

**ALGILANAN YÖNETİCİ DESTEĞİNİN İŞ TATMİNİ ÜZERİNE
ETKİSİ (FUTBOL ANTRENÖRLERİ ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA)**

Kemal ASLAN

EYLÜL 2022

**ALGILAN YÖNETİCİ DESTEĞİNİN İŞ TATMİNİ ÜZERİNE ETKİSİ
(FUTBOL ANTRENÖRLERİ ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA)**

**BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

KEMAL ASLAN

**SPOR YÖNETİM BİLİMLERİ DALINDA YÜKSEK LİSANS
DERECESİ İÇİN GEREKLİ ÇALIŞMALAR YERİNE GETİRİLMİŞTİR**

EYLÜL 2022



BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

YÜKSEK LİSANS TEZ ONAY FORMU

Program Adı:	Spor Yönetimi
Öğrencinin Adı Soyadı:	Kemal Aslan
Tezin Adı:	Algılanan Yönetici Desteğinin İş Tatmini Üzerine Etkisi (Futbol Antrenörleri Üzerine Bir Çalışma)
Tez Savunma Tarihi:	15.09.2022

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğu Lisansüstü Eğitim Enstitüsü tarafından onaylanmıştır.

Prof. Dr. Ahmet ÖNCÜ
Enstitü Müdürü

Bu Tez tarafımızca okunmuş, nitelik ve içerik açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak yeterli görülmüş ve kabul edilmiştir.

	Ünvanı, Adı Soyadı	İmza
Tez Danışmanı:	Doç. Dr. Gülberk Gültekin SALMAN	
2. Üye :	Doç. Dr. Bülent ANIL	
3. Üye :	Doç. Dr. Caner GİRAY	



Bu tezdeki tüm bilgilerin akademik kurallara ve etik ilkelere uygun olarak elde edildiğini ve sunulduğunu; ayrıca bu kuralların ve ilkelerin gerektirdiği şekilde, bu çalışmadan kaynaklanmayan bütün atıfları yaptığımı beyan ederim.

Ad, Soyad

Kemal ASLAN

İmza

ÖZ

ALGILANAN YÖNETİCİ DESTEĞİNİN İŞ TATMİNİ ÜZERİNE ETKİSİ (FUTBOL ANTRENÖRLERİ ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA)

Kemal Aslan

Spor Yönetimi Yüksek Lisans Programı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Gülberk Gültekin Salman

Eylül 2022, 96 sayfa

Araştırmada futbol antrenörlerinin yönetici desteği algıları ile iş tatminleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi ve çeşitli demografik özellikler bakımından yönetici desteği algıları ve iş tatminlerinin incelenmesi amacıyla nicel araştırma yöntemlerinden olan tarama modeli kullanılmıştır. Tarama modelleri, evrende bulunan çok sayıda eleman hakkında genel bir yargıya ulaşmak amacıyla evrenin tamamı veya evreni temsilen alınacak daha az sayıda elemandan oluşan örneklem üzerinden; geçmişte veya şu an var olan bir durumu betimlemeyi sağlayan araştırma yaklaşımıdır (Karasar, 2012). Araştırma genel tarama modeli ile yürütülmüştür.

Araştırmanın evrenini 2022 yılında vize yaparak çalışan profesyonel futbol antrenörleri oluşturmaktadır. Türkiye Futbol Federasyonuna göre 2022 yılında vize yaparak çalışan 211 profesyonel futbol antrenörü, gönüllülük esasına uygun olarak katılım göstermiştir. Araştırmada katılımcılardan veri toplamak için Kişisel Bilgi Formu, Algılanan Yönetici Desteği Ölçeği ve Minnesota İş Tatmini Ölçeği kullanılmıştır. Kişisel bilgi formunda futbol antrenörlerinin yaşlarını, medeni durumlarını, kaç yıldır antrenörlük yaptıklarını, çalıştıkları kulüpte kaç yıldır antrenörlük yaptıklarını, sahip oldukları antrenörlük belgelerini, çalıştıkları kulüpte görevlerini ve çalıştıkları kulübün hangi ligde yer aldığına ilişkin sorular yöneltilmiştir. Araştırmada Giray ve Şahin (2012) tarafından geliştirilen algılanan yönetici desteği ölçeği kullanılmıştır. Algılanan yönetici desteği ölçeği, çalışanların yönetici desteği algılarını belirlemeye yönelik toplam 11 maddeden oluşmaktadır. Araştırmada Weiss vd. (1967) yılında geliştirilen ve Baycan (1985) tarafından

Türkçe uyarlama çalışması yapılan Minnesota iş tatmini ölçeği kullanılmıştır. Ölçek toplam 20 madde ve 2 alt boyuttan oluşmaktadır. Araştırmada verilerin toplanması için kullanılan Kişisel Bilgi Formu, Algılanan Yönetici Desteği Ölçeği ve Minnesota İş Tatmini Ölçeği katılımcılara Google Formlar aracılığıyla uygulanmıştır. Araştırmada profesyonel futbol antrenörlerine ölçek uygulanmasında gönüllülük esasına uygunluk göz önüne alınmıştır. Gönüllü olarak katılmak istemeyen ve yanlış veya eksik doldurduğu belirlenen futbol antrenörleri araştırma dışı bırakılmıştır. Toplam 211 profesyonel futbol antrenöründen alınan veriler araştırmada kullanılmıştır.

Araştırmada katılımcılardan elde edilen verilerin analizi SPSS 26 programı ile yapılmıştır. Verilerin öncelikle normal dağılıma uygun olup olmadığı belirlenmiştir. Normal dağılıma uygunluğun belirlenmesi için çarpıklık-basıklık değerleri incelenmiştir. Araştırmada çarpıklık basıklık değerleri -1,20 ile 1,82 aralığında elde edilmiştir. -2 +2 referans değerleri aralığında normal dağılıma uygun olduğuna karar verilmiştir. Araştırmada futbol antrenörlerinin algılanan yönetici desteği ve iş tatminlerinin iki kategoriye sahip medeni durum değişkenine göre karşılaştırılmasında bağımsız örneklem t testi kullanılmıştır. Üç ve üzeri kategoriye sahip yaş, antrenörlük yılı, çalışılan kulüpte antrenörlük yılı, sahip olunan antrenörlük belgesi, görev ve lig değişkenlerine göre karşılaştırılmasında ANOVA analizinden yararlanılmıştır. Çoklu karşılaştırma testinin belirlenmesinde Levene Testi sonuçları dikkate alınarak varyansların homojenlik göstermemesi durumunda kullanılan Games-Howell Testi kullanılmıştır. Futbol antrenörlerinin algılanan yönetici desteği ile iş tatminlerinin arasındaki ilişkiyi belirlemek için Pearson Korelasyon Analizi kullanılmıştır. Anlamlılık düzeyi 0,05 olarak alınmıştır.

Sonuç olarak; futbol antrenörlerinin algılanan yönetici desteği ile iş tatminleri arasında yüksek düzeyde pozitif ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Antrenör, Futbol, İş Tatmini, Yönetici Desteği

ABSTRACT

THE EFFECT OF PERCEIVED EXECUTIVE SUPPORT ON JOB SATISFACTION (A STUDY ON FOOTBALL TRAINERS)

Aslan, Kemal

Sports Management Master's Program

Supervisor: Doç. Dr. Gülberk Gültekin Salman

September 2022, 96 pages

In the research, the survey model, which is one of the quantitative research methods, was used in order to determine the relationship between the perceptions of manager support and job satisfaction of football coaches and to examine the perceptions of manager support and job satisfaction in terms of various demographic characteristics. Scanning models, in order to reach a general judgment about a large number of elements in the universe, over the whole universe or a sample consisting of a smaller number of elements to be taken as a representative of the universe; It is a research approach that allows to describe a situation that exists in the past or present (Karasar, 2012). The research was carried out with the general scanning model.

The universe of the research consists of professional football coaches who work by obtaining a visa in 2022. According to the Turkish Football Federation, 211 professional football coaches who worked with visa in 2022 participated on a voluntary basis. Personal Information Form, Perceived Manager Support Scale and Minnesota Job Satisfaction Scale were used to collect data from the participants in the study. In the personal information form, questions were asked about the age of the football coaches, their marital status, how many years they have been coaching, how many years they have been coaching in the club they work for, the coaching documents they have, their duties in the club they work in and in which league the club they work in. Perceived administrator support scale developed by Giray and Şahin (2012) was used in the research. The scale of perceived managerial support consists of a total of 11 items to determine employees' perceptions of managerial

support. In the study, Weiss et al. The Minnesota job satisfaction scale, which was developed in (1967) and adapted into Turkish by Baycan (1985), was used. The scale consists of 20 items and 2 sub-dimensions. The Personal Information Form, Perceived Manager Support Scale and Minnesota Job Satisfaction Scale, which were used to collect data in the research, were applied to the participants via Google Forms. In the study, compliance with the voluntary basis was taken into account in applying the scale to professional football coaches. Football coaches who did not want to participate voluntarily and were found to have filled in incorrectly or incompletely were excluded from the study. Data from a total of 211 professional football coaches were used in the research.

The analysis of the data obtained from the participants in the research was made with the SPSS 26 program. First of all, it was determined whether the data were suitable for normal distribution. The skewness and kurtosis values were examined to determine the fit for the normal distribution. In the study, skewness and kurtosis values were obtained between -1.20 and 1.82. It was decided that it is suitable for normal distribution in the range of -2 +2 reference values. In the study, independent sample t-test was used to compare the perceived managerial support and job satisfaction of football coaches according to the marital status variable, which has two categories. ANOVA analysis was used to compare three or more categories according to age, years of coaching, years of coaching in the club, coaching certificate owned, position and league. In the determination of the multiple comparison test, the Games-Howell Test, which is used in case the variances do not show homogeneity, was used considering the Levene Test results. Pearson Correlation Analysis was used to determine the relationship between perceived managerial support and job satisfaction of football coaches. The significance level was taken as 0.05.

As a result; A high level of positive and significant relationship was found between the perceived managerial support of football coaches and their job satisfaction.

Key Words: Coach, Football, Job Satisfaction, Manager Support

TEŞEKKÜR

Bu tez çalışmasında İstanbul Anadolu yakasında çalışan antrenörlerden algılanan yönetici desteğinin iş tatminine etkisi araştırılmıştır.

Tez çalışmasının gerçekleştirilmesinde ilk günden bugüne değerlerli bilgileri benimle payaşan ve desteğıyle her zaman yanımda olan danışmanım Doç. Dr. Gülberk Gültekin Salman'a ve yüksek lisans eğitimimim oyunca motivasyon kaynağıım olan eşim Melis Buse Aslan'a sonsuz teşekkürlerlerimi sunarım.

Son olarak bu çalışmanın, oyunların gelişimi ve antrenörlerin eğitime katkı sağlamasını temenni ederim.



İÇİNDEKİLER

İNTİHAL	iii
ÖZ	iv
ABSTRACT	vi
TEŞEKKÜR	viii
İÇİNDEKİLER	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiv
Bölüm 1: Giriş	1
1.1 Problem Durumu	4
1.2 Çalışmanın Amacı	4
1.3 Çalışmanın Soruları	4
1.4 Çalışmanın Önemi	6
Bölüm 2: Literatür Özeti	9
2.1 Yönetici Kavramı, Yönetici Türleri ve Yönetim Tarzları	9
2.2. Algılanan Yönetici Desteği	15
2.2.1 Örgütsel Destek	15
2.2.2 İş arkadaşları desteği	16
2.2.3 Aile desteği.	16
2.3.4 Yönetici desteği.	16
2.3 Algılanan Yönetici Desteği Kavramı	18
2.4 Algılanan Yönetici Desteğinin Önemi	19
2.5 Algılanan Yönetici Desteğinin Dayandığı Teoriler	21
2.6 Algılanan Yönetici Desteğinin Boyutları	23
2.6.1 Bilgisel düzeyde destek.	24
2.6.2 Duygusal düzeyde destek	24
2.6.3 Maddi düzeyde destek	25
2.6.4 Kariyer düzeyinde destek.	25
2.7 Algılanan Yönetici Desteğinin İlişkili Olduğu Kavramlar	26
2.7.1 Stres.	26

2.7.2 Tükenmişlik.....	27
2.7.3 Adalet.....	28
2.7.4 Absenteizm.....	30
2.7.5 İş Doyumu.....	31
2.7.8 Örgüt Bağlılığı.....	31
2.7.9 Birey- Örgüt Uyumu.....	32
2.7.10 Örgütsel Sinizm (Kinizm).....	33
2.7.11 Presenteizm (İşte Var Olamama).....	34
2.7.12 İş performansı.....	35
2.8 Yönetici Desteği ile ilgili Yapılan Çalışmalar.....	35
Bölüm 3	38
İş Tatmini.....	38
3.1 İş Tatmini ile İlgili Kavramlar.....	39
3.2 İş Tatmininin Önemi.....	40
3.2.1 Kişi Açısından İş Tatmininin Önemi.....	42
3.2.2 Örgüt Açısından İş Tatmininin Önemi.....	44
3.2.3 Yönetici Açısından İş Tatmininin Önemi.....	47
3.3.1 İçerik Kuramları.....	49
3.3.2 Süreç Kuramları.....	52
3.4 İş Tatmini Etkileyen Faktörler.....	56
3.4.1 Kişisel Faktörler.....	56
Bölüm 4: Yöntem	69
4.1 Araştırma Modeli.....	69
4.2 Evren- Örneklem	71
4.3. Veri Toplama Araçları.....	73
4.3.1. Algılanan Yönetici Desteği Ölçeği.....	73
4.3.2 Minnesota İş Tatmini Ölçeği.....	73
4.4 Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Geçerliği ve Güvenirliği.....	73
4.5 Verilerin Toplanması.....	76
4.6 Verilerin Analizi	77
Bölüm 5: Bulgular	78

Bölüm 6: Sonuç, Tartışma ve Öneriler	90
KAYNAKÇA	100



TABLÖLAR LİSTESİ

TABLÖLAR

Tablo 1. Yönetici ve Lider Arasındaki Temel Farklar	12
Tablo 2. Yönetim Tiplerinin Özellikleri	13
Tablo 3. Katılımcıların demografik özellikleri	72
Tablo 4. Model uyum indeksleri	74
Tablo 5. Algılanan yönetici desteği ölçeğinin maddelerinin standardize edilmiş faktör yükleri ve AVE, CR, iç tutarlılık değerleri.....	75
Tablo 6. Minnesota iş tatmini ölçeği maddelerinin standardize edilmiş faktör yükleri ve AVE, CR, iç tutarlılık değerleri.....	76
Tablo 7. Futbol antrenörlerinin algılanan yönetici desteği ve iş tatmini düzeyleri...	78
Tablo 8. Futbol antrenörlerinin yaşlarına göre algılanan yönetici desteği düzeylerinin karşılaştırılması	78
Tablo 9. Futbol antrenörlerinin medeni durumlarına göre algılanan yönetici desteği düzeylerinin karşılaştırılması	79
Tablo 10. Futbol antrenörlerinin antrenörlük tecrübe yılı değişkenine göre algılanan yönetici desteği düzeylerinin karşılaştırılması.....	79
Tablo 11. Futbol antrenörlerinin çalıştıkları kulüpte antrenörlük yılı değişkenine göre algılanan yönetici desteği düzeylerinin karşılaştırılması	80
Tablo 12. Futbol antrenörlerinin sahip oldukları antrenörlük belgesi değişkenine göre algılanan yönetici desteği düzeylerinin karşılaştırılması	80
Tablo 13. Futbol antrenörlerinin görev değişkenine göre algılanan yönetici desteği düzeylerinin karşılaştırılması	81
Tablo 14. Futbol antrenörlerinin lig değişkenine göre algılanan yönetici desteği düzeylerinin karşılaştırılması	81
Tablo 15. Futbol antrenörlerinin yaş değişkenine göre iş tatmini düzeylerinin karşılaştırılması	82
Tablo 16. Futbol antrenörlerinin medeni durumlarına göre iş tatmini düzeylerinin karşılaştırılması	83
Tablo 17. Futbol antrenörlerinin antrenörlük tecrübe yılı değişkenine göre iş tatmini düzeylerinin karşılaştırılması	83

Tablo 18. Futbol antrenörlerinin çalıştıkları kulüpte antrenörlük yılı değişkenine göre iş tatmini düzeylerinin karşılaştırılması	85
Tablo 19. Futbol antrenörlerinin sahip oldukları antrenörlük belgesi değişkenine göre iş tatmini düzeylerinin karşılaştırılması	86
Tablo 20. Futbol antrenörlerinin görev değişkenine göre iş tatmini düzeylerinin karşılaştırılması	87
Tablo 21. Futbol antrenörlerinin lig değişkenine göre iş tatmini düzeylerinin karşılaştırılması	88
Tablo 22. Futbol antrenörlerinin algılanan yönetici desteği ile iş tatminleri arasındaki ilişki	89



ŞEKİLLER LİSTESİ

ŞEKİLLER

Şekil 1.Yönetici Desteği Modeli	18
Şekil 2. Algılanan Yönetici Desteğinin Boyutları.....	23
Şekil 3. Tükenmişlik Modeli.....	27
Şekil 4.Örgütsel Adaletin Bileşenleri.....	29



Bölüm 1

Giriş

Yönetim, organizasyonun yapı taşı olması nedeniyle önemli bir unsurdur bu bağlamda amaçlara ulaşılması için bütün öğelerin tasarlanması, koordine edilmesi, yürütülmesi ve kontrol edilmesi sanatıdır (Küçükali, 2015). Yönetim, yöneticinin sorumlu olduğu örgütlerin hedeflerini ve amaçlarını başarıyla sonuçlandırmakla görevli olduğu, organizasyonun anatomisini oluşturan bir araçtır (Küçükali, 2015).

Yönetici, liderden farklı olduğu gibi yöneticiler de birbirinden farklı özellikler göstermektedir. Yöneticilik tipleri, yöneticinin kullandığı kaynaklara, vizyonuna, ulaşmak istediği amaçlara, kişiliğe, duruma ve zaman göre değişebilmektedir. Yöneticiler, tek bir özelliğe sahip kişiler değildir. Karakterleri, eğitimleri, kültürleri ve becerilerine göre farklılaşmaktadırlar.

Örgütsel destek çok çeşitli alt kollardan bir araya gelmektedir ve bu kollardan en önemli başlıklarından biri de yönetici desteği olarak değerlendirilmektedir (Kottke ve Sharafinski, 1988).

Yönetici desteği, yukarıda belirtildiği gibi örgütsel destek için çok önemli bir konudur, çünkü yöneticiler astlarına göre ilgili örgütün temsilcisi durumundadır. Bu nedenden dolayı, yöneticinin astına sağlamış olduğu her destek, örgütün astına sağladığı destek gibi algılanmaktadır (Emhan, Kula ve Töngür, 2013).

Yapılmış olan çalışmalar incelendiğinde, yönetici desteğinin yüksek olduğu örgütlerde çalışan performansları, iş memnuniyetleri, örgütsel bağlılıkları ve iş yaşam kalitelerinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Örgütte bulunan diğer bireylerle daha iyi ilişki içerisinde oldukları, örgütün sorunlarına karşı daha hassas ve duyarlı oldukları görülmektedir (Tongur, 2011).

Yönetici desteği, Sosyal Değişim kuramına dayanan (Rhoades ve Eisenberger, 2002). Algılanan yönetici desteği; yönetici, yöneticinin çalıştığı örgüte ne denli katkı sağlandığını değerlendireceği bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Yüksek, 2021).

Algılanan yönetici desteği, yöneticinin kuruma katkılarını ne derece değerlendireceğini temel alan bir kavramdır. Yönetici desteği; yöneticilerine bağlı çalışanların ve çalışanların kurumlarına olan katkılarını ifade eden bir kavramdır (Eisenberger, 2002).

Shanock ve Eisenberger çalışmalarında (2006), çalışan personel yöneticisinden aldığı desteği, kurumun çalışanına karşı olan tutumu olarak değerlendirmektedir (Shanock ve Eisenberger, 2006).

Yapılmış olan çalışma ve araştırmalara göre;

Algılanan yönetici desteği ile pozitif bağı olan başlıklar; iş tatmini, iş performansı, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel destek, örgütsel bağlılık. Algılanan yönetici desteği ile negatif bağı olan başlıklar ise; yönetici desteği ile tükenmişliktir (Yüksek, 2021).

Çoğu araştırmalarda örgütsel destek ile yönetici desteği kavramının birbirleriyle ilintili olduğu ve aynı değişkenlerden etkilendiği ifade edilmiştir. Rhoades ve Eisenberger (2006), yapısal olarak farklı olan bu iki kavramın benzer psikometrik özellikler ve sonuçlar gösterdiğini ve aralarındaki ilişkinin olumlu olduğunu dile getirmişlerdir.

Yönetici desteği, yöneticilerin çalışanlarına, örgütün en değerli varlığı olduğu bilinciyle yaklaşarak, onlara kendilerini değerli hissettirecek, çalışma ortamlarının kalitesini arttıracak ve her anlamda onları destekleyecek faaliyetlerde bulunması şeklinde ifade edilebilir (Zincirkıran, Yalçınsoy ve Işık, 2016). Rhoades, Eisenberger ve Armeli (2001) ise, yönetici desteğinin, yöneticinin çalışanların fikirlerine değer vermesi, onların sevinçlerine ortak olması, onların hedeflerini ve değerlerini önemsemelerinden meydana geldiğini ileri sürerler.

Yöneticiler, çalışanların performansını yönetme ve değerlendirme sorumluluğu ile organizasyonun bir temsilcisi olarak hareket ederler. Çalışanlar ise yöneticilerinin kendilerine yönelik olumlu veya olumsuz yönelimlerini örgüt desteğinin bir göstergesi olarak görürler (Eisenberger, Huntington, Hutchison ve Sowa, 1986). Çalışanlar, yöneticilerin kendilerine ilişkin değerlendirmelerini genellikle örgüt üst yönetimine ilettiklerini ve üst yönetimin görüşlerini etkilediklerini hissederek ve bu durum kendilerinin algıladıkları örgütsel destek ile yönetici desteği ilişkisine katkıda bulunur (Eisenberger ve diğerleri, 2002).

Nitekim Özdevecioğlu (2003), yöneticilerin örgütsel yaşamla ilgili çözümler üretmeye çalışırken, çalışanlarla ilgili düzenlemelere giderken, insan kaynakları politikaları geliştirirken, aldıkları kararların çalışanları destekleyip desteklemediğine bakması gerektiğini ve desteklenmeyen çalışanın işletmede sorun teşkil eden biri

haline gelebileceğini belirtmiştir. Kısacası algılanan yönetici desteği kavramı, çalışanların, talep ve düşüncelerinin yöneticileri tarafından ne derecede dikkate alındığının bir göstergesidir (Kılıç, 2021).

Literatürde iş tatmininin birçok tanımı olmasına rağmen, araştırmacılar arasında ortak bir anlaşma yoktur. Bu evrensel tartışmanın nedeni iş tatmininin öznelliğidir. İş tatmini, yanlışlıkla birbirleri için kullanılan motivasyonla oldukça karıştırılır (Küçük, 2022). Her ne kadar birbirlerine oldukça bağlılar ve doğrudan bir korelasyon olsa da koşulsuz olarak birbirinden farklıdırlar (Yüksel, 2005).

İş tatmini genel anlam itibarıyla yapılan işin özelliklerinin değerlendirilmesiyle mevcut edilen iş hakkındaki pozitif bir duygu yoğunluğu olarak açıklanabilmek mümkündür. İş tatmini iş görenlerin işine karşı göstermiş olduğu olumlu duyguların hepsi olarak tanımlanabilir (Erdoğan, 1996). Çalışanlar çalıştıkları süre zarfında, yaptıkları işe ve çalıştıkları firmaya ve örgüt ortamına dair pek çok tecrübe kazanımları olmaktadır (Sevimli ve Işcan, 2005).

İş tatminine yönelik araştırmalarda çok sayıda farklı tanımlamaya gidilmesine rağmen, iş değerlendirmesi neticesinde algılanmış olan tatmin duygusu ya da olumlu duygusal durum şeklinde tanımlanmıştır. İş tatmini, çalışanların işin kendisinden, iş ortamından, idarecilerden, kurumdan ya da ekip olarak birlikte çalışmış olduğu meslektaşlarından elde etmek için mücadele ettiği bir tür rahatlama hissi şeklinde açıklanmaktadır. Diğer bir tanımlama ise, çalışma yaşamı açısından bir kalite kriteri olmasıdır (Bitmiş, Güney ve Demirel, 2014).

İş tatmini kavramı, ilk olarak 1920 yıllarında yapılan yoğun araştırmalara konu olmaya başlanmış, fakat konunun önemliliği 1940'lı senelerde kesin olarak anlaşılmıştır (Eğimli, 2009). Kişiler kendi hayatında iş hayatı ve herhangi bir meşgalesinin olması değerlidir. Bireyler hayatları boyunca yaşadıkları süre zarfının 3'ünde 1'ini çalışarak geçmektedir. Çalışmanın insanların hayatlarında önemli bir yeri vardır. Çünkü insanlar işleri ve kendileri var oldukları sürece şahsi ve insanı ihtiyaçlarını karşılamak zorundadır. İnsanları iş hem sosyal hem psikolojik hem de ekonomik olarak giderlerini karşılamasına olanak tanır. Bu nedenledir ki kişilerin belli başlı yaşını almış kendi geçimini ya da ailesinin geçimi sağlamak için yaşamında önemli bir zaruri ihtiyaçtır (Koroğlu, 2011). İş görenlerin çalıştıkları işin karşılığında hak edişleri ücret, hizmet, mal veya bilginin tümü ekonomik boyutunu

karşılacaktır. İnsanlar yaptıkları işlerde ekonomik değer sağlamaktadır. Karşılığında hak edilen para, barınma, ulaşım, yemek ve bunun gibi ihtiyaçlarını karşılamakta kullanılır (Köroğlu, 2011).

Temelde “iş tatmini” tanımları Locke ve Landy açısından yapılmıştır. İş tatmininde kişilerin çalışma hayatlarında aldığı mutluluğu ve hazzı açıklar. Landy, tatminini kişinin içsel olarak işe göre değerlendirme sonrasında açığa vuran duygusal his olarak tanımlamıştır (Keser, 2006).

Locke’a göre, “bir ferдин mesleği ya da meslek deneyimlerinin değerlendirmesi sonucunda, onu mutlu eden, ya da onu memnun eden olumlu duygusal durum sağlanmasıdır (Yazıcıoğlu, 2010).

İş tatmini, çalışanların zihinsel ve bedensel sağlıkları yanında, ruhsal duyguların ve fizyolojik olarak da bir belirtisidir (Yazıcıoğlu, 2010). İş tatmini kavramı durağan bir yapıya sahip değildir. Bir kere iş doyumuna ulaşmış bir örgüt aylar veya senelerce bu doyumunu görmezden gelemezler. İş tatmini bir anda hızla edilebildiği gibi bir anda da tam tersine dönüşebilir. Örgütte yürürlükte olan bir işin aksaması yahut gerçekleşmemesinin en önemli kanıtı iş tatmininin düşük olmasıdır (Aşık, 2010). İş tatmini çalışanların yapılan işin belirli bölümlerine karşı duygusal olarak olumlu veya olumsuz tavrın karşılığıdır (Küçük, 2022). Mevcut çalışmada algılanan yönetici desteğinin iş tatmini üzerine etkisi incelenmiştir

1.1 Problem Durumu

“ *Algılanan yönetici desteğinin iş tatmini üzerine etkisi bulunmakta mıdır?*” sorusu çalışmanın problem cümlesini oluşturmaktadır.

1.2 Çalışmanın Amacı

Algılanan yönetici desteğinin iş tatmini üzerine etkisinin futbol antrenörleri üzerinde incelenmesi bu çalışmanın amacını oluşturmaktadır.

1.3 Çalışmanın Soruları

Bu çalışmanın soruları şu şekilde sıralanmaktadır.

Futbol antrenörlerinin algılanan yönetici desteği ve iş tatmini düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmakta mıdır?

Futbol antrenörlerinin yaşlarına göre algılanan yönetici desteği düzeyleri arasında anlamlı farklılık bulunmakta mıdır?

Futbol antrenörlerinin medeni durumlarına göre algılanan yönetici desteği düzeyleri arasında anlamlı farklılık bulunmakta mıdır?

Futbol antrenörlerinin antrenörlük tecrübe yılı değişkenine göre algılanan yönetici desteği düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmakta mıdır?

Futbol antrenörlerinin çalıştıkları kulüpte antrenörlük yılı değişkenine göre algılanan yönetici desteği düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmakta mıdır?

Futbol antrenörlerinin sahip oldukları antrenörlük belgesi değişkenine göre algılanan yönetici desteği düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmakta mıdır?

Futbol antrenörlerinin görev değişkenine göre algılanan yönetici desteği düzeyleri anlamlı bir farklılık bulunmakta mıdır?

Futbol antrenörlerinin görev değişkenine göre algılanan yönetici desteği düzeyleri anlamlı bir farklılık bulunmakta mıdır?

Futbol antrenörlerinin lig değişkenine göre algılanan yönetici desteği düzeyleri anlamlı bir farklılık bulunmakta mıdır?

Futbol antrenörlerinin yaş değişkenine göre iş tatmini düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmakta mıdır?

Futbol antrenörlerinin medeni durumlarına göre iş tatmini düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmakta mıdır?

Futbol antrenörlerinin antrenörlük tecrübe yılı değişkenine göre iş tatmini düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmakta mıdır?

Futbol antrenörlerinin çalıştıkları kulüpte antrenörlük yılı değişkenine göre iş tatmini düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmakta mıdır?

Futbol antrenörlerinin sahip oldukları antrenörlük belgesi değişkenine göre iş tatmini düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmakta mıdır?

Futbol antrenörlerinin görev değişkenine göre iş tatmini düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmakta mıdır?.

Futbol antrenörlerinin lig değişkenine göre iş tatmini düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmakta mıdır?

Futbol antrenörlerinin algılanan yönetici desteği ile iş tatminleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmakta mıdır?

1.4 Çalışmanın Önemi

Yönetici desteğinin çalışanların örgüt içerisindeki davranışları açısından önemli katkıları olduğu ve çalışanın da örgüt üzerindeki algısının gelişmesine katkı sağladığı belirtilmektedir (DeConinck ve Johnson, 2009). Yönetici desteği örgütsel destek içerisinde dâhil olan bir konu olarak aktarılmaktadır. Çalışanlar, örgütsel destek ile yönetici desteği farklı olsa da yöneticileri örgütün en önemli temsilcisi olarak gördüklerinden dolayı yöneticilerinden gelen desteği, örgütten gelmiş gibi kabul etmektedirler (Rhoades, Eisenberger ve Armeli, 2011). Bu düşünceye paralel olarak Shanock ve Eisenberger (2006), yönetici desteği algısına sahip çalışanların, örgütsel destek algısına da sahip olacaklarını ileri sürmektedirler. Araştırmacılar, yönetici desteğinin, algılanan örgütsel destek üzerinde büyük etkisinin olduğunu altını çizmektedirler.

Yönetici desteğinin çalışanların davranışlarını örgütün amaçları doğrultusunda şekillendirebilmesi hususunda çalışmalar bulunmaktadır. Guchait, Paşamehmetoğlu ve Dawson (2014) çalışmaları sonucunda yönetsel faaliyetlerin çalışanların davranışlarına yön verebilen en önemli faktör olarak tespit etmişlerdir. Çalışanların yönetici desteği etkisiyle olumlu davranışlar sergilediğini tespit ettiği belirtilen bir diğer çalışma ise, Roman ve arkadaşları tarafından yapılan çalışmadır. Bu çalışmanın analiz sonuçlarına göre, çalışanın karar verme sürecine dâhil olması ve yöneticiden gördüğü ilgi doğrultusunda oluşan destek algısının çalışanın istenilen davranışları

sergilemesi hususunda pozitif bir etkisi olduğunu göstermektedir (Roman, Battistelli ve Odoardi, 2013).

Tükkan (2021)'e göre örgütlerin içinde bulundukları piyasa içerisindeki rekabet gücünün devamlılığını sağlayabilmeleri hususunda çalışanlar önemli bir rol oynamakta olup, örgütün amaçlarına ulaşması ve devamlılıklarını sağlaması konusunda katkı sağlayabilmektedirler. Örgütün bu katkıyı çalışanlarından görebilmesi için, çalışanların ihtiyaç ve beklentilerini belirleyerek, onlara destek algısını hissettirmeleri gerekmektedir. İşte bu noktada yöneticiler çalışanlara en yakın ve kendileri ile en çok iletişim kuran kişiler olduklarından yönetici-çalışan arasındaki ilişki önem kazanmaktadır (Aydın-Göktepe, 2016). Bu ilişkide yönetici; çalışanı yetkilendiren, ödüllendiren, cezalandıran, gerektiğinde rehberlik eden taraf olduğundan (Garip, 2013), göstereceği desteğin çalışanın performans ve verimliliğinin yüksek olmasını sağlayacağı belirtilmektedir (Yaşar, Emhan ve Ebere, 2014).

Yönetici, çalışanın başarı ya da başarısızlıkları ile ilgili olarak değerlendirme ve yönlendirme sorumluluğuna sahip olduğundan dolayı, çalışanlar yöneticileri tarafından olumlu ya da olumsuz olarak değerlendirildiğinde bunu hem yönetici hem de örgütün desteği olarak algılayacakları ifade edilmektedir (Eisenberger, Stinglhamber, Vandenberghe, Sucharski ve Rhoades, 2002).

Yöneticilerin çalışanlarına gösterdiği destek ne kadar etkili ise, iş memnuniyetinin de o derece artacağını, bu şekilde çalışanların memnuniyeti arttıkça da stresin etkilerinin azalacağını ve çalışanlar için daha kaliteli bir çalışma ortamı oluşacağını belirtmektedirler (Yang, Shen, Zhu, Liu, Deng, Chen ve See, 2015). Yöneticinin çalışanlara gösterdiği destek, çalışanlara olumlu olarak etki edeceğinden örgüte olan bağlılıklarında da olumlu etki yaratmaktadır. Yönetici destek eksikliğinin, kaynakların gerilemesine ve çalışanların içinde bulundukları örgütü sorgulamasına yol açabileceğini, bu durumun da uzun vadede çalışanlar ile örgütün birbirine düşmesine neden olabileceğini olabilmektedir (Tükkan, 2021).

Günümüzde bireyler arasındaki ilişkinin karmaşıklığı, insanların üstlendiği rollerin sayısı giderek artıyor; Aynı zamanda bireylere karşı sorumluluk miktarını da

arttırır. İş hayatı ise çalışanların hayatlarının önemli bir parçasıdır, bazı çalışanlar için ise uyum ve dinlenme olmadan tüm hayatlarını iş ortaklarıyla birlikte geçirirler.

Sonuç olarak, çalışanlara iş ve iş hayatları ile ilgili olumlu ya da olumsuz tutumlar tüm yaşamlarını etkilemekte, hayata bakış açılarını değerlendirmekte ve bireylerin ruh sağlığını etkilemektedir. Ruh sağlığı sorunları olan ve iş tatmini düşük olan kişiler, özel ve iş hayatlarında çok fazla hata yapma eğiliminde olup, bu hatalar büyük etki yaratarak birbirini kovalayacaktır. Aksi halde kişinin içinde bulunduğu duygu durumu çevresindeki insanları olumsuz etkileyecektir. Örneğin işini sevmeyen, şüpheli ve hevesiz çalışan, öfkeli ve hayata olumsuz bakan çalışanların işlerinde başarılı olmaları beklenemez ve bu tutum azalmaya yol açar. İş yerinde akli ve memnuniyeti yüksek olan çalışanlar kendilerine çok güvenirler, işlerini mutlu yaparlar, işlerinden memnundurlar, çalışmaya isteklidirler, birlikte çalışırlar, iyi geçirirler ve iş arkadaşlarıyla çalışırlar. Çalışanların bu olumlu tutumları aile yaşamlarını ve iş yaşamlarını etkilemektedir (Çetin, 2004).

Bölüm 2

Literatür Özeti

Bu başlık altında; yönetici kavramı, yönetici türleri, yönetim tarzları ve algılanan yönetici desteği kavramları incelenecek ve algılanan yönetici desteği türleri, boyutları, dayandığı teoriler, ilgili kavramlarla birlikte yapılmış olan çalışmalara yer verilmiştir.

2.1 Yönetici Kavramı, Yönetici Türleri ve Yönetim Tarzları

Yönetim, organizasyonun yapı taşı olması nedeniyle önemli bir unsurdur bu bağlamda amaçlara ulaşılması için bütün öğelerin tasarlanması, koordine edilmesi, yürütülmesi ve kontrol edilmesi sanatıdır (Küçükali, 2015). Yönetim, yöneticinin sorumlu olduğu örgütlerin hedeflerini ve amaçlarını başarıyla sonuçlandırmakla görevli olduğu, organizasyonun anatomisini oluşturan bir araçtır (Küçükali, 2015).

Yönetim kısaca, “bir işi çekip çevirmek” olarak belirtilmekle birlikte, özünde insan ve insan ilişkileri yer almaktadır. Ölçekleri farklı olmakla birlikte her bireyin hayatında belirli kaynakların veya grupların yönlendirilmesinin ve sevk edilmesinin mutlaka yer alması gerekmektedir (Aydın-Göktepe, 2020).

Yüksek (2021)’e göre yönetim bireyin kendi içinde olan ve bireyin kendi öz benliğini tanımasıyla başlayan bir olgudur. İnsan yaşamı boyunca türdeş olduklarıyla hareket ederek, sosyal ve grup etkinliklerinde aktiflik sağlar ve benlik olgusu kazanır. Özellikle grup çalışmalarının başarı oranını arttıran en önemli unsur iş birliğidir. Yönetim insanlık tarihinin ilk zamanlarına kadar uzanmaktadır. Bu her dönem de çok önemli olan bir davranış, yetkilendirme ve felsefe olmuştur. Bunun en önemli nedeni yönetimin insan olgusuyla başlamasıdır. Geçmişten günümüze incelediğimizde yapılmış önemli yapıların ve eserlerin tamamı yönetim faaliyetlerinin başarılı birer örneğidir. Yapısal olarak halen değerini korumakta olan “dünyanın yedi harikası” gibi eserlerde başarılı bir yönetimin somut ve gerçekçi sonuçlarındandır.

Günümüz modern toplumunun yönetim sorunları için her dönem cevap aranmıştır. Bu konuda çalışmalar yapan; Frederic Taylor, Henry Gant, Frank Gilbert,

Abraham Maslow, Douglas McGregor, Henri Fayol, George Elton gibi önemli isimler ön plana çıkmıştır (Nişancı, 2015).

Yönetim, farklı kaynaklarda ve farklı bilimlerde çok çeşitli tanımlamalar ile ifade edilmiştir. İktisatçılar açısından yönetim; sermaye ve işgücüyle birlikte üretimin önemli bir işlevidir (Yüçetürk ve Öge, 2013). Yönetim bilimcilere göre; otorite sistemidir, gruplar ve örgütler, yöneten ve yönetilen olmak üzere iki gruba ayrılır. Toplum bilimciler; toplumun statü ve saygınlık göstergesi şeklinde tanımlarlar (Çelik ve Şimşek, 2013). Aslında toplumda yönetimden bağımsız bir disiplin bulunmamaktadır. Hukuktan, dine kadar her alan yönetimi tanımlamaktadır. Fakat bütün yaklaşımlar incelendiğinde ortak olan asıl hedef, diğer herkesin çabası ve yardımı ile yönetimin başarılı bir şekilde asli amacını tamamlanması sürecidir. Amaç ve hedefler asıl beklenen ve istenen sonuçları oluşturmaktır.

“Yönetim, örgütün ihtiyacı olan ve örgüt içindeki diğer kişileri ortak amaç için çalıştırarak sonuca ulaştıran bir sanattır” diyebiliriz. Yönetime; her örgütün, organizasyonun ve grubun bazen farkında olarak bazen de farkında olmadan ihtiyacı vardır (Satıcı, 1998). Tarih süreci takip edildiğinde; çoklu ortaklık yapısı olan şirketlerde gündeme gelmiş ve sonrasında çerçevesi genişleyen bir kavram olan yönetim, Sivil Toplum Kuruluşları açısından ciddi bir anlam ifade etmektedir. Günümüz; yeni iletişim araçlarıyla daha yakın ilişki kuran, kullanan ve geliştiren eğitim seviyesi yüksek kişilerin sosyal kanaat ve kararlara katılması demokrasi kültürünü ciddi bir şekilde geliştirmektedir (Karacar ve Gürtepe 2014).

Literatürde çok sayıda yönetici tanımı bulunmakla birlikte, farklı bakış açılarına göre yapılmış yönetici tanımları aşağıda verilmiştir; Koçel (2005)’e göre ‘yönetici’; yönetim sorumluluğunu üstlenen, astlarını belirli amaçlara ulaşmaları için yönlendiren ve diğer işletme girdilerini de etkinlik, verimlilik ve iktisadilik ilkelerine göre yöneten kişidir (Koçel, 2005).

Mucuk (2008) yöneticiyi tanımlarken “Yönetim faaliyetlerini gerçekleştiren en önemli karar alma mekanizması yöneticidir. Yöneticinin ana fonksiyonları; planlama, örgütlenme, yönlendirme, koordinasyon ve denetlemedir” demiştir (Mucuk, 2008).

Hodgkinson (2008) ise yönetici için; “Organizasyonun hedefleri yolunda; insani, finansal ve fiziksel kaynakları kullanabilme sürecidir. Riski çalıştığı örgüte ait

olan, emeği karşılığında bir ücret alan kişidir. Yönetici, örgütün kar ve zararına ortak değildir. Yönetici oluşabilecek tüm yanlış ve hatalara karşı uyanık olmalıdır” diye tanımlamıştır (Hodgkinson, 2008). Diğer bir ifade ile yönetici; işgücü, sermaye ve donanım gibi her türlü örgüt kaynağını örgütün amaçları ve hedefleri için doğru organize eden kişi olarak tanımlanmıştır (Rachman, Mescon, Boyee ve Thill, 1993).

Yönetim bilimi somut ve gerçekçi sonuçları bulunan, soyut bir kavramdır (Erdoğan ve Hepkul, 2012). İyi yönetici kavramını Sarıtaş (1997) ise şu şekilde açıklamıştır. *“Adil, eşit, hak yemeyen, empati kurabilen, sınırını bilen, önyargısız, değer veren, duyarlı ve iyi niyetli örgüt temsilcisidir.”* Bu bağlamda yönetici, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için insanların tüm yeteneklerinden faydalanan ve onu kendi etkisi altına alan kişidir diyebiliriz. Başka bir deyişle; planlama, örgütlenme, yönlendirme ve denetleme faaliyetlerini uygulayan kişiye yönetici denilebilir. Yöneticinin teknik becerisi, çalışanlarını yönlendirmesinin yanı sıra farklı alanlarda da yeteneğini geliştirmesini sağlar. Bunun yanı sıra beşerî yeteneği ile çalışanları arasında adil davranmayı sağlarken örgüt içindeki huzuru ve kendisini daha iyi ifade edebilen, toplum için faydalı bireyler yetiştirmeyi, örgütün kültürel atmosferini bozmadan düzenini sağlayarak, örgütün ana amaçlarından biri olan ekonomik kâr sağlaması için çalışmasıdır. Kavramsal beceri ile de yöneticinin örgütte olan bitenleri bilmesini ve bütünün resmini görebilme yeteneğini sağlamasıdır. Fakat iyi bir yöneticinin başarılı sonuçlar elde edebilmesi için aynı zamanda iyi bir lider olması da gerekmektedir. Birbirleriyle çok karışan kavramlar olan yönetici ve lider farklarını da açıklamak gerekmekte ve her yöneticide bulunmayan önemli bir özellik olan liderlik kavramından da bu bağlamda bahsetmek gerekmektedir.

Yönetici, bir organizasyonda karmaşıklığı düzene sokma boyutu ile ilgilenirken, lider ise değişim ve değişimi yönetme ile ilgilenmektedir (Akdöl, 2020). Yöneticinin ana güç kaynağı bulunduğu pozisyon iken, liderin ana güç kaynağı kendisidir. Her ikisi de, kişilerin ortak bir hedefe yönelmesini sağlar, belirli bir güç kullanılarak yapılır ve grupları arasında yakın şekilde çalışırlar. Yönetici, kişilere karşı gücünü kullanırken, lider etkileme yöntemiyle devam eder. Sonuç olarak bir teşekkül de her ikisine birden ihtiyaç duyulmaktadır (Uğur, 2014).

Lider, bulunduğu organizasyonun başarısı için örgüt çalışanlarını motive ederek yönetirken, dürüstlüğü güvenilirliği açık iletişimi ve çalışanlarıyla arasında saygıyı oluşturan kişidir (Kıngır ve Şahin, 2005). Liderlik, grup üyelerince kişiye atfedilen bir unvan iken yöneticilik sonradan bir terfi sonucu kazanılan bir statüdür. Diğer bir deyişle liderlik; belirli bir grup insanı, sabit bir amaç için toplayan ve bu amaçları gerçekleştirmek için ekip üyelerini toplamaya yarayan yetenek, tecrübe ve bilginin bütünüdür (Tekarslan, Kılıç, Şencan ve Baysal, 2000). Ekipteki diğer kişilere rehberlik ederek, düzeni sağlayan, kişileri yönlendiren, motivasyonu sağlayan ve sorunlar karşısında çözüme ulaşan, kısaca örgütsel rehber olan kişiye lider denilir (Bernardin ve Russell, 1998). Bazı organizasyonların işleyişine yön veren yöneticiler sıklıkla lider ile eş görülerek, yönetici ve lider kavramları birbirlerinin yerine kullanılmaktadır fakat iki kavram arasında farklılıklar bulunmaktadır. Yönetici ve lider arasındaki farklar Tablo 1.'de verilmiştir.

Tablo 1

Yönetici ve Lider Arasındaki Temel Farklar

<u>YÖNETİCİLİK</u>	<u>LİDERLİK</u>
- Karmaşıklıkla başa çıkmak	- Değişimle başa çıkmak
- Plan ve bütçe hazırlamak (sistemler, süreçler, hedefler, standartlar, ölçümler)	- Yön belirlemek (arzulanan gelecek, vizyon ve strateji)
- Örgütlenme, kadro oluşturma	- İnsanları hizaya sokmak
- Emir verme, problem çözme ve kontrol	- Vizyon, yaratıcılık, motivasyon, olumlu iş tutumları
- Durağan, görev odaklı	- Dinamik, değişim odaklı
- Kısa dönem	- Uzun dönem
- Bir meslektir – formel bir yapı, açıkça belirlenmiş görev tanımı ve meşru yetki gerektirmektedir	- Bir yetkinlik – Formel bir yapı ve meşru yetkinin ötesindedir.
- Odağı örgütsel amaçlardır	- Odağı insanların (paydaşlar grupları) ihtiyaçlarıdır
- Çoğunlukla pozisyona dayalı güç kaynakları	- Çoğunlukla kişisel güç kaynakları

Kaynak: Akdöl, B. (2020). *Liderlik. İşletme Uzaktan Eğitim Programı Ders Kitabı*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi.

Yönetici, liderden farklı olduğu gibi yöneticiler de birbirinden farklı özellikler göstermektedir. Yöneticilik tipleri, yöneticinin kullandığı kaynaklara, vizyonuna, ulaşmak istediği amaçlara, kişiliğe, duruma ve zaman göre değişebilmektedir. Yöneticiler, tek bir özelliğe sahip kişiler değildir. Karakterleri, eğitimleri, kültürleri ve becerilerine göre farklılaşmaktadırlar.

Örgütlerde, insan yönetimi ve yapılan işin yönetimi açısından yöneticilik tiplerini; otoriter yönetici, liberal yönetici, insancıl yönetici, orta yolcu yönetici ve demokratik yönetici olmak üzere, yönetsel davranış biçimleri ve yöneticilik tipleriyle birlikte beş ayrı tipte açıklanmaktadır (Aytürk, 2014).

Tablo 2 'de yöneticilik tipleri verilmiştir.

Tablo 2

Yönetim Tiplerinin Özellikleri

<u>YÖNETİM TİPLERİNİN ÖZELLİKLERİ</u>					
YÖNETİM TİPLERİ					
TÜRÜ		ODAĞI	ARACI	AMACI	
GELENEKSEL YÖNETİM	Otoriter Yönetici	Disiplin sağlamak	Ceza	Sistemi sürdürmek	
	İnsancıl Yönetici	Verimi artırmak	Ödül	Üretimi çoğaltmak	
	İlgisiz Yönetici	-	-	-	
LİDER YÖNETİMİ	KLASİK LİDER YÖNETİMİ	Acil Durum Lideri	Düzen kurmak	İnisiyatif	Sistem kurmak
		Devrim Lideri	Yenilik yapmak	Karşıtlık	Sistemi değiştirmek
		Olağan Durum Lideri	İsteklendirmek (Motivasyon)	Teşvik	Üretimi çoğaltmak
	BİLGE LİDER YÖNETİMİ	Bilge Lider	Liderler yetiştirmek	Güvenilirlik	Sistemi dönüştürmek

Kaynak: Özgür, B. (2011). Yönetim Tarzları ve Etkileri. Maliye Dergisi. 161. 217 – 218.

1. Otoriter Yönetici: Otoriter yöneticiler, insana yönelik olmaktan çok işe yönelik hareket etmektedirler. Burada yönetici çok iş kolik olup, yöneticinin tek arzusu, çalışanın sadece çalışması ve verimliliğidir. Bu anlayışa göre; çalışan sadece bir üretim aracı ve ekonomik değer gösteren bir varlıktır. İnsan kendi başına bırakırsan sürekli işten kaytararak çalışmaktan kaçacaktır ve iyi davranılması istismar ile sonuçlanacaktır. İnsan doğuştan tembel bir varlıktır ancak otorite ile yönetilirse çalışır, mantığı ile yola çıkmaktadır. Otoriter yöneticiler, karakter yapıları gereği sert ve soğukturlar. Sadece kendi görüşleri ile hareket ederler. Bazı otoriter tip yöneticiler işletme için zarar verebilecek boyutta olabilir bu tip yöneticilere “Komutan tip yönetici” de denilmektedir. Bu yönetim biçimi, çalışanlarının zayıf, beceriksiz ve yetersiz oldukları durumlarda faydalı olabilir (Küçüközkan, 2015).

2. İnsancıl Yönetici Tipi: Huzurlu bir işyeri ortamında, personel gereksinimleri de dikkate alınarak sağlanan ortamdır. İşe gösterilen ilgi düşük iken çalışana gösterilen ilgi çok yüksektir. Bu anlayışa göre, yönetici çalışanlarına baskı yapmadan iyi davranırsa, çalışanlardan yüksek verim elde edilir düşüncesi vardır. Bu tip yöneticiler aile havası göstererek motivasyon sağlamaya çalışırlar. Bu tip yöneticilere “Kumru Tip Yönetici” de denilir (Aytürk, 1999).

3. Liberal Yönetici Tipi: İnsan odağı düşük bir yönetim tarzıdır. Çalışana iş verildikten sonra işin nasıl yapılacağı çalışana bırakılır. İnsan kendisine karışılmaz ise daha iyi ve verimle çalışır mantığı vardır. Bu tip yöneticiler, kendilerinden fazla bir şey beklenilmesini istemez ve aynı zamanda kendileri de çalışanlarından fazla bir şey beklemezler. Bu tip yöneticilere; “Korkak Tip Yönetici” de denir (Yüksek, 2021).

4. Demokratik Yönetici Tipi: Demokratik yönetim şeklinde, yönetime seçimle gelme zorunluluğu yoktur. Katılımcı bir yönetim tarzı ile çalışırlar, astlarında üstler gibi görüş ve düşüncelere önem verir. Diğer bir söylemle, kendisine bağlı çalışanların görüş ve düşüncelerine yer veren yöneticilerdir (Bulut ve Bakan, 2005). Günümüzde, demokratik yönetim tarzı işe ve çalışana en üst seviyede değer veren evrensel bir yönetim biçimidir ve bu tip yöneticilere “Aslan Tip Yönetici” de denilir.

Fakat demokrat tipteki yöneticilerin gerçek demokrat olan tipler olduğu gibi bazıları da sözde demokrat tipler de vardır.

2.2. Algılanan Yönetici Desteği

Algılanan destek türleri; örgütsel destek, iş arkadaşı desteği, aile desteği ve yönetici desteği başlıklarıyla incelenmektedir.

2.2.1 Örgütsel Destek Çalışanların örgüt içinde harcadıkları çaba ve enerjinin örgüt tarafından kabul görüp takdir edildiğine, örgüt tarafından değer verildiğine ve ihtiyaç anında yanında olunduğunu ifade etmektedir. Kişi bulunduğu örgüt tarafından desteklendiği durumlarda örgüte karşı duygusal bir birliktelik bağı kurar ve bununla beraber örgüt yararına olacak şekilde çalışır. Yöneticinin çalışanlarına verdiği imkânlar tüm çalışanlar tarafından aynı zamanda örgüte atfedilir (Yokuş, 2006).

Örgütün sunduğu imkânların örgütsel desteğe etkisi vardır, örnek verecek olursak, daha iyi koşullarda çalışma, maaşta artış sağlanması ve yan haklar örgütsel destek algısının artmasına neden olur (Yokuş, 2006).

Örgütsel destek kuramı açısından, çalışanların sosyal-duygusal ihtiyaçlarının görülmesi, harcanan emeğin değerlendirilmesi, örgüte verdiği katkılar ile çalışanların katılımlarına ve ilgilerine değer verme durumunu anlatmaktadır. Çalışanların örgütü kişiselleştirdikleri varsayılmaktadır (Kalağan, 2009).

Örgüt, çalışanına destek verir, bunun nedeni çalışanından daha etkili bir biçimde faydalanmak istemesidir. Çalışan ise örgüt içindeki amaç ve hedeflerini en iyi şekilde gerçekleştirmeyi hedeflemektedir. Yang ve Hsieh (2010), yapmış oldukları çalışmalarda örgütsel desteğin performans ile ölçümünün yönetim tarafından uygulandığı durumlarda olumlu bir ilişki olduğunu saptamışlardır (Özbek ve Kosa, 2010). Sonuç olarak; çalışan bulunduğu örgütün kültürünü onu temsil eden kaynaklardan tanır. Çalışan bunu kabullendiği için kendisine yapılan her türlü yatırımda daha fazla tatmin olur. Bunun sayesinde, örgüt varlığının devamı ve ilerlemesi için gereken özveriyi sağlayacaktır (Kestek, 2016)

2.2.2 İş arkadaşları desteği. Desteğin kaynak faktörlerinden olan iş arkadaşı desteği, bireyin herhangi bir pozisyon ve seviyedeki diğer çalışanlardan aldığı destek diye tanımlanmaktadır. İş arkadaşı desteği; diğer çalışanlardan gelen iş birliği, empati ve genel paylaşım gibi faaliyetleri açıklar. Diğer bir ifade ile iş görenin ihtiyacı olduğu anda, organizasyondaki diğer iş arkadaşlarının bireye yardım etmek ve destek vermek için gönüllü olmasıdır diyebiliriz. Örgütsel vatandaşlık davranışı yönünden daha güçlü olan iş görenler, iş arkadaşlarına daha fazla yardımcı olup destek sağladığını göstermektedir. Bir araştırmada, Bheer ve diğerleri “iş arkadaşları desteğiyle iş performansı arasında olumlu ilişki olduğunu belirtmişlerdir.” (Aydın-Göktepe, 2016).

2.2.3 Aile desteği. Aile olgusu, toplumun ana unsurunu oluşturmakta, çocukların büyüdüğü ve farklı yöntemlerle yetiştirilip olgunlaştırıldığı ortamlardır. Aile; bireylerin duygusal, psikolojik ve sosyal gelişiminde çok önemli bir role sahiptir. Ailenin bireye vermiş olduğu destek diğer tüm kaynaklardan daha etkilidir. Bunun önemli nedenlerinden biri çocukluk döneminde ilk sosyal ilişkilerin başlamış olduğu kurum olmasıdır. Aile, üyesi olan bireye destekleyici geri bildirim verdiği durumlarda birey tüm hayatında daha olumlu, daha sosyal ilişkiler kuracak ve karşılaştığı sorunlara karşı çözüm yolları bulmada daha verimli olacaktır (Akdaş, 2013).

2.3.4 Yönetici desteği. Örgütsel destek çok çeşitli alt kollardan bir araya gelmektedir ve bu kolların en önemli başlıklarından biri de yönetici desteği olarak değerlendirilmektedir (Kottke ve Sharafinski, 1988).

Yönetici desteği, yukarıda belirtildiği gibi örgütsel destek için çok önemli bir konudur, çünkü yöneticiler astlarına göre ilgili örgütün temsilcisi durumundadır. Bu nedenden dolayı, yöneticinin astına sağlamış olduğu her destek, örgütün astına sağladığı destek gibi algılanmaktadır (Emhan, Kula ve Töngür, 2013).

Yapılmış olan çalışmalar incelendiğinde, yönetici desteğinin yüksek olduğu örgütlerde çalışan performansları, iş memnuniyetleri, örgütsel bağlılıkları ve iş yaşam kalitelerinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Örgütte bulunan diğer

bireylerle daha iyi ilişki içerisinde oldukları, örgütün sorunlarına karşı daha hassas ve duyarlı oldukları görülmektedir (Tongur, 2011).

Yönetici desteği, Sosyal Değişim kuramına dayanan (Rhoades ve Eisenberger, 2002). Algılanan yönetici desteği; yönetici, yöneticinin çalıştığı örgüte ne denli katkı sağlandığını değerlendireceği bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Yüksek, 2021).

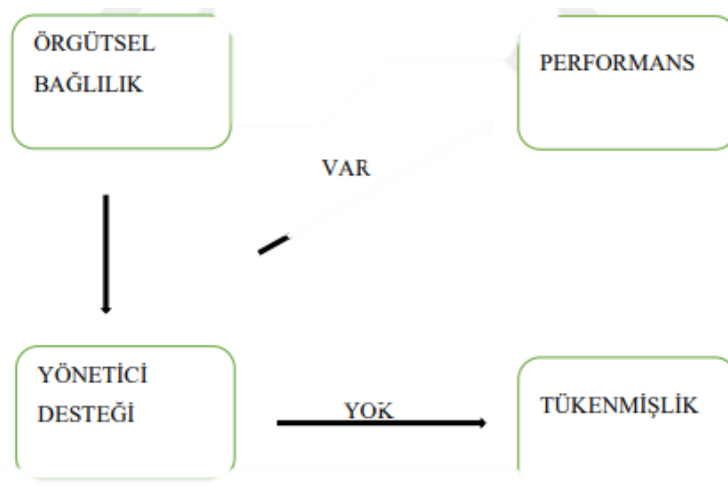
Algılanan yönetici desteği, yöneticinin kuruma katkılarını ne derece değerlendireceğini temel alan bir kavramdır. Yönetici desteği; yöneticilerine bağlı çalışanların ve çalışanların kurumlarına olan katkılarını ifade eden bir kavramdır (Eisenberger, 2002).

Shanock ve Eisenberger çalışmalarında (2006), çalışan personel yöneticisinden aldığı desteği, kurumun çalışanına karşı olan tutumu olarak değerlendirmektedir (Shanock ve Eisenberger, 2006).

Yapılmış olan çalışma ve araştırmalara göre;

Algılanan yönetici desteği ile pozitif bağı olan başlıklar; iş tatmini, iş performansı, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel destek, örgütsel bağlılık. Algılanan yönetici desteği ile negatif bağı olan başlıklar ise; yönetici desteği ile tükenmişliktir (Yüksek, 2021).

Şekil .1' de yönetici desteği modeli çizilmiştir.



2.3 Algılanan Yönetici Desteği Kavramı

Çoğu araştırmalarda örgütsel destek ile yönetici desteği kavramının birbirleriyle ilintili olduğu ve aynı değişkenlerden etkilendiği ifade edilmiştir. Rhoades ve Eisenberger (2006), yapısal olarak farklı olan bu iki kavramın benzer psikometrik özellikler ve sonuçlar gösterdiğini ve aralarındaki ilişkinin olumlu olduğunu dile getirmişlerdir.

Yönetici desteği, yöneticilerin çalışanlarına, örgütün en değerli varlığı olduğu bilinciyle yaklaşarak, onlara kendilerini değerli hissettirecek, çalışma ortamlarının kalitesini arttıracak ve her anlamda onları destekleyecek faaliyetlerde bulunması şeklinde ifade edilebilir (Zincirkıran, Yalçınsoy ve Işık, 2016). Rhoades, Eisenberger ve Armeli (2001) ise, yönetici desteğinin, yöneticinin çalışanların fikirlerine değer vermesi, onların sevinçlerine ortak olması, onların hedeflerini ve değerlerini önemsemelerinden meydana geldiğini ileri sürerler.

Yöneticiler, çalışanların performansını yönetme ve değerlendirme sorumluluğu ile organizasyonun bir temsilcisi olarak hareket ederler. Çalışanlar ise yöneticilerinin kendilerine yönelik olumlu veya olumsuz yönelimlerini örgüt desteğinin bir göstergesi olarak görürler (Eisenberger, Huntington, Hutchison ve Sowa, 1986). Çalışanlar, yöneticilerin kendilerine ilişkin değerlendirmelerini genellikle örgüt üst yönetimine ilettiklerini ve üst yönetimin görüşlerini etkilediklerini hissederler ve bu durum kendilerinin algıladıkları örgütsel destek ile yönetici desteği ilişkisine katkıda bulunur (Eisenberger ve diğerleri, 2002).

Nitekim Özdevecioğlu (2003), yöneticilerin örgütsel yaşamla ilgili çözümler üretmeye çalışırken, çalışanlarla ilgili düzenlemelere giderken, insan kaynakları politikaları geliştirirken, aldıkları kararların çalışanları destekleyip desteklemediğine bakması gerektiğini ve desteklenmeyen çalışanın işletmede sorun teşkil eden biri haline gelebileceğini belirtmiştir. Kısacası algılanan yönetici desteği kavramı, çalışanların, talep ve düşüncelerinin yöneticileri tarafından ne derecede dikkate alındığının bir göstergesidir (Kılıç, 2021).

2.4 Algılanan Yönetici Desteğinin Önemi

Yönetici desteğinin çalışanların örgüt içerisindeki davranışları açısından önemli katkıları olduğu ve çalışanın da örgüt üzerindeki algısının gelişmesine katkı sağladığı belirtilmektedir (DeConinck ve Johnson, 2009). Yönetici desteği örgütsel destek içerisinde dâhil olan bir konu olarak aktarılmaktadır. Çalışanlar, örgütsel destek ile yönetici desteği farklı olsa da yöneticileri örgütün en önemli temsilcisi olarak gördüklerinden dolayı yöneticilerinden gelen desteği, örgütten gelmiş gibi kabul etmektedirler (Rhoades, Eisenberger ve Armeli, 2011). Bu düşünceye paralel olarak Shanock ve Eisenberger (2006), yönetici desteği algısına sahip çalışanların, örgütsel destek algısına da sahip olacaklarını ileri sürmektedirler. Araştırmacılar, yönetici desteğinin, algılanan örgütsel destek üzerinde büyük etkisinin olduğunu altını çizmektedirler.

Yönetici desteğinin çalışanların davranışlarını örgütün amaçları doğrultusunda şekillendirebilmesi hususunda çalışmalar bulunmaktadır. Guchait, Paşamehmetoğlu ve Dawson (2014) çalışmaları sonucunda yönetsel faaliyetlerin çalışanların davranışlarına yön verebilen en önemli faktör olarak tespit etmişlerdir. Çalışanların yönetici desteği etkisiyle olumlu davranışlar sergilediğini tespit ettiği belirtilen bir diğer çalışma ise, Roman ve arkadaşları tarafından yapılan çalışmadır. Bu çalışmanın analiz sonuçlarına göre, çalışanın karar verme sürecine dâhil olması ve yöneticiden gördüğü ilgi doğrultusunda oluşan destek algısının çalışanın istenilen davranışları sergilemesi hususunda pozitif bir etkisi olduğunu göstermektedir (Roman, Battistelli ve Odoardi, 2013).

Tükkan (2021)'e göre örgütlerin içinde bulundukları piyasa içerisindeki rekabet gücünün devamlılığını sağlayabilmeleri hususunda çalışanlar önemli bir rol oynamakta olup, örgütün amaçlarına ulaşması ve devamlılıklarını sağlaması konusunda katkı sağlayabilmektedirler. Örgütün bu katkısı çalışanlarından görebilmesi için, çalışanların ihtiyaç ve beklentilerini belirleyerek, onlara destek algısını hissettirmeleri gerekmektedir. İşte bu noktada yöneticiler çalışanlara en yakın ve kendileri ile en çok iletişim kuran kişiler olduklarından yönetici-çalışan arasındaki ilişki önem kazanmaktadır (Aydın-Göktepe, 2016). Bu ilişkide yönetici; çalışanı yetkilendiren, ödüllendiren, cezalandıran, gerektiğinde rehberlik eden taraf

olduğundan (Garip, 2013), göstereceği desteğin çalışanın performans ve verimliliğinin yüksek olmasını sağlayacağı belirtilmektedir (Yaşar, Emhan ve Ebere, 2014).

Yönetici, çalışanın başarı ya da başarısızlıkları ile ilgili olarak değerlendirme ve yönlendirme sorumluluğuna sahip olduğundan dolayı, çalışanlar yöneticileri tarafından olumlu ya da olumsuz olarak değerlendirildiğinde bunu hem yönetici hem de örgütün desteği olarak algılayacakları ifade edilmektedir (Eisenberger, Stinglhamber, Vandenberghe, Sucharski ve Rhoades, 2002).

Yöneticilerin çalışanlarına gösterdiği destek ne kadar etkili ise, iş memnuniyetinin de o derece artacağını, bu şekilde çalışanların memnuniyeti arttıkça da stresin etkilerinin azalacağını ve çalışanlar için daha kaliteli bir çalışma ortamı oluşacağını belirtmektedirler (Yang, Shen, Zhu, Liu, Deng, Chen ve See, 2015). Yöneticinin çalışanlara gösterdiği destek, çalışanlara olumlu olarak etki edeceğinden örgüte olan bağlılıklarında da olumlu etki yaratmaktadır. Yönetici destek eksikliğinin, kaynakların gerilemesine ve çalışanların içinde bulundukları örgütü sorgulamasına yol açabileceğini, bu durumun da uzun vadede çalışanlar ile örgütün birbirine düşmesine neden olabileceğini olabilmektedir (Tükkan, 2021).

Yönetici desteğinin düşük olması halinde çalışanların sorumlulukları ya da performansları hususunda yöneticilerinden sağlıklı bir geri bildirim alma olasılıkları da düşük olacağından, çalışan tarafından yöneticinin kendisini ihmal etme ya da görmezden gelme gibi bir algısı oluşabilmektedir (Zhou, Martinez, Ferreira ve Rodrigues, 2016). Bundan dolayı yönetici ve çalışan arasındaki destek aracılığıyla oluşacak potansiyel ilişkinin, işten ayrılma isteğini doğrudan etkilediği belirtilmektedir (Kalidass ve Bahron, 2015).

Çalışanların örgüt içerisinde sahip oldukları sorumluluklarını yerine getirme konusunda başarılı olmaları ve örgüt içerisinde etkin bir şekilde çalışabilmeleri adına yönetici desteğinin önemli bir kaynak olduğu ifade edilmektedir. Çalışanların örgüt içerisinde yöneticiden gördüğü desteğin örgüte karşı olumlu görüşler sağlama konusunda da bir mesaj niteliğinde olup örgüte olan bağlılığı da arttırabileceği belirtilmektedir (Tükkan, 2021).

Farklı boyutlarda ele alınan yönetici desteği diğer destek türlerine göre (aile, çalışma arkadaşları, örgütün kendisi gibi) işletmeye zarar veren olumsuz iş çıktıları hususunda daha ağırlıklı bir role sahip olmaktadır. Bu görüşü savunan Muselori ve Pichler (2011) tarafından yöneticinin örgüt içerisindeki politikaları yürütmesi ve kaynakların dağıtılmasında temsilci güç olarak tanımlanmasından yola çıkarak, yönetici desteğinin destek türleri içerisinde öncü destek olduğunun altı çizilmektedir. Algılanan yönetici desteği ile ilgili olarak yapılan araştırmalardan yola çıkarak, çalışanlar tarafından yönetici desteğinin algılandığı örgütler içerisinde, işten ayrılma niyeti (Holman, 2003), işe alım ve yeniden doğacak eğitimlerin maliyeti (Dhar, 2012), tükenmişlik sendromu (Choi, Cheong, Richard ve Feinberg, 2012) gibi olumsuz etkilerin azaldığı, bunun aksine örgütsel bağlılık (Rhoades ve Eisenberger, 2002), iş tatmini (Qureshi ve Hamid, 2017), iş performansı (Azman, Sieng, Ajis, Dollah ve Boerhannoeddin, 2009) ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi olumlu davranışlar üzerinde artırıcı etki yarattığı belirtilmektedir (Tükkan, 2021).

2.5 Algılanan Yönetici Desteğinin Dayandığı Teoriler

Algılanan yönetici desteğinin dayandığı çeşitli teoriler bulunmaktadır. Literatürde en çok geçen teoriler; Sosyal Değişim Teorisi, Lider-Üye Etkileşimi Teorisi ve Psikolojik Sözleşme Teorisi şeklindedir.

1. Sosyal Değişim Teorisi çerçevesinde yönetici, iş görenlerin gereksinimlerini karşılayarak, onlara her konuda destek olur (Teke, 2021). Böylece yönetici hem kendi çıkarlarına hem de örgütün çıkarlarına hizmet etmiş olur. Bu ilişkide karşılıklı bir fayda ve menfaat söz konusudur. Yönetici ve çalışan arasında sosyal bir alışveriş durumu hakimdir. Bu alışverişte karşılıklı olarak bir katkı ve değer söz konusudur. İki taraf arasında gelişen hem sosyal hem de ekonomik bir bağ neticesinde ilişkide bağlılık olur. Herkes rolünün gerektirdiği davranışları gösterir. Yönetici burada örgütün astlarından biriymiş gibi davranır ama görevlerine de aynı şekilde devam eder. Çalışanlar bu sayede yöneticilerine bağlı olurlar ve dolaylı olarak da örgüte bağlı olmuş olurlar (Turunç ve Çelik 2010).

2. Lider-Üye Etkileşimi Teorisi çerçevesinde yönetici, çalışanların katkılarına değer ve ödül verir ve çalışanlarının refah seviyeleri ile yakından alakadar olur. Yönetici ve çalışan arasındaki ilişki, iki tarafın da sorumlulukları, rolleri ve rol

beklentilerine göre farklı boyutlar kazanabilmektedir. Yönetici burada her çalışanı ile tek, özgün bir bağ ve iletişim kurar. Çalışan ve yönetici arasında ilişki düşük seviyede olursa bu durumda astlar “grup dışı” şeklinde nitelendirilir. Yönetici ve çalışanlar arasında ilişki yüksek seviyede olursa bu durumda ise astlar “grup içi” şeklinde nitelendirilir. Grup içi şeklinde tanımlanan çalışanlar, yöneticilerin güven duydukları ve sorumluluklarını her daim yerine getiren çalışanlardır. Yöneticiler, kendileri örgütte bulunmadığı zaman “grup içi” şeklinde tanımladıkları çalışanlara sorumluluklar verir. Örgütlerde destek, yönetici kişi örgütün temsilcisi olduğundan dolayı yönetici desteğinden büyük oranda etkilenmektedir. Yani örgütsel desteğin büyük bir boyutunu yönetici desteği oluşturmaktadır. Yöneticilerin, çalışanların durumlar ile alakadar olması ve kendilerine özel alaka göstermesi yönetici ve çalışan arasındaki etkileşimi ve iletişimi çok daha kaliteli yapmaktadır (Göktepe, 2017).

3. Psikolojik Sözleşme Teorisi; örgüt ve çalışanlar arasında yazılı ve imzalı olarak imzalanan sözleşmeler haricinde bir de karşılıklı olarak zihinlerde informal olarak imzalanmış sözleşmeler de mevcuttur. Burada hem örgüt çalışanlarına hem de çalışanlar örgütlerine hangi sorumluluklarda olduklarını bilmeleri ve algılamaları söz konusudur. Karşılıklı olarak beklentiler ve bu beklentilerin karşılanma derecelerine bağlı şekilde psikolojik olarak sözleşmeler yapılmaktadır. Ekonomik anlamda formal sözleşmeler imzalanırken, psikolojik anlamda da informal sözleşmeler zihinlerde imzalanmaktadır. Yazılı olmayan algısal sözleşme niteliğindedir. Zorunluluk değil gönüllük esasına dayalıdır. Objektif değil, sübjektiftir. Geçmiş tecrübelerle dayanır ve dinamiktir. Farklı anlamlandırmalar ve algılamalar yüzünden çalışandan çalışana farklılık arz eder. Bu sebeple açık değil, kapalı sözleşmelerdir. Bu sözleşmenin içeriği konusunda da iş görenler ve yöneticiler arasında farklı fikirler söz konusu olabilir. İki taraf da birbirine bağımlı bir nitelik gösterir. Örgütsel tecrübelerle sürekli değişim ve gelişim gösterir. Yani sabitlik söz konusu değildir. Dinamik bir yapı sürekli olarak devam eder. Sözleşmenin ihlali sonrasında duygusal olarak yaptırımlar söz konusu olur (Cihangiroğlu ve Şahin 2010).

2.6 Algılanan Yönetici Desteğinin Boyutları

Algılanan yönetici desteğinin boyutlarına ilişkin yapılan literatür araştırmalarında birbirinden farklı destek boyutlarından bahsedilmiştir. Mesela Bhanthumnavin (2000), yönetici desteğini, bilgisel (informational), duygusal (emotional) ve maddi (Material/Financial) destek olmak üzere üç boyutta ele alırken, Rooney ve Gottlieb (2007), duygusal (emotional), araçsal (instrumental), bilgisel (informational) ve değerlendirme (esteem) olmak üzere dört destek boyutundan bahsetmiştir. Yanı sıra Kraimer ve Wayne (2004), yönetici desteğini, uyum (adjustment), finansal (financial) ve kariyer (career) desteği olmak üzere üç boyutta incelemiştir. Söz konusu bu çalışmalar ışığında algılanan yönetici desteği; bilgisel düzeyde destek, duygusal düzeyde destek, maddi düzeyde destek ve kariyer düzeyinde destek olmak üzere dört boyutta ele alınmıştır.



Şekil 2. Algılanan yönetici desteğinin boyutları

Kaynak: Kılıç, M. (2021). *Algılana Yönetici Desteğinin Psikolojik Güvenilirlik Aracılığıyla İş ve Yaşam Tatminine Etkisi: İhracat Odaklı İşletmelerde Bir Alan Çalışması*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.

2.6.1 Bilgisel düzeyde destek. Bilgisel düzeyde yönetici desteği (informational support), icra edilen işe ilişkin yöneticinin çalışanlara sağladığı bilgisel düzeydeki destek olarak ifade edilebilir. Bu destek kapsamında çalışan verimliliğini artırmak için gerekli ödül, ceza, geribildirim, bilgi ve becerilerin yöneticiler tarafından çalışanlara aktarılması gerekmektedir (Bhathumnavin, 2000). Yöneticiler, çalışanlarına sağladıkları olumlu geribildirimler sayesinde onların motivasyonunu ve iş performansını arttırmaktadır. Çalışanlar ise yöneticileri tarafından sağlanan bilgisel destekle kendilerini işin icrası noktasında özerk hissedecektir (Tan, 2008).

Göktepe (2016) bilgisel desteği, *çalışanın işletme amaçlarını anlaması, kendisinden ne beklendiğini net olarak bilmesi ve karşılaştığı problemleri çözmesine katkı sağlayan bir destek türü* olarak ifade etmiştir. Ayrıca Göktepe (2016), yöneticinin çalışana vereceği işle ilgili bilgileri ve talimatları içeren bilgisel desteğin, çalışanın önemsendiğini anlaması açısından önemli olduğunu vurgulamıştır. Bu çerçevede çalışanların bulundukları kademelerde, icra ettikleri işin gereklerine tam manasıyla hâkim olmaları gerekmektedir. Çalışan verimliliğini arttırmanın en önemli belirleyicilerden biri de işe dair tanımlamaların, yetkilerin ve sorumlulukların açık bir şekilde belirtilmiş ve ilgili çalışana doğru bir iletişim yöntemiyle iletilmiş olmasıdır.

2.6.2 Duygusal düzeyde destek. Duygusal yönetici desteği (emotional support), çalışanlara sevgi ve saygı duyma, ilgi ve değer gösterme, onlara merhamet göstererek sıkıntılarını gidermede yardımcı olmak şeklinde ifade edilmektedir (Rooney ve Gottlieb, 2007). Yöneticilerin çalışanlara dost ve yardımsever yaklaşım, onlarla duygusal bir bağ kurması, onları düşündüğünü hissettirmesi, duygusal düzeydeki yönetici desteğinin bir göstergesidir (Pekdemir, Koçoğlu ve Gürkan, 2013).

Örgütler veya yöneticiler çalışanlarını mekanik bir aksam olarak görmemeli, onlara tamamen iş odaklı bakmamalı, onların duygu ve düşüncelerini de önemsemelidir. Yöneticiler aynı zamanda iyi bir dinleyici olmalı ve çalışanları ile

empati kurmalıdır. Yöneticiler unutmamalıdır ki verimlilik ve performans sadece maddi destek ile sağlanmamaktadır. Çalışanlar duygusal yönden desteklendiklerini, ilgi gösterildiklerini, değer verildiklerini ve saygı duyulduklarını hissettikleri zaman bunu iş motivasyonlarına yansıtarak verimliliklerini ve performanslarını arttıracaklardır. Ayrıca, yöneticiler etkili bir iletişim yöntemiyle çalışanlarına aidiyet duygusu aşılayabilirler ve ait olma bilinciyle çalışanların örgütsel bağlılıklarını da arttırabilirler.

2.6.3 Maddi düzeyde destek Maddi (material and financial) düzeyde yönetici desteği, çalışanların amaçlarına ulaşmasında ihtiyaç duyulan araç ve gereçlerin, finans ve servis hizmetlerinin, karşılanması şeklinde açıklanabilir (Bhathumnavin, 2000). Maddi destek, çalışanın finansal ihtiyaçlarına ve örgüte sağlamış olduğu katkılarına örgütün ne derecede önem verdiğinin bir göstergesidir (Kraimer ve Wayne, 2004).

Çalışanların temel önceliği, örgüte sunmuş oldukları hizmetlerin karşılığında alacakları ücrettir. Çalışanın maddi beklentiler konusunda destek beklemesi ve bu beklentilerin yöneticileri tarafından desteklenmesi, istenmeyen örgütsel tutum ve davranışları azaltacaktır (Göktepe, 2016). Çalışanlar görevlerine ilişkin faaliyetleri icra ederken birtakım ekipmanlara, araç ve gereçlere, zamana ihtiyaç duyarlar. Ayrıca çalışanlar, sağlıklı bir çalışma ortamının yanında sundukları hizmet karşılığında iyi bir ücret ve prim beklerler. Bu sebeple çalışanların bu gibi maddi beklentileri desteklenmeden onlardan verimlilik ve üretkenlik beklemek doğru bir yaklaşım olmayacaktır.

2.6.4 Kariyer düzeyinde destek. İş dünyasındaki artan rekabet koşulları, çalışanların kariyer süreçlerini de etkilemiştir (Chen, 2010). Çalışanlar, bilgisel, duygusal ve maddi açıdan desteklenmelerinin yanında kariyer anlamında da örgütleri veya yöneticileri tarafından desteklenmeyi arzu ederler. Kariyer, çalışanların iş yaşamları boyunca yaptıkları işleri ve iş yaşamındaki gelişmeleri ve ilerlemeleri kapsayan bir kavramdır (Bingöl, 2004). Başka bir tanıma göre kariyer, bir bireyin istediği yaşam tarzını sağlamaya çalışabilmesi için uzun dönemde elde ettiği veya

edeceği eğitim, yetenek ve deneyimler birikimi şeklinde ifade edilmiştir (Anafarta, 2001).

Kraimer ve Wayne (2004), kariyer desteğini, çalışanların kariyer ihtiyaçlarının örgüt tarafından giderilmesi olarak tanımlamışlardır. Ayrıca kariyer desteğinin örgütsel bağlılık üzerinde olumlu etkisi olduğunu ifade etmişlerdir. Yöneticiler, çalışanların, kariyer yapma, görevde yükselme, kendilerini geliştirme gibi birtakım kişisel taleplerini karşılamak zorundadır.

Kariyer yönetimi, işe alım ile başlayan, motivasyon, performans değerlendirme, eğitim ve destek faaliyetlerine kadar bir takım çalışan ve yönetim arasındaki yönetim uygulamalarını etkileyen sistemdir (Göktepe, 2016). Örgütler, kariyer yönetimi ve planlamasını uygulanabilir bir hale getirebilmek için amaçlarını net bir şekilde tanımlamış ve ortaya koymuş olması gerekmektedir. Kariyer yönetiminde, verimliliği ve etkinliği arttırmakla birlikte çalışanların kendilerini geliştirmeleri de amaçlanmalıdır (Ertürk, 2011). Örgütlerin kariyer yönetiminde başarılı olmaları, çalışanların bireysel kariyer gelişimini heveslendirmelerine ve onların örgüte katkılarını arttırmalarına bağlıdır (Anafarta, 2001).

2.7 Algılanan Yönetici Desteğinin İlişkili Olduğu Kavramlar

Yönetici desteği kavramının birçok farklı kavramla sebep sonuç ilişkisi içerisine girdiğini görmekteyiz. Bunlar kısaca; stres, tükenmişlik, adalet, absenteizm, iş doyumu, örgüt bağlılığı, birey-örgüt uyumu, örgütsel sinizim, presentizm ve iş performansıdır.

2.7.1 Stres. Zorlu ve rahatsız edici durumlar karşısında kişinin yaşadığı, duygusal ve fiziksel gerilim stres olarak tanımlanmaktadır. (Yüksek, 2021). Yönetici desteği stres boyutunda pozitif bir etki göstererek iş memnuniyeti ve bununla birlikte iş performansını artırıcı etki gösterir (Babin ve Boles, 1996:). İyi bir iş ortamında görev alan çalışanın iş performansı yüksek olurken, stres faktörü azalır ve işten ayrılma isteğinin düşük kalması beklenir (Grandey, 2000). Yönetici destek algısı stresle bir arada incelendiğinde; konuşulan dil, doğum yeri ve bazı demografik faktörlerle ilgili de değişiklik gösterebilmektedir (McGilton ve diğerleri. 2007). Bununla birlikte; Stresin ana belirtileri olan, depresyon, negatif benlik ve öfke, hata

yapma ihtimalini de artıracaktır ve bu bireyin hem iş yaşamını hem günlük yaşamını olumsuz etkileyecek zorlu bir süreçtir.

2.7.2 Tükenmişlik. Tükenmişlik, duygusal ve zihinsel bir tükenme durumudur (Pines ve Aronson, 1988). Freudenberger (1974:159), tükenmişlik kavramını, enerji, güç ve kaynaklar üzerindeki aşırı taleplerden dolayı kişinin başarısız olması, yıpranması ve tükenmiş hale gelmesi şeklinde ifade etmiştir. Kısacası yazar, tükenmişliği, başarısızlık ve yıpranma hissi olarak tanımlamaktadır. Maslach ve Jackson ve Leiter (1997), tükenmişliği üç boyut üzerinden modelleyerek şu şekilde tanımlamıştır; tükenmişlik, duygusal anlamda tükenme, duyarsızlaşma (sinizm) ve azalan kişisel başarı olarak ortaya çıkan psikolojik bir sendrom durumudur.

Şekil 3'te sunulan bu modelde yer alan üç boyut ise;



Şekil 3. Tükenmişlik Modeli

Duygusal tükenme, yıpranma, enerji kaybı, yorgunluk olarak ortaya çıkarken,

Duyarsızlaşma (sinizm), müşterilere karşı geliştirilen olumsuz veya uygunsuz tutumlar, aşırı sinirlilik hali veya geri çekilme şeklinde ortaya çıkar. Duyarsızlaşma, duygusal tükenmenin ortaya çıkardığı bir sonuç olabilir. Bu sebeple tükenmişliğe neden olan ilk iki boyut birbirleriyle ilişkilidir.

Azalan kişisel başarı ise, çalışanların kendilerini mutsuz hissetmesi ve üretkenliklerinin azaldığı düşüncesi ile ortaya çıkar.

Yukarıdaki bilgiler ışığında özetleyecek olursak tükenmişlik, çalışanın zihinsel ve duygusal anlamda işe ve iş çevresine ilgisiz kalarak mutsuz olması durumudur. İşten ayrılma fikrine sebep olabilecek bu kavram ile mücadele etmek için örgütler;

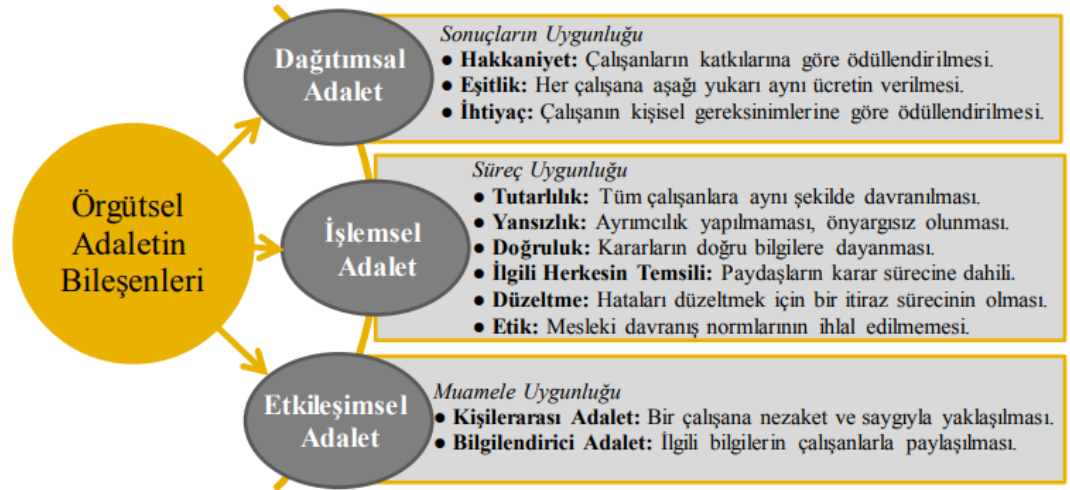
I. Tükenmişliğe neden olan sorunları tanımlanmak,

II. Tükenmişlik durumunu tersine çevirecek politikaları geliştirmek,

III. Çalışanı destekleyerek tükenmişliğe karşı dirençlerini arttırmaları gerekmektedir.

2.7.3 Adalet. Örgüt içi adalet, çalışanların algıları açısından önem arz etmektedir (Kula, 2011). Örgütsel adalet, örgüt kazanımlarını örgüt çalışanlarına dağıtarak kişiler arası prosedürle ve kişiler arasındaki ilişkiyi yöneten sosyal kurallardır. Çalışanların örgüt içindeki algıları olarak ta tanımlanır (Folger ve Cropanzano, 1998). Yapılmış olan çalışmalarda, yüksek adalet algısının çalışanları, olumlu tutum ve davranışlara yönlendirdiği gösterilmektedir. İş gören performansı ve verimliliğin artış sağlaması, örgüte bağlılık göstermeleri ve örgütsel vatandaşlık davranışını da daha fazla göstermeleri örnek olarak gösterilebilir (Yürür ve Mengeneci, 2014).

Örgütsel adalet, çalışanların, performanslarına ve iş ortamındaki davranış ve tutumlarına göre adil değerlendirmelere tabi tutulmasıdır (Lee, 2007). Başka bir tanıma göre örgütsel adalet, çalışanların örgüt içindeki adalet hissine dair anlamlandırdığı duygu olarak ifade edilir. Bu çerçevede örgütsel adaletin, çalışanların tatmin edilmesi ve örgütün faaliyetlerini aksatmadan yerine getirmesi açısından önemli olduğu ve adaletsizliğin ise örgüt açısından büyük bir örgütsel sorun olduğu görülmüştür (Greenberg, 1990). Örgüt içindeki adalet hissiyatı, olumlu davranışlara imkân tanıyarak çalışanların kendilerini değerli hissetmesine ve iş ortamındaki kişilerle uyumlu ve güven verici ilişkiler kurmasına vesile olurken, adaletsizlik hissiyatı ise olumsuz davranışları tetikleyerek örgütü zor durumda bırakacak eylemleri beraberinde getirir (Beugre, 2002). Örgütsel adalet, yönetsel davranışın etik ve ahlaki boyutu hakkında kişisel bir değerlendirmedir. Bu sebeple örgüt yöneticilerinin, örgütsel adaleti sağlama noktasında çalışanların algılarını ve bakış açılarını da hesaba almaları gerekmektedir. Bu çerçevede örgütsel adalet kavramı genel olarak üç boyut üzerinden incelenmiştir. Bunlar; dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adaletten oluşmaktadır (Cropanzano, Bowen, Gilliland, 2007).



Şekil 4.Örgütsel Adaletin Bileşenleri

Dağıtımsal adalet (distributive justice), çalışanların elde etmiş olduğu gelir, prim, terfi ve sosyal haklar gibi çıktıları adaletli veya adaletsiz olarak algılayabilir. Çalışanlar bu gibi çıktılar özelinde kendilerini başkaları ile kıyaslayabilirler (Kılıç, 2021). Bunun sonucunda kendilerine haksızlık edildiğini varsayabilirler. Bu yargı onların tutumlarını etkileyerek davranışlarını değiştirebilir. Bu sebeple dağıtım adaletinde önemli olan, kaynakların çalışanlar arasında adaletli bir şekilde dağıtıldığı hissiyatıdır (Özdevecioğlu, 2003). Genel olarak çalışanlar, ödüllendirmelerin adaletle göre yapılıp yapılmadığıyla ilgilenirler. Dağıtımsal adalet genel olarak Şekil 4’de gösterildiği gibi üç ayrı şekilde sağlanır. Bu kapsamda hakkaniyet esaslı dağıtımsal adalet, performansla göre ödüller sağlama eğilimindeyken, eşitlik esaslı dağıtımsal adalet takım arkadaşları arasında moral sağlama eğiliminde olup ödüllendirmeler herkes için aynı niteliktedir. İhtiyaç esaslı dağıtımsal adalet ise her çalışanın gereksinimlerine uygun olarak ödüllendirilmesi durumudur. Bireysel motivasyonu canlandırmak için, hakkaniyet ilkesince yaklaşılrken, grup uyumunu sağlamak için eşitlik ilkesince hareket edilir (Cropanzano, Bowen, Gilliland, 2007).

İşlemsel adalet (procedural justice), örgütsel kararların veya süreçlerin tüm çalışanlara adil bir şekilde uygulanması olarak ifade edilebilir. Bu çerçevede Leventhal (1976), süreçleri adil hale getiren bazı temel nitelikler ifade etmiştir. Şekilde de gösterildiği gibi adil bir süreç, herkese tutarlı bir şekilde uygulanan,

yansız, doğru, ilgili paydaşları temsil eden, düzeltilebilir ve etik normlarla tutarlı bir süreci içermelidir (Cropanzano, Bowen, Gilliland, 2007). Örgütlerin çalışanlara uygulayacağı işlemsel adalet ilkeleri, onların, sistemi desteklemelerine ve kendini gösterme ihtiyaçlarını daha iyi karşılamalarına sebep olacaktır (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010).

Etkileşimsel adalet (interactional justice) ise, çalışanların, örgütsel birtakım işlemlerin devreye sokulması sırasında yöneticileri ile ilgili algıladıkları kişilerarası muamele farkı olarak tanımlanabilir (Bies ve Moag, 1986). Etkileşimsel adalet, örgütsel uygulamaların insani yönüyle ilgili olup örgüt içindeki iletişim süreçlerinin nezaket, dürüstlük, karşılıklı saygı ve hoşgörü çerçevesinde gerçekleşmesine fırsat vermektedir (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010). Bir bakıma etkileşimsel adalet, bir kişinin diğerine nasıl davrandığını ve bilgilerin çalışanlarla uygun bir şekilde paylaşılmasını ifade eder (Cropanzano, Bowen, Gilliland, 2007).

Örgütsel adaletin sağlanması, yönetici ve çalışanlar arasındaki sosyal bağların güçlü tutulmasına, iletişimin yaygınlaşmasına, kaynakların etkin paylaşımına, görev ve sorumlulukların yerine getirilmesine, güven ikliminin karşılıklı olarak sağlanmasına, bağlılık duygularının gelişmesine, stratejik karar verme sürecinin gelişmesine ve çalışılabilir uygun bir iş ortamının oluşturulmasına imkân tanır (Demirel, 2009).

Sonuç itibarıyla örgütsel adaleti yukarıdaki üç boyut özelinde kısaca ifade etmek gerekirse; dağıtımsal adalet, örgütsel çıktıların çalışanlar arasında adil bir şekilde dağıtılmasını; işlemsel adalet, örgütsel süreçlerin örgüt içindeki tüm çalışanlara yeknesak uygulanmasını; etkileşimsel adalet ise, yönetici ve çalışanlar arasındaki diyalogun belirli bir nitelikte olması gerektiğini ifade etmektedir.

2.7.4 Absenteizm. Devamsızlık, işe geç kalma, işe gitmeme gibi karşılıkları olan bir tanımlamadır. Çalışanın iş planına uygun olmayacak şekilde hareket etmesi haline denilir. İşe gelmesi gereken zamanda, işten kaytarması olarak ta tanımlanabilir (Eren, 1984). Çalışılan iş yerinde iş gören, yöneticinin desteğini hissetmediği durumlarda daha fazla absenteizmle karşılaşılabilir (Yüksek, 2021).

2.7.5 İş Doyumu. İş doyumu kavramsal olarak, Frederic Taylor tarafından 1920’li senelerde ifade edilmeye başlanmış ve 1930’lara gelindiğinde iş yerindeki mutluluk duygusunun, çalışan verimliliğini etkilediği görülmeye başlanmıştır. İş doyumu diğer bir ifade ile iş tatmini “çalışanların işlerinden memnuniyet veya memnuniyetsizlik olarak öne çıkan bir manevi tatmin türüdür” diye belirtilmektedir (Yenihan, 2014). Kişilerin bir iş yerinde çalışmaları sonucu ulaştıkları maddi ve manevi kazanımlar, içsel tepkilerle iş doyumunu sağlamaktadır (Sencan, Yegenoglu ve Aydıntan, 2013).

2.7.8 Örgüt Bağlılığı. Kişinin bulunduğu örgüte olan bağlılığını ve adanmışlığını ifade eder. Kişi içerisinde yer aldığı kurumun; misyon, vizyon ve değerlerine yürekten bağlanması olarak tanımlanabilir (Balay, 2000). Yönetici desteği örgüt bağlılığı üzerinde etki ederken, örgütsel başarının gerçekleşmesini sağlayan, çalışan adanmışlığının ve sadakatinin yanı sıra ortak örgüt amacı ve kültürü etrafında toplanılması örgütsel bağlılığın bir sürecidir (Sıgı, 2007).

Artan rekabet koşullarında çalışanların işletmede tutulması işletmeler için hayati bir öneme sahiptir. Ciddi bilgi birikimine sahip çalışanların işletmede tutulması sadece maddi gerekçelere bağlanamaz. Nitelikli çalışanların başka işletmelerde daha düşük seviyede bir ücretle çalışması bunu doğrular niteliktedir. Buradan anlaşılabacağı üzere sadece maddi menfaatler, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını sağlama noktasında yetersiz kalmaktadır. Yöneticiler, çalışanlarını önemsemeli, onlara kaliteli bir iş ortamı sunmalı, kendilerini ifade etmelerine fırsat vermeli, taleplerini dikkate almalı, başarılarını övmeli ve ödüllendirmelidir. Çalışanlar kendilerinin önemsendiğini algıladıkları zaman, duygusal bağlılıkları, normatif bağlılıkları ve devam bağlılıkları artacaktır. Genel olarak bakıldığında çalışanların örgüt bağlılıklarının da arttığı görülecektir (Özdevecioğlu, 2003).

Örgütsel bağlılığın boyutları incelendiğinde, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık şeklinde olduğu görülmektedir (Allen ve Meyer, 1990) .

Duygusal Bağlılık; çalışanın kendi isteği ile içinde bulunduğu örgüte duygusal olarak bağlanmasıdır. Bu bağlılık kapsamında çalışan, kendi çıkarlarını göz ardı ederek örgüt vizyonu doğrultusunda hareket eder.

Devam Bağlılığı; çalışanın, işten ayrılmanın doğuracağı maliyeti göze alamayarak örgüte mecburen katlanmasıdır.

Normatif Bağlılık; çalışanın, örgüte mesuliyet duygusu ile bağlanarak örgütten ayrılmanın doğru ve ahlaki bir karar olmadığına kendini inandırması durumudur.

Örgütler daha fazla verim almak için çalışanlarına birer robot gibi bakmamalıdır. Örgütler çalışanların duygu ve düşüncelerine saygı duymalı, kendilerini ifade etmelerine fırsat vermelidir. Örgütler çalışanları ile düzgün bir iletişim içerisinde olmalı örgütsel bağlılıklarını arttırmalı ve onlarla samimi bir bağ kurmalıdır. Çalışanların iş ve yaşam algıları farklı olabilir. Çalışanları işlerine ve örgütlerine bağlamak için sorunların iyi tespit edilmiş olması ve bu tespitlere özgü çözümlerinde geliştirilmiş olması gerekir (Uludağ, 2019).

Örgütsel bağlılıkları artan çalışanlar, örgüt amaçlarını benimseyecek, örgütün menfaatleri doğrultusunda çalışmayı arzu edecek ve örgüte bağlılığını devam ettirme konusunda istekli hareket edecektir. Bu minvalde çalışanların bireysel performansları artacak, işe geç kalma ve devamsızlık gibi durumlar azalma eğilimi gösterecek, motivasyonları artacaktır. Bu çerçevede örgütsel bağlılığı artan çalışanlarda gözle görülür bir şekilde etkinlik ve verimlilik ortaya çıkacaktır (Özdevecioğlu, 2003).

2.7.9 Birey- Örgüt Uyumu. Örgüt değerlerinin tüm aşamalarında (oluşum, yaşatma ve güçlendirme) yöneticiler tarafından destek sağlayıcı yöntemler kullanılmaktadır (Kılıç, 2021). Bunlara örnek olarak; yöneticinin çalışanlara beklentilerini sunması ve örgütün simgelerini belirlemesi denilebilir.

Örgütsel değerlerin oluşturulması ve güçlendirilmesi için yöneticiler tarafından destekleyici yöntemler kullanılmaktadır (Yüksek, 2021). Bunlardan bazıları; yöneticilerin kendi değerlerini, bireylerin uyması gereken değerlerini açıklar ve örgütün değerlerini belirleyerek zaman kıstası koyar (Dessler, 2001).

Dolayısıyla yönetici, çalışanın hangi ihtiyacı olduğunu anlayabilirse, bu ihtiyaçların giderilmesi için nasıl davranacağı konusunda iş görene destek verir (Koçel, 2013). Kristof (1996) tarafından yapılan tanımda; kişi ve örgütün hedefleri aralarındaki ilişki, sistemle birey arasındaki ilişki ve birey kişiselliğiyle örgüt iklimi arasındaki ilişki olarak belirtilmiştir (Kristof, 1996). Birey-Örgüt arasında bulunan ilişki; hedefler, değerler, örgüt çevresi ve kişilik yönüyle yüksek düzeydedir (Kristof, 1996). Chatman (1989) birey-örgüt uyumunu; bireylerin diğer bireylerle örgüt değerleri ve kuralları arasındaki denklik olarak tanımlamıştır (Chatman, 1989).

2.7.10 Örgütsel Sinizm (Kinizm). Kişilerin sadece kendi menfaatlerini düşünerek, çıkarlarını her şeyin üstünde tuttuğuna inanan, herkesin menfaati ve çıkarı için yaşadığına inanan kişi “sinik kişi” olarak tanımlanmıştır (Yüksek, 2021). Sinik düşünce yapısını açıklayan düşünceye ise “sinizm” denir (Andersson ve Bareman, 1997). Sinik insanlar, diğer insanların davranışlarına güvenmeyip eleştirel bir yaklaşım sergileyip karşı tarafa alaycı bir şekilde yaklaşırlar (Balay, Kaya ve Cülha, 2013). Sinizm; adalet, eşitlik ve samimiyet gibi ahlaki değerlerin kişisel menfaatler uğruna feda edilmesidir (James, 2005). Günlük yaşantıda “kusur bulan, zor beğenen ve eleştirel davranış sergileyen birey” olarak yorumlanan sinik birey, “kuşkucu, şüpheli, güvensiz, inançsız, kötümser ve olumsuz sıfatlarıyla da ilişkilendirilir (Yıldız, 2013).

Örgütsel sinizm; kişilerin, grupların, kurumların güvensizliğe yönelmesine ve bununla birlikte; kızgınlık, ümitsizlik ve hayal kırıklığı görülen genel veya özel tutumlar olarak tanımlanmaktadır (Andersson, 1996).

Torun (2016), örgütsel sinizmi, çalışanın yüksek beklentilerinin karşılanamadığı, kontrol mekanizmalarının yetersiz görüldüğü ve iş yerlerindeki birtakım sapkın davranışların ortaya çıktığı durumlardan kaynaklandığı ifade etmiştir. Ayrıca Torun (2016), örgütsel sinizme neden olan unsurları üç başlık altında incelemiştir. Bunlar;

Bireysel nedenler; Yaş, cinsiyet, medeni hal, eğitim düzeyi, hizmet süresi,

Örgütsel nedenler; Psikolojik sözleşme ihlali, örgütsel adaletsizlik, çalışan katılımının düşük olması, lider üye etkileşiminin özellikleri, başarısız değişim faaliyetleri,

Çevresel koşullar; Sosyal sözleşme ihlalleri, toplu işten çıkarmalar, sosyal sorumsuzluk vb. gibi nedenlerden oluşmaktadır. Bu kapsamda örgütsel sinizm, çalışan ile örgüt arasındaki psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesi sonucunda örgüte duyulan güvenin sarsılmasıyla çalışanda oluşan olumsuz davranışlardır. Örgütsel sinizmin daha şiddetli seyretmesi halinde çalışan ve örgüt arasındaki karşılıklı sağduyu ve nezaket zamanla yok olur ve bu durum çalışan zihninde işten ayrılma düşüncesine doğru evrilir.

Çalışan Sinizmi; grup içerisinde eşit olmama duygusu öne çıkmaktadır (Abraham, 2000). Çalışanın işyerine karşı güvensizliği ile çalışanın hissettiği adaletsizlik durumu, hem özel hem de genel bir durumdur (Andersson ve Bareman, 1997). Çalışan sinizmi ile yapılan çalışmaların ortak yönü; psikolojik sözleşmelerin ihlal edildiği noktalarda ortaya çıkmaktadır (Dean, Brandes ve Dharwadkar, 1998).

2.7.11 Presenteizm (İşte Var Olamama). Presenteizm kavramı işte var olamama olarak ta tanımlanmaktadır. Kişi hasta olduğunda hatta yaralı olduğunda bile çalışmayı ifade etmektedir. Çalışanın hasta olduğu halde izin almaması ve işe devam etmesi ve bununla birlikte çalışanın verim kaybı ve hatta görevlerini yerine getirememesi sonucunu doğurur (Çoban ve Harman, 2012: 166-167).

Çalışan bireyler, çalışma kavramını zorunluluk veya hayatın bölünmeyecek bir parçası olarak algılayabilmektedirler. Bu algıların nedenleri bazen çevresel faktörler, kişilik özellikleri, maddi problemler ve hastalıklar olabilmektedir. Ayrıca çalışan bireyler, maddiyat, işsizlik korkusu ve bazen de katı yönetim tarzındaki yöneticilerin baskılarından ötürü hasta olsalar dahi iş yerinde bulunma zorunluluğu duyabilmektedirler. Böyle durumlarda çalışanlar beden ve ruh sağlıklarını geri plana atarak iş yerinde bulunmaktadırlar ve presenteizmi doğurmaktadır (Yüksek, 2021).

Literatürde presenteizmi doğuran nedenlerin farklı açılardan ele alındığı görülmektedir (Şahin, 2018). İş dünyasında yaşanan küçülmelerin etkisi, şirket

evlilikleri ve re-organizasyonlar sayesinde, çalışanların üzerlerinde işsiz kalma korkusu ve baskı oluşturmaktadır.

2.7.12 İş performansı. Çalışanların yaptıkları iş ile doğrudan ve dolaylı biçimde ilgili olan faaliyetlerini başarıyla yerine getirmeleridir (Lam ve Schaubroeck 1999).

Miktar, nitelik, zaman ve maliyet faktörleri dikkate alınarak bir işin yapılmasına iş performansı denilir (Smith ve Goddard 2002). İş performansını etkileyen en önemli konular; stres, motivasyon, iş birliği ve iş tatminidir. İş performansı ile ilgili tam bir ölçümleme yapılabilmesi için o işin bitmesi gerekmektedir. Tamamlanmayan iş değerlendirmeye tabi değildir. İş süresince ve sonrasında kullanılan en önemli yöntemlerden biri anket yöntemiyle değerlendirmedir (Özyılmaz ve Çınar 2019).

İş performansını etkileyen çok sayıda neden vardır ayrıca bir kişinin performansını olumlu yönde etkileyen bir durum diğer çalışanı olumsuz yönde etkileyebilir. Performans yönetimi, her kademedeki yöneticinin sorumluluğuyla çalışanların performansları ve örgüt hedefleri arasında bir köprü oluşturma sürecidir (Ivancevich, 2010).

2.8 Yönetici Desteği ile ilgili Yapılan Çalışmalar

Yönetici desteğine yönelik yapılan çalışmaların bazıları incelendiğinde alan yazında yönetici desteği ile ilgili farklı çalışmaları görmek mümkündür (Giray, 2013).

- Yönetici desteği ve duygusal bağlılık arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır (Ng ve Sorenson, 2008).
- Yönetici desteği ve normatif bağlılık arasında pozitif ilişki vardır (Dawley, Andrews ve Bucklew, 2008).
- İlk ve orta seviyedeki yöneticiler algılanan destek ve duygusal bağlılıkla ilişkili olurken devamlılıkla da ilişkili bir sonuç çıkmıştır (Thomas Bliese ve Jex, 2005).

- Orta seviye yöneticilerin çalışanlarına olan destek algısında kişiler arası çatışma azalmıştır (Thomas Bliese ve Jex, 2005).
- Elverişli çalışma ortamında yöneticiye duyulan bağlılığın arttığı gösterilmiştir (Stinglhamber ve Vandenberghe, 2003).
- Yönetici desteğiyle, geri çekilme (işten ayrılma) davranışı arasındaki ilişki üzerine çalışma yapılmıştır. İş arama, İşten ayrılma niyeti ve işten ayrılma davranışı üzerinde olumsuz yönlü ilişki vardır (Smith, 2005).
- Yönetici desteğinin yüksek hissedildiği durumlarda işten ayrılma isteği azalmıştır (Maertz Griffeth, Campbell ve Allen, 2007).
- Yönetici destek algısının olumlu ilişkisini gösteren bir değişken de iş performansıdır (Gagnon ve Michael, 2004).
- Duygusal, bilgisel ve maddi olan üç başlıkta incelenen çalışmada, iş performansı ile yönetici desteği arasında olumlu bir ilişki gösterilmiştir (Bhathumnavin, 2003).
- Yönetici destek algıları ile görev ve ekstra rol davranışı arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur (Rhoades ve Eisenberger 2006).
- Yönetici destek algısı, örgütsel yurttaşlık davranışıyla çalışıldığında da olumlu bir ilişki görülmüştür (Gagnon ve Michael, 2004).
- Yönetici desteği, iş doyumu ile ilgili olumlu yönde ilişkilidir (Babin ve Boles, 1996).
- Yönetici desteğinin, kariyer ile ilgili olumlu bir ilişkisi mevcuttur (Jiang ve Kline, 2000).
- Yönetici desteği, stres, rol çatışması, roller arası çatışmalarda ters yönlü yüksek bir ilişki bulunmuştur (Babin ve Boles, 1996)
- Yönetici desteği, iş yükü ve kaygıyla ilgili aralarında olumsuz güçlü ilişki mevcuttur (Kirmeyer ve Dougherty, 1988).

- İş- aile çatışmasında olumsuz yönde ilişki gözlenmiştir (Karatepe ve Kılıç, 2007).



Bölüm 3

İş Tatmini

Literatürde iş tatmininin birçok tanımı olmasına rağmen, araştırmacılar arasında ortak bir anlaşma yoktur. Bu evrensel tartışmanın nedeni iş tatmininin öznelliğidir. İş tatmini, yanlışlıkla birbirleri için kullanılan motivasyonla oldukça karıştırılır (Küçük, 2022). Her ne kadar birbirlerine oldukça bağlılar ve doğrudan bir korelasyon olsa da koşulsuz olarak birbirinden farklıdırlar (Yüksel, 2005).

İş tatmini genel anlam itibarıyla yapılan işin özelliklerinin değerlendirilmesiyle mevcut edilen iş hakkındaki pozitif bir duygu yoğunluğu olarak açıklanabilmek mümkündür. İş tatmini iş görenlerin işine karşı göstermiş olduğu olumlu duyguların hepsi olarak tanımlanabilir (Erdoğan, 1996). Çalışanlar çalıştıkları süre zarfında, yaptıkları işe ve çalıştıkları firmaya ve örgüt ortamına dair pek çok tecrübe kazanımları olmaktadır (Sevimli ve İşcan, 2005).

İş tatminine yönelik araştırmalarda çok sayıda farklı tanımlamaya gidilmesine rağmen, iş değerlendirmesi neticesinde algılanmış olan tatmin duygusu ya da olumlu duygusal durum şeklinde tanımlanmıştır. İş tatmini, çalışanların işin kendisinden, iş ortamından, idarecilerden, kurumdan ya da ekip olarak birlikte çalışmış olduğu meslektaşlarından elde etmek için mücadele ettiği bir tür rahatlama hissi şeklinde açıklanmaktadır. Diğer bir tanımlama ise, çalışma yaşamı açısından bir kalite kriteri olmasıdır (Bitmiş, Güney ve Demirel, 2014).

İş tatmini kavramı, ilk olarak 1920 yıllarında yapılan yoğun araştırmalara konu olmaya başlanmış, fakat konunun önemliliği 1940'lı senelerde kesin olarak anlaşılmıştır (Eğinli, 2009). Kişiler kendi hayatında iş hayatı ve herhangi bir meşgalesinin olması değerlidir. Bireyler hayatları boyunca yaşadıkları süre zarfının 3'de 1'ni çalışarak geçmektedir. Çalışmanın insanların hayatlarında önemli bir yeri vardır. Çünkü insanlar işleri ve kendileri var oldukları sürece şahsi ve insanı ihtiyaçlarını karşılamak zorundadır. İnsanları iş hem sosyal hem psikolojik hem de ekonomik olarak giderlerini karşılamasına olanak tanır. Bu nedenledir ki kişilerin

belli başlı yaşını almış kendi geçimini ya da ailesinin geçimi sağlamak için yaşamında önemli bir zaruri ihtiyaçtır (Köroğlu, 2011). İş görenlerin çalıştıkları işin karşılığında hak edişleri ücret, hizmet, mal veya bilginin tümü ekonomik boyutunu karşılamaktadır. İnsanlar yaptıkları işlerde ekonomik değer sağlamaktadır. Karşılığında hak edilen para, barınma, ulaşım, yemek ve bunun gibi ihtiyaçlarını karşılamakta kullanılır (Köroğlu, 2011).

Temelde “iş tatmini” tanımları Locke ve Landy açısından yapılmıştır. İş tatmininde kişilerin çalışma hayatlarında aldığı mutluluğu ve hazzı açıklar. Landy, tatminini kişinin içsel olarak işe göre değerlendirme sonrasında açığa vuran duygusal his olarak tanımlamıştır (Keser, 2006).

Locke’a göre, “bir ferdin mesleği ya da meslek deneyimlerinin değerlendirmesi sonucunda, onu mutlu eden, ya da onu memnun eden olumlu duygusal durum sağlanmasıdır (Yazıcıoğlu, 2010).

İş tatmini, çalışanların zihinsel ve bedensel sağlıkları yanında, ruhsal duyguların ve fizyolojik olarak da bir belirtisidir (Yazıcıoğlu, 2010). İş tatmini kavramı durağan bir yapıya sahip değildir. Bir kere iş doyumuna ulaşmış bir örgüt aylar veya senelerce bu doyumunu görmezden gelemezler. İş tatmini bir anda hızla edilebildiği gibi bir anda da tam tersine dönüşebilir. Örgütte yürürlükte olan bir işin aksaması yahut gerçekleşmemesinin en önemli kanıtı iş tatmininin düşük olmasıdır (Aşık, 2010). İş tatmini çalışanların yapılan işin belirli bölümlerine karşı duygusal olarak olumlu veya olumsuz tavrın karşılığıdır (Küçük, 2022).

3.1 İş Tatmini ile İlgili Kavramlar

İş doyumunun tanımına geçmeden önce, 'tatmin' anlamına gelen kelimeye bakmak önemlidir. Türkçe Dil Merkezi'nde karşılığı olan "memnuniyet" kelimesi "istenilen şeyi eksiksiz ve tatmin edici kılmak" olarak tanımlanmaktadır. Bu nedenle iş tatmini kavramı diğer kaynaklarda da “İş Doyumu” olarak ele alınmaktadır (Aydoğmuş, 2022). Memnuniyet duygusu, ancak o kişi tarafından hissedilebilen ve kişinin iç huzurunu yakalamasını sağlayan önemli bir faktördür. Bireylerin memnuniyeti üzerinde doğrudan etkisi olan bir iş kalitesidir (Stephen, 2007).

Hayatın her kesiminden bireyler, iş ve çevreleri hakkında bir fikir grubu oluşturmak için çalışırlar. Bu düşüncelerin doğası, bireylerin çalışma hayatlarında deneyimledikleri üzüntü veya sevinçten etkilenir. Bireyler bu tür bilgi ve fikir birikimleri sayesinde işleri ve işletmeleri hakkında fikir sahibi olurlar. Çalışan geri bildirimi durumunda, büyük ölçüde iş özelliklerinin değerlendirilmesine dayanan ve işe karşı olumlu tutumları tanımlayan iş tatminini ifade eder. Birçok araştırmacı, iş tatmininin kişinin, ruh hali ve davranışı ile doğrudan ilişkili olduğunu bulmuştur. Bu duygular olumlu veya olumsuz olabilir. Başka bir kişinin olumlu değerlendirmesi, yüksek düzeyde iş tatminini gösterirken, olumsuz bir derecelendirme, düşük düzeyde bir iş tatminini gösterir. İş tatmini tanımında dikkat çeken ölçütler şu şekildedir;

- İşin tatmini, bir kişinin işe verdiği duygusal tepkidir. İş tatminini izlemek, özetlemek ve ölçmek kolay değildir. Çünkü iş tatmini, bireyin işe ve ilişkilere ilişkin duygu ve düşünceleridir.
- İş tatmini genellikle maaşın ne kadar yüksek olduğu veya beklentilerin nasıl karşılandığının bir yansımasıdır.
- İşin tatmini, çalışanın değerinin bir parçasıdır. Bir çalışanın gerçekçi veya önemli olmayan bir işi başarma arzusu ve bu arzunun gerçekleşme düzeyi iş tatminini belirler.
- Her çalışanın öncelikleri ve değerleri farklıdır. Bu nedenle her çalışan belirli bir durumda farklı düzeylerde tatmin olur.
- İş tatmini, çalışanların kendilerini nasıl gördükleri ile ilgilidir. Çalışanın özlemlerini, değerlerini ve başarılarını takdir etmemesi veya doğru şekilde tanınmaması olasılığı her zaman vardır (Riggio, 2014).

3.2 İş Tatmininin Önemi

Bir işte çalışan bireylerin kendi işleri ile ilgili pozitif ya da negatif duygu ve düşüncelere iş tatmini dememiz mümkündür. Bu da bireye özgü bir haldir (Hochwarter, 1999). Kimine göre doyum gücü yüksek olan bir iş kimine göre de tatmin duygusu oluşturmayan sıradan bir iş olarak görülebilir. Bu durumun kişiden kişiye farklılık göstermesi oldukça doğal bir durumdur. Başka bir boyutta ise iş

tatmini süreç içerisinde değişiklik gösterebilir. Yaptığı işte doyum yaşayamayan bir iş gören zamanla yaşadıkları çerçevesinde iş tatminine ulaşabilir. İş tatmini bireyin sadece çalıştığı işle ilgili bir durum değildir. Kişinin günlük yaşantıları, aile hayatı, özel hayatı gibi yaşamın her evresiyle sürekli bağlantılı bir durumdur. Bu bağlamda kişinin iş hayatı dışındaki zamanının nasıl geçtiği, o anki psikososyal durumu, ruh hali bir bütün olarak iş yaşamını ve iş tatminini etkiler (Smither, 1998).

Başka bir şekilde ifade edecek olursak hayat ve iş tatmini sürekli bir etkileşim halindedir. İş tatmini ile ilgili yapılan araştırmalarda çalışma yaşamındaki doyumun iş görenlerin kişisel ve mesleki mutluluklarını etkileyen en önemli unsurlardan biri olduğu görülmektedir. Kişi bu mutluluk oranına göre işten ayrılma veya işe devam etme arasında bir ikilem yaşamaktadır. İş doyumunu yüksek, iş tatmini sağlanmış bir iş görenin ruhsal ve sosyal hali de o seviyede olumlu yönde etkilenir. Doğal olarak bu durum bir zincirin halkaları gibi birleşerek topluma yayılır ve toplumsal bir tatminin oluşmasına öncülük eder. İş tatmini örgütler için de önemli bir kavramdır. İş tatmini düzeyine göre performans durumu, hedeflenen başarıyı yakalama, iş görenler arasındaki iş birliğini sağlama, problemlere farklı bakış açılarıyla yaklaşarak çözüm bulma gibi etmenler farklılık gösterir. İş tatmini dinamik ve zamanla değişen bir olgudur (Küçük, 2022).

İdareciler iş görenlerde iş tatminini sağlamak ve bunu sürekli bir vaziyete getirmek durumundadır. İş gören için iş tatmini hızlı bir şekilde sağlanabildiği gibi aynı hızda da tatminsizlik yaşanabilir.

Bir örgütte iş tatmini düşerse birçok olumsuzluk yaşanabilir. Bu olumsuz durumlar verimin azalmasına, şartların kötüleşmesine, örgütte bazı problemlerin baş göstermesine, çalışma hızının düşmesine neden olur (Akıncı, 2022). Bu durum iş dünyasında istenmeyen bir sorun yaşanmasına yol açar. İşletmede görevli iş görenler, örgüte sağladıkları katkı seviyesinde karşılık görür ve buna göre muamele görürlerse tatmin olma seviyeleri de bu oranda artış gösterir. İş tatmininde sıkıntı yaşayan yani iş tatmini sağlanmamış işyerlerinde; aşırı durumda devamsızlık yapma, işten ayrılma oranında artış, işletmeye ve örgüte karşı bağlılık derecesinin düşmesi, ruh halinde olumsuz değişiklikler, iş bırakma eylemleri, firmaya olan aidiyetin azalması, kırgınlık gibi olumsuz durumlar ortaya çıkar (Şimşek ve Akgemci, 2011).

Yapılan bir araştırma sonucunda iş tatmininin olumsuz etkilendiği işletmelerde dört yıllık bir süreçte gözlemlenen verilere göre iş gören sorunlarında yüksek seviyede artış görüldüğü şikâyetlerin %38 oranında artış gösterdiği, düzeni bozan kişilere verilen cezaların %44 arttığı ve işe girme ile işten ayrılma oranının %70'lere yükseldiği görülmüştür. Bu durum gösteriyor ki iş görenlerin işlerinde tatmin olma oranları istenilen başarıyı sağlamada önemli bir etkiye sahiptir ve bu kavramlar arasında mutlak bir etkileşim mevcuttur (Kahn, 1973). İş tatmininin iş görenlerin yaşantıları üzerindeki etki gücü oldukça yüksektir. İş tatmini yüksek düzeyde sağlanmış iş görenler başarıyı artırıcı yönde olumlu davranışlar ortaya koyarak bu davranışını özel hayatında, aile yaşantısında doğal olarak da yaşamın her evresinde sürdürebilir. Aksi durumda ise doyum yaşamamış iş gören işletmede ve sosyal yaşamında birçok sorunla karşılaşmaya mahkûmdur (Özkalp ve Kırrel, 2011). İş tatmini sonuçları sadece iş gören ve örgüt arasındaki ilişkiye değil, sosyolojik ve toplumsal öğeler üzerinde de etki yaratan çok yönlü bir kavramdır.

Çalışmalar incelendiğinde işletmelerde tatmin seviyesi kişiler, örgütler ve yöneticiler açısından ayrı ayrı değer taşıdığı ortaya çıkmaktadır.

3.2.1 Kişi Açısından İş Tatmininin Önemi. İnsanlar bireysel anlamda iş başarma gücünü göstermek ve kişisel yeteneklerini ortaya koymak isterler. İş tatminini elde etmek psikolojik yetkinliğe ulaşabilmek açısından oldukça büyük bir önem arz etmektedir. İş tatmininin sağlanamaması bireyleri ruhsal anlamda bir çöküntüye uğratabilir. Bu sebeple iş görenlerin üst düzey iş performansı elde etmeleri ve belirlenen hedeflere ulaşabilmek için verimli bir şekilde çalışabilmeleri iş tatminine bağlıdır (Bilen, 2008). İşinde tatminsizlik yaşayan iş gören, negatif duygulara yönelim yaşar. İş görenin yaşadığı olumsuz duygular yaşam standardını, çalışma gücünü, hayata bakış açısını, psikolojik ve fiziksel sağlığını bozabilir. Bu durum iş görende işten soğuma, performansta düşüş, işten ayrılma, işe yönelik isteksizlik, devamlı şikâyet hali, mesleğin geleceği ile ilgili umutsuz düşüncelere kapılma gibi tatminsizlik belirtileri görülebilmektedir (Karadağ, Sertbaş, Güner, Taşdemir ve Özdemir, 2002).

İş tatmin düzeyinin yüksek olmasının iş görenin kendisine haz vermesine, bunun tersi bir durumda ise iş görenin işinden uzaklaşmasına, bunun sonucunda da iş ile ilgili uyum sorunlarının meydana gelebileceği düşünülmektedir. İş tatmin seviyesi düşükse, işine karşı uzaklaşan iş görenin, kendisi için önem teşkil eden işin bir parçası olarak görmediği ve içerisinde bulunduğu örgütün üyeliğinden de uzaklaştığı görülmektedir (Başaran, 1998).

İş görenlerin iş seçimi sırasında, işin yapısı, fiziki koşulları, işin yapılması hususunda gerekli olan bilgi seviyesi, hangi amaca hizmet ettiği, maddi getirisi, sosyal olanakları vb. kişisel olarak umutlarını önde tutmaları, iş tatmininin temel bağlamda kişisel ihtiyaçlar tarafından meydana geldiğini vurgulamaktadır (Sertçe, 2003).

İşin iktisadi boyutu kadar psikolojik boyutu da kişinin hayatında önemli bir nokta teşkil eder. İş görenlerde iş tatmini sağlanmak, fiziksel ve ruhsal sağlıkları üzerinde olumlu etkiler ortaya çıkarır. Dolayısıyla iş tatmini bireysel ve toplumsal huzurun sağlanması yönünde önemli bir yöntem olarak görülmektedir. İş tatmininin bireysel açıdan diğer önemli bir sebebi ise iş tatmininin düştüğü durumda bireyin hayattan aldığı tatminde düşük olacaktır (Küçük, 2022).

İş tatminsizliği ve işe bağlı soğuma, moral ve motivasyonda düşüş, verimlilikte azalmaya ve sağlıksız bir toplumsal sürecin gidiş nedenini oluşturmaktadır. İş tatmininin yükselmesiyle birlikte bu gidiş aksi yönde ilerlemekte yaşanan olumsuzluklar, işten kopmalar ve devamsızlıklar azalmakta, iş tatmini artan iş gören uzun süre aynı işte kalarak destekleyici bir yapılaşma süreci başlatmakta, iş arkadaşları ile birlikteliğinden memnuniyet duymaktadırlar (Erkmen ve Şencan, 1994).

İş tatmininin kişiye sağladığı faydalar şu şekilde sıralanabilir (Saklan, 2010):

- Az olan iş kazası yaşama tehlikesi,
- Daha az iş değiştirme,
- Maddi ve Manevi huzuru yakalama,

- Refah bir aile yaşantısını sürdürebilme,
- En az meslek hastalıklarına yakalanma riski,
- Sosyal gereksinimlerini karşılama,
- Örgüt bağlılığın artması,
- Mutlu bir yaşam elde etme.

3.2.2 Örgüt Açısından İş Tatmininin Önemi. Personelin beklentilerini karşılayabilen teşkilatların eleman bulmakta zorlanmadıkları, çalışanların süreklilik gösterdiği, iş mutluluğunu sağlayamayan ve umutlarını karşılayamayan kurumların ise eleman bulmakta zorlanmaları, mevcut personel de işe gelmemeleri ve buna bağlı olarak performansının düşmesi, iş tatmininin teşkilat açısından ne kadar önemli bir etmen olduğunu göstermektedir (Sertçe, 2010).

İş tatminin örgütsel neticelerine baktığımızda iş tatmini sağlanamamış iş görende devamsızlık, örgütten ayrılma, kendisinde yetersiz olduğunu hissetme duygusu, uyum ve motivasyon sağlayamama, hata yapma, tutarsız ve gereksiz kararlar verme ile yapılan işin kalitesinde düşüşe sebebiyet verme söz konusu olabilmektedir. İş tatmini düzeyi iş görenin işine yönelik bakış açısı ve iş hakkındaki düşüncelerinin karşılığıdır. Örgütlerde iş tatminine önem verilmesinin birçok sebebi bulunmaktadır. Bunların başında, insanların adil davranılmasını ve saygı görülmesini hak etmesindendir. Duygusal ruhsal sağlığını etkileyebilen iş tatmini olumlu davranış kalıplarının yansımasıdır (Rowden ve Connine, 2005).

Zamanın büyük bir bölümünün geçirildiği iş hayatının iş görenlerin sağlıkları üzerindeki etkisi açık bir şekilde gözlenmektedir. Birçok boyutunun yanında ekonomik olarak zararları olan işten ayrılma, işe devamsızlık, verimlilik gibi konularında önemi inkâr edilemez. Örgütlerin başarı göstergelerinde müşteri memnuniyeti, şirket karlılığı gibi kavramların yanında iş tatmininde yer almış olması, örgütler için önemini ortaya koymaktadır. İş görenlerin beklentilerini karşılamada yeterli olamayan, iş tatmini sağlayamayan eleman bulmakta zorlanmaları, mevcut iş görenlerinde devamsızlık oranlarında artış gözlemlenmesi ve

bunun sonucu olarak verimlilikte düşüş yaşanması, iş tatmininin örgütler için büyük öneme sahip olduğunun göstergesidir (Aksu, 2002).

İş görenlerin işten tatmin olmasının yanı sıra örgütlerin başka bir gayesi de kendi tatminlerini sağlamaktır. Örgütsel etkinliği, iş gören ve örgüt ihtiyaçlarının karşılanması, iş gören ve örgütlerin amaç ve hedeflerinin gerçekleştirmesinin sağlanması ile gerçekleştirilebilmektedir. Örgüt açısından iş tatminin bir başka önemi örgütsel bağlığa olan etkisidir. İş tatmini azaldıkça bağlılık azalmakta bu da işten kopmalara ve iş görenlerin verimliliklerinde azalmaların nedeni olmaktadır (Sertçe, 2003).

Yüksek moral düzeyine sahip ve iş tatmine ulaşmış iş görenlerde motivasyon yüksekliğine bağlı olarak işletmeye sağladıkları katkı miktarlarında artış gözlenebilmektedir. Çalışan moralinin örgüt için önemi aşağıdaki şekilde sıralanabilmektedir (Sertçe, 2003):

- İş görenler kendilerine verilen işleri daha enerjik ve coşkulu yerine getirir.
- İş görenlerin çalışma arzuları daha da artmış olur.
- İş görenin, çalıştıkları işletmelerin olası bir kriz durumunda, daha fazla çaba gösterirler.
- İş görenler, kurallar ile emirlere riayet ederek disiplin sağlarlar.
- İş görenler iş birliği ve uyum içinde çalışırlar.
- İş görenlerin idareci ve işletmeye karşı bağlılıklarında artış olur.
- İş görenlerin, işten kopmalarında ve devamsızlıklarında azalmalar yaşanırken iş gücü maliyetlerinde de düşüşler yaşanır.

Hellriegel ve Slocum (2007)'a göre iş görenin işletmeye uyumu, işletmenin ve iş görenin verimliliğini pozitif yönde etkileyecektir. İş gören örgüte adapte

olduğunda, örgütün hedef ve amaçlarını kabullenecektir (Akkoç, Çalışkan ve Turunç, 2012).

Bir iş gören işyerini benimsemez ve oraya yabancılaşmaya başlarsa, koşullardan rahatsızlık duyma eğilimi gösterirse bu durum beraberinde birçok sorun doğurur. Bu sorunların başında verimin en alt seviyelere kadar gerilemesi, iş yavaşlatma veya iş bırakma eylemlerinin yaşanması, davranışsal bozukluklar, iş görenlerin arasında uyum anlamında sıkıntıların ortaya çıkması gelmektedir. Örgütlerin bunun gibi sıkıntıları en alt seviyeye indirmek ve iş görenlerden etkili şekilde yüksek verim elde etmek için farklı yöntemler uygulaması gerekmektedir (Küçük, 2022).

Bunlar;

- İş zenginleştirme
- Birimde çalışan görevlilerin zaman zaman ve düzenli olarak yer değiştirmeleri, bir işi sırayla yapmaları
- İş görenin kapasitesinin ortaya çıkarılması ve bunlardan faydalanması
- Örgüt üyeleri arasında hissi desteğin maksimuma çıkarılması
- Performansın nitelik ve sayısal olarak iyileştirilmesi, kazanımlarda artış
- Problemlerin çözümünde farklı görüşler istenmesi
- Örgüt hedeflerini benimseme ve bu hedeflere bağlılığın sağlanması,
- Güdülemenin artırılması vb. olarak sıralanabilir.

İş görenin işletmenin hedeflerini benimseme derecesi, hedeflerin gerçekleşmesine katkısıyla doğru orantılıdır. İşteki yavaşlama gruplar arası denginin sarsılması gibi bazı aksamaların çözümlenmesi ile işyerinde verimlilik ve etkinlik artacaktır. Ayrıca, yöneten ile yönetilenin karşılıklı beklentilerinin karşılanması, işyerinin sürekliliğini sağlayacaktır (Erdoğan, 1996).

3.2.3 Yönetici Açısından İş Tatmininin Önemi. Yönetimin başındaki idareci, belli bir süreç içinde belirlenen amaçlara varabilmek için işletmede koordinasyonu sağlayan iş görenler arasındaki çalışma seviyesi ve uyumunu düzenleyen, maddi ve manevi gereksinimleri karşılayan para, hammadde, malzeme, gibi üretim araçlarının tedarikini sağlayan uygun bir düzeni oluşturan ve koordinasyonu sağlayan kimsedir (Eren, 2008).

İşyerlerinde, tüm iş görenler, işletmenin ulaşmak istediği hedefleri ve bu hedeflere nasıl ulaşılacağını, nasıl bir yol izleneceğini belirleme yetkisine sahip değildir. Bu yüzden kurumlarda yönetenler ile yönetilenler adı altında iki grup bulunur. İşletme yöneticiliğinin başlaması için ilk adım bu grupların belirlenmesidir. İdareci, iş görenin sevk ve idaresini, işletmenin hedeflerini, belirlenen hedeflere en doğru ve en iyi şekilde ulaşmak için uygulanacak metotları belirlemenin yanı sıra aynı zamanda da sonucu kontrol etmekle mükelleftir. Kısacası yöneten kişi, yapılacak işleri belirleyecek ve bu işleri yaptıracaktır (Erdoğan, 1996).

Bir işletmenin yaptığı planlar doğrultusunda belirlediği hedeflere ulaşabilmesine yönelik iş görenin iş tatminini sağlamak ve bu seviyenin sürekli olarak yüksek tutulması temel işletme amaçlarından biri haline gelmiştir. Bir kez sağlanması ile sürekli bir yapı göstermeyen iş tatmin düzeyi, rantabl bir şekilde yönetici tarafından takip edilmeli, iş tatminini yükseltmeye yönelik çalışmalar uygulanmalıdır (Küçük, 2022).

Yöneticilerin başarısı iş görenin başarısı ile aynı eksende olup, iş görenlerin işletme gayeleri doğrultusunda verimli çalışmasına bağlıdır. Yönetici açısından iş tatminin sağlanmasının üç önemli sebebi vardır (Sertçe, 2003);

- İş tatmini olmayan iş görende işe devam azalmakta ve örgütsel bağlılık düşmekte isten ayrılma ve iş değiştirme yolları aramaktadır.
- İş tatmin seviyesi yüksek olan iş gören fiziksel ve ruhsal anlamda sağlıkları iyi düzeydedir ve daha kaliteli yaşam sürerler.
- İş tatmini ile sağlanan pozitif davranış biçimleri işyerinin yanı sıra sosyal yaşam ile aile çevresinde de etkisini göstermekte

İş görenin işini özümsemesi ve hedefe ulaşmada özverili davranma derecesi işe bağlılık olarak tanımlanmaktadır. Yapılan birçok çalışmalarda iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında paralellik tespit edilmiştir. Yüksek iş tatmine sahip olan iş görenlerin örgütsel bağlılıklarında artış iş gücü kayıplarında azalışlar olduğu görülmektedir (Gannon ve Noon, 1971). Örgütsel bağlılık düzeyleri yüksek olan iş görenlerin moral ve motivasyonunu yükseltmek, örgütün planları doğrultusunda yönlendirmek ve hedefler doğrultusunda yönetmek daha kolaydır (Küçük, 2022).



3.3 İş Tatmini Kuramları

Aşağıdaki başlıklarda iş tatmini kuramlarına değinilecektir.

3.3.1 İçerik Kuramları. Haber fikirleri olarak da adlandırılan içerik kuramı, çalışanları iş tatminine yönlendiren bireysel ihtiyaçları yansıtmaya çalışır. Standartlar ve çalışanların diğer ihtiyaçları örgüt tarafından karşılandığında çalışanların tatmin olacağı belirtilmiştir (Aydoğmuş, 2022). Ayrıca çalışanların dâhil olduğu konuları anlamayı ve davranışlarına yön vermeyi amaçlar. Kısacası, bir kişinin motivasyonunu ele alır ve o kişinin ihtiyaçlarını ve bu ihtiyaçları nelerin karşıladığını değerlendirir (Özen, 2003).

3.3.1.1 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı. Abraham Maslow tarafından "İhtiyaçlar Hiyerarşisi" olarak tanıtılan medya teorisi iyi bilinen bir teoridir. Maslow, klinikte gördüklerinin sonucunda, bireylerin farklı ihtiyaçlar tarafından motive edildiğini, ihtiyaçların genellikle doğal ihtiyaçların kronolojik sırada var olduğunu ve toplumun temel ihtiyaçlarının organize edildiğini söylemiştir. Maslow tarafından seçilen ilham verici gereksinimler şu şekildedir;

1. Fiziksel ihtiyaçlar: Bunlar yaşamın temel gereksinimleridir. Örneğin, yemek yemek, susuzluk, açlık, dinlenme. Örgütlerde bu gereklilik, ödemeler, elverişli bir çalışma ortamı ve yemek yenecek bir yer olarak kendini gösterir.

2. Güvenlik ihtiyacı: Güvenli bir fiziksel ve duygusal çevre ve tehlikeden uzak olma ihtiyacı. Örgütlerde bu ihtiyaç, işlerin, dürüst çalışmanın ve sosyal hakların korunması olarak ortaya çıkmaktadır.

3. Sevgi ve üyelik ihtiyacı: Bir grubun parçası olma, arkadaş edinme, arkadaş olma ve başkaları tarafından sevilme ihtiyacı. Örgütlerde bu ihtiyaç, yöneticiler ve çalışanlarla iyi ilişkiler kurmak ve ortaklıklara katılmak için bireysel bir istek olarak ortaya çıkar.

4. Saygı ihtiyacı: Diğer çalışanlar tarafından fark edilme, başarılı olma, saygı görme ve takdir edilme ihtiyacıdır. Örgütlerde bu ihtiyaç, sorumluluk almak, konum aramak, tanınmak ve takdir edilmek için ortaya çıkar.

5. Kendini ifade etme ihtiyacı: İnsanlar daha iyi insanlar olma, potansiyellerini artırma ve potansiyellerini tam olarak gösterme ihtiyacı hissederler. Organizasyonlarda bu ihtiyaç, büyüme için fırsatlar yaratarak, başarıyı teşvik ederek, zorlu işler ve gelişim eğitimi vererek yaratıcı bir şekilde kendini gösterir. Bu aşamaya ulaşan insan sayısı, toplam nüfusun çok küçük bir kısmıdır (Tarlacı, 2017).

2.3.1.2 Alderfer'in ERG Kuramı. Alderfer tarafından geliştirilen bu teori, Maslow'un teorisini tamamlamak ve aynı zamanda Maslow'un teorisini desteklemek için geliştirilmiştir. Bu kavram Maslow'un kavramının basitleştirilmiş halidir ve çalışma hayatında kullanılmaktadır.

ERG konsepti, üç ihtiyaç kategorisini tanımlar: varlık, ilişki ve büyüme.

1. Mevcudiyet Gereksinimi: Maslow'un teorisinde belirtilen fiziksel ve güvenlik gereksinimlerine uygundur. Sağlık ve güvenlik içinde olmak demektir.

2. İlişki ihtiyacı: İnsanların sosyal çevreleriyle tatmin edici bir ilişki kurma ihtiyacıdır. Bu ihtiyaç, düşünce ve fikirlerin paylaşılması sonucunda karşılanır.

3. Gelişim gereksinimleri: Bunlar, bireysel becerilerin geliştirilmesine ilişkin gereksinimlerdir. ERG ve Maslow kavramları benzerdir. ERG kavramının Maslow'un teorisinden farkı, bu teoride iyi organize olmuş bir yapının öngörmemesi, gereksinimlerin belirli bir otoriteyi takip etmemesi, aynı anda birden fazla gereksinimin ortaya çıkabilmesi ve Doyum Gereksiniminin karşılanması durumunda kısıtlanırsa, minimum gereksinimi karşılama isteği artacaktır (Can vd., 2015).

2.3.1.3 Herzberg'in Çift Faktör Kuramı. Herzberg tarafından geliştirilen bu kavram aynı zamanda "İki Şey" kavramı olarak da adlandırılmaktadır. Maslow'un ihtiyaç fikirleri dizisinden sonra en popüler ikinci kavramdır. Bu kavram, iş tatminini etkileyen iç ve dış faktörleri ele almaktadır. İç verilere motive ediciler denir; dış etkenlere hijyen verileri denir.

Araştırmacılar, çalışanlardan iş hayatındaki olumlu olayları bildirmelerini istedi ve takip için memnuniyet puanları test edildi, aynı personelden kendilerini kötü hissetmelerine neden olan olayları açıklamaları istendi ve memnuniyetsizliğin sebepleri listelenmeye çalışıldı. Bu teoriye göre doyuma neden olan faktörler başarı, takdir, işin kalitesi, sorumluluk gibi içsel özelliklerden kaynaklanan faktörlerdir. Memnuniyetsizliğin nedenleri, yönetim, çalışma koşulları, maaşlar ve başkalarının ilişkileri gibi dış faktörlerden kaynaklanan faktörlerdir. Memnuniyetsizlik nedenlerine motive ediciler, memnuniyetsizlik nedenlerine ise hijyen (güvenlik) faktörleri denir (Reece ve Reece, 2018).

Motivasyonel gerçekler: İnsanları harekete geçirir ve motive eder çünkü bu noktaların varlığı bireysel başarı izlenimi yaratır. Bu faktörlerin iş tatminini etkileyen daha yüksek gereksinimleri vardır. İşyerinde motive edici faktörlerle karşılaşıldığında memnuniyete katkıda bulunurlar; Memnun olmazsa kişi tatmin olmaz ancak tatminsizliğini de ifade edemeyecek, yani kişi tarafsız bir tavır sergileyecektir. Motivasyon faktörleri, Maslow'un benlik saygısı ve performans gereksinimleri ile uyumludur (Erdem, 1997)

Hijyen (koruyucu) maddeler: Bu maddeler, insanların düzgün çalışması için gerekli olduğu için "sağlık maddeleri" olarak da adlandırılır. Hijyen denilmesinin sebebi ise işyerinde hijyen bilgisinin olmaması, çalışanın memnuniyetsizliği ve işinden dışlanması gibi sebeplerden yani ekosistemin biyolojik çeşitliliğinin mikroplarla olmasıdır. Maslow'un fiziksel ihtiyaçları, güvenliği ve sevgisi ile uyumludur. Hijyenik nedenler tatmin edici bir rol oynamasa da bu noktalara ulaşamaması kişide bir memnuniyetsizlik duygusu yaratır (Tietjen ve Myers, 1998).

3.3.1.4 McClelland'ın Başarı Motifi Kuramı. İlk olarak 1930'ların sonlarında Henry Murray tarafından tanıtılan kavram, daha sonra McClelland tarafından tam olarak tartışıldı. Diğer araştırmacılardan farklı olarak McClelland, ihtiyaçların incelendiğini ve çalışma hayatının temelini oluşturan başarı, güç ve bağlantı ihtiyaçlarını yaratmak için insan davranışını çevresel faktörlerle nasıl birleştireceğine odaklandığını söyledi. Bu konseptteki üç tür gereksinim aşağıda açıklanmıştır; Başarı ihtiyacı, işi daha önce yapılmış her şeyden daha iyi ve daha verimli bir şekilde

yapma ihtiyacıdır. Başarıya büyük ihtiyaç duyan, sorunları çözmek için sorumluluk almak isteyen, sadece hedeflere ulaşmak isteyen, sıklıkla çok çalışarak risk alan, başarıdan vazgeçmek istemeyen insanların genel özellikleri. Çalışmalarının sonuçları hakkında fikir sahibi olurlar, zor hedefleri anlaşılır ve kolaylaştırırlar, çok ve büyük bir hevesle çalışırlar. Güç ihtiyacı, başkalarından sorumlu olma, onları etkileme ve kontrol etme ihtiyacıdır. Güç ihtiyacı yüksek kişilerin genel özellikleri, bir şeyden sorumlu olmayı, başkaları üzerinde güç veya etki sahibi olmayı, kendilerine bu gücü verecek durumlarda diğer insanlarla rekabet etmeyi sevmeleri ve genel olarak onlara değer vermeleridir. Güçlü bağlantı ihtiyacı olan kişilerin genel özellikleri ise diğer insanlarla arkadaş olmak ve duygusal ilişkilere girmek, başkaları tarafından sevilme ve grupla özdeşim kurmak istemeleridir. Yapılan araştırmalarda bu üç ihtiyacın herkeste mevcut olduğu ortaya konmuş ve bu ihtiyaçların gücünün kişiden kişiye değiştiğine dikkat çekilmiştir. Örneğin bazı insanlar için başarı ihtiyacı çok yüksek, orta derecede güç ihtiyacı ve düşük entegrasyon ihtiyacı; bazı insanların erişim ihtiyacı çok düşük, güç ihtiyacı yüksek ve iletişim merkezli bir ihtiyaç var. Bu farklılıkların sonucunda bireysel motivasyonları farklılaşacak, farklı nedenlerle işlerinde kendilerini daha tatmin hissedecekler ve belirli bir noktada ifade edilen tatmin düzeyi de kişiden kişiye farklılık gösterecektir (Küçüközkan, 2015).

3.3.2 Süreç Kuramları Teorik teoriler, karmaşık etki sürecini açıklamak için yetersiz kaldığında, performans teorileri tanıtıldı. Performans teorileri, insanları neyin motive ettiğine ve hangi hedeflere odaklanır, bu nedenle, tatmin edici işin nedenlerini ve sürecini araştırırlar. Bu teoriyi geliştiren araştırmacılara göre; Herkesin farklı bir kalite görüşü ve yargısı vardır. Davranışsal süreç herkes için aynı değildir. Operasyonel teoriler, genel olarak insanların çevrelerine ilişkin algılarına ve tepkilerine odaklanırken, teorik teoriler, davranışları olumlu yönde etkileyen tatmin edici olmayan ihtiyaçlar gibi içsel sorunları ele alır (Küçüközkan, 2015).

3.3.2.1 Vroom'un Beklenti Kuramı. Bireyin motivasyonun belirleyenin, bireyin davranışı sonucundaki beklentileriyle ilgili olduğunu iddia eden kuramdır. Bu kurama göre, motivasyon üç temel etmenin oluşturduğu bir neticedir.

Bunlar; amacın gerçekleştirilmesini arzulama gücü, üretkenlik ve amacın gerçekleşmesi arasındaki ilişkilerin farkına varılabilmesi; bireyin kendi üretkenlik seviyesini etkileyebilmesi için kendi yeteneklerini farkına varabilmesidir. Vroom'un beklenti kuramının üç ana kavramı vardır. Bunlar;

Valens (arzulama derecesi): Bireyin belli bir emek sarf ederek elde edeceği ödülü isteme derecesidir. Ödüller herkesçe aynı şekilde arzulanmamaktadır. Bireylerin ödüllere verdikleri değerler, ödülün bireylerin ihtiyaçlarını tatmin etme değerlerini de göstermektedir. Valens -1 ile +1 arasında değer alan bir değişkendir. Birey, belli bir ödülü elde etmek istiyorsa ve bu ödül birey için belli bir anlam ifade ediyorsa, bireyin valansı +1 yani pozitifdir. Fakat birey için belli bir ödül elde etmek bir anlam ifade etmiyorsa, bireyin valansı -1 yani negatiftir. Bunlara karşılık birey ödül karşısında kayıtsız ise 0(nötr) valense sahiptir (Budak ve Budak, 2016).

Araçsallık: Birinci düzey sonuçlara sahip olmanın ikinci düzey sonuçlara yol açacağını fark etme olasılığını ifade eder. İlk aşamanın sonucu, her kişinin belirli bir performans göstermesi ve bu performans için ödüllendirilmesidir. Birinci düzey sonuçlar, ikinci düzey sonuçları bulmak için bir araçtır. Örneğin, birinci koşulun sonucu kişinin gelirinde artış olabilir ve bunun sonucunda ikinci koşulun sonucu bir ev satın alma sürecidir. Beklenti kavramı, kişinin çaba ve performansı ile alacağı ödül arasındaki ilişkiye bağlıdır. Burada önemli olan bireylerin teşvik edildikten sonra sergileyecekleri davranıştan önce ortaya koydukları beklentilerdir. Ayrıca, insanların bir tutkuya sahip olması sadece belirli bir işin ödülü değil, aynı zamanda kişinin maaşına verdiği değerdir. Beklenti kavramına önemli bir katkı, insanların hedefleri ile işyerindeki tutumları arasındaki ilişkiyi tanımlamaktır (Şimşek, Çelik ve Akgemci, 2014).

3.3.2.2 Lawler ve Porter'in Geliştirilmiş Beklenti Kuramı. Lawer ve Porter'ın konsepti, Vroom belleğinin geliştirilmiş bir biçimidir ve performans ile memnuniyet arasındaki ilişkiyi araştırır. Porter'ın amacı ve politikası, Vroom konseptini sağlam temeller üzerine oturtmaktır. Bu teoriye göre, çalışanın kullandığı çaba ne olursa olsun, iş performansı doğrudan etkilemez, çalışanın becerileri, geçmişi ve rol algısı uyuşmazsa, çalışanın performansı artmaz ve çalışan için yeterli

olmaz. Ayrıca, bireysel memnuniyeti etkileyen ücretlerin adil dağılımının, işletmelerde çalışanların görev ve sorumluluklarının net bir şekilde tanımlanması, yetki ve sorumlulukların doğru belirlenmesi gerektiği, aksi halde haksız ücret dağılımının ve sektör ihtilaflarının olumsuz etki yaratacağı vurgulanmaktadır (Eren, 2008).

Genel olarak, daha fazla başarı adına, daha yüksek memnuniyet sağlamak adına, insanların beklentileri ile ücretleri arasında bir denge kurulmalı ve işletmeye dağıtılan ücretler adil bir şekilde dağıtılmalıdır. Ayrıca, teori, iş hayatında daha az başarılı olan ancak iş hayatında istediklerini elde eden veya beklentilerine göre ödüllendirilmeyen daha başarılı insanlar olabileceği yönündedir. Dolayısıyla her çalışanı beklentilerine göre tatmin etmenin mümkün olmadığı tespit edilmiştir (Önen ve Kanayran, 2015).

3.3.2.3 Adams'ın Eşitlik (Denklik) Kuramı. Adams tarafından geliştirilen eşitlik teorisinde, bir organizasyondaki bir kişi, çabalarını, elde ettiği sonuçlarla aynı ortamda aynı işi yapan diğer kişilerle karşılaştırır. Bu teori, insan davranışıyla ilgili iki teoriye dayanmaktadır; İlk teori, kişinin sosyal ilişkileri değerlendirirken piyasa ekonomisinde mevcut kaynakları kullanmasıdır; İkinci teori, kişinin eşit statü görmek için kendi statüsünü diğerlerinininkiyle karşılaştırmasıdır. Bu iki varsayıma dayalı olarak, bireyler eşitliği takviyeler ve ürünler açısından değerlendirir. Teçhizat; Tecrübe, otorite, eğitim, tecrübe gibi insan çabalarından bahsedildiğinde; Sonuçlar, maaş ve ödüller, faydalar, takdir, terfiler vb. gibi kişiler tarafından elde edilen sonuçlarla ilgilidir. Çalışanlar, girdilerini ortaya çıkanlarla ve başka bir kişi veya grup tarafından girdileri ile karşılaştırır. Eşitliğin aranabilmesi için şart ve koşullarının eşit olması gerekir. Kişi, aynı çabayı gösteren diğerlerinin başarılarını kıyasladığı için eşit olduğunu hissederse, onlara eşit davranıldığını hisseder, etki düzeyleri artar ve iş doyum düzeyi yükselir. Eşitlik ise, eğer bir kişi, aynı çabayı gösteren diğerlerinin başarılarını karşılaştırdığı için başarısının diğerlerinden daha düşük veya daha yüksek olduğunu hissediyorsa, eşit muamele gördüğünü düşünür, bu da zayıflatıcı bir etkiye neden olur ve iş yerinde memnuniyetsizliğe neden olur. Örneğin tecrübeli ve tecrübesiz bir çalışan aynı ücreti alıyorsa bu bir eşitsizlik olacaktır (Şimşek ve Çelik, 2013).

kuruluşların ve bireylerin ulaşmak ve hizmet etmek istedikleri çevre ile ilgilidir. Edwin Locke tarafından geliştirilen teorinin temeli, yöneticilerin ve çalışanların belirli bir süre içinde ulaşmayı planladıkları hedeflerin belirlenmesi ve dönem sonunda kendileri için belirledikleri hedeflere ulaşma açısından performans değerlendirmesi yapılmasıdır. Bu dersin temel dayanağı, bireylerin kendileri veya çalıştıkları organizasyon için belirledikleri hedeflere ulaşmaktır. Locke'a göre, hedeflerin belirlenmesinde dikkate alınması gereken bazı alanlar vardır. Bu alanlar; Amacın netliği ve amacın gücü. Bir projenin netliği, amacın nicelik olarak ne ölçüde ölçülebileceği anlamına gelir. Hedef gücü, hedefe kolayca ulaşılabilirliğini gösterir. Hedefin gücü ise hedefe ulaşma arzusunu tanımlar. Locke'a göre, üretkenliği artırmak için belirlenen daha yüksek ve daha zor hedefler, bir kişinin üretkenliğini daha fazla artırmasını, dolayısıyla üretime katkı sağlar. Bu teoriye göre verimliliği artırmanın bir yolu üretimdir. Görüşler, çalışanların yaptıkları ile yapmaları gereken arasındaki farkı göstererek davranışa rehberlik eder. Bireysel hedefler, istenen personel seviyesi ile de ilgilidir ve çalışanların motivasyon seviyesini etkiler. Çalışanlarla birlikte planlar oluşturulabilirse, çalışanların belirli bir göreve odaklanması, işini büyütmeyle olan bağlılığının artması, performanslarının artması, memnun ve hevesli olmaları sağlanır. Ayrıca örgütün amaçları çalışanlar tarafından kabul edilirse, çalışanlar örgütün amaçlarına ulaşmanın yollarını ararlar. Bu nedenle, her bireyin hedefleri dikkatli bir şekilde belirlenmeli ve kuruluşun hedefleriyle çelişmeyecek şekilde hizalanmalıdır. Başka bir deyişle, bireyin amaçları ile örgütün amaçları uyumlu olmalıdır (Aydoğmuş, 2022).

3.3.2.4 Skinner'ın Pekiştirme Kuramı. Özel davranış ve bu davranışın sonuçları arasındaki ilişkiye dayanan yetkilendirme kavramı, çalışan maaşları ve suistimal cezaları yoluyla çalışan davranışlarını değiştirmeyi ve düzeltmeyi amaçlar. Skinner'ın farelerin durumunu incelemek için yaptığı deneyinde, bir fare açlıktan ölür ve bir kutuya konur ve fare kutudan çıkarken yapraklara bastırır ve içeri yiyecek girer. Pedala yanlışlıkla birkaç kez basarsınız ve yemek geri gelir. Zamanla fare, bisiklet ile yemek arasındaki bağı koparır ve acıktığında pedala basar. Burada fare duygu için değil, düşünce uğruna bükülür ve ödülü kazanmak için bir şeyler yapmalıdır. Skinner ile bu deneyleri yapmamızın nedeni, insanların çevrelerine aktif

olarak katılmaları ve bir şeyler başarmak için çaba sarf etmeleri gerektiğidir. Yetkilendirme, çalışma ortamında ortaya çıkan arzu edilen davranışın şansını artıran herhangi bir etki olarak tanımlanır. Güçlendirme, belirli davranışların tekrarlanmasının veya belirli davranışların terk edilmesinin nedenidir. Bu anlamda pekiştirilmiş davranış tekrarlanırken olumsuz ya da olumsuz pekiştirilmiş davranış tekrarlanmaz. Bu teoriye göre, bir kişi yaptığı işten iyi sonuçlar alabilirse, davranış sıklığının artacağına inanılır ve kişinin bu davranışı tekrar etmekten kaçınacağına, sonunda onlara ulaşacağına inanılır. Bireysel davranışı geliştirmek veya insanların diğer uygulamaları terk etmelerine yardımcı olmak için kullanılan pekiştirme teknikleri şunlardır; iyi güçlendirme, İstenen davranışı sergilediklerinde bireyleri ödüllendirin. Bu desteğe göre kişi yüksek ücretli davranışlara alışıktır. Burada ödüller cesaret verici. Skinner, iyi desteğin değişime yol açacağını ve iş hedefleriyle uyumlu olacağını savundu. Yöneticiler test, vizyon ve deneyim için bireysel ödüller alırlar. Herkesin ihtiyaçları farklı olduğu için almak istediği ödüller de farklılık gösterecektir (Sığrı ve Gürbüz, 2014).

3.4 İş Tatmini Etkileyen Faktörler

İş tatminini etkileyen faktörler ile ilgili alanyazın incelendiğinde, bu faktörlerin kişisel ve örgütsel olmak üzere iki ana grupta ele alındığı görülmektedir.

3.4.1 Kişisel Faktörler. İş tatminini etkileyen faktörler içerisinde kişinin istekleri ve işinden talep ettikleri bulunmaktadır. Çalışanların işinde yüksek bir pozisyon görev beklentisi ve bu isteğin gerçeğe dönüşebileceğini fark ettiğinde iş tatmini de artış gösterecektir (Örücü, Yumuşak ve Bozkır 2006). Kariyerini ilerletebilmek her bireyde olumlu etki bırakmaktadır. Terfi almak maaş ve unvan açısından yükselme anlamına geldiğinden dolayı iş tatmini artarak hedefine ulaşma isteği oluşturacaktır (Gümüş, 2022).

Bireylerin gereksinim, beklenti ve yarar istekleri bireysel olarak değişiklik sergilemektedir. Bunlar içerisinde deneyim, yaş, eğitim gibi unsurlar bulunmaktadır (Örücü, Esenkal 2005).

Yaş: Yaş unsurunun iş tatmini üstünde belirleyici özelliğinin bulunduğu, araştırmalar sonucunda kanıtlanmıştır (Lee ve Wilbur 1985).

Hulin ve Smith'e göre; "U" şeklinde eğri biçiminde olan (genç yaşta yüksek iş tatmini, orta yaşta iş tatmininde düşüş ve ileriki yaşlarda iş tatmininde artış) yaş ve iş tatmin ilişkisi, her zaman bu şekilde olmayabilir.” Yaş ile iş tatmini arasındaki durum dikkate alındığında, gözlem yapılan bireylerin yaşlarının birbirinden farklı oluşu ve yakın olmamaları; yaşı belirlen aralıklar şeklinde düzenlenmesi, ölçümlerin yeterli olmamasına sebep olmaktadır. Değerlendirme sırasında bir grup içerisinde genç olarak nitelendirilen çalışan diğer grupta ise orta yaşlı statüsünde incelenmesi ile sonuçlanabilir. Gerçekleşen bu hatadan ötürü, incelemelerin tamamen doğru olmasının önüne geçilmektedir (Gürsel, 2016).

Kişilik: Kişilik bireylere bulunduğu çevre ve iş ortamını fark etmesi ve incelemesini sağlamaktadır. Bireyin yer aldığı çevre içerisinde devamlı etkileşim ve iletişim durumundan dolayı iş ortamı kişiliği, kişilik de iş ortamına etki etmektedir (Sudak ve Zehir, 2013). Kişilik ile iş tatmini arasında bağ kurmak mümkündür. Agresif ve ortama ayak uyduramayan bireyler bunlara örnektir. Bu bireylerin yaşama bakışları negatiftir ve başka bireyler ile iletişim kurmak da zorlanmaktadır. İş dışındaki hayatların da mutsuz olan bireyler iş yaşamları içerisinde de mutsuz bir görüntü çizebilmektedir (Doğar, 2016). Can, Azizoğlu ve Aydın (2006)’a göre John Holland tarafından geliştirilmiş olan Kişilik – İş Uyumu Teorisi olarak nitelendirilen kişilik şekilleri bireylerin iş memnuniyetinin veya memnuniyetsizliği dolayısı ile işten ayrılmasının çalışma ortamındaki düzene bağlı olduğunu belirtmiştir. Bir diğer ifade ile ele alındığında kişilik özelliklerinin iş ile uyumlu olması iş tatminine pozitif etki sağlarken, kişilik özelliklerinin iş ile uyumlu olmayışı negatif yönlü etki yaratmaktadır. Bireylerin kişilik ve karakterine uymayan iş mutsuzluk yaratacaktır. Bu mutsuzluğun etkileri sonucunda iş tatminsizliği açığa çıkacağı düşünülmektedir.

Eğitim Düzeyi: Eğitim bireylerin ilerlemesini sağlayarak bireysel verimlerini arttırmaktadır ve bireyin başarısı örgütü de olumlu etkilemektedir. Etkin eğitim bireylerin bilgi ve beceri yeteneklerini geliştirmektedir. İş tatmini ile eğitim arasında bağ açıklamak için yapılan araştırmaların sonuçları eğitim seviyesi yükseldiği zaman tatminin negatif etkileneceğini ortaya koymaktadır. Mesleki hareketliliğin

kazanımında, eğitim başlıca unsur olarak düşünülmektedir. Eğitimi sosyal hareketlilik unsuru olarak düşünüldüğünde eğitim ile sosyal hareketlilik arasındaki ilişkiyi ele alırken, odaklanılması gereken başka bir durumda eğitimin işlevsel ve sembolik değeridir. Amacı gerçekleştirebilmek için direk olarak eğitimden faydalanılıyorsa eğitimin işlevsel tarafından söz etmiş olmaktadır (Uyargil, 1988). Eğitim arttığı takdirde bireyde maaş beklentisinin yükselmesi, sorumlulukları yüksek olan iş beklentisi artacaktır. Bu artış beklenen mevki ve maaşın karşılanmaması durumunda iş tatminsizliğine dönmesi beklenilir.

Medeni Durum: Bireysel unsurların iş tatmini ile ilgili etkenlerinden biri medeni durumdur. Bu şekilde düşünüldüğü zaman evli kişilerin, bekar kişilere oranlı olarak işten ayrılma düşüncelerinin daha az düzeyde olduğu gözlemlenmektedir. ManoNegrin ve Kirschenbaum yaptıkları araştırmalarda işten ayrılmak isteyen bireylerin ilk olarak eşlerinin çalışma durumlarını düşündükleri, ekonomik şartlarını göz önüne alarak birden fazla unsuru göz önüne almaktadır. “Başka bir araştırma yapmış olan Brough ve Frame’e göre ise medeni durum ile iş tatminin, işgücü devir hızıyla güçlü bir bağ oluşturmadıkları ortaya konulmaktadır.” (Akyüz, 2015). Evli bireyler ile bekar bireyler kıyaslandığı zaman evli bireylerin iş tatmininin bekar bireylere oranla fazla olduğu gözlemlenmiştir. Gerekçe olarak evli bireylerin iş dışında sahip olduğu sorumlulukların fazla oluşudur (Ergül, 2015). Aile’nin geçimini sağlıyor oluşu bireyin işi bırakma isteğini düşürecek iş tatminini arttıracaktır.

3.4.2. Örgütsel Faktörler. Bireylerin çalıştıkları işi tamamen içselleştirmesi ve yüksek fayda verebilmesi için işini istekli ve mutlu olabilmesi gereklidir. Bunun için belirli koşulların varlığı gerekmektedir. Birey çalıştığı işten maddi ve manevi tatmine ulaşmalıdır (Sevimli ve İşcan 2005). Maddi ve manevi ihtiyaçların karşılanması bireyi olumlu yönde etkileyecektir. Bireylerin iş tatmini etkileyen unsurlar arasında bireylere yönelik maddi ve manevi faydalar yer almaktadır. Bu unsurlar toplumsaldır ve analiz edilebilir, ölçülebilmektedir. Bireyin iş ve iş yerine karşı düşündüğü ve sergilediği tutumların tamamı iş tatminini ortaya koymaktadır (Erdoğan 1999).

Ücret: Ücret konusu ile incelenmesi gereken ilk konu ücretin eşit dağılımının sağlanmasıdır. İşin niteliğinin yanında çalışanın göstermiş olduğu performans da uyumlu olmalıdır. Ücretler ile birlikte yan hakların da belirlenmesi önemli bir faktördür. Örgütler tarafından maliyet olarak görülen ücret konusu bireyler için başlıca tatmin unsurlarından biridir. Ücretin kişinin gereksinimlerini karşılamada yeterliliği iş tatminini etkilemektedir. Birey yaptığı iş karşılığında aldığı ücreti orantılı gördüğü taktirde iş tatmini artacaktır. Bireyler edindikleri ücreti aynı işi yapan kişiler ile kıyaslamaktadır. Yapılan kıyaslama sonrasında olumlu olması sonucunda iş tatmini olumlu etkilenir. Ücretin tatmin yaratması ve iş başarısında yükseltmesi kişinin beklentisi, faydası ve ücret politikasına odaklı olup eşit dağılım sağlanmalıdır (Bozkurt, 2008). Aynı görevde diğer çalışanın daha yüksek ücret alması örgüte karşı duyulan güven duygusunu da zedeleyecektir. Birey kendisini iş bırakmaya kadar gidecek psikolojik bir duruma getirecektir. Çalışanlar tecrübe edindiği sürece daha fazla yetki, ücret ve saygınlık beklentisine girmektedir. Çalıştığı şirketin kişinin yükselmesine imkân sağlaması, bireylerin motivasyonunu arttıracak ve tatmin duygusunu arttıracaktır. İş tatmininin yükselmesindeki ilk ve en ünlü yöntem ücret politikasıdır. Fransa’da 1969 yılında ortaya konulan araştırmada ilgi çekici sonuçlara ulaşılmıştır. Araştırmada belirli gruba uygulanan ücret artışı, haftalık çalışma süresinin düşürülmesi ve yıllık izin artışı seçenekleri sunulduğunda deneklerin üçte ikisinin ücret seçeneğini tercih etmiştir. Lawler ve Fadem gerçekleştirdikleri çalışmada ücretin çalışanın ihtiyaçlarını karşılamak için kullandığından dolayı iş tatminini arttırmak da başlıca etkiye sahiptir. Bunun ile birlikte kazanılan ücreti diğer kişilerin elde ettikleri ücretler ile kıyasladıkları ve eşitlik teorisine göre değerlendirdikleri izlenmiştir. Bunun yanında ücret toplum içerisinde saygınlık, toplum tarafından kabul görme gibi sosyal beklentilerin karşılanmasına imkân vermektedir. (Budak, 2006). Bireyin aldığı ücret karşılığında yaşam kalitesi artacak, toplum içerisinde kendisine belirlenen yeri geliştirecektir.

İş Arkadaşları: Bireyin yer aldığı grup iş tatmini durumunu etkilemektedir. Her bir örgüt içerisinde biçimsel olan ve biçimsel olmayan gruplar mevcuttur. Bireyin başarı sağlamış grup içerisinde bulunması ve aynı fikirleri paylaştığı kişilerle birlikte çalışması, bireyin iş tatminini olumlu etkileyecektir. Bireylerin işten yalnız para ve elle tutulur başarılar dışında da beklentileri vardır. Günün çoğu kısmını iş

ortamında geçiren birey, diğer çalışanlar ile iletişim ve sosyalleşme içerisinde. Bundan dolayı yer aldığı örgüt içerisinde arkadaşlık ilişkisi kuran bireyin iş tatmininin artması söz konusudur (Erdoğan, 1996). İş yerinde yalnız kalması iş stresini ve yorgunluğunun fazlalaşmasına buda dolaylı biçimde iş tatminin azalmasına sebep olacaktır. İş yerinde sağlıklı arkadaşlık ilişkilerinin kurulması iş yükünü manevi yönden azaltacak, iş tatminini yükseltecektir. İş yerinde tek başına çalışan bireylerin sosyalleşmenin az olduğu durumdan dolayı kendilerini iyi hissetmedikleri, örgüte karşı bağlılık sorunu yaşadıklarını ve iş tatminlerinin azaldığı gözlemlenmektedir. İş arkadaşlığı bireyin iş tatmininin artmasındaki başlıca unsurlardandır, iletişim becerilerinin yüksek oluşu iş tatminini de olumlu yönde etkilemektedir. İletişim becerileri kötü olan bireyler ise zamanla yalnızlaşmaktadır. Bundan dolayı iş tatminleri azalıp, işten ayrılmaya kadar devam eden bir süreç yaşamaktadır (Erdil, Keskin, İmamoğlu ve Erat 2004). Birey mutsuz olduğu çalışma ortamında bulunmaktan hatta işe gitme sürecinde sorun yaşayacaktır. Yalnız kalmak ise bireyin mutsuz olma durumunu arttıran unsurlardan biridir (Gümüş, 2022).

Yönetim Yaklaşımı: Üst yönetim içerisinde bulunan kişiler, iş tatmini ilgileri yüksektir. Bunun sebebi iş tatmininin şirkete direk olarak fayda sağladığı görüşüdür. Örgüt içerisinde bulunan iş tatmini sağlanmış bireyler, iş tatminini elde etmemiş çalışanlara oranla daha etkili, dikkatli, yenilikçi ve çalışkan olduğunu düşünmektedirler (Günbayı, 2000). İş tatmini yüksek olan çalışanlar etrafına da pozitif etki yaratmakta diğer çalışma arkadaşlarına da bunu aktarmaktadır. İş tatminini sağlamış çalışan iş yükünü daha az hissedecek ve daha çalışkan bir görüntü ortaya koyacaktır.

Bireylerin üst yönetimden ile olumlu ilişkiler içerisinde olması çalıştığı ortam ve iş üzerinde tatmin duygusunu arttıracaktır. Araştırma sonuçlarında çalışana karşı sergilenen tutum samimi ve anlayışlı olduğunda, çalışana hak ettiği değer verildiği zaman iş tatmininin yükseldiği gözlemlenmiştir. Yöneticilerin mesleki yeterlilikleri, yönetim becerileri de örgütteki bireylerin iş tatminini olumlu yönde etkilediği düşünülmektedir (Miner, 1992). Yöneticisinin yetersiz bilgisi, çalışanda şüphe oluşturacak, yönetim tarafından kendisine verilen görev ve yönetimin aldığı kararları sorgulamaya başlayacaktır. Bu durum ise iş tatmininde azalmaya yol açabilmektedir.

3.5 İş Tatminin Önemi

İş yaşamının ayrılmaz bir parçası olan çalışanların tutumları, çalıştıkları kurum ve özellikle kendileri ile yakından ilgilidir. Bu nedenle bu bölümde iş tatmininin değeri, çalışanlar ve organizasyonun bölümleri olarak iki kategoriye ayrılacaktır. Aşağıdaki başlıklarda iş tatminin önemi açıklanacaktır.

3.5.1 Çalışanlar Açısından İş Tatminin Önemi. Günümüzde bireyler arasındaki ilişkinin karmaşıklığı, insanların üstlendiği rollerin sayısı giderek artıyor; Aynı zamanda bireylere karşı sorumluluk miktarını da arttırır. İş hayatı ise çalışanların hayatlarının önemli bir parçasıdır, bazı çalışanlar için ise uyum ve dinlenme olmadan tüm hayatlarını iş ortaklarıyla birlikte geçirirler.

Sonuç olarak, çalışanlara iş ve iş hayatları ile ilgili olumlu ya da olumsuz tutumlar tüm yaşamlarını etkilemekte, hayata bakış açılarını değerlendirmekte ve bireylerin ruh sağlığını etkilemektedir. Ruh sağlığı sorunları olan ve iş tatmini düşük olan kişiler, özel ve iş hayatlarında çok fazla hata yapma eğiliminde olup, bu hatalar büyük etki yaratarak birbirini kovalayacaktır. Aksi halde kişinin içinde bulunduğu duygu durumu çevresindeki insanları olumsuz etkileyecektir. Örneğin işini sevmeyen, şüpheli ve hevesiz çalışan, öfkeli ve hayata olumsuz bakan çalışanların işlerinde başarılı olmaları beklenemez ve bu tutum azalmaya yol açar. İş yerinde akıllı ve memnuniyeti yüksek olan çalışanlar kendilerine çok güvenirler, işlerini mutlu yaparlar, işlerinden memnundurlar, çalışmaya isteklidirler, birlikte çalışırlar, iyi geçirirler ve iş arkadaşlarıyla çalışırlar. Çalışanların bu olumlu tutumları aile yaşamlarını ve iş yaşamlarını etkilemektedir (Çetin, 2004).

3.5.2 Örgütsel Açıdan İş Tatminin Önemi. Örgütler söz konusu olduğunda, çalışanlar için yüksek düzeyde iş tatmini, hedeflerine ulaşmada ve kar elde etmede önemli bir faktördür. Başka bir deyişle, işini seven, yaptığı işten gurur duyan, hizmet verdiği kuruluşun amaçlarını kabul eden ve kuruluşun amaçlarını amaçlarıyla birleştiren çalışanları olan işletmeler başarılıdır. Bu başarı, çalışanların görevlerini yerine getirirken hissettikleri memnuniyetle de yakından bağlantılıdır. Çalışanlar

yaptıkları işten memnun kalmazlarsa kendi başlarına giderler ve işlerine ve örgütlerine olan ilgilerini kaybederler.

Aydoğmuş (2022)'a göre, çalışanlar yaptıkları işten memnunsalra, işle ve örgütle ilgili olarak örgüte ve örgütün vatandaşlığına bağlılık gösterirler. Örneğin, iş tatmini yüksek olan çalışanlar ait oldukları örgüt hakkında iyi konuşurlar, diğer çalışanlara yardım ederler, işlerine beklenenden daha fazla bağlılık gösterirler ve yeni işleri hızla öğrenirler, böylece örgütlerin etkinliğini arttırırlar; Bunun dışında işten çıkarmalar, iş uyuşmazlıkları, devamsızlık, iş kaybı riski ve yeni iş arayanlar da azalır. Ayrıca, iş tatmini örgütleri yeni çalışanlar bulmakta sorun yaşamazlar. İş doyumunun bir diğer önemli yönü de güçlü bir yapıya sahip olmasıdır. Açıkça söylemek gerekirse, iş tatmin düzeyi çok hızlı değişen bir kavramdır. Örgütün çalışanları için yüksek düzeyde iş doyumuna sahip olması, gelecekte örgütün iş doyum düzeyinin de yüksek olacağı anlamına gelmez. Bu nedenle, çalışanların çalışan memnuniyet düzeylerinin yıllık veya aylık olarak kontrol edilmesi gerekli değildir (Kök, 2006).

3.6 İş Tatmini Etkileyen Faktörler

İş tatmini, çalışanların işleriyle ilgili genel algısı olarak tanımlanırken; İş tatminini etkileyen konuları, çalışanların işleriyle ilgili etik kurmalarına olanak tanıyan faktörler olarak sunmak uygun olacaktır. Bir işin içeriğini anlamak için çalışanların işleriyle ilgili tutum ve görüşlerini incelemek önemlidir. Çalışanların işlerinden memnun olma ya da tatmin olmama nedenleri kişiden kişiye farklılık göstermektedir. Bu nedenle iş tatmini ile ilgili konularda araştırmacılar ve yazarlar arasında farklı görüşler bulunmaktadır. İş doyumunun yönlerine ilişkin araştırmalarda, işin kendisinin doyum ya da doyumsuzluğu ilk etapta getirdiği düşünülmüştür. Bu düşüncenin sonucunda kişinin sorumluluklarında ya da çalışma koşullarındaki bir değişikliğin iş doyum düzeyinde de değişikliğe yol açacağı tartışılmış ve kişinin işinden yeterince tatmin olması durumunda iş doyumunun da değişeceği ifade edilmiş ve genel performans standartları her zaman iş doyumunda önemli bir faktör olmuştur, ancak işinden memnun olan bir kişinin daha yüksek bir tatmin düzeyi arayarak ve iş ortamındaki tatmini azaltarak işini değiştirebileceği

ortaya çıkmıştır. İşletmelerde çalışan memnuniyetinin farklı bir temelde sağlandığı ve çalışanların bu verilerin sağlanmasından memnun kalabilecekleri, iş planlarını aldıkları bilgilere göre yönlendirmeleri gerektiği söylenebilir. Bu sayede yöneticiler, işletmeler için birçok sorunun önüne geçerek daha huzurlu ve sağlıklı bir çalışma ortamı yaratırlar (Kaya, 2007).

Bireysel iş tatminini etkileyen faktörlerin sıralanması uzun bir liste yapar. Böylece bu veriler gruplara ayrılarak işlenir. Bu faktörler genel olarak bireysel ve örgütsel olarak ayrılabilir. Bireysel detaylar; yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum, meslek ve kültürel geçmiş, zekâ, kişilik özellikleri, işte veya işte geçen süre, kariyer seçimi, gelecekteki kariyer ve genel olarak kariyer tutumları. Örgütün unsurları ise maaş, iş türü, güvenlik, gelişme ve terfi olanakları, çalışma ortamı ve statüsü, yönetim tarzı ve yöneticilerle ilişkiler ve ekip iş birliğidir (Khan, Nawaz, Aleem ve Hamed, 2007).

3.6.1 İş Tatmininin Etkileyen Bireysel Faktörler. İş doyum düzeyini etkileyen bireysel faktörler, çalışanın duygusal ve fiziksel özellikleri ile ilgilidir. Temel olarak, bunlar çalışanın kendisinden veya çevresinden gelen özelliklerden bazılarıdır. İş tatminini etkileyen en önemli faktörler aşağıda sıralanmıştır.

Yaş: Bireyin yaşı onun davranışlarını, düşüncelerini, kararlarını ve çalışma hayatını etkileyen en önemli faktörlerden biridir. Sonuç olarak, kişilerin faaliyetleri ile ilgili tutum ve düşünceleri yaşlarına göre farklılık gösterebilmektedir. Yıllar boyunca yapılan çalışmaların sonuçlarına bir bütün olarak baktığımızda, sonuçların üç farklı perspektifte bir araya geldiği görülmektedir. Çalışma hayatındaki işçiler genellikle genç, orta yaşlı ve daha yaşlı olarak tanımlanmaktadır. Gençler çalışma hayatlarına niteliklerine ve eğitimlerine uygun bir işte çalışma arzusuyla başlamaktadırlar. İlk kez iş bulma kaygısı yaşarlar ve çalışma hayatıyla ilgili beklentileri abartırlar. Ayrıca gençler iş dışında hayatta başka şeyler deneyimlediklerinde, işe bağlılıkları bunlardan etkilenebilir ve işe bağlılıkları azalabilir. Orta yaşlı çalışanlar ise, köklü kişilik özellikleri nedeniyle gençlerden daha yüksek bir işe bağlılık ve doyuma sahiptir. Ayrıca yıllar geçtikçe insanlar istedikleri ve açıkça var olan koşulları, azalan çalışma hayatından beklentileri ile

kıyaslamaktadırlar. Yaşlı çalışanlar ise işyerindeki üstünlükleri, düşük yaşam beklentileri ve yaptıkları işe aşinalıkları nedeniyle genç olanlara göre daha yüksek memnuniyet düzeylerine sahip olabilirler (Güven, Bakan ve Yeşil, 2005).

Cinsiyet ve Medeni Durum: Toplumsal olarak uygun görülen ve kadına veya erkeğe dayatılan işler, erkek ve kadınların iş hayatındaki davranışlarını da etkilemekte, iş ve çalışma hayatında önemli bir fark yaratmaktadır. Hem erkek hem de kadın çalışanlar için iş tatmini ile ilgili çalışmaların sonuçlarında tutarlılık yoktur. Ankete göre üç farklı sonuca ulaşıldı. İlk olarak, kadınların erkeklerden daha fazla işten memnun olmaları muhtemeldir. Genel olarak medeni durum bağlamında daha fazla araştırmaya baktığımızda, iş doyumlarının bekârlara göre daha yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Toplumumuzda evli insanlara baktığımızda; Görünüşe göre erkekler eşlerinin yüksek ücretli işlerde çalışmasını sevmiyor. Kadınlar için eşlerinin daha fazla kazanması bir memnuniyet kaynağıdır. Çünkü çok para kazanan evli kadınların çalışıp çalışmamak arasında seçim yapabilecekleri, içeride büyük bir etkiye sahip olacakları ve işe bağlılıklarının artacağı söylenebilir; Öte yandan, düşük ücretli bir erkekle evli olan kadınlarda bunun tam tersinin olacağı söylenebilir, çünkü bu kadınların çalışmasının nedeni işlerine bağlılıkları değil, maddi sebeplerdir (Dursun, Kaya ve İstar, 2015).

Eğitim Düzeyi: Eğitim düzeyi, insanların iş hayatındaki tutumlarını ve çalışma hayatındaki beklentilerini doğrudan etkileyen en önemli faktörlerden biridir. Bireysel eğitim ise ekonomik ve çevresel faktörlerden ve aile yapısından etkilenmektedir. Eğitim düzeyi arttıkça işten duyulan memnuniyet düzeyinin de artması öngörülmektedir. Bu düşüncenin nedeni, iyi bir eğitimin daha iyi bir işe ve daha iyi bir maaşa yol açacağı inancıdır. Eğitim düzeyi ile iş doyum arasındaki ilişkiyi değerlendiren çalışmalara baktığımızda, bu faktörler arasındaki ilişkinin olumlu ya da olumsuz olabileceği akla gelmektedir. Genelleştirilmiş araştırma sonuçlarına bakıldığında eğitim düzeyi yüksek olan kişilerin iş doyum düzeylerinin eğitim düzeyi düşük olanlara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (Dursun, Kaya ve İstar, 2015).

Kişilik: Kişilik, bir kişiyi diğerinden ayıran fiziksel, zihinsel ve ruhsal özelliklerin toplamıdır. Bireyler, kişiliklerine dayalı kaliteli yargılara sahip inançlara

sahiptir. Örneğin, bazı çalışanlar bağımsız bir iş yeri ister, bazıları amirlerinin kendilerine ne yapmaları ve nasıl yapmaları gerektiğini hatırlatmasını ister ve bazıları çok çalışmayı ve başka birinin yapmakta zorlandığı işi yapmaktan zevk almayı tercih eder. Bireyler örgüte geldiklerinde kendi kişiliklerini getirirler, bu nedenle kişilik her bireyin deneyimini ve yaşamının tüm aşamalarını etkileyen önemli bir faktördür. Bireysel çalışma, kişiliklerine uygun hale getirildiğinde, yaşam kaliteleri ve iş başarıları üzerinde derin bir etkisi olur. Bir kişinin işi ve kişiliği uyumsuz ise, işini yapması sorun yaratır ve etrafına şeytani güçler eker. Kişisel çalışmalarda ve iş tatmininde kişisel niteliklerin iş tatmini üzerindeki etkilerinin farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Bazı kişilik özelliklerine sahip kişilerin diğerlerinden daha memnun oldukları, bazılarının ise daha az memnun olduğu sonucuna varılmıştır. Örneğin; Genel olarak baskıcı, otoriter, yaratıcılığa karşı ve değişim görüşlü olan kişilerin daha az iş doyumuna sahip olduğu bulunmuştur. Kendine güvenen, olgun, istikrarlı ve üzgün insanların tatmin olduğu ileri sürülmüştür (Judge, Daniel, Heller ve Micheal, 2002).

3.6.2 İş Tatmininin Etkileyen Örgütsel Faktörler. Organizasyonların iki temel amacı vardır; Biri çalışanlarının memnuniyetini sağlamak, diğeri ise ürün yaratmaktır. Çalışan iş tatmini, bireysel faktörlerin yanı sıra işle ilgili bir dizi faktörden ve çalışma ortamından etkilenir.

Genel olarak maaş, "bir işveren veya üçüncü bir kişi tarafından bir kişiye emeği karşılığında ödenen miktardır". Ödeme; Ekonomik, siyasi ve sosyal hayatı etkileyen önemli bir konudur. Ücretlendirme genellikle iş tatmini açısından tartışılır. Bu nedenle iş tatminini etkileyen en önemli konulardan biridir. Maaşlar ile ilgili olarak; belirli zamanlarda yapılan ücret, ikramiye ve yan haklar artışları çalışanların motivasyonunu etkileyen önemli faktörlerdendir. Ülkemizde ücret durumu erkeklerde kadınlardan göre, mavi yakalılarda beyaz yakalılara göre, evlilerde bekarlara göre daha önemlidir. Ücretler sadece işin maliyeti olarak değil, aynı zamanda işteki başarının maliyeti olarak da görülmektedir. İş doyumunu etkileyen en önemli faktörlerden biri kişinin işi ve işin özellikleridir. Bir faaliyet, organizasyonun belirli bir alanında ve belirli bir zaman diliminde gerçekleşen bir faaliyet olarak kabul edilir ve bir çalışanın organizasyona yaptığı değer veya katkı olarak da

tanımlanabilir. İşin doğası, işin çalışan için anlamı, işin kalitesi ve çalışanın yüklediği sorumluluklardır (Davis, 1998).

İş doyum düzeyini etkileyen faktörler, çalışanın işini sevmesi, işin eğlenceli olması, yaratıcılığa ihtiyaç duyması, özel becerilere ihtiyaç duyması, yeteneğe ihtiyaç duyması, yani kişisel yetenek doğrultusunda olması, öğrenme fırsatları, sorumluluk ve karar alma süreçlerine katılım çalışana bağımsızlık vermek ve çalışmalarının sonuçlarını görmek, kişinin istihdama ve büyümeye yönelik tutumunu etkileyecektir. Çalışanın memnuniyet düzeyini olumsuz etkileyen iş özellikleri ile ilgili diğer faktörler ise; iş ve sosyal yaşam dengesizliği, iş sosyal olarak kabul edilemez bir iş ise, herkes tarafından çalışma hayatının başlangıcında düşünülmeyen ve normal bir çalışma ortamına sahip olmayan işlerdir (Eğimli, 2009).

Örgütlerin çoğunun iş tatmini üzerinde etkisi olduğu gözlemlenmiştir. Bir çalışmada, örgütler fiziksel olarak büyüdükçe iş tatmin düzeylerinin düştüğü bulunmuştur. Küçük kuruluşlarda veya az sayıda çalışanı olan kuruluşlarda çalışan memnuniyetinin daha yüksek düzeyde görülmesinin nedeni, bu tür alanlarda çalışanlar ve iş arkadaşları ve amirleri arasındaki iletişimin çok tatmin edici olmasıdır. Büyük şirketlerde düşük iş tatmininin nedeni, çalışanların ihtiyaçlarının yönetim tarafından doğrudan görülememesi ve çalışanlar ile arkadaşlar ve amirleri arasındaki iletişimin düşük olmasıdır (Sarioğlu ve Uğur, 1998).

Örgüt iklimi ise örgütün amaçlarının çalışanlar tarafından nasıl algılandığını yansıtan ve çalışanların çalışma ortamındaki farklı olay ve rollere ilişkin görüşlerini yansıtan geniş bir kavramdır. Kuruluşun iklim koşulları, genel tanımlarına göre, çalışma ortamıyla ilişkili bileşenlerin bileşenlerini gösterir. Çalışanın çalıştığı kurumun iklimi, çalışan memnuniyeti ve organizasyon açısından önemlidir. İyi bir örgütsel iklim, insanları işgücüne daha fazla dâhil eder ve örgüte daha iyi bir aidiyet duygusu verir. Dolayısıyla örgüt kültürü ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki vardır. Örneğin; iyi ilişkiler, Çatışmanın nispeten nadir olduğu bir ortamda, çalışan memnuniyeti açıkça etkilenir. Öte yandan, örgütün işinin algılanan kalitesizliği iş tatminini olumsuz etkiler. Kurumun, toplumun örgütle ilgili imajı; Tüketicilerden, onlarla mal veya hizmetlerini satan müşterilerden, rakip kuruluşlardan, iş yaptıkları diğer kuruluşlardan ve birçok medya kuruluşundan alınan görüşlerdir. Günümüz

dünyasında organizasyonlar imaj kavramına farklı bir gözle bakmalıdır. Bunun nedeni hızla gelişen bilgi teknolojisi ve küreselleşmedir. Günümüzde bir işletmenin imajı, insanların organizasyonlarla ilgili zihinlerinde kendileri için oluşturdukları zihinsel imajın boyutunu ifade etmektedir (Erdil ve diğerleri, 2004).

3.7 İş Tatmini Ölçüm Teknikleri

İletişim Doyumu: İletişim doyumu tanımı Battey (2010) “organizasyonda meydana gelen iletişimin tüm halleri ile çalışanın bunlardan duyduğu bireysel memnuniyeti” şekline açıklanırken Bal (2013) ise; bireyin bütün iletişim çevresinden fark etmiş olduğu doyumun seviyesidir biçiminde tanımlamaktadır. Doyum, çalışanların daha iyi performans vermelerini güdümlenemeyebilir fakat iletişim doyumunun iş memnuniyetine katkısı bulunmaktadır (Bal 2013).

Örgüt iletişim doyumu ile alakalı en geniş çalışmaları Downs ve Hazen (1977) ortaya koymuştur. Downs ve Hazen (1977) “İletişim Doyum Anketi” isimindeki ölçek ile birlikte iletişim doyumunun neden ve sonuçlarına ulaşmayı amaçlamışlardır. Downs ve Hazen iletişim doyumunu 8 ayrı başlık altında incelemişlerdir. Bu unsurların tamamının toplamı ile birlikte örgütsel iletişimin kazanılan doyum ölçütüne ulaşılmıştır. Downs ve Hazen iletişim doyumunun bünyesinde iki başlıca faktör bulunduğunu savunmaktadır. Birinci faktör iki insanın biriyle sağlıklı bir iletişim kurmasıdır. İkinci faktör ise kendi ile kurulan iletişimin sağlıklı oluşundan duyulan hazdır (Bal 2013).

İş Tanımlama Endeksi: İş tanımlama ölçeği yaygın yöntemlerden biridir. Ölçek Smith, Kendal ve Hulin (1969) geliştirilmiş ve yöntem 1985 yılında JDJ Araştırma Grubunca eklentiler yapılmıştır. Yükselme imkanları, bireyler arasındaki iletişim ve işin nitelikleri gibi kavramlar bulunmaktadır (Tütüncü, 2002). İş tanımlama endeksinde, iş tatmininin ölçümü için katkı sağlayan unsurlar, bireylerin dikkate aldığı iş ve iş yerindeki durumlar üzerinde durmaktadır. İş, üst yönetim, ücret benzeri unsurlar incelenmektedir. İş doyum analizi bireyin, diğer unsurları gözden kaçırmamasına sebep olabilmektedir. Oluşan eksiklikleri gidermek için küresel iş tatmini şeklinde belirtilen genel başka sorudan faydalanılmaktadır. İş tatmini ölçümlerinde 'genel olarak işimden memnunum' biçimindedir (LaLopa 1997)

Minnesota İş Tatmin Ölçeği: 1930'lu yıllarda ortaya konulan Hawthorne araştırmaları kapsamında bireylerin iş ile ilgili bakış açılarının önemi fark edilmiştir. Bireyin hayatında iş yaşantısının büyük bir yer tutması, tecrübeli ve yetenekli iş görenlerin tarafınca elde tutulma isteği, iş doyumunu kavramını geliştirmiştir. Örgütler iş doyumunu tanımının ortaya çıkmasında dört ana başlık mevcuttur. Birincisi, toplumdaki ekonomik ilerleme ile iş görenlerin olanakların gelişmesi ve gelişen olanaklar sonunda eğitim seviyesinin yükselmesi ile gereksinimlerin farklılık göstermesidir. İkinci sebep, örgütlerdeki iş niteliklerinin değişime uğraması sonucunda bireylerin performansının geliştirilmesi yakın süreçte sosyal sorumluluk haline gelmiş olmasıdır. Üçüncü neden 1930'lu yıllarda meydana gelen ABD'de sendikacılığın tekrardan gündeme gelmesi ve Wagner'in İşçi İşveren İlişkileri Yasasının gelişimi ile toplu pazarlık söz konusu olmuştur. İş doyumuna karşı yükselen odağın dördüncü nedeni ise örgütteki bireylerin değişime karşı direniş sürecidir (Üçüncü, 2016). Weiss, Dawis, England ve Lofquist tarafından 1967 yılında Minnesota İş Tatmini Ölçeğinin kısa olan şeklini oluşturmuş, ölçek 20 maddelik halini almıştır (Karataş ve Güleş, 2010).

3.8 İş Tatminsizliğinin Olumsuz Sonuçları

İş tatminsizliği, bireyin çalıştığı ortamda hissettiği iş tatmininin düşük olması ve bu hissin kişiye getirdiği sıkıntı durumu şeklinde belirtilmektedir (Arız, 2010). İş doyumsuzluğu iş hayatını fazla bir şekilde etkileyen hissi bir olaydır. Doyumsuzluk durumu işe farklı nedenler oluşturmaktadır. Bunlar, işi bırakma, devamlılık sorunu, ruhsal ve fiziksel çöküntü vb. şekilde görülebilmektedir (Gümüş, 2022). Kişilerin iş yerinde karşı karşıya geldikleri birçok durum iş doyumunu etkilemektedir. Bunun yanında kişisel hayatları içerisinde karşılaştıkları durumlar da iş doyumunda olumlu ya da olumsuz etkiler göstermektedir (Baş, 2002).

Bölüm 4

Yöntem

4.1 Araştırma Modeli

Tarama modeli, evrende bulunan çok sayıda eleman hakkında genel bir yargıya ulaşmak amacıyla evrenin tamamı veya evreni temsilen alınacak daha az sayıda elemandan oluşan örneklem üzerinden; geçmişte veya şu an var olan bir durumu betimlemeyi sağlayan araştırma yaklaşımıdır (Karasar, 2012). Araştırma, futbol antrenörlerinin yönetici desteği algıları ile iş tatminleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi ve çeşitli demografik özellikler bakımından yönetici desteği algıları ve iş tatminlerinin incelenmesi amacıyla genel tarama modeli ve ilişkisel tarama modeli ile yürütülmüştür.

Bu bağlamda futbol antrenörlerinin yönetici desteği algıları ve iş tatmini düzeylerini incelemek için araştırma soruları şu şekilde oluşturulmuştur:

S1: Futbol antrenörlerinin çeşitli demografik özelliklerine göre yönetici desteği algıları anlamlı farklılık göstermekte midir?

S2: Futbol antrenörlerinin çeşitli demografik özelliklerine göre iş tatmini düzeyleri anlamlı farklılık göstermekte midir?

S3: Futbol antrenörlerinin yönetici desteği algıları ile iş tatmini düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

Araştırmanın soruları doğrultusunda araştırmanın hipotezleri ise şu şekildedir:

H_1 : Futbol antrenörlerinin yaşlarına göre yönetici desteği algıları istatistiksel olarak farklılık göstermektedir.

H_2 : Futbol antrenörlerinin medeni durumlarına göre yönetici desteği algıları istatistiksel olarak farklılık göstermektedir.

H_3 : Futbol antrenörlerinin antrenörlük tecrübe yıllarına göre yönetici desteği algıları istatistiksel olarak farklılık göstermektedir.

H_4 : Futbol antrenörlerinin çalıştıkları kulüpte antrenörlük yıllarına göre yönetici desteği algıları istatistiksel olarak farklılık göstermektedir.

H_5 : Futbol antrenörlerinin sahip oldukları antrenörlük belgelerine göre yönetici desteği algıları istatistiksel olarak farklılık göstermektedir.

H_6 : Futbol antrenörlerinin görevlerine göre yönetici desteği algıları istatistiksel olarak farklılık göstermektedir.

H_7 : Futbol antrenörlerinin liglerine göre yönetici desteği algıları istatistiksel olarak farklılık göstermektedir.

H_8 : Futbol antrenörlerinin yaşlarına göre iş tatmini düzeyleri istatistiksel olarak farklılık göstermektedir.

H_9 : Futbol antrenörlerinin medeni durumlarına göre iş tatmini düzeyleri istatistiksel olarak farklılık göstermektedir.

H_{10} : Futbol antrenörlerinin antrenörlük tecrübe yıllarına göre iş tatmini düzeyleri istatistiksel olarak farklılık göstermektedir.

H_{11} : Futbol antrenörlerinin çalıştıkları kulüpte antrenörlük yıllarına göre iş tatmini düzeyleri istatistiksel olarak farklılık göstermektedir.

H_{12} : Futbol antrenörlerinin sahip oldukları antrenörlük belgelerine göre iş tatmini düzeyleri istatistiksel olarak farklılık göstermektedir.

H_{13} : Futbol antrenörlerinin görevlerine göre iş tatmini düzeyleri istatistiksel olarak farklılık göstermektedir.

H_{14} : Futbol antrenörlerinin liglerine göre iş tatmini düzeyleri istatistiksel olarak farklılık göstermektedir.

H_{15} : Futbol antrenörlerinin yönetici desteği algıları ile iş tatmini düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki vardır.

4.2 Evren- Örneklem

Araştırmanın evrenini 2022 yılında vize yaparak çalışan profesyonel futbol antrenörleri oluşturmaktadır. Türkiye Futbol Federasyonuna göre 2022 yılında vize yaparak çalışan 450 profesyonel futbol antrenörü bulunmaktadır. Araştırma evrenini temsil edebilecek örneklem büyüklüğünü hesaplamak için Daniel (1999) tarafından önerilen, evren büyüklüğünün bilindiği durumlarda kullanılan Formül (1) kullanılmıştır. Bu formüle göre evren büyüklüğü $N=450$ olmak üzere; örneklem büyüklüğü 208 olarak hesaplanmıştır [$p=0,5$; $q=0,5$; $\alpha=0,05$].

$$n = \frac{NZ^2 p(1-p)}{d^2(N-1) + Z^2 p(1-p)}$$

Araştırmaya gönüllülük esasına uygun olarak 211 futbol antrenörü katılmıştır. Katılımcıların demografik özelliklerine Tablo 3'te yer verilmiştir.

Tablo 3

Katılımcıların demografik özellikleri

		f	%
Yaş	30 yaş ve altı	45	21,3
	31-40 yaş	60	28,4
	41 yaş ve üzeri	106	50,2
Medeni durum	Bekar	62	29,4
	Evli	149	70,6
Antrenörlük tecrübe yılı	5 yıl ve altı	69	32,7
	6-10 yıl	71	33,6
	11-15 yıl	30	14,2
	16 yıl ve üzeri	41	19,4
Çalıştıkları kulüpte antrenörlük yılı	5 yıl ve altı	141	66,8
	6-10 yıl	48	22,7
	11 yıl ve üzeri	22	10,4
Antrenörlük belgesi	C	87	41,2
	UEFA B	40	19,0
	UEFA A	30	14,2
	UEFA A Elit	16	7,6
	PRO	38	18,0
Görev	Teknik direktör	89	42,2
	Antrenör	71	33,6
	Yrd. Antrenör	18	8,5
	Kaleci antrenörü	14	6,6
	Diğer destek personeli	19	9,0
Lig	Süper lig	86	40,8
	1. lig	36	17,1
	2. lig	25	11,8
	3. lig	29	13,7
	Amatör lig	35	16,6
	Toplam	211	100,0

Araştırmaya katılan futbol antrenörlerinin %50,2'si 41 yaş ve üzeri, %28,4'ü 31-40 yaş aralığında ve %21,3'ü 30 yaş ve altıdır. Futbol antrenörlerinin %70,6'sı evli, %29,4'ü bekarıdır. Futbol antrenörlerinin %33,6'sı 6-10 yıl, %32,5'si 5 yıl ve altı, %19,4'ü 16 yıl ve üzeri, %14,2'si 11-15 yıl antrenörlük tecrübesine sahiptir. Futbol antrenörlerinin %66,8'i 5 yıl ve altı, %22,7'si 6-10 yıl, %10,4'ü 11 yıl ve üzeri çalıştıkları kulüpte antrenörlük tecrübesine sahiptir. Futbol antrenörlerinin %41,2'si C, %19'u UEFA B, %18'i PRO, %14,2'si UEFA A ve %7,6'sı UEFA A Elit antrenörlük belgesine sahiptir. Katılımcıların %42,2'si teknik direktör, %33,6'sı

antrenör, %9'u diğer destek personeli, %8,5'i yardımcı antrenör ve %6,6'sı kaleci antrenörüdür. Futbol antrenörlerinin %40,8'i süper lig, %17,1'i 1. lig, %16,6'sı amatör lig, %13,7'si 3. lig ve %11,8'i 2. ligde görev almaktadır.

4.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada katılımcılardan veri toplamak için Kişisel Bilgi Formu, Algılanan Yönetici Desteği Ölçeği ve Minnesota İş Tatmini Ölçeği kullanılmıştır. Kişisel bilgi formunda futbol antrenörlerinin yaşlarını, medeni durumlarını, kaç yıldır antrenörlük yaptıklarını, çalıştıkları kulüpte kaç yıldır antrenörlük yaptıklarını, sahip oldukları antrenörlük belgelerini, çalıştıkları kulüpte görevlerini ve çalıştıkları kulübün hangi ligde yer aldığına ilişkin sorular yöneltilmiştir.

4.3.1. Algılanan Yönetici Desteği Ölçeği. Araştırmada Giray ve Şahin (2012) tarafından geliştirilen algılanan yönetici desteği ölçeği kullanılmıştır. Algılanan yönetici desteği ölçeği, çalışanların yönetici desteği algılarını belirlemeye yönelik toplam 11 maddeden oluşmaktadır. Ölçek tek boyutludur. Kesinlikle katılmıyorum (1) – kesinlikle katılıyorum (5) arasında puanlandırılan 5'li likert yapıdadır. Ölçeğin 11 maddeden oluşan tek boyutlu yapısına ilişkin iç tutarlılık katsayısı 0,94'tür.

4.3.2 Minnesota İş Tatmini Ölçeği. Araştırmada Weiss vd. (1967) yılında geliştirilen ve Baycan (1985) tarafından Türkçe uyarlama çalışması yapılan Minnesota iş tatmini ölçeği kullanılmıştır. Ölçek toplam 20 madde ve 2 alt boyuttan oluşmaktadır. Alt boyutlar içsel tatmin (madde 1, 2, 3, 4, 7, 8, 9, 10, 11, 15, 16, 20) ve dışsal tatmin (madde 5, 6, 12, 13, 14, 17, 18, 19) olarak adlandırılmaktadır. Ölçek hiç memnun değilim (1) – çok memnunum (5) arasında puanlandırılan 5'li likert yapıdadır. Ölçekten elde edilen tam puan 100'dür.

4.4 Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Geçerliliği ve Güvenirliği

Araştırmada kullanılan algılanan yönetici desteği ölçeği ve Minnesota iş tatmini ölçeğinin yapısal geçerliklerini tespit etmek için doğrusal faktör analizi AMOS 22 programı aracılığıyla yapılmıştır. Tablo 2'de algılanan yönetici desteği ölçeğinin tek faktörlü ve Minnesota iş tatmini ölçeğinin iki faktörlü yapısına ilişkin model uyum indeksleri verilmiştir. Algılanan yönetici desteği ölçeğinin tek faktörlü model uyum indeksleri incelendiğinde; $\chi^2/df=2,335$ değeri kabul edilebilir uyum, GFI=0,926 değeri kabul edilebilir uyum, AGFI=0,86 değeri kabul edilebilir uyum,

NFI=0,966 değeri iyi uyum, NNFI-TLI=0,965 değeri iyi uyum, RFI=0,946 değeri kabul edilebilir uyum, CFI=0,978 değeri iyi uyum ve RMSEA=0,08 değeri kabul edilebilir uyum göstermektedir. Minnesota iş tatmini ölçeğinin iki faktörlü model uyum indeksleri incelendiğinde; $\chi^2/df=1,645$ değeri iyi uyum, GFI=0,919 değeri kabul edilebilir uyum, AGFI=0,851 değeri kabul edilebilir uyum, NFI=0,956 değeri iyi uyum, NNFI-TLI=0,970 değeri iyi uyum, RFI=0,927 değeri kabul edilebilir uyum, CFI=0,982 değeri iyi uyum ve RMSEA=0,055 değeri kabul edilebilir uyum göstermektedir.

Tablo 4.

Model uyum indeksleri

Uyum indeksleri	İyi uyum	Kabul edilebilir uyum	A.Y.D.Ö. (tek faktörlü)	M.İ.T.Ö. (İki faktörlü)
χ^2/df	$0 \leq \chi^2/df \leq 2$	$0 \leq \chi^2/df \leq 5^*$	2,335	1,645
GFI	$\geq 0,95$	$\geq 0,90$	0,926	0,919
AGFI	$\geq 0,90$	$\geq 0,85$	0,860	0,851
NFI	$\geq 0,95$	$\geq 0,90$	0,966	0,956
NNFI-TLI	$\geq 0,95$	$\geq 0,90$	0,965	0,970
RFI	$\geq 0,95$	$\geq 0,90$	0,946	0,927
CFI	$\geq 0,95$	$\geq 0,90$	0,978	0,982
RMSEA	$\leq 0,05$	$\leq 0,08$	0,08	0,055

İlhan ve Çetin (2014) * Schumacker ve Lomax, 2004

A.Y.D.Ö.: Algılanan Yönetici Desteği Ölçeği, M.İ.T.Ö.: Minnesota İş Tatmini Ölçeği

χ^2/df (serbestlik derecesi ki kare oranı), GFI (Goodness of Fit Index, İyi Uyum İndeksi), AGFI (Adjustment Goodness of Fit Index, Düzeltilmiş Uyum İndeksi), NFI (Normed Fit Index, Normlaştırılmış Uyum İndeksi), NNFI-TLI (Normlaştırılmamış Uyum İndeksi- Tucker Lewis İndeks), RFI (Relative Fit Index, Göreli Uyum İndeksi), CFI (Comparative Fit Index, Karşılaştırmalı Uyum İndeksi), RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation, Tahmin hatalarının ortalamasının karekökü).

Algılanan yönetici desteği ve Minnesota iş tatmini ölçeğine uygulanan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda standardize edilmiş faktör yükleri bulunmuştur.

Tablo 5'te algılanan yönetici desteği ölçeğinin maddelerinin standardize edilmiş faktör yükleri verilmiştir.

Tablo 5

Algılanan yönetici desteği ölçeğinin maddelerinin standardize edilmiş faktör yükleri ve AVE, CR, iç tutarlılık değerleri

Maddeler	Faktör yükü	AVE	CR	Cronbach's Alpha (α)
M1	0,674			
M2	0,794			
M3	0,778			
M4	0,883			
M5	0,913			
M6	0,929	0,679	0,958	0,95
M7	0,885			
M8	0,805			
M9	0,749			
M10	0,815			
M11	0,810			

AVE: Açıklanan ortalama varyans (Average Variance Extracted)

CR: Birleşik güvenilirlik (Composite Reliability)

Tablo 5 incelendiğinde standardize edilmiş faktör yükleri 0,674 ile 0,929 arasında değişmektedir. Algılanan yönetici desteği ölçeği maddelerinin standardize edilmiş faktör yükü 0,50 değerinin altında bir değere sahip olmadığı ve genel anlamıyla 0,70 değerinin üzerinde değer aldığı görülmektedir (Hair vd., 2014). Algılanan yönetici ölçeğinin tek faktörlü yapısına ilişkin Cronbach's Alpha iç tutarlılık katsayısı 0,95, AVE değeri 0,679 ve CR değeri 0,958 olarak hesaplanmıştır. İç tutarlılık ve CR değeri $\geq 0,70$ ve AVE değeri $\geq 0,50$ olarak elde edilmiştir (Rahman vd., 1995; Hair vd., 2011).

Tablo 5'da Minnesota iş tatmini ölçeğinin maddelerinin standardize edilmiş faktör yükleri verilmiştir. Minnesota iş tatmini ölçeği maddelerinin standardize edilmiş faktör yükü 0,50 değerinin altında bir değere sahip olmadığı ve genel anlamıyla 0,70 değerinin üzerinde değer aldığı görülmektedir (Hair vd., 2014). İçsel tatmin alt boyutuna ilişkin Cronbach's Alpha iç tutarlılık katsayısı 0,93, AVE değeri 0,58 ve CR değeri 0,942; dışsal tatmin alt boyutuna ilişkin Cronbach's Alpha iç tutarlılık katsayısı 0,91, AVE değeri 0,609 ve CR değeri 0,924 olarak hesaplanmıştır.

Minnesota iş tatmini ölçeği alt boyutlarında iç tutarlılık ve CR değeri $\geq 0,70$ ve AVE değeri $\geq 0,50$ olarak elde edilmiştir (Rahman vd., 1995; Hair vd., 2011).

Bu bağlamda; algılanan yönetici desteği ölçeği ve Minnesota iş tatmini ölçeğinin geçerli ve güvenilir bir ölçek olduğu söylenilebilir.

Tablo 6

Minnesota iş tatmini ölçeği maddelerinin standardize edilmiş faktör yükleri ve AVE, CR, iç tutarlılık değerleri

Alt Boyut	Maddeler	Faktör yükü	AVE	CR	Cronbach's Alpha (α)
İçsel Tatmin	M1	0,564	0,580	0,942	0,93
	M2	0,788			
	M3	0,787			
	M4	0,665			
	M7	0,768			
	M8	0,689			
	M9	0,774			
	M10	0,799			
	M11	0,843			
	M15	0,882			
	M16	0,760			
	M20	0,769			
Dışsal Tatmin	M5	0,777	0,609	0,924	0,91
	M6	0,804			
	M12	0,905			
	M13	0,575			
	M14	0,721			
	M17	0,786			
	M18	0,859			
	M19	0,775			

AVE: Açıklanan ortalama varyans (Average Variance Extracted)

CR: Birleşik güvenilirlik (Composite Reliability)

4.5 Verilerin Toplanması

Araştırmada verilerin toplanması için kullanılan Kişisel Bilgi Formu, Algılanan Yönetici Desteği Ölçeği ve Minnesota İş Tatmini Ölçeği katılımcılara Google Formlar aracılığıyla uygulanmıştır. Araştırmada profesyonel futbol antrenörlerine ölçek uygulanmasında gönüllülük esasına uygunluk göz önüne alınmıştır. Gönüllü olarak katılmak istemeyen ve yanlış veya eksik doldurduğu belirlenen futbol

antrenörleri araştırma dışı bırakılmıştır. Toplam 211 profesyonel futbol antrenöründen alınan veriler araştırmada kullanılmıştır.

4.6 Verilerin Analizi

Araştırmada katılımcılardan elde edilen verilerin analizi SPSS 26 programı ile yapılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerlik ve güvenirlik analizleri yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi AMOS 22 programı kullanılarak yapılmıştır. Verilerin normal dağılıma uygun olup olmadığı belirlenmiştir. Normal dağılıma uygunluğun belirlenmesi için çarpıklık-basıklık değerleri incelenmiştir. Çarpıklık-basıklık değerlerinde -2 +2 referans değerleri dikkate alınmıştır (George ve Marley, 2010). Araştırmada çarpıklık basıklık değerleri -1,20 ile 1,82 aralığında elde edilmiştir. -2 +2 referans değerleri aralığında normal dağılıma uygun olduğuna karar verilmiştir. Araştırmada futbol antrenörlerinin algılanan yönetici desteği ve iş tatminlerinin iki kategoriye sahip medeni durum değişkenine göre karşılaştırılmasında bağımsız örneklem t testi kullanılmıştır. Üç ve üzeri kategoriye sahip yaş, antrenörlük yılı, çalışılan kulüpte antrenörlük yılı, sahip olunan antrenörlük belgesi, görev ve lig değişkenlerine göre karşılaştırılmasında ANOVA analizinden yararlanılmıştır. Çoklu karşılaştırma testinin belirlenmesinde Levene Testi sonuçları dikkate alınarak varyansların homojenlik göstermemesi durumunda kullanılan Games-Howell Testi kullanılmıştır. Futbol antrenörlerinin algılanan yönetici desteği ile iş tatminlerinin arasındaki ilişkiyi belirlemek için Pearson Korelasyon Analizi kullanılmıştır. Anlamlılık düzeyi 0,05 olarak alınmıştır.

Bölüm 5

Bulgular

Araştırmaya katılan futbol antrenörlerinin yönetici desteği algıları, toplam iş tatminleri ve içsel tatmin, dışsal tatmin düzeyleri Tablo 7’de verilmiştir.

Tablo 7

Futbol antrenörlerinin algılanan yönetici desteği ve iş tatmini düzeyleri

Ölçek	Alt boyut	N	Min	Max	Ort.	Ss
Algılanan yönetici desteği		211	1,00	5,00	3,94	0,87
İş tatmini		211	1,40	5,00	3,83	0,72
	İçsel tatmin	211	1,50	5,00	3,93	0,70
	Dışsal tatmin	211	1,25	5,00	3,68	0,81

Araştırmaya katılan futbol antrenörlerinin algılanan yönetici desteği ölçeğinden aldıkları minimum puan 1,00 ve maksimum puan 5,00’dır. Algılanan yönetici desteği toplam puan ortalamaları 3,94 olarak elde edilmiştir. Futbol antrenörlerinin iş tatmini ölçeğinden aldıkları minimum puan 1,40, maksimum puan 5,00 ve toplam ortalama puanları 3,83’tür. Futbol antrenörlerinin içsel tatmin alt boyutundan aldıkları minimum puan 1,50 ve maksimum puan 5,00’dır. Dışsal tatmin alt boyutundan aldıkları minimum puan 1,25 ve maksimum puan 5,00’dır. Futbol antrenörlerinin içsel tatmin düzeyleri 3,93; dışsal tatmin düzeyleri 3,68 olarak bulunmuştur.

Tablo 8

Futbol antrenörlerinin yaşlarına göre algılanan yönetici desteği düzeylerinin karşılaştırılması

	Grup	N	Ort.	Ss	F	p	Post hoc
Algılanan yönetici desteği	30 yaş ve altı (1)	45	3,79	0,96	1,94	0,14	-
	31-40 yaş (2)	60	4,11	0,72			
	41 yaş ve üzeri (3)	106	3,90	0,89			

Tablo 8’de verilen ANOVA sonuçları incelendiğinde; futbol antrenörlerinin algılanan yönetici desteği düzeyleri yaş değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir [F(2,208)=1,94; p>0,05].

Tablo 9

Futbol antrenörlerinin medeni durumlarına göre algılanan yönetici desteği düzeylerinin karşılaştırılması

	Grup	N	Ort.	Ss	t	p
Algılanan yönetici desteği	Bekâr	62	4,25	0,85	3,44	0,00
	Evli	149	3,81	0,84		

Tablo 9’da verilen t testi sonuçları incelendiğinde; futbol antrenörlerinin algılanan yönetici desteği düzeyleri medeni durum değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir ($t=3,44$; $p<0,05$). Bekâr futbol antrenörlerinin (4,25), evli futbol antrenörlerine (3,81) göre algılanan yönetici desteği düzeyleri daha yüksek çıkmıştır.

Tablo 10

Futbol antrenörlerinin antrenörlük tecrübe yılı değişkenine göre algılanan yönetici desteği düzeylerinin karşılaştırılması

	Grup	N	Ort.	Ss	F	p	Post hoc
Algılanan yönetici desteği	5 yıl ve altı (1)	69	4,15	0,67	4,46	0,00	1>3
	6-10 yıl (2)	71	3,97	0,95			
	11-15 yıl (3)	30	3,49	1,14			
	16 yıl ve üzeri (4)	41	3,84	0,66			

Tablo 10’da verilen ANOVA sonuçları incelendiğinde; futbol antrenörlerinin algılanan yönetici desteği düzeyleri antrenörlük tecrübe yılı değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir [$F(3,207)=4,46$; $p<0,05$]. Levene testi sonuçlarına göre futbol antrenörlerinin tecrübe yıllarına göre algılanan yönetici desteği düzeylerine ilişkin varyanslar homojenlik göstermemektedir [$F(3,207)=11,62$; $p<0,05$]; bu sebeple elde edilen anlamlı farklılığın kaynağını belirlemek için Games-Howell testi kullanılmıştır. Games-Howell testi sonuçlarına göre antrenörlük tecrübesi 5 yıl ve altı ile 11-15 yıl olan futbol antrenörleri arasında farklılık belirlenmiştir. 5 yıl ve antrenörlük tecrübesine sahip futbol antrenörlerinin algılanan yönetici desteği düzeyleri (4,15), 11-15 yıl antrenörlük tecrübesine sahip olan futbol antrenörlerine (3,49) göre daha yüksektir.

Tablo 11

Futbol antrenörlerinin çalıştıkları kulüpte antrenörlük yılı değişkenine göre algılanan yönetici desteği düzeylerinin karşılaştırılması

	Grup	N	Ort.	Ss	F	p	Post hoc
Algılanan yönetici desteği	5 yıl ve altı (1)	141	3,98	0,87	1,02	0,35	-
	6-10 yıl (2)	48	3,78	0,97			
	11 yıl ve üzeri (3)	22	4,00	0,54			

Tablo 11’de verilen ANOVA sonuçları incelendiğinde; futbol antrenörlerinin algılanan yönetici desteği düzeyleri çalıştıkları kulüpte antrenörlük yılı değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir [$F(2,208)=4,46$; $p>0,05$].

Tablo 12

Futbol antrenörlerinin sahip oldukları antrenörlük belgesi değişkenine göre algılanan yönetici desteği düzeylerinin karşılaştırılması

	Grup	N	Ort.	Ss	F	p	Post hoc
Algılanan yönetici desteği	C (1)	87	3,90	0,77	4,10	0,00	5>1,2,3,4
	UEFA B (2)	40	3,84	1,09			
	UEFA A (3)	30	3,62	0,93			
	UEFA A ELİT (4)	16	3,85	0,40			
	PRO (5)	38	4,40	0,76			

Tablo 12’de verilen ANOVA sonuçları incelendiğinde; futbol antrenörlerinin algılanan yönetici desteği düzeyleri sahip oldukları antrenörlük belgesi değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir [$F(4,206)=4,10$; $p<0,05$]. Levene testi sonuçlarına göre futbol antrenörlerinin sahip oldukları antrenörlük belgelerine göre algılanan yönetici desteği düzeylerine ilişkin varyanslar homojenlik göstermemektedir [$F(4,206)=5,08$; $p<0,05$]; bu sebeple elde edilen anlamlı farklılığın kaynağını belirlemek için Games-Howell testi kullanılmıştır. Games-Howell testi sonuçlarına göre PRO antrenörlük belgesine sahip futbol antrenörleri ile C, UEFA B, UEFA A ve UEFA A Elit antrenörlük belgesine sahip futbol antrenörleri arasında farklılık belirlenmiştir. PRO belgesine sahip antrenörlerin algılanan yönetici desteği

düzeyleri (4,40), C (3,90), UEFA B (3,84), UEFA A (3,62) ve UEFA A Elit (3,85) antrenörlük belgesine sahip futbol antrenörlerine göre daha yüksektir.

Tablo 13

Futbol antrenörlerinin görev değişkenine göre algılanan yönetici desteği düzeylerinin karşılaştırılması

	Grup	N	Ort.	Ss	F	p	Post hoc
Algılanan yönetici desteği	Teknik direktör (1)	89	3,81	0,76	1,88	0,11	-
	Antrenör (2)	71	4,10	0,81			
	Yrd. Antrenör (3)	18	3,70	1,18			
	Kaleci antrenörü (4)	14	4,23	0,88			
	Diğer destek personeli (5)	19	3,93	1,08			

Tablo 13'te verilen ANOVA sonuçları incelendiğinde; futbol antrenörlerinin algılanan yönetici desteği düzeyleri görev değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir [F(4,206)=1,88; p>0,05].

Tablo 14

Futbol antrenörlerinin lig değişkenine göre algılanan yönetici desteği düzeylerinin karşılaştırılması

	Grup	N	Ort.	Ss	F	p	Post hoc
Algılanan yönetici desteği	Süper lig (1)	86	4,02	0,90	2,22	0,06	-
	1.lig (2)	36	4,18	0,52			
	2.lig (3)	25	3,78	0,79			
	3.lig (4)	29	3,62	1,17			
	Amatör lig (5)	35	3,86	0,75			

Tablo 14'te verilen ANOVA sonuçları incelendiğinde; futbol antrenörlerinin algılanan yönetici desteği düzeyleri görev değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir [F(4,206)=2,22; p>0,05].

Tablo 15

Futbol antrenörlerinin yaş değişkenine göre iş tatmini düzeylerinin karşılaştırılması

		Grup	N	Ort.	Ss	F	p	Post hoc
Toplam iş tatmini		30 yaş ve altı (1)	45	3,65	0,81	2,72	0,06	-
		31-40 yaş (2)	60	3,98	0,62			
		41 yaş ve üzeri (3)	106	3,81	0,72			
İçsel tatmin		30 yaş ve altı (1)	45	3,83	0,76	1,51	0,22	-
		31-40 yaş (2)	60	4,05	0,63			
		41 yaş ve üzeri (3)	106	3,89	0,71			
Dışsal tatmin		30 yaş ve altı (1)	45	3,38	0,94	4,82	0,00	1<2
		31-40 yaş (2)	60	3,87	0,67			
		41 yaş ve üzeri (3)	106	3,69	0,80			

Tablo 15’te verilen ANOVA sonuçları incelendiğinde; futbol antrenörlerinin toplam iş tatmini [$F(2,208)=2,72$; $p>0,05$] ve içsel tatmin [$F(2,208)=1,51$; $p>0,05$] düzeyleri yaş değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemekte; dış tatmin düzeyleri yaş değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir [$F(2,208)=4,82$; $p<0,05$]. Levene testi sonuçlarına göre futbol antrenörlerinin yaşlarına göre dışsal tatmin düzeylerine ilişkin varyanslar homojenlik göstermemektedir [$F(2,208)=3,59$; $p<0,05$]; bu sebeple elde edilen anlamlı farklılığın kaynağını belirlemek için Games-Howell testi kullanılmıştır. Games-Howell testi sonuçlarına göre 30 yaş ve altı futbol antrenörleri ile 31-40 yaş futbol antrenörleri arasında farklılık belirlenmiştir. 31-40 yaş futbol antrenörlerinin dışsal tatmin düzeyleri (3,87), 30 yaş ve altı futbol antrenörlerine (3,38) göre daha yüksektir.

Tablo 16

Futbol antrenörlerinin medeni durumlarına göre iş tatmini düzeylerinin karşılaştırılması

	Grup	N	Ort.	Ss	t	p
Toplam iş tatmini	Bekâr	62	4,02	0,75	2,54	0,01
	Evli	149	3,75	0,70		
İçsel tatmin	Bekâr	62	4,09	0,74	2,18	0,03
	Evli	149	3,86	0,67		
Dışsal tatmin	Bekâr	62	3,92	0,79	2,84	0,00
	Evli	149	3,57	0,80		

Tablo 16’da verilen t testi sonuçları incelendiğinde; futbol antrenörlerinin toplam iş tatmini ($t=2,54$; $p<0,05$), içsel tatmin ($t=2,18$; $p<0,05$) ve dışsal tatmin ($t=2,84$; $p<0,05$) düzeyleri anlamlı farklılık göstermektedir. Bekar futbol antrenörlerinin toplam iş tatmini düzeyleri (4,02), evli futbol antrenörlerine göre (3,75) yüksek çıkmıştır. Aynı şekilde bekar futbol antrenörlerinin içsel tatmin ve dışsal tatmin düzeyleri evli futbol antrenörlerine göre daha yüksektir.

Tablo 17

Futbol antrenörlerinin antrenörlük tecrübe yılı değişkenine göre iş tatmini düzeylerinin karşılaştırılması

	Grup	N	Ort.	Ss	F	p	Post hoc
Toplam iş tatmini	5 yıl ve altı (1)	69	3,93	0,52	6,96	0,00	3<1,2
	6-10 yıl (2)	71	3,98	0,68			
	11-15 yıl (3)	30	3,32	1,12			
	16 yıl ve üzeri (4)	41	3,77	0,55			
İçsel tatmin	5 yıl ve altı (1)	69	4,01	0,54	6,07	0,00	3<2
	6-10 yıl (2)	71	4,09	0,63			
	11-15 yıl (3)	30	3,50	1,08			
	16 yıl ve üzeri (4)	41	3,82	0,56			
Dışsal tatmin	5 yıl ve altı (1)	69	3,80	0,61	7,79	0,00	3<1,2,4
	6-10 yıl (2)	71	3,80	0,78			
	11-15 yıl (3)	30	3,05	1,21			
	16 yıl ve üzeri (4)	41	3,71	0,58			

Tablo 17’de verilen ANOVA sonuçları incelendiğinde; futbol antrenörlerinin toplam iş tatmini [$F(3,207)=6,96$; $p<0,05$], içsel tatmin [$F(3,207)=6,07$; $p<0,05$] ve dışsal tatmin [$F(3,207)=7,79$; $p<0,05$] düzeyleri antrenörlük tecrübe yılı değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir. Levene testi sonuçlarına göre futbol antrenörlerinin antrenörlük tecrübe yıllarına göre toplam iş tatmini [$F(3,207)=16,31$; $p<0,05$], içsel tatmin [$F(3,207)=14,10$; $p<0,05$] ve dışsal tatmin [$F(3,207)=13,37$; $p<0,05$] düzeylerine ilişkin varyanslar homojenlik göstermemektedir; bu sebeple elde edilen anlamlı farklılığın kaynağını belirlemek için Games-Howell testi kullanılmıştır. Games-Howell testi sonuçlarına göre futbol antrenörlerinin toplam iş tatmini düzeylerinde 11-15 yıl tecrübe yılı ile 5 yıl ve altı, 6-10 yıl tecrübe yılı arasında farklılık belirlenmiştir. 11-15 yıl antrenörlük tecrübesine sahip futbol antrenörlerinin toplam iş tatmini düzeyleri (3,32), 5 yıl ve altı (3,93) ve 6-10 yıl (3,98) antrenörlük tecrübesine sahip futbol antrenörlerine göre daha düşük bulunmuştur. Aynı şekilde futbol antrenörlerinin içsel tatmin düzeylerinde 11-15 yıl ile 6-10 yıl antrenörlük tecrübesine sahip futbol antrenörleri arasında; 6-10 yıl antrenörlük tecrübesine sahip futbol antrenörleri lehine farklılık belirlenmiştir. 11-15 yıl antrenörlük tecrübesine sahip futbol antrenörlerinin içsel tatmin düzeyleri (3,50), 6-10 yıl antrenörlük tecrübesine sahip futbol antrenörlerine (4,09) göre düşüktür. Futbol antrenörlerinin dışsal tatmin düzeylerinde 11-15 yıl antrenörlük tecrübesine sahip futbol antrenörleri ile 5 yıl ve altı, 6-10 yıl ve 16 yıl ve üzeri antrenörlük tecrübesine sahip olan futbol antrenörleri arasında farklılık belirlenmiştir. Belirlenen bu farklılık 11-15 yıl antrenörlük tecrübesine sahip futbol antrenörleri aleyhine gerçekleşmiştir. 11-15 yıl antrenörlük tecrübesine sahip futbol antrenörlerinin dışsal tatmin düzeyleri (3,05), 5 yıl ve altı (3,80), 6-10 yıl (3,80) ve 16 yıl ve üzeri (3,71) antrenörlük tecrübesine sahip olan futbol antrenörlere göre daha düşüktür.

Tablo 18

Futbol antrenörlerinin çalıştıkları kulüpte antrenörlük yılı değişkenine göre iş tatmini düzeylerinin karşılaştırılması

		Grup	N	Ort.	Ss	F	p	Post hoc
Toplam tatmini	iş	5 yıl ve altı (1)	141	3,83	0,72	1,42	0,24	-
		6-10 yıl (2)	48	3,73	0,82			
		11 yıl ve üzeri (3)	22	4,05	0,37			
İçsel tatmin		5 yıl ve altı (1)	141	3,92	0,70	1,68	0,18	-
		6-10 yıl (2)	48	3,85	0,79			
		11 yıl ve üzeri (3)	22	4,17	0,33			
Dışsal tatmin		5 yıl ve altı (1)	141	3,69	0,82	1,09	0,33	-
		6-10 yıl (2)	48	3,55	0,91			
		11 yıl ve üzeri (3)	22	3,85	0,46			

Tablo 18’de verilen ANOVA sonuçları incelendiğinde; futbol antrenörlerinin toplam iş tatmini [$F(2,208)=1,42$; $p>0,05$], içsel tatmin [$F(2,208)=1,68$; $p>0,05$] ve dışsal tatmin [$F(2,208)=1,09$; $p>0,05$] düzeyleri çalıştıkları kulüpte antrenörlük yılı değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

Tablo 19

Futbol antrenörlerinin sahip oldukları antrenörlük belgesi değişkenine göre iş tatmini düzeylerinin karşılaştırılması

	Grup	N	Ort.	Ss	F	p	Post hoc
Toplam iş tatmini	C (1)	87	3,82	0,58	8,77	0,00	5>1,2,3,4
	UEFA B (2)	40	3,66	0,95			
	UEFA A (3)	30	3,40	0,86			
	UEFA A ELİT (4)	16	3,87	0,20			
	PRO (5)	38	4,33	0,44			
İçsel tatmin	C (1)	87	3,94	0,58	7,13	0,00	5>1,2,3,4
	UEFA B (2)	40	3,81	0,91			
	UEFA A (3)	30	3,50	0,85			
	UEFA A ELİT (4)	16	3,93	0,20			
	PRO (5)	38	4,35	0,45			
Dışsal tatmin	C (1)	87	3,64	0,69	10,10	0,00	5>1,2,3,4
	UEFA B (2)	40	3,45	1,03			
	UEFA A (3)	30	3,24	0,91			
	UEFA A ELİT (4)	16	3,78	0,30			
	PRO (5)	38	4,30	0,47			

Tablo 19’de verilen ANOVA sonuçları incelendiğinde; futbol antrenörlerinin toplam iş tatmini [$F(4,206)=8,77$; $p<0,05$], içsel tatmin [$F(4,206)=7,13$; $p<0,05$] ve dışsal tatmin [$F(4,206)=10,10$; $p<0,05$] düzeyleri sahip oldukları antrenörlük belgesi değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir. Levene testi sonuçlarına göre futbol antrenörlerinin sahip oldukları antrenörlük belgelerine göre toplam iş tatmini [$F(4,206)=8,45$; $p<0,05$], içsel tatmin [$F(4,206)=8,34$; $p<0,05$] ve dışsal tatmin [$F(4,206)=6,74$; $p<0,05$] düzeylerine ilişkin varyanslar homojenlik göstermemektedir; bu sebeple elde edilen anlamlı farklılığın kaynağını belirlemek için Games-Howell testi kullanılmıştır. Games-Howell testi sonuçlarına göre toplam iş tatmini, içsel tatmin ve dışsal tatmin düzeylerinde PRO antrenörlük belgesine sahip futbol antrenörleri ile C, UEFA B, UEFA A ve UEFA A Elit antrenörlük belgesine sahip futbol antrenörleri arasında farklılık belirlenmiştir. Elde edilen farklılık PRO antrenörlük belgesine sahip futbol antrenörleri lehine gerçekleşmiştir. PRO antrenörlük belgesine sahip futbol antrenörlerinin toplam iş tatmini düzeyleri (4,33),

C (3,82), UEFA B (3,66), UEFA A (3,40) ve UEFA A Elit (3,87) antrenörlük belgesine sahip futbol antrenörlerine göre daha yüksek bulunmuştur. PRO antrenörlük belgesine sahip futbol antrenörlerinin içsel tatmin düzeyleri (4,35), C (3,94), UEFA B (3,81), UEFA A (3,50) ve UEFA A Elit (3,93) antrenörlük belgesine sahip futbol antrenörlerine göre daha yüksektir. PRO antrenörlük belgesine sahip futbol antrenörlerinin dışsal tatmin düzeyleri (4,30), C (3,64), UEFA B (3,45), UEFA A (3,24) ve UEFA A Elit (3,78) antrenörlük belgesine sahip futbol antrenörlerine göre daha yüksek bulunmuştur.

Tablo 20

Futbol antrenörlerinin görev değişkenine göre iş tatmini düzeylerinin karşılaştırılması

		Grup	N	Ort.	Ss	F	p	Post hoc
Toplam tatmini	iş	Teknik direktör (1)	89	3,72	0,69	1,37	0,24	-
		Antrenör (2)	71	3,89	0,72			
		Yrd. Antrenör (3)	18	3,74	0,67			
		Kaleci antrenörü (4)	14	4,06	0,81			
		Diğer destek personeli (5)	19	4,01	0,64			
İçsel tatmin		Teknik direktör (1)	89	3,81	0,66	2,04	0,09	-
		Antrenör (2)	71	3,96	0,79			
		Yrd. Antrenör (3)	18	3,87	0,57			
		Kaleci antrenörü (4)	14	4,22	0,63			
		Diğer destek personeli (5)	19	4,19	0,54			
Dışsal tatmin		Teknik direktör (1)	89	3,58	0,77	0,82	0,51	-
		Antrenör (2)	71	3,78	0,77			
		Yrd. Antrenör (3)	18	3,54	0,88			
		Kaleci antrenörü (4)	14	3,81	1,09			
		Diğer destek personeli (5)	19	3,75	0,87			

Tablo 20’de verilen ANOVA sonuçları incelendiğinde; futbol antrenörlerinin toplam iş tatmini [F(4,206)=8,77; p>0,05], içsel tatmin [F(4,206)=7,13; p>0,05] ve

dışsal tatmin [$F(4,206)=10,10$; $p>0,05$] düzeyleri görev göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

Tablo 21

Futbol antrenörlerinin lig değişkenine göre iş tatmini düzeylerinin karşılaştırılması

	Grup	N	Ort.	Ss	F	p	Post hoc
Toplam iş tatmini	Süper lig (1)	86	3,82	0,79	2,51	0,04	2>3
	1.lig (2)	36	4,14	0,46			
	2.lig (3)	25	3,64	0,56			
	3.lig (4)	29	3,66	0,91			
	Amatör lig (5)	35	3,80	0,64			
İçsel tatmin	Süper lig (1)	86	3,95	0,75	2,30	0,06	-
	1.lig (2)	36	4,20	0,43			
	2.lig (3)	25	3,73	0,49			
	3.lig (4)	29	3,78	0,90			
	Amatör lig (5)	35	3,86	0,68			
Dışsal tatmin	Süper lig (1)	86	3,62	0,89	2,74	0,03	2>1,3,4
	1.lig (2)	36	4,04	0,54			
	2.lig (3)	25	3,51	0,75			
	3.lig (4)	29	3,47	0,94			
	Amatör lig (5)	35	3,72	0,66			

Tablo 21’de verilen ANOVA sonuçları incelendiğinde; futbol antrenörlerinin içsel tatmin düzeyleri anlamlı farklılık göstermemekte [$F(4,206)=2,30$; $p>0,05$]; toplam iş tatmini [$F(4,206)=2,51$; $p<0,05$] ve dışsal tatmin [$F(4,206)=2,74$; $p<0,05$] düzeyleri anlamlı farklılık göstermektedir. Levene testi sonuçlarına göre futbol antrenörlerinin liglerine göre toplam iş tatmini [$F(4,206)=2,43$; $p<0,05$] ve dışsal tatmin [$F(4,206)=2,57$; $p<0,05$] düzeylerine ilişkin varyanslar homojenlik göstermemektedir; bu sebeple elde edilen anlamlı farklılığın kaynağını belirlemek için Games-Howell testi kullanılmıştır. Games-Howell testi sonuçlarına göre toplam iş tatmini düzeylerinde 1.lig ile 2.lig arasında 1.ligde görev alan futbol antrenörleri lehine farklılık belirlenmiştir. 1.ligde görev alan futbol antrenörlerinin toplam iş tatmini düzeyleri (4,14), 2.ligde görev alan futbol antrenörlerine göre (3,64) daha yüksektir. Dışsal tatmin düzeylerinde 1.lig ile süper lig, 2.lig ve 3.lig arasında farklılık bulunmuştur. 1.ligde görev alan futbol antrenörlerinin dışsal tatmin düzeyleri (4,04), süper lig (3,62), 2.lig (3,51) ve 3.ligde (3,47) görev alan futbol antrenörlerine göre daha yüksektir.

Tablo 22

Futbol antrenörlerinin algılanan yönetici desteği ile iş tatminleri arasındaki ilişki

	Toplam iş tatmini	İçsel tatmin	Dışsal tatmin
Algılanan yönetici desteği	0,79*	0,75*	0,79*

*p<0,01

Tablo 22’de verilen Pearson Korelasyon Analizi sonuçları incelendiğinde; futbol antrenörlerinin algılanan yönetici desteği ile iş tatminleri arasında yüksek düzeyde pozitif ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir ($r=0,79$). Futbol antrenörlerinin algılanan yönetici desteği ile içsel tatmin ($r=0,75$) ve dışsal tatminleri ($r=0,79$) arasında yüksek düzeyde pozitif ve anlamlı ilişki bulunmuştur. Buna göre futbol antrenörlerinin algılanan yönetici desteği düzeyleri arttığında toplam iş tatminleri ve içsel, dışsal tatminlerinin artacağı yorumu yapılabilir.

Bölüm 6

Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Çalışmada profesyonel futbol antrenörlerinin algılanan yönetici desteği ve iş tatmini düzeyleri yaş, medeni durum, antrenörlük yılı, çalıştıkları kulüpte antrenörlük yılı, antrenörlük belgesi, görev ve lig değişkenleri bakımından incelenmiştir.

Çalışmada futbol antrenörlerinin algılanan yönetici desteği düzeyleri 30 yaş altı, 31-40 yaş ve 41 yaş ve üzeri gruplarda incelenmiştir. Futbol antrenörlerinin yaşları bakımından anlamlı farklılığa ulaşamamıştır. Malkoç ve Dal (2020) spor eğitmenlerinin yönetici desteği algılarını, 30 yaş ve altı, 31-40 yaş ve 41 yaş ve üzeri yaş gruplarında incelemiştir. Mevcut çalışma bulgularına benzer şekilde yönetici desteği algılarının yaşa göre farklılaşmadığı sonucuna ulaşmıştır. Futbol antrenörlerinin algılanan yönetici desteği düzeyleri medeni duruma göre bekar futbol antrenörleri lehine farklılık göstermiştir. Bekar futbol antrenörlerinin yönetici desteği algıları evli futbol antrenörlerinden yüksek çıkmıştır. Futbol antrenörlerinin algılanan yönetici desteği düzeyleri antrenörlük tecrübe yılı bakımından anlamlı farklılık göstermiştir. 11-15 yıl antrenörlük tecrübesine sahip futbol antrenörlerinin yönetici desteği algıları, 5 yıl ve altı antrenörlük tecrübesine sahip futbol antrenörlerine göre düşüktür. Futbol antrenörlerinin çalıştıkları kulüpte antrenörlük tecrübe yıllarına göre algılanan yönetici desteği düzeylerinde anlamlı farklılığa ulaşamamıştır. Futbol antrenörlerinin algılanan yönetici desteği düzeyleri C, UEFA B, UEFA A, UEFA A Elit ve PRO antrenörlük belgesi sahip olmalarına göre farklılık göstermiştir. PRO antrenörlük belgesine sahip futbol antrenörlerinin yönetici desteği algıları, C, UEFA B, UEFA A ve UEFA A Elit antrenörlük belgesine sahip futbol antrenörlerden yüksek bulunmuştur. Futbol antrenörlerinin algılanan yönetici desteği düzeyleri görev değişkenine göre incelenmiştir. Teknik direktör, antrenör, yardımcı antrenör, kaleci antrenörü ve diğer destek personelinin yönetici desteği algıları farklılık göstermemiştir. Futbol antrenörlerinin lig değişkenine göre algılanan yönetici desteği düzeyleri incelenmiştir. Süper lig, 1. lig, 2. lig, 3. lig ve amatör ligde görev alan futbol antrenörlerinin yönetici desteği algıları farklılık göstermemiştir.

Algılanan yönetici desteği bakımından literatürde antrenörler üzerine yapılmış bir çalışmaya rastlanılamamıştır. Bu bağlamda mevcut çalışmada elde edilen bulgular, literatüre katkı sağlayabilir nitelikte görülmektedir.

Çalışmada futbol antrenörlerinin yaşlarına göre toplam iş tatmini, içsel tatmin ve dışsal tatmin düzeyleri incelenmiştir. Toplam iş tatmini ve içsel tatmin, futbol antrenörlerinin yaşlarına göre farklılık göstermezken; dışsal tatminleri farklılaşmıştır. Dışsal tatminde farklılık, 30 yaş ve altı ve 31-40 yaş futbol antrenörleri arasında elde edilmiştir. 30 yaş ve altı futbol antrenörlerinin dışsal tatmin düzeyleri 31-40 yaş futbol antrenörlerinden düşük bulunmuştur. Futbol antrenörlerinin daha yüksek yaş grubunda daha düşük tatmin düzeylerinin bulunmasında yaş ile birlikte artan deneyim de düşünüldüğünde beklentilerinin artması bir etken olarak görülebilir. Böylelikle bireyin beklentileri yeterince karşılanmadığında iş tatminlerinin düşük olması beklenilir bir sonuç olarak görülmektedir. Dışsal tatmini etkileyen birçok unsur içerisinde yaş ile birlikte deneyim ve kendini geliştirme düzeyinin de artmasıyla beklenen ücret, terfi gibi koşulların sağlanamamış olması, iş tatminini düşürebilmektedir. Daha düşük yaş grubunda yeniliklere açık olmak, öğrenmeye ve kendini geliştirmeye yönelik beklentiler, yine daha düşük deneyim ile birlikte düşünüldüğünde tatmin düzeylerinin daha yüksek olması normal olarak görülebilir.

Şenbakar'ın (2021) Elazığ ilindeki antrenörlerin iş tatminlerini incelediği çalışmada antrenörlerin yaşlarına göre dışsal tatminleri farklılaşmıştır. Çalışmada 36-40 yaş grubu antrenörlerin dışsal tatminleri, 25-30 yaş ve 31-35 yaş grubu antrenörlerden yüksek çıkmıştır. Bulut ve Çetin (2020) Akdeniz Bölgesinde Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerinde çalışan antrenörler ile yaptıkları çalışmalarında antrenörlerin genel iş tatminlerinde 36-40 yaş antrenörler ile 25 yaş ve altı antrenörler arasında, 36-40 yaş lehine anlamlı farklılık elde etmiştir. Türközü (2015) tarafından Adana Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü'ne bağlı antrenörlerin genel iş tatminlerinde yaş değişkenine göre farklılık elde edilmiştir ve 20-25 yaş antrenörlerin genel tatminleri, 26-30 yaş ve 31-35 yaş antrenörlerden yüksek çıkmıştır. Antrenörlerin yaşları arttığında iş tatminlerinin de arttığı şeklinde elde edilen bu bulgular, mevcut çalışma ile benzer niteliktedir. Aydoğan (2012) tarafından TFF 2010-2011 sezonu Süper lig, Bank Asya 1.lig, Spor Toto 2. ve 3. Liglerinde profesyonel futbol kulüplerinde mücadele eden profesyonel futbolcuların iş tatmini

düzeylerinin incelendiği çalışmada; mevcut çalışmadan farklı olarak toplam tatmin ve içsel tatmin düzeylerinde, mevcut çalışma ile benzer nitelikte dışsal tatmin düzeylerinde anlamlı farklılık elde edilmiştir. Çalışmada 15-19 yaş grubu profesyonel futbolcuların dışsal tatminleri, 30 yaş ve üzeri profesyonel futbolculara göre yüksek bulunmuştur. Köse (2019) Türkiye Cimnastik Federasyonu'na bağlı 1., 2, 3., 4. ve 5. kademe antrenörlerin dışsal tatminlerinde yaş bakımından farklılık elde etmiştir. Mevcut çalışma ile benzer şekilde genel tatmin ve içsel tatminde yaş bakımından farklılık elde edilememiştir. Çalışmada 19-24 yaş cimnastik antrenörlerinin, 25-30 yaş, 31-36 yaş, 37,42 yaş ve 43-48 yaş antrenörlere göre dışsal tatminleri yüksek bulunmuştur. Bozyiğit ve Durmuş (2018) tarafından 2013-2014 sezonu, Süper Lig, 2. Lig ve 3. Lig profesyonel futbolcuların yaşlarına göre, mevcut çalışma ile benzer olarak içsel tatmin düzeylerinde farklılık bulunmazken, dışsal tatmin düzeylerinde farklılık bulunmuştur. Bu farklılık 23-27 yaş grubu ile 28 yaş ve üzeri yaş grubu arasında; 23-27 yaş grubu lehine gerçekleşmiştir. Mevcut çalışmada yaş arttığında dışsal tatminin de arttığı şekilde elde edilen bulgunun aksine Aydoğan (2012), Köse (2019) ve Bozyiğit ve Durmuş (2018) tarafından yapılan çalışmalarda yaş grubu arttığında dışsal tatmin azalmıştır.

Yaş değişkenine göre mevcut çalışma ile farklılık gösteren çalışmalar incelendiğinde; Doğan (2016) tarafından Türkiye Taekwondo Federasyonu'na bağlı antrenörler ile yapılan çalışmada yaş değişkeni bakımından içsel ve dışsal tatmin düzeylerinde anlamlı farklılık elde edilememiştir. Başaran (2021) Türkiye Badminton Federasyonu'na bağlı milli sporcu antrenörlüğü yapmış, farklı kademelerdeki badminton antrenörlerinin iş tatminlerini incelediği çalışmasında, badminton antrenörlerinin yaşlarına göre içsel ve dışsal doyumlarında farklılık görülmemiştir. Güneş (2016) engelli sporcu antrenörlerinin iş tatminlerini incelemiştir ve yaş değişkenine göre anlamlı farklılık bulamamıştır. Başbuğa vd. (2018) İstanbul Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğünde görev alan antrenörlerin genel iş tatminlerinde yaşa göre farklılık elde edememiştir. Ulucan vd. (2011) tarafından profesyonel futbol kulüplerinde görev alan teknik direktör ve alt yapı antrenörlerinin iş tatminlerinin incelendiği çalışmada, teknik direktör ve alt yapı antrenörlerinin yaşları bakımından iş tatminlerinde anlamlı farklılık bulunamamıştır. Sural vd. (2018) özel sporcu antrenörlerinin iş tatminlerinde yaşa göre anlamlı

farklılığın bulunmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Özgür vd. (2016) tarafından boks antrenörlerinin yaşlarına göre genel tatminlerinde farklılık bulunamamıştır.

Çalışmada futbol antrenörlerinin medeni durumlarına göre iş tatmini düzeyleri incelenmiştir. Futbol antrenörlerinin medeni durumlarına göre toplam iş tatmin, içsel tatmin ve dışsal tatminlerinde anlamlı farklılık elde edilmiştir. Bekar futbol antrenörlerinin toplam iş tatminleri, içsel tatminleri ve dışsal tatminleri evli futbol antrenörlerine göre daha yüksek bulunmuştur. Medeni durum bakımından evli bireylerde iş tatmininin daha düşük elde edilmesinin altında, evli bireylerde artan sorumluluk ile birlikte beklentilerinin yükselmesi ve bu beklentilerin yeterince karşılanıp karşılanamaması bir erken olarak görülebilir.

Çivik (2019) Van ilinde görev alan beden eğitimi öğretmenleri ve antrenörler ile yaptığı çalışmasında beden eğitimi öğretmenleri ve antrenörlerin dışsal tatminlerinde farklılık elde edilememişken; genel tatmin ve içsel tatminlerinde medeni durum değişkenine göre anlamlı farklılık elde etmiştir. Bekar beden eğitimi öğretmenleri ve antrenörlerin evlilere göre genel tatmin ve içsel tatminleri daha yüksek çıkmıştır. Çivik (2019) tarafından bekar beden eğitimi öğretmenleri ve antrenörler lehine elde edilen bulgu, mevcut çalışma ile paralellik göstermektedir. Şenbakar (2011) tarafından yapılan çalışmada Elazığ ilinde görev alan antrenörlerin genel tatmin düzeylerinde medeni duruma göre bir farklılık bulunamazken; içsel ve dışsal tatminlerinde farklılık olduğu görülmüştür. Mevcut çalışmadan farklı olarak dışsal tatmin düzeylerinde evli antrenörler lehine bir sonuç elde edilmişken; mevcut çalışmaya benzer olarak içsel tatmin düzeylerinde bekar antrenörler lehine bir farklılığa ulaşılmıştır. Güneş (2016) tarafından engelli sporcularla çalışan antrenörlerin medeni durumlarına göre iş tatminlerinde anlamlı farklılık elde edilmiştir. Ancak mevcut çalışmanın aksine bu farklılık evli antrenörler lehine gerçekleşmiştir.

Medeni durum değişkenine göre mevcut çalışma ile farklılık gösteren çalışmalar incelendiğinde; Akbulut (2009) tarafından futbol teknik direktörlerinin iş tatminlerinin incelendiği çalışmada, futbol teknik direktörlerinin genel iş tatminlerinde medeni durum bakımından farklılığın olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Kaya (2019) tarafından Ankara, Kırıkkale ve Kırşehir illerinde görev alan beden eğitimi öğretmenleri ve Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerinde görev alan

antrenörler ile yapmış olduğu çalışmasında beden eğitimi öğretmenleri ve antrenörlerin genel iş tatminlerinde medeni durum bakımından anlamlı farklılık bulunamamıştır. Özgür vd. (2016) evli ve bekar boks antrenörlerinin iş tatminlerinde bir farklılık olmadığını tespit etmiştir. Aydoğan (2012) tarafından yapılan çalışmada evli ve bekar profesyonel futbolcuların iş tatminleri farklılık göstermemiştir. Doğan (2016) bekar ve evli taekwondo antrenörlerinin içsel tatmin ve dışsal tatmin düzeylerinde farklılık bulamamıştır. Başaran (2021) tarafından badminton antrenörleri ile yapılmış çalışmada medeni duruma göre içsel ve dışsal tatmin düzeylerinde farklılığın olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Köse (2019) farklı kademelerdeki cimnastik antrenörlerinin medeni durumları bakımından iş tatminlerini incelediği çalışmasında, bekar ve evli cimnastik antrenörlerinin genel tatminleri, içsel tatminleri ve dışsal tatminlerine anlamlı farklılık bulamamıştır. Sural vd. (2018) özel sporcularla çalışan antrenörlerin medeni durumlarına göre iş tatminlerinin anlamlı farklılaşmadığı sonucuna ulaşmıştır. Türközü (2015) Adana Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğüne bağlı çalışan antrenörlerin iş tatminlerinin medeni duruma göre farklılaşmadığını belirlemiştir.

Çalışmada futbol antrenörlerinin antrenörlük tecrübe yıllarına göre iş tatminleri incelenmiştir. Antrenörlük yılına göre futbol antrenörlerinin toplam iş tatminleri, içsel tatminleri ve dışsal tatminleri farklılık göstermiştir. Futbol antrenörlerinin toplam tatminleri incelendiğinde; 11-15 yıl antrenörlük tecrübesi olan futbol antrenörleri, 5 yıl ve altı ve 6-10 yıl antrenörlük tecrübesi olan futbol antrenörlerinden daha düşük iş tatminine sahiptir. İçsel tatmin bakımından incelendiğinde; 11-15 yıl antrenörlük tecrübesi olan futbol antrenörlerinin içsel tatminleri, 6-10 yıl antrenörlük tecrübesi olan futbol antrenörlerinden düşük bulunmuştur. Dışsal tatmin bakımından incelendiğinde; 11-15 yıl antrenörlük tecrübesi olan futbol antrenörlerinin dışsal tatminleri, 5 yıl ve altı, 6-10 yıl ve 16 yıl ve üzeri antrenörlük tecrübesi olan futbol antrenörlerinden düşük bulunmuştur. Genel olarak bakıldığında antrenörlük tecrübesi yıl bakımından daha düşük olan futbol antrenörlerinde toplam tatmin, içsel tatmin ve dışsal tatmin daha yüksek elde edilmiştir. Daha düşük tecrübe yılına sahip antrenörlerde daha yüksek tatmin düzeylerinin görülmesinde, iş hayatına yeni atılmak ve bu durumun getirdiği

heyecan, kendini geliştirme ve eğitim düşüncesi, kabiliyet gelişimi gibi etkenler neden olabilmektedir.

Doğan (2016) tarafından yapılan çalışmada, taekwondo antrenörlerinin antrenörlük hizmet yıllarına göre içsel tatminlerinde anlamlı farklılık görülmemişken; dışsal tatminlerinde anlamlı farklılık görülmüştür. Dışsal tatminde bu farklılık 6-10 yıl ve 16 yıl ve üzeri antrenörler arasında gerçekleşmiştir. Doğan (2016) çalışmasında 6-10 yıl antrenörlük hizmet yılına sahip antrenörlerde 16 yıl ve üzeri hizmet yılına sahip antrenörlerden daha yüksek dışsal tatmin düzeylerini elde etmiştir. Daha düşük antrenörlük tecrübe yılına sahip antrenörlerde tatmin düzeylerinin daha yüksek olduğuna ilişkin Doğan (2016) tarafından yapılan çalışma bulguları, mevcut çalışma ile paralellik göstermektedir. Aydoğan (2012) profesyonel futbolcuların, profesyonel oynama yıllarına göre genel tatmin, içsel tatmin ve dışsal tatmin düzeylerini incelemiştir. Profesyonel futbolcuların profesyonel oynama yıllarına göre dışsal tatminlerinde farklılık elde edememiştir. Genel tatmin ve içsel tatminlerinde mevcut çalışma ile benzer şekilde farklılık belirlenmiştir. Çalışmada, mevcut çalışma bulguları aksine profesyonel futbolcuların profesyonellik yılları arttığında genel tatminleri ve içsel tatminlerinin arttığı bulunmuştur. Kılınç (2012) tarafından İç Anadolu Bölgesinde on üç ilde bulunan Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerine bağlı çalışan antrenörlerin çalışma yıllarına göre mevcut çalışmaya benzer şekilde toplam tatmin, içsel tatmin ve dışsal tatmin düzeylerinde anlamlı farklılık elde edilmiştir. Elde edilen farklılık incelendiğinde mevcut çalışmanın aksine antrenörlerin çalışma yılları arttığında toplam tatmin, içsel tatmin ve dışsal tatmin düzeylerinin arttığı görülmektedir.

Antrenörlük tecrübe yılı değişkenine göre mevcut çalışma ile farklılık gösteren çalışmalar incelendiğinde; Türközü (2015) tarafından yapılmış çalışmada Adana ilinde görev alan antrenörlerin genel tatmin düzeyleri antrenörlük yıllarına göre farklılık göstermemiştir. Sural vd. (2018) özel sporcularla çalışan antrenörlerde antrenörlük yılları bakımından genel tatmin düzeylerinin farklılaşmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Başbuğa vd. (2018) tarafından yapılmış çalışmada İstanbul ilinde görev alan antrenörlerin genel tatminleri antrenörlük tecrübe yıllarına göre anlamlı farklılaşmamıştır. Ulucan vd. (2011) profesyonel futbol teknik direktör ve alt yapı antrenörlerinin genel tatminleri tecrübe yıllarına göre farklılık göstermediği

sonucuna ulaşılmıştır. Bulut ve etin (2020) Akdeniz Bölgesinde görev alan antrenörlerin toplam tatmin, içsel tatmin ve dışsal tatminlerinde antrenörlük yıllarına göre farklılığa ulaşamamışlardır. Köse (2019) farklı kademelerde cimmastik antrenörlerinin genel tatmin, içsel tatmin ve dışsal tatmin düzeylerinde antrenörlük yılları bakımından farklılık bulamamıştır. Güneş (2016) tarafından yapılmış çalışmada engelli sporcularla çalışan antrenörlerin genel tatminleri incelenmiştir ve antrenörlük tecrübe yıllarına göre anlamlı farklılığa ulaşılamamıştır. Başaran (2021) farklı kademelerdeki badminton antrenörlerinin antrenörlük hizmet yıllarına göre içsel tatmin ve dışsal tatminlerinde farklılık olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Karataş vd. (2013) tarafından 2008-2009 sezonunda Türkiye hentbol, basketbol ve voleybol liglerinde görev alan klasman hakemleri ile yapılmış çalışmada hakemlerin içsel tatmin ve dışsal tatminleri hakemlik yıllarına göre farklılık göstermemiştir. Kaya (2019) beden eğitimi öğretmenleri ve antrenörlerin genel iş tatminlerinin hizmet yıllarına göre farklılık göstermediği sonucuna ulaşmıştır. Özgür vd. (2016) tarafından yapılmış çalışmada boks antrenörlerinin iş tatminleri antrenörlük hizmet yılları bakımından farklılaşmamıştır.

Çalışmada futbol antrenörlerinin çalıştıkları kulüpte antrenörlük yıllarına göre toplam tatmin, içsel tatmin ve dışsal tatmin düzeyleri incelenmiştir. Futbol antrenörlerinin genel tatmin, içsel tatmin ve dışsal tatminleri çalıştıkları kulüpte antrenörlük yılları değişkenine göre farklılık göstermemiştir. Köse (2019) farklı kademelerde cimmastik antrenörlerinin görev aldıkları kurumlardaki çalışma yıllarına göre genel tatmin, içsel tatmin ve dışsal tatmin düzeylerini incelemiştir. Cimmastik antrenörlerinin görev aldıkları kurumlarda çalışma yılları bakımından genel tatmin, içsel tatmin ve dışsal tatmin düzeyleri, mevcut çalışma ile benzerlik gösterir nitelikte anlamlı farklılaşmamıştır.

Çalışmada futbol antrenörlerinin sahip oldukları antrenörlük belgelerine göre toplam tatmin, içsel tatmin ve dışsal tatmin düzeyleri incelenmiştir. Futbol antrenörlerinin C, UEFA B, UEFA A, UEFA A Elit ve PRO antrenörlük belgesine sahip olmaları bakımından genel tatmin, içsel tatmin dışsal tatmin düzeylerinde farklılık elde edilmiştir. Elde edilen farklılık toplam ve alt boyutlarda, PRO antrenörlük belgesine sahip olan futbol antrenörleri ile C, UEFA B, UEFA A, UEFA A Elit antrenörlük belgesine sahip olan futbol antrenörleri arasında gerçekleşmiştir.

Buna göre PRO antrenörlük belgesine sahip futbol antrenörlerinin genel tatmin, içsel tatmin ve dışsal tatmin düzeyleri C, UEFA B, UEFA A, UEFA A Elit antrenörlük belgesine sahip futbol antrenörlerinden yüksek bulunmuştur. Literatürde mevcut çalışma ile benzer bulgular elde eden çalışmaya rastlanılamamıştır.

Çalışmada futbol antrenörlerinin görevlerine göre toplam tatmin, içsel tatmin ve dışsal tatmin düzeyleri incelenmiştir. Teknik direktör, antrenör, yardımcı antrenör, kaleci antrenörü ve diğer destek personelinin toplam tatmin, içsel tatmin ve dışsal tatminleri anlamlı farklılaşmamıştır. Ulucan ve Erol (2012) 2006-2007 sezonunda profesyonel futbol liglerindeki kulüplerin alt yapılarında görev alan antrenörlerin teknik direktör, A lisans ve B lisans antrenörlük belgesine sahip olmalarına göre içsel tatmin ve dışsal tatminlerini incelemiştir. Çalışmada alt yapıda görev alan antrenörlerin antrenörlük belgeleri bakımından içsel ve dışsal tatminleri anlamlı farklılaşmamıştır. Doğan (2016) tarafından yapılmış çalışmada 1., 2., 3., 4. ve 5. kademe taekwondo antrenörlerinin içsel ve dışsal tatminlerinde farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Taekwondo antrenörlerinin antrenörlük kademelerine göre içsel ve dışsal tatminleri farklılık göstermemiştir. Başaran (2021) tarafından 1., 2., 3., 4. ve 5. kademe badminton antrenörlerinin içsel ve dışsal tatminleri incelenmiştir. Çalışmada antrenörlük kademesine göre badminton antrenörlerinin içsel tatminleri ve dışsal tatminleri farklılık göstermemiştir. Güneş (2016) tarafından yapılmış çalışmada engelli sporcularla çalışan 1., 2., 3., 4. ve 5. kademe antrenörlerin iş tatminleri genel tatmin olarak incelenmiştir ve antrenörlük kademesine göre anlamlı farklılık elde edilememiştir. Köse (2019) tarafından 1., 2., 3., 4. ve 5. kademelerde cimnastik antrenörlerinin genel tatmin, içsel tatmin ve dışsal tatmin düzeylerinin incelendiği çalışmada, cimnastik antrenörlerinin antrenörlük kademeleri bakımından genel tatmin, içsel tatmin ve dışsal tatmin düzeylerinin anlamlı farklılaşmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Ulucan vd. (2011) profesyonel futbol teknik direktör ve alt yapı antrenörlerinin genel tatminlerini sahip oldukları teknik direktör, A lisans ve B lisans antrenörlük belgelerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını incelemiştir ve sahip oldukları antrenörlük belgelerine göre anlamlı farklılaşmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Kılınç (2012) İç Anadolu Bölgesinde Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerinde görev alan antrenörlerin antrenörlük kademelerine göre toplam tatmin, içsel tatmin ve dışsal tatminlerinde anlamlı farklılık elde edememiştir.

Karataş vd. (2013) tarafından yapılmış çalışmada hentbol, voleybol ve basketbol klasman hakemlerinin klasmanlarına göre içsel tatmin ve dışsal tatminlerinde anlamlı farklılık elde edilememiştir. Literatürde incelenen çalışmalarda elde edilen bulgular, mevcut çalışma ile paralellik göstermiştir.

Çalışmada futbol antrenörlerinin liglerine göre toplam tatmin, içsel tatmin ve dışsal tatminleri incelenmiştir. Futbol antrenörlerinin lig değişkenine göre içsel tatminleri anlamlı farklılaşmamışken; toplam tatminleri ve dışsal tatminleri anlamlı farklılaşmıştır. Futbol antrenörlerinin toplam tatminleri incelendiğinde; 1. ligde görev alan futbol antrenörlerinin toplam tatminleri 2.ligde görev alan futbol antrenörlerinden yüksek bulunmuştur. Dışsal tatminleri incelendiğinde; 1. ligde görev alan futbol antrenörlerinin dışsal tatminleri, süper lig, 2. lig ve 3. ligde görev alan futbol antrenörlerine göre yüksek bulunmuştur. Aydoğan (2012) profesyonel futbolcuların genel tatmin, içsel tatmin ve dışsal tatminlerini Spor Toto Süper Lig, Bank Asya 1. Lig, Spor Toto 2. Lig ve Spor Toto 3. Lig kategorilerine göre incelemiştir. Profesyonel futbolcuların lig kategorilerine göre genel tatminleri, içsel tatminleri ve dışsal tatminleri anlamlı şekilde farklılık göstermiştir. Bu çalışmada süper ligde oynayan futbolcuların genel tatminleri, 2. Lig ve 3. Ligde oynayan futbolculardan; süper ligde oynayan futbolcuların içsel ve dışsal tatminleri, 1. Lig, 2. Lig ve 3. Ligde oynayan futbolculardan yüksek bulunmuştur. Aydoğan (2012) tarafından elde edilen bulgular, mevcut çalışma ile benzer niteliktedir.

Lig değişkenine göre mevcut çalışma ile farklılık gösteren çalışmalar incelendiğinde; Ulucan ve Erol (2012) 2006-2007 sezonunda profesyonel futbol liglerindeki kulüplerin alt yapılarında görev alan antrenörlerin süper lig, 2. Lig (A), 2. Lig (B) ve 3. Lig kategorilerine göre içsel ve dışsal tatminlerini incelemiştir. Futbol antrenörlerinin lig kategorilerine göre içsel tatmin ve dışsal tatminlerinde anlamlı farklılık elde edilememiştir. Ulucan vd. (2011) profesyonel futbol teknik direktör ve alt yapı antrenörlerinin genel tatminlerini lig değişkenine göre incelemiştir. Süper lig, 2. Lig A, 2. Lig B ve 3. Lig kategorileri bakımından futbol teknik direktör ve alt yapı antrenörlerinin genel iş tatminleri anlamlı farklılık göstermemiştir.

Çalışmada son olarak futbol antrenörlerinin yönetici desteği algıları ile iş tatminleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Futbol antrenörlerinin yönetici desteği

algıları toplam tatmin, içsel tatmin ve dışsal tatminleri ile pozitif yüksek düzeyde anlamlı ilişki göstermiştir. Buna göre futbol antrenörlerinin yönetici desteği algıları pozitif yönde değişim gösterdiğinde iş tatminlerinin de pozitif yönde değişim gösterebileceği söylenilebilir.



KAYNAKÇA

- Abraham, R. (2000). Organizational cynicism: Bases and consequences. *Genetic, social, and general psychology monographs*, 126(3), 269.
- Akbulut, K. (2009). *Futbol teknik adamlarının iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, Niğde.
- Akbulut, K. (2009). *Futbol teknik adamlarının iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, Niğde.
- Akdaş, G. (2013). *Sağlık Meslek Lisesi Öğrencilerinin Mesleki Olgunluk Düzeylerinin ve Algıladıkları Aile Desteğinin İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Atatürk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Erzurum.
- Akdöl, B. (2020). *Liderlik. İşletme Uzaktan Eğitim Programı Ders Kitabı*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi.
- Akıncı, Z. (2002). Turizm sektöründe işgören iş tatminini etkileyen faktörler: Beş yıldızlı konaklama işletmelerinde bir uygulama. *Akdeniz İİBF Dergisi* 4 (1), 1-25.
- Akkoç, İ., Çalışkan, A. ve Turunç, Ö. (2012). Örgütlerde gelişim kültürü ve algılanan örgütsel desteğin iş tatmini ve iş performansına etkisi: Güvenin aracılık rolü. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1), 105-135.
- Aksu M. (2002). *İnsan kaynaklarını verimliliğe yönlendirme aracı olarak motivasyon*. İstanbul: Üniversite Kitabevi.
- Akyüz, S. (2015) *İş-Aile Yaşam Çatışmasının İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Safranbolu Bölgesindeki Otel ve Konaklardaki Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karabük Üniversitesi, Karabük.

- Allen, N. J. ve Meyer J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organisation, *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Anafarta, N. (2001). Individual Perspective To The Career Planning Of Middle Level Managers, *Akdeniz Üniversitesi İİBF Dergisi*, 1(2), 1-17.
- Andersson, L.M. (1996). Employee Cynicism: An Examination Using A Contract Violation Framework. *Human Relations*. 49 (11).1395-1418.
- Andersson, L.M. ve Bareman, T. S. (1997). Cynicism in the Workplace: Some Causes and Effects. *Journal of Organizational Behavior*. 18.5. 449- 469.
- Andersson, L.M. ve Bareman, T. S. (1997). Cynicism in the Workplace: Some Causes and Effects. *Journal of Organizational Behavior*. 18.5. 449- 469.
- Arız, T. (2010). *İş Tatmini ile Stres Düzeyleri İlişkisi: Ankara Gölbaşı Havsak ve Kalecik Devlet Hastaneleri Örneği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Aşık, A. N. (2010). Çalışanların iş doyumunu etkileyen bireysel ve örgütsel faktörler ile sonuçlarına ilişkin kavramsal bir değerlendirme. *Türk İdare Dergisi*, 467(6), 31-51.
- Aşkın, K. (2006). *Çalışma Yaşamında Motivasyon*. Bursa. Alfa Aktüel Yayınları.
- Aydın-Göktepe, E. (2016). *Yeni Kariyer Tutumları, Algılanan Yönetici Desteği ve İşe Tutkunluk Arasındaki İlişki: Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı. İstanbul.
- Aydoğmuş, Ö. G. (2022). *Örgütsel Adalet Algısı, Ücret ve İş Tatmini Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ufuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Aytürk, N. (1999). *Yönetim Sanatı-Başarılı Yönetim ve Yöneticilik Teknikleri*. 3.Baskı. Ankara: Yargı Yayınevi.
- Aytürk, N. (2014). *Yönetim Sanatı, Başarılı Yönetim ve Yöneticilik*. 6. Basım. Ankara: Nobel Yayıncılık.

- Azman, I., Sieng, L. L. C., Ajis, M. N., Dollah, N. F. ve Boerhannoeddin, A. (2009). Relationship between supervisor's role and job performance in the work place training program. *Stiinte Economice*, 56, 237-251.
- Babin, B.J. ve Boles, J.S. (1996). The effects of perceived co-worker involvement and supervisor support on service provider role stress, performance and job satisfaction. *Journal of Retailing*, 72.1. 57-75.
- Bal G.C. (2013) Sağlık Kurumlarında İletişim Doyumu Üzerine Bir Alan Araştırması *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi* 13(25), 107-125
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Balay, R., Kaya, A. ve Cülha, A. (2013). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Sinizm İlişkisi. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*.14.2. 123- 144.
- Baş, T. (2002) Öğretim Üyelerinin İş Tatmin Profillerinin Belirlenmesi, *Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(2), 19-37.
- Başaran İ. E. (1998). *Örgütsel davranış*. Ankara: Gül Yayınevi.
- Başaran, Ü. (2021). *Badminton antrenörlerinin iş doyumu ve tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, İstanbul.
- Başaran, Ü. (2021). *Badminton antrenörlerinin iş doyumu ve tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, İstanbul.
- Başbuğa, B., Karagün, E. ve Ekiz, Z. D. (2018). Antrenör ve sportif eğitim uzmanlarının örgütsel stres ile iş doyum düzeyleri. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 7(3), 17-26.
- Başbuğa, B., Karagün, E. ve Ekiz, Z. D. (2018). Antrenör ve sportif eğitim uzmanlarının örgütsel stres ile iş doyum düzeyleri. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 7(3), 17-26.
- Battey B. W.; (2010). *Manual for Job-Communication Satisfaction-Importance (Jcsi) Questionnaire*. USA: XLibris

- Baycan, F. A. (1985). *An analysis of the several aspects of job satisfaction between different occupational groups*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Boğaziçi Üniversitesi, İstanbul.
- Baycan, F. A. (1985). *An analysis of the several aspects of job satisfaction between different occupational groups*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Boğaziçi Üniversitesi, İstanbul.
- Bernardin, J. H. ve Russel, J. E. (1998). *Human Resource Management: An Experiential Approach*, Irwin: McGraw-Hill. 153-172.
- Beugre, C. D. (2002). Understanding Organizational Justice and Its Impact on Managing Employees: An African Perspective, *The International Journal of Human Resource Management*, 13(7), 1091-1104.
- Bhanthumnavin, D. (2000). Importance of Supervisory Social Support and Its Implications for HRD In Thailand, *Psychology and Developing Societies*, 12(2), 155-166.
- Bhanthumnavin, D. (2003). Perceived social support from supervisor and group members' psychological and situational characteristics as predictors of subordinate performance in Thai work units. *Human Resource Development Quarterly*, 14(1), 79-97.
- Bies, R. J. ve Moag, J.S. (1986). Interactional Justice: Communication Criteria of Fairness, *Research on Negotiation in Organizations*, 1(1), 43-55.
- Bilen, A. (2008). *Türkiye'de muhasebe mesleğinin gelişimi ve meslek mensuplarının iş tatmini üzerine bir araştırma*. Ankara: Gazi Kitapevi.
- Bitmiş, M., Güney, S. ve Demirel, H. (2014). The Role Of Organizational Commitment And Job Satisfaction In The Relationship Between Communicational Satisfaction And Productivity: A Multiple Mediative Model Test. *H.Ü. The Faculty of Economics and Administrative Sciences Journal*, 32(2): 57-74.
- Bozkurt, Ö. ve Bozkurt, İ. (2008). İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 1-18.
- Bozyiğit, E. ve Durmuş, D. E. (2018). Profesyonel futbolcuların iş doyum düzeyleri. *Spor Eğitim Dergisi*, 2(1), 1-11.

- Bozyiğit, E. ve Durmuş, D. E. (2018). Profesyonel futbolcuların iş doyum düzeyleri. *Spor Eğitim Dergisi*, 2(1), 1-11.
- Budak G. ve Budak, G., (2016). *İşletme Yönetimi*, 8.Basım, Ankara: Nobel Yayımcılık
- Budak, A.; (2006) *Kamu Sektöründe Çalışanların İş Tatmin Düzeyi: Millî Savunma Bakanlığı Akaryakıt İkmal ve NATO Polis Tesislerinde Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Anadolu Üniversitesi.
- Bulut, M. G. ve Çetin, M. Ç. (2020). Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerinde görev yapan antrenörlerin örgütsel güven ve iş doyumunun incelenmesi. *Türk Spor Bilimleri Dergisi*, 3(1). 35-43.
- Bulut, M. G. ve Çetin, M. Ç. (2020). Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerinde görev yapan antrenörlerin örgütsel güven ve iş doyumunun incelenmesi. *Türk Spor Bilimleri Dergisi*, 3(1). 35-43.
- Bulut, Y. ve Bakan, İ. (2005). Yönetici ve Yöneticilik Üzerine Kahramanmaraş Kentinde Bir Araştırma. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 5(9), 62-89.
- Can, H., Azizoğlu, Ö. ve Aydın, M. E (2006) *Örgütsel Davranış*, İstanbul, Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti
- Chatman, J. A. (1989). Improving Interactional Organizational Research: A Model of Person Organization Fit. *Academy of Management Review*, 14.3. 333-349.
- Chen, J. (2010). *The Influence Of Organizational Socialization Tactics And Onformation See-King On Newcomer Adjustment*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, University of Manchester.
- Choi, S., Cheong, K., Richard, A. ve Feinberg (2012). Moderating effects of supervisor support, monetary rewards, and career paths on the relationship between job burn out and turn over intentions in the context of call centers. *Managing Service Quality*, 22(5), 492-516.
- Cihangiroğlu, N. ve Şahin, B., 2010. Organizasyonlarda önemli bir fenomen: Psikolojik sözleşme. *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6 (11), ss. 1-16.
- Cihangiroğlu, N. ve Yılmaz, A. (2010). Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütler İçin Önemi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 10(19), 194-213.

- Cropanzano, R., Bowen, D.E. ve Gilliland, S.W. (2007). The Management of Organizational Justice, *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 34-48.
- Çelik, A. Ve Şimşek, Ş. M. (2013). *Yönetim ve Organizasyon*. 20.Baskı. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Çetin, M. Ö. (2004). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım
- Çivik, A. (2019). *Van ilinde görev yapmakta olan beden eğitimi öğretmenleri ve antrenörlerinin iş doyumu ve mesleki tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, Van.
- Çivik, A. (2019). *Van ilinde görev yapmakta olan beden eğitimi öğretmenleri ve antrenörlerinin iş doyumu ve mesleki tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, Van.
- Çoban, Ö. ve Harman, S. (2012). Presenteeism: Nedenleri, Yarattığı Örgütsel Sorunlar ve Çözüm Önerileri Üzerine Bir Alanyazın Taraması. *Selçuk Üniversitesi, İİBF Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 12. 157-178.
- Daniel, W. W. (1999). *Biostatistics: A foundation for analysis in the health sciences*. (7. bs.). New York: John Wiley & Sons.
- Davis, K. (1988). *İşletmede İnsan Davranışı, Örgütsel Davranış*, Kemal Tosun (Çev.), 3. Basım, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları
- Dawley, D. D., Andrews, M. C. ve Bucklew, N. S. (2008). Mentoring, supervisor support, and perceived organizational support: What matters most? *Leadership & Organization Development Journal*. 29. 235-247.
- Dean, W. J., Brandes, P.J. ve Dharwadkar, R. (1998). Organizational Cynicism. *Academy Of Management Review*. 23.2.341-352.
- Deconinck J. B. ve Johnson, J. T. (2009). The Effects of Perceived Supervisor Support, Perceived Organizational Support and Organizational Justice on Turnover Among Sales People. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 29 (4), 333-350.
- Demirel, Y. (2009). Örgütsel Adaletin Yönetici-Çalışan İlişkileri Üzerine Etkisi: Farklı Sektör Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi İktisadi*

- ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 17, 137-154.
- Dessler, G. (2001). *Management, Leading People and Organizations in the 21st Century*. USA.
- Dhar, R. L. (2015). Service quality and the training of employees: The mediating role of organizational commitment. *Tourism Management*, 46, 419-430.
- Doğan, M. (2016). *Taekwondo antrenörlerinin iş doyumu ve tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi*. Yüksek lisans tezi. Selçuk Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, Konya.
- Doğan, M. (2016). *Taekwondo antrenörlerinin iş doyumu ve tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi*. Yüksek lisans tezi. Selçuk Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, Konya.
- Doğar, N. (2016), Kişilik ile İş Tatmini Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Bankacılık Sektöründe Bir Alan Araştırması, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(4), 1237-1247
- Downs C. W. ve Hazen, M. D. (1977). ‘A Factor Analytic Study of Communication Satisfaction’, *Journal of Business Communication*, 14 (3),63-73
- Dursun, S., Kaya U., ve İftar, E., (2015). “Kişilik- İş Uyumunun Duygusal Tükenmişlik ile İş ve Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkisi: Muhasebe Meslek Mensupları Üzerinde Bir Uygulama”, *Karadeniz Teknik Üniversitesi SBE Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı.9.
- Eğimli A. T. H (2009). Çalışanlarda iş doyumu: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* 2009; 23(3): 35-52.
- Eisenberger, R. (2002). Perceived supervisor support: contribution to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*. 87.3, 565- 573.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. ve Sowa, D. (1986). Perceived organizational support, *Journal of Applied Psychology*, 71, 500–507.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Christian, V., Sucharski, I.L. ve Rhoades, L. (2002). Perceived Supervisor Support: Contributions to Perceived

- Organizational Support and Employee Retention, *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565- 573.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I., ve Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87, 565-573.
- Emhan, A. Kula, S. ve Töngür, A. (2013). Yapısal Eşitlik Modeli Kullanılarak Yönetici Desteği, Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Performans ve Tükenmişlik Kavramları Arasındaki İlişkilerin Analizi: Kamu Sektöründe Bir Uygulama. *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 31.1. 2013. 53-69
- Erdem, A. R. (1997). İçerik Kuramları ve Eğitim Yönetimine Katkıları. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(3), 68-76.
- Erdil O. Keskin H., İmamoğlu Z.S. ve Erat S. (2004) Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama *Doğuş Üniversitesi Dergisi* 5(1) 17-26
- Erdoğan, İ. (1996). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi.
- Erdoğan, Z. B. ve Hepkul, A. (2012). *Genel İşletme*. 1.Baskı. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Eren, E. (2007). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Eren, E. (2008). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 11.Basım, İstanbul: Beta Basım.
- Ergül, O. (2015) *Banka Çalışanlarının İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi, İstanbul.
- Erkmen, T. ve Şencan, H. (1994). Örgüt kültürünün iş doyumu üzerindeki etkisinin otomotiv sanayide faaliyet gösteren farklı büyüklükteki iki işletmede araştırılması. *İÜ İşletme Fakültesi Dergisi*, 23(2), 107-125.
- Ertürk, M. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Folger, R. ve Cropanzano, R. (1998). *Organizational Justice and Human Resource Management*. USA: Sage Publications Ins.

- Freudenberger, H. J. (1974). Staff Burn-Out, *Journal of Social Issues*, 30(1), 159-165.
- Gagnon, M. A.ve Michael, J. H. (2004). Outcomes of perceived supervisor support for wood production employees. *Forest Products Journal*. 54. 172-177.
- Gannon, M. J. ve Noon, J. P. (1971). Management's critical deficiency Executives unaware of applicable research. *Business Horizons*, 14(1), 49-56.
- Garip, F. (2013). *The Moderating Effect of Supervisor Support on the Relationship Between Perceived Sufficiency of Performance Appraisal and Work Engagement*. Master's Thesis, Marmara University, Social Science Institute, Business English Department, İstanbul.
- George D. ve Mallery, M. (2010). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference, 17.0 update*. (10. bs.). Boston: Pearson.
- George D. ve Mallery, M. (2010). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference, 17.0 update*. (10. bs.). Boston: Pearson.
- Giray, M. D. ve Şahin, D. N. (2012). Algılanan örgütsel, yönetici ve çalışma arkadaşları desteği ölçekleri: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Türk Psikoloji Yazıları*, 15(30), 1-9.
- Giray, M. D. ve Şahin, D. N. (2012). Algılanan örgütsel, yönetici ve çalışma arkadaşları desteği ölçekleri: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Türk Psikoloji Yazıları*, 15(30), 1-9.
- Giray, Y. D. D. M. D. (2013). İş yeri desteği: Örgüt, yönetici ve çalışma arkadaşları desteğine genel bir bakış. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 15(3), 65-81.
- Göktepe, E. (2017). Algılanan yönetici desteği ölçeği: Geliştirilmesi, geçerliliği ve güvenirliliği. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46 (Özel Sayı), ss. 31-48.
- Grandey, A.A. (2000). Emotion Regulation in the Workplace: A New Way to Conceptualize Emotional Labor. *Journal of Occupational Health Psychology*. 4.1: 95-110
- Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow. *Journal of Management*, 16, 399-432.

- Guchait, P., Paşamehmetoğlu, A. ve Dawson, M. (2014). Perceived Supervisor and Co-Worker Support for Error Management: Impact on Perceived Psychological Safety and Service Recovery Performance, *International Journal of Hospitality Management*, 41, 28-37.
- Gümüş, F. (2022). *Örgüt Kültürü'nün İş Tatminine Etkisi: Devlet ve Vakıf Üniversitelerindeki Akademisyenler Üzerine Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yalova Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Yalova.
- Günbayı, İ. (2000) *Örgütlerde İş Doyumu ve Güdüleme*. Ankara: Özen Yayımcılık.
- Güneş, C. (2016). *Engelli sporcularla çalışan antrenörlerin mesleki yeterliliklerinin tükenmişlik ve iş doyumu düzeylerine etkisinin incelenmesi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi Ve Spor Anabilim Dalı, Kahramanmaraş.
- Güneş, C. (2016). *Engelli sporcularla çalışan antrenörlerin mesleki yeterliliklerinin tükenmişlik ve iş doyumu düzeylerine etkisinin incelenmesi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi Ve Spor Anabilim Dalı, Kahramanmaraş.
- Gürsel D. (2016) *Ortaokullarda Örgüt Kültürünün Yönetici ve Öğretmenlerin İş Tatminine Etkisi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul.
- Güven, M., Bakan, İ. ve Yeşil, S. (2005). Çalışanların iş ve ücret tatmini boyutlarıyla demografik özellikler arasındaki ilişkiler: Bir alan çalışması. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(1), 127-151.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. ve Anderson, R. E. (2014). *Multivariate data analysis*, Seventh Edition, Pearson Education Limited.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., ve Sarstedt, M. 2011. PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139–151.
- Hochwarter, W. (1999). Kötüye kullanım denetimiyle başa çıkma: Kötüleşmenin ve olumlu etkinin olumsuz çalışan sonuçları üzerindeki nötrleştirici etkileri. *Üç Aylık Liderlik*, 18(3): 264- 280.

- Hodgkinson, C. (2008). *Yönetim Felsefesi*. Anıl İ., Doğan B.(çev.). İstanbul: Beta Yayınları.
- Holman, D. (2003). Phoning in sick? An over view of employee stress in call centres. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(3), 123-130.
- Ivancevich, M. (2010). *Human Resource Management*. 11.Baskı. Boston: Mcgraw-Hillco.
- İlhan, M. ve Çetin, B. (2014). LISREL ve AMOS programları kullanılarak gerçekleştirilen Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) analizlerine ilişkin sonuçların karşılaştırılması. *Eğitimde ve Psikolojide Ölçme ve Değerlendirme Dergisi*, 5(2), 26-42.
- Jiang, J. J. ve Klein, G. (1999). Supervisor support and career anchor impact on the career satisfaction of the entry-level information systems professional. *Journal of management information systems*, 16(3), 219-240.
- Judge,T., Daniel Heller ve Michael K. M, (2002). Five-Factor Model of Personality and Job Satisfaction: A Meta-Analysis”, *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 530.
- Kahn, E. (1973). *Gelişmekte olan ülkelerdeki kütüphanecilerin iş doyumu*. 61 IFLA Genel Konferansında, 20-25.
- Kalağan, G. (2009). *Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Destek Algıları ile Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Kalidass, A. ve Bahron, A. (2015). The Relationship between Perceived Supervisor Support, Perceived Organizational Support, Organizational Commitment and Employee Turnover Intention. *International Journal of Business Administration*, 6(5), 82-89.
- Karacar, G. ve Gürtepe, H. (2014), *Kurumsal Yönetim İlkeleri Işığında Sivil Toplum Kuruluşları Yönetim Rehberi*. 1. Baskı. İstanbul: Caretta Yayınevi.
- Karadağ, G., Sertbaş, G., Güner, İ., Taşdemir, H. S. ve Özdemir, N. (2002). Hemşirelerin iş doyumu ve tükenmişlik düzeyleri ile bunları etkileyen bazı değişkenlerin incelenmesi. *Hemşirelik Forumu Dergisi*, 5(6), 8-15.
- Karasar, N. (2012). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Karasar, N. (2012). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.

- Karataş, Ö., Savucu, Y., Biçer, Y. S., Yıldırım, E. ve Çevrim, H. (2013). Hentbol basketbol voleybol klasman hakemlerinin iş doyumu düzeylerin incelenmesi. *Sports Sciences*, 8(2), 35-45.
- Karataş, Ö., Savucu, Y., Biçer, Y. S., Yıldırım, E. ve Çevrim, H. (2013). Hentbol basketbol voleybol klasman hakemlerinin iş doyumu düzeylerin incelenmesi. *Sports Sciences*, 8(2), 35-45.
- Karataş, S. ve Güleş, H. (2010). İlköğretim okulu öğretmenlerinin iş tatmini ile örgütsel bağlılığı arasındaki ilişki. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(2), 74-89.
- Karatepe, O. M. ve Kilic, H. (2007). Relationships of supervisor support and conflicts in the work–family interface with the selected job outcomes of frontline employees. *Tourism management*, 28(1), 238-252.
- Kaya, H. (2019). *Beden eğitimi öğretmenleri ile antrenörlerin iş doyumu ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Selçuk Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, Konya.
- Kaya, H. (2019). *Beden eğitimi öğretmenleri ile antrenörlerin iş doyumu ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Selçuk Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, Konya.
- Kaya, İ. (2007). Otel İşletmeleri İşgörenlerinin İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Geliştirilen Bir İş Tatmin Ölçeği, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (2).
- Kestek, S. B. (2016). *Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Güven Arasındaki İlişki: Kuşadası'ndaki 5 Yıldızlı Otel İşletmeciliği Üzerine Bir Değerlendirme*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Aydın Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Aydın.
- Khan, H., Nawaz, M., Muhammad Aleem ve Wasim Hamed, (2007). “Impact Of Job Satisfaction On Employee Performance: An Empirical Study Of Autonomous Medical Institutions Of Pakistan”, *African Journal of Business Management*, 6(7), 2072

- Kılıç, M. (2021). *Algılanan Yönetici Desteğinin Psikolojik Güvenlik Aracılığıyla İş ve Yaşam Tatminine Etkisi: İhracat Odaklı İşletmelerde Bir Alan Çalışması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Kılınç, P. (2012). *Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğünde çalışan antrenörlerin iş doyumunun belirlenmesi (İç Anadolu Bölgesi örneği)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Beden Eğitimi Ve Spor Öğretmenliği Anabilim Dalı, Karaman.
- Kılınç, P. (2012). *Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğünde çalışan antrenörlerin iş doyumunun belirlenmesi (İç Anadolu Bölgesi örneği)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Beden Eğitimi Ve Spor Öğretmenliği Anabilim Dalı, Karaman.
- Kıngır, S., Şahin, M. (2005). *Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler içinde: Yönetici ve Liderlik*. Tikici M. (Ed.). Ankara: Nobel Yayınları.
- Kirmeyer, S. L. ve Dougherty, T. W. (1988). Work load, tension, and coping: Moderating effects of supervisor support. *Personnel Psychology*. 41. 125-131.
- Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*. 10. Baskı. İstanbul: Arıkan Yayınevi.
- Kottke, J. L. ve Sharafinski C. E. (1988). Measuring Perceived Supervisory and Organizational Support. *Educational and Psychological Measurement*. 1075-1078.
- Kök, S. B. (2006). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20(1), 291-317.
- Köroğlu Ö. (2011). *İş Doyumu ve Motivasyon Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin Performansla İlişkisi, Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Balıkesir Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı, Balıkesir.
- Köse, M. (2019). Cimnastik antrenörlerinde iş doyumunu ve örgütsel bağlılık durumlarının incelenmesi. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Uludağ Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Ana Bilim Dalı, Bursa.

- Köse, M. (2019). Cimnastik antrenörlerinde iş doyumu ve örgütsel bağlılık durumlarının incelenmesi. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Uludağ Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Ana Bilim Dalı, Bursa.
- Kraimer, M. L. ve Wayne, S. J. (2004). An Examination of Perceived Organizational Support as a Multidimensional Construct in the Context of an Expatriate Assignment, *Journal of Management*, 30(2), 209–237.
- Kristof, A. L. (1996). Person-organization Fit: An Integrative Review of Its Conceptualizations, Measurement, and Implications. *Personnel Psychology*, 49 (1). 1-49.
- Kula, S. (2011). *Occupational Stress and Work-Related Wellbeing of Turkish National Police (TNP) Members*. Orlando: University of Central Florida.
- Küçük, Y. (2022). *Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü Çalışanlarının İş Tatmininin Performansa Etkisinin İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, Elâzığ.
- Küçükali, R. (2015). *Yönetim Felsefesi*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Küçüközkan, Y. (2015). Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(2), 85-116.
- Küçüközkan, Y. (2015). Liderlik ve motivasyon teorileri: Kuramsal bir çerçeve. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(2), 85-116.
- LaLopa, J. M. (1997). Commitment and turnover in resort jobs. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 21(2), 11-26.
- Lam, S. S. ve Schaubroeck, J. (1999). Total quality management and performance appraisal: An experimental study of process versus results and group versus individual approaches. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 20(4), 445-457.
- Lee R. ve Wilbur E.R.:(1985) Age, Education, Job Characteristics and Job Satisfaction, *Human Relations*,38 (8), 781-791.

- Lee, A.J. (2007). *Organizational Justice: A Mediated Model From Individual Well-Being And Social Exchange Theory Perspectives*, Ph. D. Thesis, Touro University International.
- Leventhal, G. S. (1976). *Justice in social relationships*. In J. W. Thibaut, J. T. Spence, ve R. C. Carson (Eds.), *Contemporary Topics In Social Psychology*, Morristown, NJ: General Learning Press, 211–240.
- Maertz Jr, C. P., Griffeth, R. W., Campbell, N. S. ve Allen, D. G. (2007). The effects of perceived organizational support and perceived supervisor support on employee turnover. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 28(8), 1059-1075.
- Malkoc, N. ve Dal, S. (2020). The relationship between perceived manager support and work commitments of sports instructors. *Educational Research and Reviews*, 15(7), 395-402.
- Maslach, C., Jackson, S. ve Leiter, M. (1997). *The Maslach Burnout Inventory*, 3th., Consulting Psychologist Press, Palo Alto CA, 191-218.
- McGilton, K.S., Hall, L.M., Wodchis, W.P. ve Petroz U. (2007). Supervisory support, job stress, and job satisfaction among long-term care nursing staff. *J Nurs Adm.* 37.7-8: 366-72
- Miner, J. B. (1992). *Industrial – Organizational Psychology*. New York: Mcgraw – Hill International Editions Psychology Series.
- Mucuk, İ. (2008). *Temel İşletme Bilgileri*. 5. Baskı. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Museleri, A. ve Pichler, S. (2011). A comparison of types of support for lower-skilled workers: Evidence for the importance of family supportive supervisors. *Journal of Vocational Behavior*, 79(3), 653-666
- Ng, T. W. H. ve Sorenson, K. L. (2008). Toward a further understanding of the relationships between perceptions of support and work attitudes: A meta-analysis. *Group and Organization Management*. 33. 243-268.
- Nişancı, Z. N. (2015). Geçmişten Günümüze Yönetim Düşüncesi. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 13(25), 257-294.
- Önen, S. M. ve Kanayran, H. G. (2015). Liderlik ve motivasyon: Kuramsal bir değerlendirme. *Birey ve Toplum Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(2), 43-64.

- Örücü, E. ve Esenkal, F. (2005). Konaklama İşletmelerinde İş Gören Tatminini Etkileyen Faktörler Bandırma ve Erdek Örneği. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(14), 141-166.
- Örücü, E., Yumuşak, S. ve Bozkır, Y. (2006). Kalite Yönetimi Çerçevesinde Bankalarda Çalışan Personelin İş Tatmini ve İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*,13(1)
- Özbek, M. F. ve Kosa, G. (2009). Duygusal Bağlılık, Örgütsel Destek, Üst Yönetim Desteği ve Personel Güçlendirmenin Hizmet Kalitesi Üzerindeki Etkisi: Kırgızistan’ da Banka İş görenleri Üzerinde Bir Uygulama. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*. 34 (1). 189-212
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2), 113-130.
- Özen, R. (2003). *Örgütlerde Davranış Bilimleri* (Ders Notları), 2.Basım, Adapazarı: Sakarya Kitabevi.
- Özgür, B. O., Özgür, T., Öztürk, A. ve Bal, E. (2016). Boks antrenörlerinin mesleki ve iş doyum düzeylerinin incelenmesi. *İÜ Spor Bilimleri Dergisi*, 6(3), 66-73.
- Özgür, B. O., Özgür, T., Öztürk, A. ve Bal, E. (2016). Boks antrenörlerinin mesleki ve iş doyum düzeylerinin incelenmesi. *İÜ Spor Bilimleri Dergisi*, 6(3), 66-73.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. *Örgütsel davranış* (4. Baskı). Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım. 2011
- Özyılmaz, F.Z. ve Çınar, Ö. (2019). *Duygusal Zekâ, Yaşam Tatmini ve İş Performansı Arasındaki ilişkinin İncelenmesi*. 1.Baskı. İstanbul: Hiper Yayın.
- Pekdemir, I., Koçoğlu, M. ve Gürkan, Ç. (2013). Birey-Örgüt Uyumunun Açıkça Konuşma Davranışı Üzerindeki Etkisinde Algılanan Yönetici Desteğinin Aracılık Rolü: MBA Öğrencilerine Yönelik Bir Araştırma, *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, 24(75), 83-104.
- Pines, A. M. ve Aronson, E. (1988). *Career Burnout: Causes And Cures*, Free Press, New York.

- Qureshi, M. A. ve Hamid, K. (2017). Impact of supervisor support on job satisfaction: A moderating role of fairness perception. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(3), 235- 242.
- Rachman, D. J., Mescon, M. H., Bovee, C. L. ve Thill, J. V. (1993). *Business Today*. New York: Mc Grew-Hill Inc.
- Rahman, İ. A., Memon, A. H. ve Karim, A. T. A. (2013). Examining factors affecting budget overrun of construction projects undertaken through management procurement method using PLS-SEM approach. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 107(2013) 120-128.
- Reece, B. L ve Reece M. (2018). *Etkili İnsan İlişkileri*, Burcu Ural (çev.), Ankara: Elma Teknik Basım.
- Rhoades L., Eisenberger, R. ve Armali, S. (2001). Affective Commitment To The Organization: The Contribution of Perceived Organizational Support, *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 825-836.
- Rhoades, L., Eisenberger, R. ve Armeli, S. (2001). Affective Commitment To The Organization: The Contribution Of Perceived Organizational Support, *Journal Of Applied Psychology*, 86(5),825.
- Rhoades, S. L. ve Eisenberger, R. (2006). When supervisors feel supported: Relationships with subordinates perceived supervisor support, perceived organizational support, and performance. *Journal of Applied Psychology*. 91. 692-693.
- Riggio, R. (2014). *Endüstri ve Örgüt Psikolojisine Giriş*, Belkıs Özkara (çev.), Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Roman, C., J.P., Battistelli, A. ve Odoardi, C. (2013). Work Engagement as Mediator Between Perceived Participation, Supervisor Support and Altruistic Behaviors: Empirical Results From the Italian Social Enterprise Sector, *Universitas Psychologica*, 12(3), 899-909.
- Rooney, J. A. ve Gottlieb, B. H. (2007). Development and Initial Validation of A Measure of Supportive and Unsupportive Managerial Behaviors, *Journal of Vocational Behavior*, 71, 86-203.
- Rowden, R. W. ve Conine, C. T. (2005). The impact of workplace learning on job satisfaction in small US commercial banks. *Journal of workplace Learning*.

- Saklan, A. (2010). *Örgütlerde İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Selçuk Üniversitesi İlahiyat Fakültesinde Bir Uygulama*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Sarioğlu, S. ve Uğur U., (2019). Tüketici Şüpheciliğinde Etnosentrizm Etkisi. *Business & Management Studies: An International Journal*, 7(3), 1-13
- Sarıtaş, M. (1997). Yönetimde Kişilik Faktörü. *Eğitim Yönetimi Dergisi*. 3.4 527-549.
- Schumacker, R.E ve Lomax, R.G. (2004). *A beginner's guide to structural equation modeling*. Second Edition. Lawrence Erlbaum Associates Inc., New Jersey, USA.
- Sencan, N., Yegenoglu, S., Aydıntan, B. (2013). Sağlık Çalışanları ve Eczacılar Üzerinde Yapılan İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Araştırmaları. *Marmara Pharmaceutical Journal*. 17 (2). 104-112.
- Sertçe S. (2003). *Kamu Kuruluşlarında Yöneticilerin İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Sevimli, F., ve İşcan, Ö. F. (2005). Bireysel ve iş ortamına ait etkenler açısından iş doyumunu. *Ege Academic Review*, 5(1), 55-64.
- Shanock, L. R. ve Eisenberger, R. (2006). When supervisors feel supported: Relationships with subordinates' perceived supervisor support, perceived organizational support, and performance. *The Journal of Applied Psychology*, 91.3, 689-695.
- Sığrı Ü. ve Gürbüz, S., (2014). (Ed.), *Örgütsel Davranış*, 2.Basım, İstanbul: Beta Basım
- Sığrı, Ü. (2007). İş Görenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Anadolu University Journal of Social Sciences* 7 (1), 261-278.
- Smith, B. D. (2005). Job retention in child welfare: Effects of perceived organizational support, supervisor support, and intrinsic job value. *Children and Youth Services Review*, 27(2), 153-169.

- Smith, P. C. ve Goddard, M. (2002). Performance Management and Operational Research: A Marriage Made in Heaven? *The Journal of the Operational Research Society*, 53 (3), 247-255.
- Smither, R. D. (1998). *The psychology of work and human performance*. Third Edition, New York: Longman.
- Stephen P. (2007). *Robbins and Timothy A. Judge, Organizational Behavior*, 12. Edition, New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Stinglhamber, F. ve Vandenberghe, C. (2003). Organizations and supervisors as sources of support and targets of commitment: A longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24(3), 251-270.
- Sudak, M. K. ve Zehir, C. (2013). Kişilik tipleri, duygusal zekâ, iş tatmini ilişkisi üzerine yapılan bir araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 11(22), 141-165.
- Sural, V., İlhan, E. L. ve Esentürk, O. K. (2018). Özel sporcularla çalışan antrenörlerin iş doyum düzeylerinin incelenmesi. *Eğitim ve Toplum Araştırmaları Dergisi*, 5(2), 126-137.
- Sural, V., İlhan, E. L. ve Esentürk, O. K. (2018). Özel sporcularla çalışan antrenörlerin iş doyum düzeylerinin incelenmesi. *Eğitim ve Toplum Araştırmaları Dergisi*, 5(2), 126-137.
- Şahin, E. T. (2018). *Presenteizm (İşte Varolamama) ile İş Performansı (Görev Performansı ve Bağlamsal Performans) Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kastamonu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kastamonu.
- Şenbakar, K. (2021). Elazığ ilindeki antrenörlerin iş doyum düzeylerinin incelenmesi. *Spor Eğitim Dergisi*, 5(2), 36-42.
- Şenbakar, K. (2021). Elazığ ilindeki antrenörlerin iş doyum düzeylerinin incelenmesi. *Spor Eğitim Dergisi*, 5(2), 36-42.
- Şimşek, M. Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A. (2011). Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış [Introduction to behavioral science and behavior in organizations](7. Baskı). Konya: Nobel.
- Şimşek, Ş. ve Çelik, A., (2013). *İşletme Yönetimi*, Konya: Eğitim Kitapevi

- Şimşek, Ş., Çelik S., ve Akgemici, T., (2014). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, 8.Basım, Konya: Eğitim Kitapevi.
- Tan, F. (2008). Linking Career Development Practices to Turnover Intention: The Mediator of Perceived Organizational Support, *Journal of Business and Public Affair*,2(1), 5-26.
- Tarlacı, S., (2017). *Suç ve Beyin*, İstanbul: Destek Yayınları
- Tekarslan, E., Kılınç, T., Şencan, H. ve Baysal, C. (2000). *Davranışın Sosyal Psikolojisi*. İstanbul: İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayınları.
- Teke, G. (2021). *Algılanan Yönetici Desteğinin İşveren Markası Üzerine Etkisi: Enerji Sektöründe Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Yönetimi Programı, İstanbul.
- Thomas, J. L., Bliese, P. D. ve Jex, S. M. (2005). Interpersonal conflict and organizational commitment: Examining two levels of supervisory support as multilevel moderators. *Journal of Applied Social Psychology*. 35. 2378-2397.
- Tietjen, M. A. ve Myers, R. M. (1998). Motivation and job satisfaction. *Management decision*.
- Tongur, A. (2011). *Organizational Support, Organizational Citizenship Behavior, and Perceived Performance in Crime Scene Investigation Units of Turkish National Police*. USA- Orlando: University of Central Florida.
- Torun, Y. (2016), *Personel Güçlendirme ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Örgütsel Sinizmin Aracılık Rolü: Örgütsel Sinizm Ölçeği Geliştirmeye Yönelik Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Turunç, Ö. ve Çelik, M. (2010). Çalışanların algıladıkları örgütsel destek ve iş stresinin örgütsel özdeşleşme ve iş performansına etkisi. *Yönetim ve Ekonomi*, 17 (2), 183-206.
- Tükkân, G. (2021). *Algılanan Yönetici Desteği ve Yöneticiye Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Görgül Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Adana.
- Türközü, T. (2015). *Adana Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü'nde çalışmakta olan antrenörlerin tükenmişlik ve iş doyum düzeylerinin incelenmesi*.

- Yayımlanmamış yüksek lisans. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi Ve Spor Anabilim Dalı, Kahramanmaraş.
- Türközü, T. (2015). *Adana Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü'nde çalışmakta olan antrenörlerin tükenmişlik ve iş doyum düzeylerinin incelenmesi*. Yayımlanmamış yüksek lisans. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, Kahramanmaraş.
- Tütüncü, Ö. (2002). Seyahat Acentelerinde İş Tanımlama Ölçeği Kapsamında İş Doyumunun Ölçülmesi: İzmir İli Uygulaması *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi* 129-138.
- Uğur, S.S. (2014). Yöneticilik ve Liderlik Ayrımında Kişisel Farklılıkların Rolü. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*. 6 (1), 122-136.
- Ulucan, H. ve Erol, A. E. (2012). Futbol kulüplerinin alt yapılarındaki antrenörlerin iş doyum düzeylerinin incelenmesi. *Atatürk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 14(2), 41-51.
- Ulucan, H. ve Erol, A. E. (2012). Futbol kulüplerinin alt yapılarındaki antrenörlerin iş doyum düzeylerinin incelenmesi. *Atatürk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 14(2), 41-51.
- Ulucan, H., Erol, A. E., Bektaş, F. ve Yılmaz, İ. (2011). Türkiye'deki profesyonel futbol kulüplerinin alt yapılarındaki antrenörlerin iş doyum düzeylerinin incelenmesi. *Selçuk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilim Dergisi*, 13(2), 226-232.
- Ulucan, H., Erol, A. E., Bektaş, F. ve Yılmaz, İ. (2011). Türkiye'deki profesyonel futbol kulüplerinin alt yapılarındaki antrenörlerin iş doyum düzeylerinin incelenmesi. *Selçuk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilim Dergisi*, 13(2), 226-232.
- Uludağ, G. (2019). Örgütsel Bağlılık ile İşten Ayrılma Niyeti İlişkisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23(4), 2043-2056.
- Uyargil, C. (1988). *İş Tatmini ve Bireysel Özellikler*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.

- Üçüncü, K. (2016). İş Tatmini ve Motivasyon. Karadeniz Teknik Üniversitesi Yayınları, Trabzon 1(2), 1-67.
- Weiss, D.J., Davis, R.V., England, G.W. ve Lofquist, L.H. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Minneapolis: The University of Minnesota Press.
- Weiss, D.J., Davis, R.V., England, G.W. ve Lofquist, L.H. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Minneapolis: The University of Minnesota Press.
- Yang, T., Shen, Y. M., Zhu, M., Liu, Y., Deng, J., Chen, Q. V. ve See, L. C. (2015). Effects of Co-Worker and Supervisor Support on Job Stress and Presenteeism in An Aging Workforce: A Structural Equation Modelling Approach. *International Journal of Environmental Research And Public Health*, 13(1), 1-15.
- Yaşar, M. F., Emhan, A. ve Ebere, P. (2014). Analysis of Organizational Justice, Supervisor Support and Organizational Commitment: A Case Study of Energy Sectorin Nigeria. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(3), 37-46.
- Yazıcıoğlu, İ. (2010). Örgütlerde İş Tatmini ve İşgören Performansı İlişkisi: Türkiye ve Kazakistan Karşılaştırması. *Bilig*, 55(1), 243-264.
- Yenihan, B. (2014). Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişki. *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 4(2). 170-178.
- Yıldız, K. (2013). Örgütsel Bağlılık ile Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki. *Turkish Studies. International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*. 8 (6), 853-879.
- Yokuş, İ. (2006). *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji Anabilim Dalı, Ankara.
- Yüçetürk, E. ve Öge, H. S. (Ed.). (2013). *Yönetim Bilimi*. 1.Baskı. İstanbul: Elma Basım.
- Yüksek, M. (2021). *Algılanan Yönetici Desteğinin, Prososyal Davranışlar Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Arel Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.

- Yüksel İ. (2005). The Effects of Communication On Job Satisfaction: An Empirical Research Done In An Organization. *Doğuş University Journal*, 6(2), 291-306.
- Yürür, S. ve Mengeneci, C. (2014). Örgütsel Adalet ve Ekstra-Rol Davranışları İlişkisi. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*.24 (1). 2-9.
- Zhou, Q, Martinez, L. F., Ferreira, A. L. ve Rodrigues, P (2016). Supervisor Support, Role Ambiguity and Productivity Associated With Presenteeism: A Longitudinal Study. *Journal of Business Research*, 69(9), 3380-3387.
- Zincirkıran, M., Yalçınsoy, A. ve Işık, M. (2016). *Yönetici Desteği ile İş Memnuniyeti Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*, in 2nd International Congress on Economics and Business, 976-983.

