özelliklerin pek çok hakem tarafından evrensel olarak kabul gördüğü anlamını taşır. Soruya en çok verilen cevaplar şunlardır; karar verme, pozisyonların kontrolü, cesaret, objektiflik, psikolojik bakış açısı, fiziksel dayanıklılık, uygulamaların anlaşılması ve gerçekleştirilmesi, dürüstlük, stres yönetimi, atletiklik. Bu özellikleri fiziksel ve psikolojik olmak üzere iki kategoriye ayırırsak sayılanların %70 ila %90'ı psikolojik kategoriye düşmektedir (48).

Hakemlerin müsabaka yönetim biçimleri, kendi oluşumu ve hareketliliği içerisinde çok yönlü özellikler göstermesi; müsabaka yönetirken katılımcılığa, paylaşımcılığa, yardımlaşmaya mı yoksa elemeye, emirler vermeye, dikte etmeye mi daha çok önem verdikleri hakkında önemli ipuçları vermektedir. Hakemlerin, yapmış oldukları jest ve mimiklerle iyi bir müsabaka yönetimi için istedikleri, hissettikleri veya olaylara yaklaşımlarını genellikle atılganlık, edilgenlik ve saldırganlık kalıbı içerisinde açığa vurdukları söylenebilir. Hakemin müsabaka yönetirken davranışlarının farkında olması, iradesini, becerisini kullanarak karar vermesi, müsabakanın tamamında otoritesini kullanması, prensiplerinden taviz

vermemesi otoriter, pozisyonlara yakın olması ve yerinde müdahale etmesi atılganlık, centilmenlik dışı davranışlara ve şiddetli itirazlara tepkisiz kalması, verdiği kararlarda onay beklemesi, karar vermede çekingen davranması, sorumluluk üstlenememesi, yetkisini kullan(a)maması edilgenlik, yetkisini kullanırken kaba, yıkıcı ve aşağılayıcı ifade ve davranışlar sergilemesi saldırganlık özellikleri hakkında ipuçları vermektedir. Bu özelliklerin kuramsal tanımları incelendiğinde atılganlık: toplum ve birey açısından istenen ve beklenen özellikler olup aynı zamanda, diğerlerinin haklarını ihlal etmeden kişinin kendi haklarını kullanabilmesi olarak tanımlanmıştır. Atılganlık özelliği, başarılı olmak için engelleri ortadan kaldırmayı ve bütünlüğü tehdit eden güçleri uzaklaştırmayı hedefler. Ayrıca baskı ortamında kendi benliğini ve düşüncelerini gerçekleştirmeyi artıran veya azaltan engelleri ortadan kaldırır. Atılganlıkla ilgili çalışmalarda en fazla üzerinde durulan husus atılganlık ve saldırganlık ayrımıdır. Atılganlık, karşı tarafın ve çevrenin engellemesine rağmen, istenen amaca ulaşmaya kadar sürdürülen davranışlar, bütünü olarak kavramlaştırılabilir. Atılgan kişinin bu tutumu diğer insanlara karşı olumlu bir tutumdur. Saldırgan davranış ise diğer insanlara karşı düşmanlık duyguları ve tutumları olarak ortaya çıkar. Edilgenlik durumu ise hedef alınan kişinin kızgınlığını veya öfkesini çekmeden, adeta ona fark ettirmeden saldırganlık dürtülerin doyurulmasıdır. Bu tipi gösteren kişiler mücadeleden kaçır, Karar veremez ve sürekli diğer insanlara hoş görünmeye çalışır. Duygu, düşünce inanç gibi kendine özgü unsurları ortaya koymada yetersizdir. Edilgen davranışların pek çoğu, dolaylı ve maskeli olup, diğer insanın sezdirilmeden aşağılanması biçimini alır ve istenen davranışın gösterilmemesi olarak tanımlanabilir. Edilgen kişiler, çevrelerine güven

vermedikleri için, kendileri de güven duygusuna sahip değildirler. Zayıf karakterli ve karmaşık bir kişilik yapısına sahiptirler”. Saldırganlık; bireyin kendi düşünce ve davranışlarını dıştaki direnmelere karşı zorla karşısındakine benimsetme çabası, başkalarını incitmeyi amaçlayan her türlü davranış veya diğerine zarar vermek amacıyla bir kişi ya da grup tarafından gerçekleştirilen davranış olarak tanımlanmaktadır. Saldırganlık; esas olarak dış uyarılara karşı bir tepki değil, insanın içinde, serbest kalmaya çabalayan ve dış dürtülerin yeterli olup olmamasına bakmaksızın anlatımını bulacak bir uyarıdır. Bu nedenle, belli bir davranışı anlayabilmek için bakışlarımızı kişinin geçmiş hayatına çevirmemiz gerekir. Çünkü insanların davranışları her zaman eski hayat tecrübelerinin üzerine bulunmakta, psikolojik analizlere göre bu olgunun temelinde daima, çocukluğunda kurban rolü oynamış ve benzer deneyimleri yaşamış saldırgan bireylerin taşıdığı bir kişilik bozukluğu yer almaktadır. Yapılan gözlemler, hakemlerin saldırgan davranışlarının genellikle saha da düzenin bozulduğu ve otoritesini kaybetme korkusunun başladığı durumlarda oluştuğunu göstermektedir. Hakemlerin saldırgan davranışlarından olan “anlık öfke”, “itmek”, “laf atmak”, “alay etmek”, “kabul edilemez dolaylı imalar” veya “aşağılayıcı tavır” takınmasının nedenlerinden birisi de, vermek istediği kararların engellenmek istenmesidir. Bu duygularla müsabaka yöneten hakem olayların kaynağının kendisi olabileceğini düşünmeye; adaletsiz ve hatalı kararlarla dolu bir müsabaka yönettiğini kurgulamaya, takıma karşı hata yapmaya başlar, güvensizliğini oyunculara yansıtarak, sınırlı ortam oluşmasına, neden olur. Bu durumu fırsat bilen, bazı sporcular hakemlerin kararına itiraz ederek, hakemlerin kendilerinin lehinde karar verme konusunda etkilemeye çalışabilirler (14).

Almanya da her hakem sahaya gelirken bir güven içine alır. Asla aklında maçta olay çıkar mı, dayak yermiyim diye bir kaygıda bulunmaz. Çünkü kendisini kayıtsız destekleyen kurumların olduğunu bilir. Alman Hukuk sistemi ve federasyonları hakemlerin arkasındadır. Bir örnek vermek gerekirse:

Geçen sene küçük bir olay yaşanmıştı. Bir Türk oyuncu bir hakeme yumruk sallamış, ancak ıskalamıştı. Bu olay, örnek olay olarak tüm bölgenin genel toplantısının gündeminin başlığı oluverdi. Eyalet polis şefi toplantıda konuşmacı olarak bulunuyordu ve hakemlerin neler yapması gerektiğini anlattı. Olaylı maçta, sahada polis olamamasına rağmen, çok kısa bir sürede polisler sahaya ulaşmış ve hakemi evine kadar götürmüşler. Hakem, kendini her açıdan güvende hissettiği sürece doğru karar verebilir aynı hâkimlerin korunması gerektiği gibi. Hakemin, kolay elde edilebilir ve hınç alınabilir olduğu izlenimi, hakemlik dışı camiaları hakeme karşı harekette cesaretlendirir. Kişi ve kurumlar, hakeme karşı yapacağı hareketin cezasız kaldığını bildiği sürece, hakeme karşı saldırılar asla durdurulamaz. Aksi durumun sağlanmasıyla hakeme karşı saldırılar direkt engellenir (45).

Tüm bunlara çok önemli bir suçlama daha eklenebilir: Şike. Hakemlerin en çok korktukları suçlama ya da değerlendirme budur. Bu tür değerlendirmeler sporcudan seyirciye kadar her kesimi olumsuz olarak etkileyeceği için somut bir kanıt olmadan böyle değerlendirmeler yapmamak gerekir. Hakemlerin işlerini profesyonelce en iyi, en dürüst, en adil bir biçimde yapmaya çalışanlar olduğunu kabul etmek en doğru olandır. Hakemlik yukarıda belirtilen özellikler ve güçlükler nedeniyle ruhsal, toplumsal ve bedensel zorlanmalar yaratan bir iştir. Hakemler bu nedenlerle sürekli bir baskı altındadır. Bu baskılar hakemlerin

dikkatlerini dağıtabilir, kimi zaman hatalı karar vermelerine neden olabilir. Hakemlerde insan olduğuna göre, istemeden hata yapmaları kaçınılmazdır. Hata konusunda önemli olan, hakemlerin karşılaşma sonucuna etki edecek hata yapmaması, istemeden de olsa hata sayısını giderek sıfıra doğru götürmesidir. Fair-play ilkesini benimseyen sporcuların, koçların, kulüp yöneticilerinin ve seyircilerin hakemlere güvenerek işlerini kolaylaştırmaya çalışmaları uygun olur (25).

Tarafli ve tarafsız büyük bir kitle, kulüp yöneticileri, politikacılar ve hatta devlet adamları da sonuç ile ilgilenmekle, olanak buldukları takdire ise sonuca etki etmeye çalışmaktadırlar. Bunu sağlamanın en kolay yolu ise hakemi etkilemektir. Güler yüz ve küçük değerli hediyelerden başlayıp, büyük rüşvetlere, tehdit ile başlayıp kaba kuvvete başvurma ve hatta idari ya da siyasi baskı yolları bir bir denenmekte ve yarışma sonucu etkilenmek istenmektedir. Bütün bunlara, yarışma öncesi yapılan yönetici açıklamaları ve bunların basın yoluyla sunulan şekilleri, bazen bir savaş ilanı gibi olmakta, yarışmayı yöneten hakem çoğu kez yalnız vicdanı ile bas basa kalmak yerine can derdine düşmektedir. Yarışmadan sonra ise kaybeden tarafın suçlamaları yine suçlamaların basında yansıyış şekli çoğu kez gerçekleri yansıtmamaktadır. Bütün bunlara karşı çoğu kez hakem savunmasızdır ve bazen kendini savunma hakkı bile elinden alınmaktadır. Ancak bu madalyonun bir yüzüdür (93).

Bu konuda hakemin yapabileceği pek az şey vardır. Mesleğinin kurallarını çok iyi bilmek, insanlar arası ilişkileri daha doğru tanıyabilmek için yeterli psikoloji kültürüne sahip olmak, kendine güvenli bağımsız bir kişilik yapısına sahip olmak, yaptığı hataların hesabını verebilecek cesarete sahip olmak (9).

## 4. GEREÇ VE YÖNTEM

Bu bölümde çalışmanın, modeli, evren ve örnekleme, veri toplama araçları, verilerin toplanmasına ilişkin bilgiler yer almaktadır. Bu çalışmada, elde edilen veriler değerlendirilirken ölçeklerin birinci bölümünde yer alan bağımsız değişkenler için betimsel istatistik hesaplamaları yapılmıştır. Hakemlerin ölçek maddelerine verdikleri yanıtların, cinsiyet ve medeni durum değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için, varyansların homojenliği test edildikten sonra, bağımsız gruplar için t testi, yaş, klasman durumu, branş, hakemlik dışındaki gelir, hakemlik süresi, hakemi olduğu branşı oynama süresi ve gelir durumu değişkenlerine göre varyansların homojenliği test edildikten sonra, tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile gruplar arası farklılığı belirlemek için de LSD testi yapılmıştır. Varyansların homojen olmadığı durumlarda ise t testi yerine Mann Whitney U, varyans analizi yerine ise Kruskal Wallis H testi uygulanmıştır. Ölçekten alınan;

0-1, 25 arası puan çok düşük,

1, 26-2, 50 arası puan düşük,

2, 51-3, 75 arası puan yeterli,

3, 76-5, 00 arası puan yüksek doyumu belirtmektedir.

### 4.1.Araştırma Modeli

Bu araştırma, Hentbol, Basketbol, Voleybol klasman hakemlerinin iş doyumu düzeylerinin incelenmesi'ne yönelik betimsel bir çalışmadır.

### 4.2.Evren ve Örneklem

2008-2009 sezonu Türkiye liglerinde görev yapan hakemler araştırmanın evrenini oluşturmaktadır.

Bu doğrultuda, Türkiye Hentbol Federasyonunda bağlı 76 Klasman hakemi, Türkiye Basketbol Federasyonu bağlı 74 klasman hakemi ve Türkiye Voleybol Federasyonunda bağlı 72 klasman hakemi toplam 222 klasman hakem araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır.

#### **4.3. Veri Toplama Araçları**

Araştırmada kullanılan ölçme aracı iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde hentbol, basketbol, voleybol klasman hakemlerinin demografik özelliklerini belirlemeye yönelik değerlendirme yapılmış, ikinci bölüm ise iş doyumunu konusunda Türkiye’de ve dünyada en çok kullanılan ölçeklerden olan ‘Minnesota iş doyum ölçeği’ bulunmaktadır.

Minnesota İş Doyum Ölçeği 1-5 arasında puanlanan beşli Likert tipi bir ölçektir. Ölçek puanlamasında, hiç memnun değilim; 1 puan, memnun değilim; 2 puan, kararsızım; 3 puan, memnunum; 4 puan, çok memnunum; 5 puan olarak değerlendirilmektedir. Ölçekte ters soru bulunmamaktadır (101).

#### **4.4. Verilerin Toplanması**

Araştırmada kullanılacak olan ölçme aracının hakemlere uygulanabilmesi için Türkiye Hentbol Federasyonu, Türkiye Basketbol Federasyonu ve Türkiye Voleybol Federasyonunda görev yapan 222 klasman hakemi tespit edilmiş, ölçme aracı araştırmacı tarafından hakemlere ulaştırılmış, gerekli açıklamalar yapılmış ve ölçme araçlarının cevaplandırılması sağlanarak geri alınmıştır.

#### **4.5.Geçerlik ve Güvenirlik Çalışmaları**

Bu araştırmada, güvenilirlik ve geçerliliği tüm dünyada kabul görmüş olan ve şimdiye kadar pek çok araştırmada kullanılan ‘‘Minnesota iş doyum ölçeği’’ kullanılmıştır. ‘‘Minnesota iş doyum ölçeği 1967 yılında Weiss, Dawis, England&Lofquist tarafından geliştirilmiştir. Baycan tarafından (1985) Türkçeye çevrilip, geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmıştır (cronbach alpha =0.77) Baycan (1985), oran (1989),Görgün (1999) ve Bayraktar(1996) çalışmalarında bu ölçeği kullanılmıştır.

Bu sonuçla Minnesota iş doyum ölçeğinin geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı olduğu kabul edilmiştir. Ölçekten alınacak yüksek puan, iş doyumunun yüksek olduğunu, düşük puan ise iş doyumunun düşük olduğunu göstermektedir.

#### **4.6. Araştırmanın Önemi**

Günümüzde önemli bir yere sahip olan hentbol, basketbol ve voleybol müsabakaları, yönetenlere büyük sorumluluklar yüklemektedir. Müsabakaları kesin kurallarla ve büyük yetkilerle yöneten hakemler, bu sorumluluklar yapısı içerisinde önemli bir görevi yerine getirmeye çalışmaktadırlar.

Sporcuların bireysel emeklerinin yanında takım yöneticilerinin maddi açıdan ortaya koydukları başarılı bir kulüp olma çabası, kulüplerin başarılı olmak için ortaya koydukları rekabet şartları, transfer ücretleri, kaliteli oyuncuların alınması, promosyon, ürün ve bilet satışları, tanıtım ve reklamlar gibi önemli unsurlar hakemlerin görevlerini yerine getirirken ne kadar dikkatli olmaları konusunda önem arz etmektedir (79).

Böyle zorlu bir görevin; hakemlerin iş verimine, çalışma hayatına yapacağı etkilere bağlı olarak, hakemliğin gelişim performansına yapacağı etkiler son

derece önem taşımaktadır. Bu görüş ışığında; hakemlerinin iş doyumunun belirlenmesi ile ülkemizdeki hentbol, basketbol ve voleybol hakemliğinin geleceği açısından son derece önem taşımaktadır. Bu araştırmayla hentbol, basketbol ve voleybol hakemlerinin iş doyum düzeyleri belirlenerek onların temel sorunları hakkında bilgi edinmek bu sorunlara çözüm önerilerinde bulunmak; hakemlerin iş doyumunu arttıran ve azaltan faktörleri belirlemek araştırmanın, eksiklikleri meydana çıkarması ve yapılacak diğer bilimsel çalışmalara veri oluşturması bakımından önemli olacağı düşünülmektedir.

## 5. BULGULAR

**Tablo 1.** Hakemlerin cinsiyetlerine göre iş doyum düzeylerinin karşılaştırılması ile ilgili bulgular

Boyut	Cinsiyet	N	X	Ss	t	p
-------	----------	---	---	----	---	---

İçsel Doyum	Erkek	185	3,72	0,42	1.506	.13
	Kadın	37	3,61	0,39		
	Toplam	222	3,70	0,42		
Dışsal Doyum	Erkek	185	3.33	0.38	-2.621	.00*
	Kadın	37	3.54	0.68		
	Toplam	222	3.36	0.45		

\*p<.05

Tablo 1’de erkek hakemlerin içsel doyumları ( $X=3,72$ ), kadın hakemlerin içsel doyumları ( $X=3,61$ ) yeterli düzeyde olduğu görülmektedir. Hakemlerin cinsiyetlerine göre içsel doyum ortalama puanları istatistiksel açıdan ( $p>0,05$ ) anlamlı değildir. Ayrıca tabloda erkek hakemlerin dışsal doyumları ( $X=3.33$ ) kadın hakemlerin dışsal doyumları ( $X=3.54$ ) yeterli düzeyde olduğu görülmektedir. Hakemlerin cinsiyetlerine göre dışsal doyum ortalama puanları arasında arasındaki fark istatistiksel açıdan ( $p<0,05$ ) anlamlıdır.

**Tablo 2.** Hakemlerin yaşlarına göre iş doyumunu düzeylerinin karşılaştırılması ile ilgili bulgular

Boyut	Yaş	N	X	Ss	F	p	Fark (LSD)
İçsel	18–25	99	3.75	0.34	3.413	.03*	1–2
Doyum	26–35	88	3.62	0.35			2–3

	36+	35	3.80	0.67			
	Toplam	222	3.70	0.42			
Dışsal Doyum	18-25	99	3.47	0.51	5.182	.00*	1-2
	26-35	88	3.30	0.38			1-3
	36+	35	3.23	0.37			
	Toplam	222	3.36	0.45			

\*p<.05

Tablo 2’de 18-25 yaş arası hakemlerin içsel doyumları (X=3.75) yeterli düzeyde olduğu, 26-35 yaş arası ve hakemlerin içsel doyumları (X=3.62) yeterli düzeyde olduğu, 36 yaş ve üstü hakemlerin içsel doyumları (X=3.80) yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Hakemlerin yaşlarına göre içsel doyum ortalama puanları arasında görülen bu fark istatistiksel açıdan (p<0,05) anlamlıdır. Bu farkın ise 18-25 yaş arası hakemler ile 26-35 yaş arası hakemlerin ortalama puanları ve 26-35 yaş arası hakemler ile 36 ve üstü yaş hakemlerin ortalama puanları arasında (p<0,05) anlamlı olduğu görülmüştür.

Ayrıca tablo 2’de 18-25 yaş arası hakemlerin dışsal doyumları (X=3.47) yeterli düzeyde olduğu, 26-35 yaş arası ve hakemlerin dışsal doyumları (X=3.30) yeterli düzeyde olduğu, 36 yaş ve üstü hakemlerin dışsal doyumları (X=3.36) yeterli düzeyde olduğu görülmektedir. Hakemlerin yaşlarına göre dışsal doyum ortalama puanları arasında görülen bu fark istatistiksel açıdan (p<0,05) anlamlıdır. Bu farkın ise 18-25 yaş arası hakemler ile 26-35 yaş arası hakemlerin ortalama puanları ve 26-35 yaş arası hakemler ile 36 yaş ve üstü hakemlerin ortalama puanları arasında (p<0,05) anlamlı olduğu görülmüştür.

**Tablo 3.** Hakemlerin medeni durumlarına göre iş doyumu düzeylerinin karşılaştırılması ile ilgili bulgular

Boyut	Medeni Durum	N	X	Ss	t	p
İçsel Doyum	Evli	77	3,65	0.29	-1.363	.17
	Bekâr	145	3.73	0.47		
Dışsal Doyum	Evli	77	3.29	0.39	-1.700	.09
	Bekâr	145	3.40	0.48		

\*p<.05

Tablo 3’de evli hakemlerin içsel doyumları (X=3.66), bekâr hakemlerin içsel doyumları (X=3.71) yeterli düzeyde olduğu, görülmektedir. Hakemlerin medeni durumlarına göre içsel doyum ortalama puanları istatistiksel açıdan (p>0,05) anlamlı değildir. Ayrıca tabloda evli hakemlerin dışsal doyumları (X=3.30), bekâr hakemlerin dışsal doyumları (X=3.41) yeterli düzeyde olduğu görülmektedir. Hakemlerin medeni durumlarına göre dışsal doyum ortalama puanları istatistiksel açıdan (p>0,05) anlamlı değildir.

**Tablo 4.** Hakemlerin klasman durumlarına göre iş doyumu düzeylerinin karşılaştırılması ile ilgili bulgular

Boyut	Klasman	N	X	Ss	F	p
İçsel Doyum	A Klasman	27	3.85	0.75	2.106	.12
	B Klasman	42	3.72	0.38		
	C Klasman	153	3.67	3.40		

	Toplam	222	3.70	0.42		
Dışsal	A Klasman	27	3.42	0.37	.250	.77
	B Klasman	42	3.38	0.37		
Doyum	C Klasman	153	3.35	0.48		
	Toplam	222	3.36	0.45		

\*p<.05

Tablo 4’de A klasman hakemlerin içsel doyumları (X=3.85) yüksek düzeyde, B klasman hakemlerin içsel doyumları (X=3.72) yeterli düzeyde C klasman hakemlerin içsel doyumları (X=3.67) yeterli düzeyde olduğu görülmektedir. Hakemlerin klasmanlarına göre ortalama puanları arasında (p>0,05) fark görülmemiştir.

Tablo 4’de A klasman hakemlerin dışsal doyumları (X=3.42) yeterli düzeyde, B klasman hakemlerin dışsal doyumları (X=3.38) yeterli düzeyde, C klasman hakemlerin dışsal doyumları (X=3.35) yeterli düzeyde olduğu görülmektedir. Hakemlerin klasmanlarına göre ortalama puanları arasında (p>0,05) fark görülmemiştir.

**Tablo 5.** Hakemlerin branşlarına göre iş doyumunu düzeylerinin karşılaştırılması ile ilgili bulgular

Boyut	Branş	N	X	Ss	F	p	Fark (LSD)
İçsel	Basketbol	74	3.79	0.36	11.926	.00	1-3
Doyum	Hentbol	76	3.79	0.53			2-3

	Voleybol	72	3.51	0.24		
	Toplam	222	3.70	0.42		
Dışsal Doyum	Basketbol	74	3.41	0.61	1.307	.273
	Hentbol	76	3.38	0.35		
	Voleybol	72	3.30	0.35		
	Toplam	222	3.36	0.45		

\*p<.05

Tablo 5’de branşlara göre, basketbol hakemlerin içsel doyumları (X=3.79) yeterli düzeyde, hentbol hakemlerin içsel doyumları (X=3.79) yeterli düzeyde, voleybol hakemlerin içsel doyumları (X=3.51) yeterli düzeyde olduğu görülmektedir. Hakemlerin branşlarına göre ortalama puanları arasında (p<0,05) fark görülmüştür. Bu farkın basketbol ve voleybol hakemleri ile hentbol ve voleybol hakemleri arasında kaynaklandığı görülmektedir.

Ayrıca tablo 5’de branşlara göre, basketbol hakemlerin dışsal doyumları (X=3.41) yeterli düzeyde, hentbol hakemlerin dışsal doyumları (X=3.38) yeterli düzeyde, voleybol hakemlerin dışsal doyumları (X=3.30) yeterli düzeyde olduğu görülmektedir. Hakemlerin branşlarına göre ortalama puanları arasında (p>0,05) fark görülmemiştir.

**Tablo 6.** Hakemlerin hakemlik dışı mesleğine göre iş doyumları düzeylerinin karşılaştırılması ile ilgili bulgular

Boyut	Hakemlik dışı mesleği	N	X	Ss	F	p
İçsel Doyum	Sporla ilgili bir meslek	43	3.61	0.34	1.432	.241

	Spor dışında bir meslek	95	3.74	0.48		
	Hakemlik dışında bir gelirim yok	84	3.71	0.78		
	<b>Toplam</b>	<b>222</b>	<b>3.70</b>	<b>0.42</b>		
	Sporla ilgili bir meslek	43	3.26	0.35		
Dışsal Doyum	Spor dışında bir meslek	95	3.36	0.56	2.128	.1 22
	Hakemlik dışında bir gelirim yok	84	3.43	0.34		
	<b>Toplam</b>	<b>222</b>	<b>3.36</b>	<b>0.45</b>		

Tablo 6’da hakemlerin hakemlik dışı mesleğine göre, sporla ilgili bir meslek içsel doyumları ( $X=3.61$ ) yeterli düzeyde, spor dışında bir meslek içsel doyumları ( $X=3.74$ ) yeterli düzeyde, hakemlik dışında bir gelirim yok içsel doyumları ( $X=3.71$ ) yeterli düzeyde olduğu görülmektedir. Hakemlerin hakemlik dışı mesleğine göre ortalama puanları arasında ( $p>0,05$ ) fark görülmemiştir.

Tablo 6’da hakemlerin hakemlik dışı mesleğine göre, sporla ilgili bir meslek dışsal doyumları ( $X=3,26$ ) yeterli düzeyde, spor dışında bir meslek dışsal doyumları ( $X=3.36$ ) yeterli düzeyde, hakemlik dışında bir gelirim yok dışsal doyumları ( $X=3.43$ ) yeterli düzeyde olduğu görülmektedir. Hakemlerin hakemlik dışı mesleğine göre ortalama puanları arasında ( $p>0,05$ ) fark görülmemiştir.

**Tablo 7.** Hakemlerin hakemlik süresine göre iş doyumunu düzeylerinin karşılaştırılması ile ilgili bulgular

Boyut	Hakemlik Süresi	N	X	Ss	F	p
İçsel Doyum	0-5	112	3.68	0.34	.221	.802
	6-10	64	3.72	0.34		

	11-+	46	3.72	0.63		
	Toplam	222	3.70	0.42		
Dışsal Doyum	0-5	112	3.39	0.36		
	6-10	64	3.33	0.36	.310	.734
	11-+	46	3.35	0.71		
	Toplam	222	3.36	0.45		

Tablo 7’de Hakemlerin hakemlik sürelerine göre, 0-5 yıl arası hakemlerin içsel doyumları (X=3.68) yeterli düzeyde, 6-10 yıl arası hakemlerin içsel doyumları (X=3.72) yeterli düzeyde, 11 yıl ve üstü hakemlerin içsel doyumları (X=3.72) yeterli düzeyde olduğu görülmektedir. Hakemlerin hakemlik sürelerine göre ortalama puanları arasında ( $p>0,05$ ) fark görülmemiştir.

Tablo 7’de Hakemlerin hakemlik sürelerine göre, 0-5 yıl arası hakemlerin dışsal doyumları (X=3.39) yeterli düzeyde, 6-10 yıl arası hakemlerin dışsal doyumları (X=3.33) yeterli düzeyde, 11 yıl ve üstü hakemlerin dışsal doyumları (X=3.35) yeterli düzeyde olduğu görülmektedir. Hakemlerin hakemlik sürelerine göre ortalama puanları arasında ( $p>0,05$ ) fark görülmemiştir.

**Tablo 8.** Hakemlerin branşı oynama süresine göre iş doyumunu düzeylerinin karşılaştırılması ile ilgili bulgular

Boyut	Branşı Oynama Süresi	N	X	Ss	F	p	Fark (LSD)
İçsel	hiç oynamadım	72	3.49	0.36	19.743	.00	1-2

Doyum	1-5 yıl	68	3.70	0.29		1-3
	6 ve daha fazla	82	3.89	0.47		2-3
	Toplam	222	3.70	0.42		
	hiç oynamadım	72	3.33	0.59		
Dışsal Doyum	1-5 yıl	68	3.37	0.37	.418	.659
	6 ve daha fazla	82	3.40	0.37		
	Toplam	222	3.36	0.45		

Tablo 8’de hakemlerin branşı oynama sürelerine göre, branşı hiç oynamayan hakemlerin içsel doyumları ( $X=3.49$ ) yeterli düzeyde, 1-5 yıl arasında oynayan hakemlerin içsel doyumları ( $X=3.70$ ) yeterli düzeyde, 6 yıl ve daha fazla oynayan hakemlerin içsel doyumları ( $X=3.90$ ) yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Hakemlerin branşı oynama sürelerine göre içsel doyum ortalama puanları arasında ( $p<0,05$ ) fark görülmüştür. Bu farkın branşı hiç oynamayan hakemler ile 1-5 yıl arasında oynayan hakemler, branşı hiç oynamayan hakemler ile 6 yıl ve daha fazla oynayan hakemler, 1-5 yıl arasında oynayan hakemler ile 6 yıl ve daha fazla oynayan hakemler arasında kaynaklandığı görülmektedir.

Tablo 8’de hakemlerin branşı oynama sürelerine göre, branşı hiç oynamayan hakemlerin dışsal doyumları ( $X=3.33$ ) yeterli düzeyde, 1-5 yıl arasında oynayan hakemlerin dışsal doyumları ( $X=3.37$ ) yeterli düzeyde, 6 yıl ve daha fazla oynayan hakemlerin dışsal doyumları ( $X=3.37$ ) yeterli düzeyde olduğu görülmektedir. Hakemlerin branşı oynama sürelerine göre dışsal doyum ortalama puanları arasında ( $p>0,05$ ) fark görülmemiştir.

**Tablo 9.** Hakemlerin gelir durumuna göre iş doyumu düzeylerinin karşılaştırılması ile ilgili bulgular

Boyut	Gelir Durumu	N	X	Ss	F	p
İçsel Doyum	Düşük grup alt seviye	21	3.72	0.39		
	Düşük grup üst seviye	11	3.51	0.38		
	Orta grup üst seviye	101	3.75	0.49		
	Orta grup alt seviye	80	3.65	0.33	1.063	.382
	Yüksek grup alt seviye	5	3.75	0.19		
	Yüksek grup üst seviye	4	3.87	0.04		
	Toplam		222	3.70	0.42	
Dışsal Doyum	Düşük grup alt seviye	21	3.52	0.35		
	Düşük grup üst seviye	11	3.40	0.42		
	Orta grup üst seviye	101	3.31	0.38		
	Orta grup alt seviye	80	3.38	0.56	.773	.570
	Yüksek grup alt seviye	5	3.42	0.20		
	Yüksek grup üst seviye	4	3.34	0.27		
	Toplam		222	3.36	0.45	

Tablo 9’da hakemlerin gelir durumuna göre, düşük grup alt seviye hakemlerin içsel doyumları (X=3.72) yeterli düzeyde, düşük grup üst seviye hakemlerin içsel doyumları (X=3.51) yeterli düzeyde, orta grup üst seviye hakemlerin içsel doyumları (X=3.75) yeterli düzeyde, orta grup alt seviye hakemlerin içsel doyumları (X=3.65) yeterli düzeyde, yüksek grup alt seviye hakemlerin içsel doyumları (X=3.75) yeterli düzeyde, yüksek grup üst seviye

hakemlerin içsel doyumları ( $X=3.87$ ) yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Hakemlerin gelir durumuna göre içsel doyum ortalama puanları arasında ( $p>0,05$ ) fark görülmemiştir.

Tablo 9’da hakemlerin gelir durumuna göre, düşük grup alt seviye hakemlerin dışsal doyumları ( $X=3.52$ ) yeterli düzeyde, düşük grup üst seviye hakemlerin dışsal doyumları ( $X=3.40$ ) yeterli düzeyde, orta grup üst seviye hakemlerin dışsal doyumları ( $X=3.31$ ) yeterli düzeyde, orta grup alt seviye hakemlerin dışsal doyumları ( $X=3.38$ ) yeterli düzeyde, yüksek grup alt seviye hakemlerin dışsal doyumları ( $X=3.42$ ) yeterli düzeyde, yüksek grup üst seviye hakemlerin dışsal doyumları ( $X=3.34$ ) yeterli düzeyde olduğu görülmektedir. Hakemlerin gelir durumuna göre dışsal doyum ortalama puanları arasında ( $p>0,05$ ) fark görülmemiştir.

## **6. TARTIŞMA VE SONUÇ**

Çalışmamızda, Hentbol, basketbol, voleybol klasman hakemlerinin, cinsiyetlerine göre iş doyumunu düzeyleri istatistiksel açıdan ( $p>0,05$ ) anlamlı

olmadığı görülmüştür (Tablo 1). Bilimsel çalışmaların çoğunluğunda görülen cinsiyetin iş doyumunda etkili olmaması durumu, benzer koşullar altında işlerine karşı her iki cinsiyetinde aynı tepkileri vereceği düşüncesinden kaynaklanmaktadır (60).

Çalışmamıza paralel olarak Göktaş (2007), Beden eğitimi öğretmenlerinin iş doyum düzeyi cinsiyet, değişkenleri arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasında, iş doyumunu ile cinsiyet, arasında farklılık bulamamıştır (46). Benzer şekilde Musal ve ark.(1995) ve Sağlık çalışanlarının iş doyumunu cinsiyet değişkinine göre inceledikleri araştırmasında anlamlı fark bulamamışlardır (62).

Türkiye süper lig masa tenisçilerinin doyum düzeylerinin incelendiği başka bir çalışmada, cinsiyetlere göre iş doyumunu düzeylerinde istatistiksel olarak farklılık görülmemiştir (55).

Beden eğitimi ve spor öğretmeni yetiştiren yüksek öğrenim kurumlarında çalışan öğretim elemanlarının iş doyumunu düzeylerinin incelenmesinde, cinsiyet ile iş doyumunu arasında ilişki bulunmadığını ortaya çıkarmıştır (35).

Yıldız ve ark.(2003), İstanbul Tıp Fakültesi'nde çalışan hekimlerde iş doyumunun cinsiyet ile iş doyumunu arasında ilişki bulunmadığını öne süren araştırma bulguları ile karşılaşılmaktadır ( 100). Yine Avukatların iş doyumlarının cinsiyete göre iş doyum düzeyleri arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmüştür (22).

Bilgiç (1998), bireysel özellikler ve iş doyumunu ilişkisini incelediği, Türkiye'de farklı kurumlarda çalışan kadın ve erkek çalışanlarla yaptığı araştırmasının cinsiyetle ilgili sonucu olarak, bu değişkenin genel iş doyumunu düzeyinde farklılığa yol açmadığını belirtmiştir (11).

Çalışmamızda hakemlerin cinsiyetlerine göre iş doyum düzeyleri arasında fark çıkmaması, hakemlerin iş doyumunun cinsiyet değişkeninden etkilenmediğini göstermektedir. Hakemlerin cinsiyetleri farklı olsada aynı düzeyde iş doyumlarına sahip olduğunu göstermektedir. Bunun nedeni aynı işin benzer koşullarda yapılmasından dolayı olarak açıklanabilir.

Hentbol, basketbol, voleybol klasman hakemlerinin yaşlarına göre iş doyum düzeylerinin ( $p<0,05$ ) anlamlı olduğu tespit edilmiştir (Tablo 2).

Bir çalışmada, “Hakemlerin klasmanları ile yaşları arasındaki ilişki” sorusuna, A klasman hakemlerin %50’sinin 33-39 yaş aralığında, B klasman hakemlerin yine %50’sinin 33-39 yaş arasında olduğu, C klasman hakemlerin %33’nün 26-32 yaş arasında olduğu, federasyon hakemlerin %54’nün 19-25 yaş arasında olduğu ve bölge - il hakemlerinin ise %50’sinin yine 19-25 yaş aralığında cevaplarını verdikleri görülmektedir. Hakemlerin yaşları arttıkça klasmanlarının arttığı buna göre başarıya ulaşan hakemlerin yaşlarının da yüksek olduğu görülmektedir (92).

Lee ve Wilbur (1985), 1707 kamu çalışanı üzerinde, iş tatmini ile yaş ilişkisini incelediği araştırmalarında da yaş ilerledikçe iş tatmininde artış görüldüğünü ortaya koymuşlardır (58).

Herrera ve Lim’in (2003), yaptıkları çalışmada antrenörlerin yaşlarına göre iş doyum düzeyleri arasında anlamlı fark bulmuştur (47). Benzer şekilde Drakou ve ark. (2006), yaptıkları çalışmada yaşı büyük olanların iş doyum yüzeyi daha yüksek olduğunu saptamıştır (26).

Glenn ve ark. (1977) yaptıkları çalışmada, yaşın hem kadın hem de erkek çalışanların iş tatminini doğrudan etkilediğini saptamışlardır (40).

Çalışmamızda hakemlerin yaşlarına göre iş doyum düzeyleri arasında fark çıkması, hakemlerin iş doyumunun yaş değişkeninden etkilendiğini göstermektedir. Yaş ilerledikçe iş doyumunun buna paralel olarak artacağı, tecrübenin artması, ödüllerin artması, hakemlikte klasmanın yükselmesi ve işiyle bütünleşmesi bu farkın ortaya çıkmasındaki etkenler olarak düşünülmektedir.

Hentbol, Basketbol, Voleybol klasman hakemlerinin, medeni durumlarına göre iş doyum düzeylerinin istatistiksel açıdan ( $p>0,05$ ) anlamlı olmadığı bulunmuştur (Tablo 3).

Çalışmamız ile Güler'in bir çalışmasındaki işçilerin medeni durumlarına göre iş doyumunu arasındaki anlamsız fark benzerlik arz etmektedir (43).

Gaines ve Jermier (1983), polislerin duygusal tükenmişliğini bazı değişkenler açısından incelediği çalışmada, medeni durumlarına göre iş doyumunu arasında bir fark olmadığını ortaya çıkarmıştır (38).

Spor uzmanları üzerinde yapılan araştırma(17) ile Musal ve ark.(1995), Sağlık çalışanlarının iş doyumunu ile medeni durumları üzerindeki çalışması anlamlı bir farkın olmadığını vurgulamıştır (62).

Kemaloğlu (2001), medeni durum açısından bakıldığında yaptığı çalışmada evli öğretim görevlilerinin bekârlarınkinden; çocuklu öğretim görevlilerinin çocuğu olmayanlarınkinden daha fazla iş doyumuna sahip oldukları sonucuna varılmıştır (51).

Çalışmamızda hakemlerin medeni durumlarına göre iş doyum düzeylerinin farklılaşmaması, hakemlerin genel olarak iş doyumunun medeni durum değişkeninden etkilenmediğini göstermektedir. Çünkü hakemlik yapan kişilerin fazla mesailerinin olmaması, çalışma saatlerinin uzun süreli olmaması, evli

hakemlerin ailelerine ve işlerine, bekâr hakemlerinde yakın çevrelerine ve arkadaşlarına yeterince zaman ayırmasından dolayı medeni durumlarına göre farkın ortaya çıkmamasına neden olabileceği düşünülmektedir.

Hentbol, basketbol, voleybol klasman hakemlerinin, klasman durumlarına göre iş doyumunu düzeyleri arasında ( $p>0,05$ ) fark görülmemiştir (Tablo 4).

Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü personelinin iş doyum düzeyleri, iş doyumunu boyutları açısından incelendiğinde unvan değişkenine bağlı bir farklılaşma bulunamamıştır (83).

Başka bir araştırmada akademik unvanla iş doyumunu arasında ilişki bulunamamış (100), yine Çoknaz (1998), takım ve bireysel spor antrenörlerinin kıdemlerine göre iş doyumları arasında anlamlı fark bulamamıştır (19).

Bu sonuçların aksine Oshagbemi'ye (1997) göre genel iş doyum düzeyi alınan unvanlarla birlikte arttığını gözlemlemiştir (65).

Çalışmamızda hakemlerin klasman durumlarına göre iş doyum düzeylerinin farklılaşmaması, hakemlerin genel olarak iş doyumunun klasman değişkeninden etkilenmediğini göstermektedir. Hakemlerin klasmanları değişsede yaptıkları iş, çalışma şartları, arkadaş çevreleri, bağlı buldukları yer aynı olduğundan klasman durumlarına göre farkın ortaya çıkmamasına neden olabileceği düşünülmektedir.

Hentbol, basketbol, voleybol klasman hakemlerinin, branşlarına göre iş doyumunu düzeyleri arasında ( $p<0,05$ ) fark görülmüştür (Tablo 5). Bu farkın basketbol ve voleybol hakemleri ile hentbol ve voleybol hakemleri arasında kaynaklandığı görülmüştür.

Yerlisu ve çelenk (2008), voleybol altyapı antrenörlerinin iş doyum düzeylerini belirlemeye çalıştıkları araştırmada 3. lig ve altyapılarda çalışan voleybol antrenörlerinin 1. lig antrenörlerine göre düşük iş doyumuna sahip oldukları görülmüştür (97).

Öğretmenler üzerine yapılan iş doyumunu araştırmalarında, öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin yüksek ya da çok yüksek çıktığı tespit edilmiştir (32).

Çalışmamızda hakemlerin branşlarına göre iş doyum düzeyleri arasında fark çıkması, hakemlerin iş doyumunun branş değişkeninden etkilendiğini göstermektedir. Bu farkın basketbol ve voleybol hakemleri ile hentbol ve voleybol hakemleri arasında kaynaklandığı görülmektedir. Voleybol hakemlerinin iş doyumunu düzeyleri hentbol ve basketbol hakemlerine göre farklı çıkması voleybol hakemlerinin çalışma şartlarından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Hentbol, basketbol, voleybol klasman hakemlerinin, hakemlik dışı mesleğine göre iş doyumunu düzeylerinin arasında ( $p>0,05$ ) fark görülmediği tespit edilmiştir (Tablo 6).

Karaküçük ve ermihan (1996), çalışmasında hakemlerin çoğunlukla bir kurum ve kuruluşta çalışmakta ve hakemliği işlerinden arta kalan boş zamanlarında yapmakta oldukları görülmektedir (49).

Ankara bölgesi basketbol hakemlerinin mesleklerine baktığımızda A klasman hakemlerinin %60'ını memur %40'ını serbest meslek B klasman hakemlerin %50'sini memur %34'ünü serbest meslek C klasman hakemlerin %42'sini federasyon hakemlerin %38'ini bölge il hakemlerinin %50'sini öğrenci grubu oluşturmaktadır (92).

Futbol hakemlerine yapılan araştırmada mesleklerle olan ilişkiye bakıldığında, A klasman hakemlerin %65'i serbest meslek, B klasman hakemlerin %60'ı ve C klasman hakemlerin %47'sinin memur olduğu, il hakemlerinin ise %55'ni öğrencilerin oluşturduğu görölmektedir (84).

Voleybol hakemlerinde bölge-il hakemlerinin çoğunluğu öğrenci ve memur kesim oluştururken (%81) ulusal hakemlerin çoğunluğunu ise (%82) öğretmen ve kamu kuruluşlarında çalışan memurlar oluşturmaktadır (54).

Emre (2008), futbol antrenörlerinin, antrenörlük dışındaki mesleklerini incelendiğinde işçi olanlar (N=49, % 18,5), memur olanlar (N=36, % 13,6), öğretmen olanlar (N=58, % 21,9), akademisyen olanlar (N=15 % 5,7), emekli olanlar (N=61, % 23,0) ve serbest meslekle uğraşanlar (N=46, % 17,4) olarak tespit edilmiştir (34).

Çalışmamızda hakemlerin hakemlik dışı mesleğine göre iş doyum düzeylerinin farklılaşmaması, hakemlerin genel olarak iş doyumunun hakemlik dışı mesleği değişkeninden etkilenmediğini göstermektedir. Hemen hergün basında ve spor programlarında hakem kararları devamlı tartışılmaktadır, bazen günlerce spor gündemi oluşmaktadır. Müsabaka esnasında kimsenin müdahale edemediği ,büyük yetkilere sahip olan hakemlerin mesleğinin ne olduğu, hangi işle uğraştıkları, hakemlik dışındaki çalışma şartları ve sorunları gibi konular çoğu zaman tartışılmamış ve gündeme getirilmemiştir. Ayrıca hakemlere görev verilirken dışarıda yaptığı işe göre değerlendirilmeyip, hakemlikteki başarısına göre değerlendirildiğinden bir farkın ortaya çıkmadığı düşünölmektedir.

Hentbol, basketbol, voleybol klasman hakemlerinin, hakemlik sürelerine göre iş doyumunu düzeyleri arasında ( $p>0,05$ ) fark görölmemiştir (Tablo 7).

Gülay (2006), Beden eğitimi öğretmenlerinin iş doyumunu boyutları bakımından hizmet yıllarına göre, iş doyum puanları arasında anlamlı bir fark bulamazken (142), Avukatların iş doyum düzeylerinin hizmet süresi değişkenine bağlı olarak anlamlı bir farklılık göstermediği görülmüştür (22).

Demir (2002), “Gençlik ve spor genel müdürlüğü merkez teşkilatında çalışan personelin iş doyum düzeylerinin belirlenmesi” için yaptığı araştırmada kıdemlerine göre iş doyum düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık tespit edememiştir (21).

Araştırmamızdan farklı olarak; Aslan (1997), iş doyumunun artmasında işinde kıdemli olmanın etkili olduğunu belirtmiştir (4).

Karlıdağ, ve Yoloğlu (2000), çalışmasında öğretim görevlisi/üyesi hekimlerde ve meslekte çalışma süresi 6-10 yıl ve üzerinde olanlarda iş doyum düzeylerinin daha yüksek olduğu saptanmıştır (50).

Çalışmamızda hakemlerin hakemlik sürelerine göre iş doyum düzeylerinin farklılaşmaması, hakemlerin genel olarak iş doyumunun hakemlik süreleri değişkeninden etkilenmediğini göstermektedir. Bunun nedeni; A klasman, B klasman ve C klasman hakemliklerinin klasman sürelerince heyecanlarını kaybetmemeleri, her müsabakaya ilk maçına çıkar gibi heyecanlı yönetmeleri, hakemliği sevmiş olmaları, hakemlik ortamlarının, çalışma şartlarının birbirlerine yakın olmalarından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Hentbol, basketbol, voleybol klasman hakemlerinin, branşı oynama süreleri arasında ( $p < 0,05$ ) fark görülmüştür (Tablo 8).

Sporla ilgisi bulunan hakemlerimizin uğraştıkları spor dallarına baktığımızda %58’ini basketbol, %14’ünü futbol oluşturmaktadır (92).

Voleybol hakemlerine yapılan araştırmada ise hakemlerin %65'nin voleybol sporu ile önceden alakalı olduğu ayrıca %19'luk bir kesimin ise iyi bir voleybol seyircisi olduğu ortaya çıkmıştır (54).

Voleybol ve basketbol hakemlerine baktığımızda her iki grup arasında bir paralellik olduğu ve iki branşta da hakemliğe başlamadan önce bu sporlarla alakalı oldukları görölmektedir (92).

Voleybol hakemlerinin %58'i daha önce voleybol sporunu yaptıklarını ifade ederken, bu oran basketbolde %51'e hentbolde %30'a gerilemektedir (49).

Edirne klasman ve bölge hakemleri (N=25) % 71,4'ü geçmişte futbol oynamışlar ve hatta (N=3) % 8,6'sı profesyonel olarak bu işi yaptıklarını belirtmiştir. % 20.0'ının ise geçmişte futbol oynamadığı anlaşılmıştır (87).

Çalışmamızda hakemlerin branşı oynama sürelerine göre iş doyumunu düzeylerinin farklılaşması, hakemlerin genel olarak iş doyumunun branşı oynama süreleri değişkeninden etkilendiğini göstermektedir. Bu farkın, branşı hiç oynamayanlar ile 1-5 yıl arasında oynayan hakemler, branşı hiç oynamayanlar ile 6 yıl ve daha fazla oynayan hakemler, 1-5 yıl arasında oynayanlar ile 6 yıl ve daha fazla oynayan hakemler arasında kaynaklandığı, ayrıca hakemlerin branşı oynama sürelerine göre çoğunluğu hakemlik yaptıkları branşı daha önceden oynadıkları görölmektedir, hakemlik yaptığı branşı daha önceden oynamış olanlar, branşı hiç oynamayanlar arasındaki branşa olan ilgisi, branştan uzak kalmama isteği bu farkın ortaya çıkmasında önemli bir etken olacağı düşünölmektedir.

Hentbol, basketbol, voleybol klasman hakemlerinin, gelir durumu arasında ( $p>0,05$ ) fark görölmemiştir (Tablo 9).

Hakemlerin, “hangi ekonomik statüde bulunuyorsunuz” sorusuna verdikleri cevaplarda A klasman hakemlerin %80, B klasman hakemlerinin %59’u üst seviyede olduklarını belirtmişler. C klasman, federasyon ve bölge-il hakemlerinin ise ortalama %65 oranında ekonomik statülerinin orta seviyede olduğunu söylemişlerdir (92).

Sungur (2001), yapmış olduğu çalışmada Türk futbol hakemlerinin sosyo-ekonomik yapılarının incelenmesi sonucunda sosyo-ekonomik düzeylerinin orta seviyede olduğunu tespit etmiştir (84).

Öğretim elemanlarının %39,1’inin orta gelir, %41,0’ı ortanın üzerinde bir gelir düzeyinde, %13,7’sinin üst gelir düzeyine sahip oldukları bulunmuştur (24).

“Spor yapan ve yapmayan bayanların sosyo-ekonomik seviyelerinin araştırılması” konulu bir yüksek lisans tezinde ise literatür taraması ve anket yöntemlerinden yararlanılarak spor yapan ve yapmayan bayanların sosyo-ekonomik seviyeleri incelenmiştir. Spor yapan bayanların, spor yapmayan bayanlara göre sosyo-ekonomik seviyelerinin üst düzeyde çıktığı daha sağlıklı ortamlarda oldukları, kültürel etkinliklere daha yatkın oldukları sonucuna ulaşılmıştır (72).

Spora toplumumuzda değişik sosyal sınıflardan insanların katıldığı ve genelde de sosyo-ekonomik yönden orta tabakaya sahip kişilerin yaptığı belirtilmektedir (95).

Çalışmamızda hakemlerin gelir durumlarına göre iş doyum düzeylerinin farklılaşmaması, hakemlerin genel olarak iş doyumunun gelir durumları değişkeninden etkilenmediğini göstermektedir. Bunun nedeni; hakemlerin çoğunluğunun gelir durumunun orta düzeyde oldukları, Hakemlik yapmak için

gelir durumunun çok iyi olmasına gerek olmadığı, hakemlik yapanları masraflarının ilgili Federasyonlarca karşılandığında kaynaklandığı düşünülmektedir. Hakemlerin çoğunluğunun gelir durumunun orta düzeyde oldukları tespit edilmiştir. Hakemlerin daha iyi müsabaka yönetebilmeleri için ekonomik yönden rahat ve üst seviyede bulunmaları önemlidir.

Sonuç olarak; Araştırmada; hentbol, basketbol, voleybol klasman hakemlerinin, cinsiyetleri, medeni durumları, klasman durumları, hakemlik dışı mesleği, hakemlik süreleri ve gelir durumlarına göre iş doyumu düzeyleri arasında istatistiksel açıdan fark olmadığı;

Yaşlarına göre iş doyumu düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı fark olduğu bunun nedeninin; yaş ilerledikçe iş doyumunun buna paralel olarak artacağı, tecrübenin artması, ödüllerin artması, hakemlikte klasmanın yükselmesi ve işiyle bütünleşmesi bu farkın ortaya çıkmasındaki etkenler olabileceği düşünülmektedir. Hakemlerin iş doyumu ile ilgili bulguları dikkate alındığında, genç yaştaki yeni klasman olmuş hakemlere, daha deneyimli hakemlerin yardımcı olmaları bir takım eksik bilgilerin ilgili federasyon kurulları tarafından tamamlanması gerektiği, deneyimsiz hakemlerin ortama uyum sağlamalarında ve iş doyumunun arttırılmasında kolaylık sağlayabileceği düşünülmektedir.

Hakemlerin branşı oynama sürelerine göre iş doyumu düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı fark olduğu bu farkın, branşı hiç oynamayanlar ile 1-5 yıl arasında oynayan hakemler, branşı hiç oynamayanlar ile 6 yıl ve daha fazla oynayan hakemler, 1-5 yıl arasında oynayanlar ile 6 yıl ve daha fazla oynayan hakemler arasında kaynaklandığı, ayrıca hakemlerin branşı oynama sürelerine göre çoğunluğu hakemlik yaptıkları branşı daha önceden oynadıkları

görülmektedir, hakemlik yaptığı branşı daha önceden oynamış olanlar, branşı hiç oynamayanlar arasındaki branşa olan ilgisi, branştan uzak kalmama isteği bu farkın ortaya çıkmasında önemli bir etken olacağı düşünülmektedir.

Hakemlerin branşlarına göre iş doyumunu düzeyleri arasında anlamlı fark olduğu, bu farkın basketbol ve voleybol hakemleri ile hentbol ve voleybol hakemleri arasında kaynaklandığı görülmüştür.

Hakemlerin çoğunluğunun gelir durumunun orta düzeyde oldukları tespit edilmiştir. Hakemlerin daha iyi müsabaka yönetebilmeleri için ekonomik yönden rahat ve üst seviyede bulunmaları önemlidir.

### **Öneriler**

İş doyumunun, işin verimliliği açısından önemli olduğu düşünülürse, hakemlerin daha da verimli çalışmalarını için iş doyumlarını yüksek tutacak, yaşam standardını yükseltebilecek ekonomik tedbirlerin alınması önerilebilir.

Ülkemizde iş doyumunu konusunda araştırmaların oldukça sınırlı olduğu düşünüldüğünde, ileri de yapılacak araştırmaların farklı branşlardaki hakemlere de yapılmasının alana katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Hakemler, seçkin kişiler olduğunu, sorumluluk isteyen, kamuoyunun ilgisini çeken bir grubun mensubu olduğunu asla unutmamalıdır.

## **7. KAYNAKLAR**

1. Akçıl A. (1996) “Voleybolda Hakem ve Performans” Voleybol Bilim ve Teknolojisi Dergisi. 2. Sayı 8.S.4

2. Alderfer C.P. (1972).Human Needs In Organizational Settings. New York: Free Press.
3. Aslan, A.K. (2001). İlköğretim I. kademe öğretmenlerinin yaşam kalitesi ve mesleki doyumları. Ege Eğitim Dergisi.,1.S.63-82.
4. Aslan H. (1997). “Kocaeli’nde Bir Grup Sağlık Çalışanında işe Bağlı Gerginlik, Tükenme ve iş Doyumu”. Toplum ve Hekim. Cilt:12. Ankara. Sayı:82, S:24-29.
5. Atay F.(2006).Endüstri Alanında Çalışan Bireylerin İş Doyumu Düzeylerinin İş Güvenliği Algıları Açısından İncelenmesi. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi. Sakarya. S.76
6. Ayan S. Kocacık, F. Karakuş H. (2009). Lise öğretmenlerinin iş Doyumu Düzeyi ile Bunu Etkileyen Bireysel ve Kurumsal Etkenler: (Sivas Merkez İlçe Örneği). Anadolu Psikiyatri Dergisi. Sayı:10,S.18-25.
7. Babacan D. (1990). "Futbol ve Hakem". Ankara
8. Başaran İ.E. (1991). Örgütsel Davranış İnsan Üretim Gücü. (ikinci Baskı). Kadioğlu Matbaası Gül Yayınevi. Ankara
9. Başer E. (1990). Spor ve Hakem. Bölgesel Gözlemci ve Hakem Semineri. İzmir
10. Batıgün A.D. Şahin N.H. (2006) İş Stresi ve Sağlık Psikolojisi Araştırmaları İçin İki Ölçek: A-Tipi Kişilik ve İş Doyumu, Türk Psikiyatri Dergisi, S.32-45
11. Bilgiç R. (1998) “The Relationship Between Job Satisfaction and Personal Caharacteristics of Turkish Workers,” Journal of Psychology, 132/5, (September, 1998), S.549-558.
12. Bozkurt T. Turgut T. (1999). “Çalışanların Toplam Kalite Yönetim Uygulamaları ile ilgili İş Tatminleri ve Kültürel Sayıtlıları Arasındaki ilişkiler”. Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi. Cilt 2.Haziran,1999.

13. Bölüktepe F.E. (1993). Kamu Örgütlerinde İş Tatmini. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Erzurum
14. Cengiz R. Pulur A. Cengiz Ş. (2008) Futbol Hakemlerinin Saldırganlık Tiplerinin Klasman Düzeylerine Göre İncelenmesi. Niğde Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi. Cilt 2. Sayı 2.
15. Coşkuner A. (1994). “İletişim Becerisini Geliştirme Eğitiminin iş görenlerin İletişim Çatışmalarına Girme Eğilimlerine, Yalnızlık Düzeylerine ve İş Doyumlarına Etkisi”. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara.
16. Çelik S. (2004). Hakem, Dördüncü Hakem, Yardımcı Hakem ve Gözlemciler El Kitabı. EPAK (Eğitim, Planlama, Alt, Komisyonu), Ankara.
17. Çetin C.M. (2001). Gençlik Spor Genel Müdürlüğünde Merkez ve Taşra Teşkilatında Çalışan Spor Uzmanlarının iş doyum Düzeyleri. Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tez. Konya
18. Çoban D. (2004). Türkiye Profesyonel Futbol Liglerinde Görev Yapan Klasman Hakemlerinin Sürekli Kaygı Durumlarının incelenmesi. S.Ü. Sağlık Bilimleri Enstitüsü. Antrenörlük Eğitim Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi. Konya.
19. Çoknaz H. (1998). Takım ve bireysel spor antrenörlerinin iş doyum düzeylerinin karşılaştırılması. Abant İzzet Baysal Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Beden Eğitimi ve Spor Yönetimi Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi. Bolu.
20. Day C. (1996) “Hakemlik için Hakemler” Voleybol Bilim ve Teknolojisi Dergisi. 1/3 .sayı 9. S.3.

21. Demir İ. G. (2002). Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Teşkilatında Çalışan Personelin İş Doyum Düzeylerinin Belirlenmesi. Kırıkkale Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi. Kırıkkale
22. 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. S.1.
23. Dereli T. (1985). Organizasyonlarda Davranış. Okan Yayıncılık. İstanbul.
24. Doğan B. Morali S., (1996) “Futbolda Seyirci Taşkınlıkları ve Bunun Altında Yatan Psiko-Sosyal Nedenler”, Futbol Bilim ve Teknoloji Dergisi, Ankara, 6;(4),
25. Doğan O. (2004). Spor Psikolojisi Ders Kitabı, Cumhuriyet Üniversitesi Yayınları No: 97, Sivas
26. Drakou A. Kambitsis C. Characousou Y. Tzetzis. G. (2006). “Exploring Satisfaction of Sport Coaches in Greece”, European Sport Management Quarterly, Vol. 6, No.3, pp. 239-252
27. Duman G. (2000). “Yönetim Açısından İş Tatmini” Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir
28. Durna E. (1997). Türkiye’de Futbol ve Hakem. Yıldızlar Matbaacılık. İstanbul.
29. Efe M. Öztürk F.Koparan Ş. (2008).Bursa İlindeki Faal Futbol Hakemlerinin Problem Çözme ve Atılganlık Düzeylerinin Belirlenmesi. Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi. VI (2).S.49-58
30. Eisentat, R. A. ve Fenler, R. D. (1984) “Toward a Differentiated View of Burnout: Personal and Organizational Mediators of Job Satisfaction and Stress”, Am. J. Comm. Psy. Number:12-4.

31. Erdoğan İ.(1999). İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış. Dönence Basım Yayın Hizmetleri. İstanbul
32. Eren E. (2004). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. Beta Basım. İstanbul.
33. Ergenç A. (1981). İş Doyumunun Belirleyicileri Olarak Beklenti Algılama Tutarsızlığı ve Çalışma Değerleri. Yönetim Psikolojisi. Todaide Yayınları. Ankara.
34. Emre R.(2008).Türkiye Futbol Antrenörleri Derneği Konya Şubesine Üye Antrenörlerinin Sosya-Ekonomik ve Kültürel Yapılarının Tespiti ve Değerlendirilmesi. Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi. Konya.
35. Esen N. (2001). Beden eğitimi ve spor öğretmeni yetiştiren yüksek öğrenim kurumlarında çalışan öğretim elemanlarının iş doyumu düzeylerinin incelenmesi. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Abat İzzet Baysal Üniversitesi. Bolu
36. Fennick, R. (1992), “Combating New Teacher Burnout: Providing Support Networks For Personel And Professional Growth”, Speeches Or Meeting Papers (150), İnfornation Analyses General (070), Illinois.
37. Fields L. Blum T.C. (1997). “Employee Satisfaction in Work Groups with Different Gender Composition”, Journal of Organizational Behavior.
38. Gaines J. ve Jermier J. (1983) “Emotional Exhaustion In A High Stress Organization”. Academy of Management Journal, 26, 567-586.
39. Gezer N. (1998). Muğla İl Merkezindeki Sağlık Kuruluşlarında Çalışan Hemşirelerde İş Doyumu ve Stres. Dokuz Eylül Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İzmir. S.30.

40. Gleen N.D. Taylor P.A. Weaver C.N. (1977). Age and job satisfaction among males and females: a multivariate, multisurvey study. *Journal of Applied Psychology*, 62 (2), pp.189-193.
41. Greenberg,J. & Baron, R.A., (1997). *Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work*. USA: Prentica-Hall.
42. Gülay H.E.(2006).Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenlerinin İş Doyum Düzeylerinin Araştırılması.(Kocaeli İl Örneği). Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi. Sakarya
43. Güler M. (1990). “Endüstri işçilerinin iş Doyumu ve iş Verimine Depresyon, Kaygı ve Diğer Bazı Değişkenlerin Etkisi”. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara
44. Günbayı İ. (2000). *Örgütlerde İş Doyumu ve Güdüleme*. Özen Yayıncılık. Ankara.
45. Güneş. B. (2004) *Alman Hakemlik sistemi ve Anlayışı*. Konstans. Almanya.
46. Göktaş Z. (2007). Balıkesir İlindeki Beden Eğitimi Öğretmenlerinin İş Doyumu ve Bazı Değişkenlerle Olan İlişkisinin İncelenmesi. Niğde Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi Cilt:1. Sayı1.Niğde.
47. Herrera R. Lim, J. Y. “Job Satisfaction Among Athletic Trainers in NCAA Division Iaa Institutions”, 2003,[www.thesportjournal.org/2003journal/Vol6-No1/satisfaction.asp](http://www.thesportjournal.org/2003journal/Vol6-No1/satisfaction.asp).
48. Jungebrand C. Çeviren: Torun M.B.(2006). *Hakemlikte Psikolojik Direncin Önemi*. Fiba Assist Magazine.

49. Karaküçük S. Ermihan N. (1996). ‘Boş zamanlarını değerlendirme Açısından Voleybol, Basketbol ve Hentbol Hakemlerinin Hakemlik Anlayışları Üzerine Bir Araştırma’. *Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*.I, 2: Ankara. S.58-69
50. Karlıdağ. R. Ünal, S. Yoloğlu, S. (2000). “ Hekimlerde iş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyi”. *Türk Psikiyatri Dergisi*. 11(1)
51. Kemaloğlu E. (2001). A research on the job satisfaction of the instructors of english at Yildiz Technical University basic english department. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Marmara Üniversitesi. İstanbul.
52. Kiely J. (1986). The dynamics of job satisfaction- A-longitudinal study, *Personel Review* 15(4) pp.7-14
53. Koçel T. (1993) “Organizasyonlarda Unvan Sorunu”. İstanbul, I.Ü.I.I.E.Yönetim Dergisi. Yıl 4.sayı 16,S.13-17.
54. Korkmaz F.(2001). Voleybol Hakemlerinin Sosyo-Ekonomik Düzeyleri ve Hakemliğe Yönelten Motivasyonel Etkenler. Haccettepe Üniversitesi Voleybol Bilim Ve Teknoloji Dergisi. Yıl: 8. Sayı 26. Ankara
55. Korkmaz F. Özkaya G. Ercan İ.Türkiye super lig masa tenisçilerin doyum düzeyleri. Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi. Beden Eğitimi ve Spor Bölümü. Bursa Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi. Biyoistatistik AD. Bursa
56. Kozanoğlu C. (1990). ‘Türkiye’de futbol ‘Bu Maçı Alacağız’ Kıyı Yayınları.2.Baskı. İstanbul.S.74
57. Köknel Ö. (1997). Kişilik. Altın Kitapları Yayınları. İstanbul.
58. Lee R. Wıfbur E.R. (1985). Age, education, job tenure, salary, job characteristics, and job satisfaction: a multivariate analysis. *Human Relations*, vol:38 Num:8, pp.781-791.

59. Locke E. A. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. Chicago: In M.D. Dunnette, Editor. Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Chicago: Rand McNally, S.1297-1349.
60. Loscocco K.A. (1990). Reactions to Blue Collar Work, Work and Occupations, 17(2), p.152-178.
61. Mumford E. (1991). Job satisfaction: A method of analysis. Personnel Review 20(3) pp.11-19
62. Musal, B. Ergin, S. Elçi, Ö. C. (1995), "Uzman Hekimlerde Mesleki Doyum", Toplum ve Hekim, S.10; 68.
63. Onaran O. (1981). "Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları".Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları. No:470 Ankara.
64. Orta L. (2000). Dünyada ve Türkiye'de Futbol Hakemliğinin Başlangıcı ve Gelişimi. Semineri. Onsekiz Mart Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bölümü. Çanakkale.
65. Oshagbemi T. (1997). The Influence of Rank on the Job Satisfaction of Organizational Members, Journal of Managerial Psychology, 12-7/8, S.511-520
66. Oshagbemi T, (2000). Gender Differences in The Job Satisfaction of University Teachers. Women in Management Review, 15(7), S.331-343
67. Örucü E. Yumuşak S. Bozkır Y. (2006). Kalite Yönetimi Çerçevesinde Bankalarda Çalışan Personelin İş Tatmini ve İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin incelenmesine Yönelik Bir Araştırma. Yönetim ve Ekonomi. Cilt:13 Sayı:1 Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Manisa. S,42

68. Özdayı N. ( 1990) “ Resmi ve Özel Liselerde Çalışan Öğretmenlerin iş Tatmini ve İş Stresinin Karşılaştırmalı Analizi”. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi. İstanbul. S.41
69. Özgüven İ. E. (2003). Endüstri Psikolojisi. PDREM Yayınları. Ankara. S.131
70. Öztekin Z. S. (2008).Orduda iş Tatmininin: Subayların İş Tatminini Etkileyen Faktörler Üzerinde Karşılaştırılmalı Bir Çalışma, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı. Doktora Tezi. Eskişehir.
71. Paksoy M. (2002). “Çalışma Ortamında insan ve Toplum Kalite Yönetimi”. Santay Yayınevi. İstanbul.
72. Pepe H. (2001).Spor Yapan Ve Yapmayan Bayanların Sosyo-Ekonomik Seviyelerinin Araştırılması.(Konya İl Örneği). Gazi Üniversitesi. Sağlık Bilimleri Enstitüsü. Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği. Yüksek Lisans Tezi. Ankara.
73. Petty G. C. Brewer E. W. Brown Beth. “Job Satisfaction Among Employees Of A Youth Development Organization”, Child & Youth Care Forum, Vol.34, Issue 1, Feb2005, S.17-57-73, , 3 charts.
74. Reitz, J. H. (1987). Behavior in Organizations. Third Edition. Illinois: Richard D. Irwin, Inc. Dissertation Abstracts International D 47-05,P.1563 November.
75. Robbins SP. (1999). Organizational Behavior. (8th Edition) NewJersey. Prentice Hall. S.142.
76. Ronen S. (1978) “Job Satisfaction and the Neglected Variable of Job Seniority,” Human Relations, 31-4.
77. Samadov S.(2006). İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi. İzmir. S.1,2.

78. Sarıtaş M. (2005): Uludağ Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bölümü Öğretim Elemanlarının İş Doyumu ve İş Stresine İlişkin Görüşleri. 4. Ulusal Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Sempozyumu Bildiri Kitabı 10-11. Haziran, Uludağ Üniversitesi Yayınları.Bursa. S.303
79. Savucu, Y. Zirek, O. Devecioğlu, S. Çınar, V. ve Orhan, S.(2008). Basketbol Hakemlerinin İş Doyum Düzeylerinin İncelenmesi, e-Journal of New World Sciences Academy Health Sciences. S.169
80. Saylan T.(2008). Çalışanların İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi. Ankara. S.84
81. Schultz, D.P. & Schultz, S.E. (1998). Psychology and Industry Today: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology. New York: Macmillan Publishing Company.
82. Spector P. E. (1997 ) “Job Satisfaction: Application, Assesment, Causeand, Consequences”, Page Publications, California.
83. Sun Ö.H.( 2002 ).İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü. Ankara. S.14.
84. Sungur E. (2001). “Türk Futbol Hakemlerinin Sosyo-Ekonomik Yapılarının incelenmesi” .Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü Beden Eğitimi Bölümü. Sakarya.
85. Şanlı S. (2006) Adana İlinde Çalışan Polislerin İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. Çukorova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi. Adana.S.1

86. Şirin E.F. (2009). Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Araştırma Görevlilerinin İş Tatmini ve Öğretim Üyeliğine İlişkin Tutum İlişkisinin İncelenmesi. Eğitimde Kuram ve Uygulama Journal of Theory and Practice in Education 5 (1):85-104
87. Tekin A.H. Savucu Y.Ramazanoğlu F. (2005).Klasman ve Bölge Futbol Hakemlerinin Sosyo-Ekonomik Durumları ve Sorunları. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. Cilt: 15. Sayı: 2. Elazığ. Sayfa: 209-217.
88. The Referee's Association. (1996). The Psychology of Refereeing. UK
89. Tümgan C. (2007).Kamu Örgütlerinde Motivasyon ve tatmin. Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi. Kahramanmaraş, S.26
90. Tütüncü Ö. (2000).Kar Amacı Gütmeyen Yiyecek ve İçecek İşletmelerinde İş Doyumunun Analizi. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi.Cilt 2, sayı: 3. İzmir.S.25.
91. Ulusal E. (1998). İş Doyumu -Verimlilik ilişkisinde Yöneticinin Rolü. Yüksek Lisans Tezi. İzmir. S.42.
92. Uzunkara M.K. (2007). Ankara Bölgesi Basketbol Hakemlerinin Sosyo-Ekonomik Yapılarının İncelenmesi ve Hakemliği Seçme Nedenleri Üzerine Bir Araştırma. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi. Ankara. S. 18
93. Uzunoğlu Ö.U. (2008).Türk Futbol Hakemlerinin Karar Verme Stilllerinin Klasmanlarına ve Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi. Konya. S.11
94. Ünsal A., (2005). Tribün Cemaatinin Öfkesi. Ticarileşen Türkiye Futbolunda Şiddet. İletişim Yayınları. İstanbul,

95. Voigt D. (1998). Çeviri: Atalay A. Spor Sosyolojisi, İstanbul. S.143.
96. Yenigün H. S.(1997). Amatör Futbolcuların Sosyo-Ekonomik Durumlarının Araştırılması, Bitirme Tezi. Ege Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu. İzmir.
97. Yerlisu T,Çelenk B. (2008). Liglerde Görev Yapan Voleybol Antrenörlerinin İş Doyum Düzeylerinin Değerlendirilmesi, Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi. v1. (2).S.87-93.
98. Yetim Ü.(2001). Toplumdan Bireye Mutluluk Resimleri. Bağlam Yayınları. İstanbul
99. Yetim Ü, Çalışma Yaşamında İş Doyumunu ve İş Etiği. III. Ulusal Tesisat Mühendisliği Kongresi ve Sergisi
100. Yıldız N. Yolsal N. Ay P. ve Kıyan A. (2003). İstanbul Tıp Fakültesi'nde çalışan hekimlerde iş doyumunu. İstanbul Tıp Fakültesi Mecmuası. 66. 1.
101. Zaman O. (2006) Ortaöğretim Kurumlarında Çalışan Alan Dışından Atanmış Rehber Öğretmenlerin İş Doyumları ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki (Ankara İli Örneği). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yöneticiliği ve Deneticiliği Bilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi. Ankara. S.22

## 8.EKLER

### HAKEMLERİN BİLGİ FORMU

1. Cinsiyetiniz: Erkek ( ) Bayan ( )
2. Yaşınız: 18 - 25 ( ) 26 - 35 ( ) 36 ve üstü ( )
3. Medeni Durumunuz: Evli ( ) Bekâr ( ) Boşanmış ( )

4. Klasmanınız: A Klasman ( ) B Klasman ( ) C Klasman ( )
5. Hakemlik yaptığınız branş: Hentbol ( ) Basketbol ( ) Voleybol ( )
6. Hakemlik dışında gelirinizi temin ettiğiniz alanı işaretleyiniz:
- ( ) Spor ile ilgili bir meslek (Spor yazarlığı, spor ile ilgili ticaret, spor il md. görevlisi...)
- ( ) Spor dışında bir meslek (Kamu- özel sektör veya serbest meslek...)
- ( ) Hakemlik dışında bir gelirim yok (Öğrenci, geçici çalışan, sigortasız eleman...)
7. Kaç yıldır hakemlik yapıyorsunuz?
- 0- 5 yıl ( ) 6- 10 ( ) 11 yıl ve üstü ( )
8. Daha önce amatör veya profesyonel liglerde oynadınız mı?
- ( ) Hiç oynamadım.
- ( ) 1- 5 yıl boyunca oynadım.
- ( ) 6 yıldan fazla oynadım.
9. Kendinizin hangi gelir grubuna dahil olduğunuzu düşünüyorsunuz?
- Düşük grup... Alt seviye ( ) üst seviye ( )
- Orta grup... Alt seviye ( ) üst seviye ( )
- Yüksek grup... Alt seviye ( ) üst seviye ( )

### **MINNESOTA İŞ DOYUM ÖLÇEĞİ KISA FORMU**

**Açıklama:** Aşağıda “İş Doyum Düzeyinizi” belirlemeye yönelik ifadeler yer almaktadır. Lütfen, düşüncenize en uygun olan seçeneği, önündeki ilgili rakamı, daire içine alarak belirtiniz.

<b>İFADELER</b>	<b>Hiç Memnun Değilim</b>	<b>Memnun Değilim</b>	<b>Karasızım</b>	<b>Memnunum</b>	<b>Çok Memnunum</b>
<b><u>Mesleğimden:</u></b>					
1.Beni her zaman meşgul etmesi bakımından	1	2	3	4	5
2.Bağımsız çalışma imkanım olmasından	1	2	3	4	5
3.Ara sıra değişik şeyler yapabilme imkânım olmasından	1	2	3	4	5
4.Toplumda saygın bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından	1	2	3	4	5
5.Yöneticimin, emrindeki kişileri iyi yönetmesi açısından	1	2	3	4	5
6.Yöneticimin, karar verme yeteneği bakımından	1	2	3	4	5
7.Vicdani bir sorumluluk taşıma şansını bana vermesinden	1	2	3	4	5
8.Bana garantili bir gelecek sağlaması yönünden	1	2	3	4	5
9.Başkaları için bir şeyler yapabildiğimi hissetmem açısından	1	2	3	4	5
10.Sporcuları yönlendirmek için fırsat verdiğinden	1	2	3	4	5
<b>İFADELER</b>	<b>Hiç Memnun Değilim</b>	<b>Memnun Değilim</b>	<b>Karasızım</b>	<b>Memnunum</b>	<b>Çok Memnunum</b>

11.Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması yönünden	1	2	3	4	5
12.İşlerimle ilgili alınan kararların uygulamaya konması bakımından	1	2	3	4	5
13.Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret yönünden	1	2	3	4	5
14.Terfi imkanımın olması yönünden	1	2	3	4	5
15.Kendi fikir ve kanaatlerimi rahatça uygulama serbestliğini bana vermesi açısından	1	2	3	4	5
16.Mesleğimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme serbestliğini vermesi bakımından	1	2	3	4	5
17.Çalışma ortamım bakımından	1	2	3	4	5
18.Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşmaları bakımından	1	2	3	4	5
19.Yaptığım işten dolayı takdir edilmem açısından	1	2	3	4	5
20.Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden	1	2	3	4	5

**Anket Bitmiştir...**

**Katkılarınızdan Dolayı Teşekkür ederim.**

## 9.ÖZGEÇMİŞ

1975 yılında Malatya da doğdu, İnönü ilköğretim okulu ve Malatya Lisesin bitirdikten sonra 2000 yılında İnönü Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Bölümünde mezun oldu.

2007 yılında İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalında yüksek lisansını tamamladı.

2007 yılında Fırat Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalında ikinci yüksek lisansına başladı.

2002 yılından beri İnönü Üniversitesi Sağlık, Kültür ve Spor Daire Başkanlığında görev yapmaktadır.

1997 yılında Hentbol hakemliğine başladı, halen A Klasman, Milli Hentbol Hakemi olarak devam etmektedir.