

T.C.
MARDİN ARTUKLU ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ANABİLİM DALI

Yüksek Lisans Tezi

**FUTBOL HAKEMLERİNDE KARIYER MEMNUNİYETİ
VE MESLEKİ HAZ İLİŞKİSİNİN İNCELENMESİ**

Nurullah KAHRAMAN

Tez Danışmanı
Doç. Dr. Serdar GERİ

Mardin-2021

T.C.
MARDİN ARTUKLU ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ANABİLİM DALI

Yüksek Lisans Tezi

FUTBOL HAKEMLERİNDE KARIYER MEMNUNİYETİ
VE MESLEKİ HAZ İLİŞKİSİNİN İNCELENMESİ

Nurullah KAHRAMAN

Tez Danışmanı
Doç. Dr. Serdar GERİ

Mardin-2021

T.C.
MARDİN ARTUKLU ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

TEZ ONAYI

Enstitümüzün Beden Eğitimi ve Spor Ana Bilim Dalı 19900017 numaralı öğrencisi Nurullah KAHRAMAN'ın hazırladığı **“Futbol Hakemlerinde Kariyer Memnuniyeti ve Mesleki Haz İlişkisinin İncelenmesi”** başlıklı YÜKSEK LİSANS tezi ile ilgili TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği uyarınca 07/09/2021 Salı günü saat 13:00'te yapılmış, tezin onayına OY BİRLİĞİYLE karar verilmiştir.

Danışman: Doç. Dr. Serdar GERİ

Üye: Dr.Öğr.Üyesi. Ozan ESMER

Üye:Dr.Öğr.Üyesi. Hüseyin Nasip ÖZALTAŞ

ONAY

Bu tezin kabulü, Enstitü Yönetim Kurulu'nun..... tarih vesayılı kararı ile onaylanmıştır.

...../...../20.....

Enstitü Müdürü
Doç.Dr.Ziya POLAT

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

Futbol Hakemlerinde Kariyer Memnuniyeti ve Mesleki Haz İlişkisinin İncelenmesi

Nurullah KAHRAMAN

Mardin Artuklu Üniversitesi

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı

2021:63 Sayfa

Bu araştırma, Türkiye Futbol Federasyonuna bağlı 8. bölgede görev yapan lisanslı futbol hakemlerinin kariyer memnuniyeti ve mesleki hazlarının incelenmesi amacıyla yapılmıştır. Araştırmaya futbol hakemliği yapan 347 erkek, 13 kadın toplam 360 birey katılmıştır. Araştırmada Karaçam ve Pulur (2018a)'un uyarladığı “Hakemler İçin Mesleki Haz Ölçeği” ile Aktaş (2014)'in uyarladığı “Kariyer Memnuniyeti Ölçeği” kullanılmıştır. Elde edilen verilerin analizinde SPSS 20 programından yararlanılmıştır. Programda verilere frekans, yüzde, ortalama, standart sapma, Mann-Whitney U testi, Kruskal Wallis-H ile gruplararası testler için post hoc test grubundan Games-Howell uygulanmıştır. Korelasyon testi için spearman korelasyon analizi yapılmıştır. Futbol hakemlerinin kariyer memnuniyetleri ve mesleki hazlarının; yaş, bulunduğu hakem kadrosu, tribünlerdeki seyirci durumu, pandemi şartlarından etkilenme durumu, alınan ücret, farklı şehirlerdeki hakemlerle maça çıkma durumu, hakemlik dışında mesleğe sahip olma ve yabancı dil bilgisine sahip olma değişkenlerine göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Ayrıca kariyer memnuniyeti ile cinsiyet, eğitim durumu, hakemlik yapma yılı, farklı hakemler maça gitme durumuna göre anlamlı farklılıklar ortaya konmuştur. Kariyer memnuniyeti ve mesleki haz arasında düşük düzeyde pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Araştırmada sonuç olarak; hakemlerde kariyer memnuniyeti arttıkça mesleki haz durumunun da artacağı söylenebilir.

Anahtar kelimeler: Futbol hakemi, kariyer memnuniyeti, mesleki haz.

ABSTRACT

Master Thesis

An Examination the Relationship between Career Satisfaction and Zest for Work of Football Referees

Nurullah KAHRAMAN

Mardin Artuklu University

The Institute for Graduate Educational Studies

Department of Physical Education and Sports

2021:63 Pages

This research was conducted to examine the career satisfaction and zest for work of licensed football referees working in the 8th region of the Turkish Football Federation. A total of 360 individuals, 347 men and 13 women, who are football referees, participated in the research. In the research, the "Zest for Work Scale for Referees" adapted by Karaçam and Pulur (2018a) and the "Career Satisfaction Scale" adapted by Aktaş (2014) were used. SPSS 20 program was used in the analysis of the obtained data. Frequency, percentage, mean, standard deviation, Mann-Whitney U test, Kruskal Wallis-H and Games-Howell from the post hoc test group were applied to the data in the program. Spearman correlation analysis was performed for the correlation test. It has been determined that the career satisfaction and zest for work of football referees differ significantly according to the variables of age, referee staff, spectators in the stands, being affected by pandemic conditions, wages, playing matches with referees in different cities, having a profession other than refereeing and having foreign language knowledge. In addition, significant differences were revealed according to career satisfaction and gender, education level, years of refereeing, and different referees going to the match. It has been determined that there is a low level of positive and significant relationship between career satisfaction and zest for work. As a result of the research; It can be said that as career satisfaction in referees increases, zest for work will also increase.

Keywords: Football referee, career satisfaction, zest for work.

ÖNSÖZ

Günümüz futbol sektörü dünya ekonomilerini etkileyen önemli sektörlerden biri haline gelmiştir. Sektörün bu derece büyümesi beraberinde oldukça sert geçen rekabeti ortaya çıkartmıştır. Rekabeti adil sağlayabilmenin yolu ise futbol hakemlerinin adil yönetiminden geçmektedir. Bu yönetimi etkileyebilecek her faktörün incelenmesi hakemliğin ilerlemesi için oldukça önemlidir. Bu açıdan araştırmanın amacını futbol hakemlerinde kariyer memnuniyeti ve mesleki haz ilişkisinin incelenmesi oluşturmaktadır. Araştırmanın önemi ise hakemlerin tecrübe kazanarak üst liglerde müsabaka yönetebilmeleri kariyer ilerlemelerine ve meslekten haz almaları ile ilişkili olup olmadığının hangi değişkenlerden etkilendiğinin incelenmesi ve sonuçlarının paylaşılmasıdır. Araştırmada Covid-19 pandemisi nedeni ile hakemlere bire bir ulaşılamaması karşılaşılan en büyük güçlük olarak gösterilebilir. Bu güçlük elektronik anket uygulamasıyla aşılmıştır.

Yüksek lisans tezi çalışmasındapandemi sürecinde olmamıza ve çok yoğun bir iş temposunda olmasına rağmen her an ulaşabildiğim, desteklerini benden esirgemeyen ve tez konusu seçme ve kaynaklara ulaşma konusunda yardımcı olan hem kişilik hem de akademisyen olarak bana kılavuz olan değerli danışmanım Doç. Dr. Serdar GERİ hocama çok teşekkür ederim.

Hayatın her aşamasında olduğu gibi tez aşamasında da yanımda olan annem, babam, abim ve ablalarım sonsuz şükranlarımı sunuyorum.

Nurullah KAHRAMAN

İÇİNDEKİLER

ETİK BEYAN.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	v
ÖNSÖZ.....	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
TABLolar DİZİNİ.....	x
SİMGELER ve KISALTMALAR DİZİNİ.....	xi
1.GİRİŞ.....	1
2.LİTERATÜR TARAMASI.....	4
2.1.Futbol.....	4
2.1.1.Futbol oyun kuralları.....	4
2.1.2.Futbol hakemliği.....	4
2.1.2.1. Futbol hakemliğinde kadrolar ve yükselmeler.....	5
2.1.2.2.Futbol hakemliğinde ücret.....	9
2.1.2.3.Futbol hakemliğinde trio.....	13
2.1.2.4.Futbol hakemliğinde yabancı dil.....	14
2.2. Kariyer Memnuniyeti	14
2.2.1. Kariyer memnuniyeti kavramı	14
2.2.2. Kariyer memnuniyeti kavramının önemi	15
2.2.3. Kariyer memnuniyetini etkileyen unsurlar	15
2.2.4. Kariyer memnuniyetinin sonuçları.....	20
2.3. Mesleki Haz	20
2.3.1. Mesleki haz kavramı	21
2.3.2. Mesleki haz kavramının önemi.....	25
2.3.3. Mesleki hazzı etkileyen unsurlar.....	26

2.3.4. Mesleki hazzın sonuçları.....	35
3.MATERYAL VE METOD	37
3.1. Araştırmanın Yöntemi.....	37
3.2. Araştırma Evreni.....	37
3.3. Araştırmanın Örneklemi.....	37
3.4. Veri Toplama Aracı.....	37
3.5. Verilerin Toplanması.....	38
3.6. Verilerin Analizi.....	38
3.7. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	39
3.8. Araştırmanın Varsayımları.....	39
4.ARAŞTIRMA BULGULARI ve TARTIŞMA	40
5. SONUÇ ve ÖNERİLER.....	52
KAYNAKÇA.....	54
EKLER.....	61
ÖZGEÇMİŞ.....	64

TABLOLAR DİZİNİ

	Sayfa
Tablo 3.1: Ölçeklerin çarpıklık ve basıklık ile kolmogrov-smirnovdeğerleri.....	38
Tablo 4.1: Cinsiyet değişkenine ilişkin yüzde dağılımı.....	40
Tablo 4.2: Yaş değişkenine ilişkin yüzde dağılımı.....	40
Tablo 4.3: Eğitim durumu değişkenine ilişkin yüzde dağılımı.....	40
Tablo 4.4: Hakemlerin klasman durumu değişkenine ilişkin yüzde dağılımı.....	41
Tablo 4.5: Hakemlik yapma yılı değişkenine ilişkin yüzde dağılımı.....	41
Tablo 4.6: Cinsiyet değişkeni ile kariyer memnuniyeti ve mesleki haz motivasyonu arasındaki mannwhitney-u testi.....	41
Tablo 4.7: Yaş değişkeni ile kariyer memnuniyeti ve mesleki haz motivasyonu arasındaki kruskallwallis-h testi.....	42
Tablo 4.8: Eğitim durumu değişkeni ile kariyer memnuniyeti ve mesleki haz motivasyonu arasındaki kruskallwallis-h testi.....	43
Tablo 4.9: Bulunduğu hakem kadro durum değişkeni ile kariyer memnuniyeti ve mesleki haz motivasyonu arasındaki kruskallwallis-h testi.....	44
Tablo 4.10: Hakemlik yapma yılı değişkeni ile kariyer memnuniyeti ve mesleki haz motivasyonu arasındaki kruskallwallis-h testi.....	46
Tablo 4.11: “Farklı şehirdeki hakemlerle maça gittiğimde olumsuz etkilenirim”. sorusuna verilen cevaplar ile kariyer memnuniyeti ve mesleki haz motivasyonu arasındaki mannwhitney-u testi.....	46
Tablo 4.12: “Tribünde seyirci olup olmaması beni etkiler”. sorusuna verilen cevaplar ile kariyer memnuniyeti ve mesleki haz	

motivasyonu arasındaki mannwhitney-u testi	47
Tablo 4.13: “Pandemiden dolayı müsabakalardan olumsuz etkilenirim”.sorusuna verilen cevaplar ile kariyer memnuniyeti ve mesleki haz motivasyonu arasındaki mannwhitney-u testi	48
Tablo 4.14: “Olduğum kadro pozisyonunda aldığım ücret beni mutlu eder”. sorusuna verilen cevaplar ile kariyer memnuniyeti ve mesleki haz motivasyonu arasındaki mannwhitney-u testi	48
Tablo 4.15: Sevmediğim hakem/yardımcı hakem ile müsabakaya çıkmaktan haz almam”.sorusuna verilen cevaplar ile kariyer memnuniyeti ve mesleki haz motivasyonu arasındaki mannwhitney-u testi	49
Tablo 4.16: “Hakemlik dışında düzenli bir gelir getiren mesleğe sahibim”.sorusuna verilen cevaplar ile kariyer memnuniyeti ve mesleki haz motivasyonu arasındaki mannwhitney-u testi	50
Tablo 4.17: Hakemlikte terfi edecek düzeyde yabancı dil bilirim”. sorusuna verilen cevaplar ile kariyer memnuniyeti ve mesleki haz motivasyonu arasındaki mannwhitney-u testi	50
Tablo 4.18: Kariyer memnuniyeti ile mesleki haz arasındaki spearmen korelasyon analizi.....	51

SİMGELER ve KISALTMALAR DİZİNİ

Simgeler	Açıklamalar
$\bar{x}$	Aritmetik Ortalama
ss	Standart Sapma
n	Denek Sayısı
sd	Serbestlik Derecesi
p	Anlamlılık Değeri
K.T	Kareler Toplamı
RankOrt	Rankların Ortalaması
Rank Top	Rankların Toplamı
df	Serbestlik Derecesi

1.GİRİŞ

Günümüz toplumları, sanayi toplumlarının geleneksel hale getirmiş olduğu yaşam boyu kariyer isteklerine itiraz eden dinamik ekonomik yapısı ve hızlı yeniden yapılanması ile ayırt edilmektedir (Dries et al.,2009).

Özellikle artan rekabetin güçsüzleri yaşatma imkânı vermediği günümüz kurumlarında teorik, pratik ve akademik her bilgi harmanlanıp kullanılmaktadır. Bu bilgiler çalışanların kişilik özelliklerinden yönetsel ve işle ilgili becerilerine kadar geniş bir yelpazede sunulmaktadır. Bu bilgi kullanımı toplumun her kurumunda kendini göstermektedir. Özellikle sanayi alanında olduğu gibi bilgi kullanımı bir domino taşı gibi sporla ilgili alanlarda da etkileşime girmektedir. Bilgi kullanımı ve multi disiplinler çalışmalar sporcuların atletik özellikleri ile ilgili çalışmaları kapsayabileceği gibi sporun yönetsel boyutlarında da kendisini hissettirmektedir.

Bu nedenle spor yönetimi literatüründe sporlarla ilgili rekabetçi spor branşları ve iş performansı arttıran başarılı örgütsel teorilerle ilişkilendirilmiş çalışmaların sayısı artmaya başlamıştır. Çünkü örgütsel teorilerin temeli örgütsel psikoloji ile iç içe olup örgüt çalışanlarının performansını arttırma merkezlidir (Jones, 2002). Örgütlerde yakalanan performans yüksekliği endüstri haline gelen profesyonel sporlar da kendisini göstermeye başlamış olup spor paydaşları üzerinde de uygulanmaya başlamıştır. Bu sayede özellikle kar amacı güden kuruluşların spor yöneticileri spor ürününü pazarlayabilmek ve güzelleştirebilmek adına önlemler almaktadır.

Bu önlemler için de yerini alan profesyonel veya amatör branşlarda da olsa müsabakaları yöneten hakemlerdir. Helsen&Bultynck (2004)'e göre, futbol hakemleri futbolun oyun kurallarına göre yönetilmesini ve adaletini sağlayan kişilerdir. Bu adaletin sağlanabilmesi için anlık kararların verilmesi elektronik sistem ve yardımcılara danışılması gerekliliği bütçesi oldukça yüksek olan futbol oyununda önemli hale gelmiştir. Futbolun paydaşları olayın adil yönetilip yönetilmediği

yönüyle ilgilenirken akademisyen ve hakemlik müessesesi yöneticileri multidisiplinler çalışmalarla ve kurdukları sistemlerle hakemliği geliştirme çabasındadırlar.

İl hakem kurulları ulusal ve uluslararası oyun kurallarına göre müsabaka yönetebilecek yetkinlikte hakemler yetiştirmekle görevlidirler. Hakemlik camiasının içerisinde başarıya endeksli olarak üst liglerde müsabakalar yönetebilmek için bazı işletmelere benzer şekilde bir takım kriterlerin yerine getirilmesi gerekir. Yine müsabakaya çıkan hakemler bulundukları kadro ve görevlendirildikleri müsabakalara göre ücret almaktadırlar.

İl hakem kurulları hakemleri belirli bir sistem ve zaman aralığına göre üst liglere sırayla yükselmelerini sağlamaktadır. Hakemler üst liglere doğru yükseldikçe kariyer basamaklarını birer birer tırmanmaktadırlar. Bu noktada kariyer bireyin profesyonel meslek hayatı boyunca ilerlemesini kapsayan bir bütün olarak tanımlanabilirken kariyerbaşarısı bireyin bulunduğu meslekte süreç içerisinde elde ettiği örgütteki hiyerarşik sıra değiştirmesi olarak açıklanabilir (Gunz&Heslin, 2005). Kariyer memnuniyeti ise “ücret, ilerleme ve gelişim fırsatlar dahil olmak üzere bireylerin kariyerlerinin içsel ve dışsal yönlerinden elde ettikleri memnuniyet” olarak tanımlanmaktadır (Greenhaus et al., 1990: 73). Elbette kariyer memnuniyetinin yanı sıra hakemliğin vermiş olduğu yönetme duygusu sahanın tamamındaki yetkili olma durumu mesleki haz sağlaması açısından önemli bir konudur. Hakemleri de etkilediği düşünülmektedir.

Birçok faktörden etkilenen hakemlerin kariyer memnuniyetleri ile hakemlik mesleğinden aldıkları hazzın nasıl olduğu kurum yöneticilerini ve literatürdeki çalışma boşluğu giderecek olması nedeniyle ilgilendirmektedir. Bu noktadan hareketle araştırma soruları aşağıdaki oluşturulmuştur:

Hakemlerin tanımladıkları kariyer memnuniyetleri ve mesleki hazları nasıldır?

Hakemlerin tanımladıkları kariyer memnuniyetleri ve mesleki hazları ile araştırma sorularına verilen cevaplar farklılaşmakta mıdır?

Hakemlerin tanımladıkları kariyer memnuniyetleri ile mesleki hazları arasında ilişki var mıdır?

İlgili araştırma için değişkenleri tanımlayarak değişken arası ilişkiler için Türkiye Futbol Federasyonu sekizinci bölgede görev alan faal futbol hakemleri araştırmanın evreni seçilmiştir. Yaşanan Covid-19 pandemisi ile araştırmanın ulaşım, bütçe ve zaman yetersizliği göz önüne alınarak araştırma evreninden tesadüfî örnekleme tekniği ile örneklem grubuna ulaşılmıştır. Elde edilen veriler tanımlayıcı ve çıkarımcı istatistik teknikleri ile analiz edilerek yorumlanmıştır. Böylelikle de hakemlik camiası için kariyer memnuniyeti ve mesleki haz kavramının nerede olduğunun bilinmesi ve hakemlik literatürüne katkı sağlanması araştırmanın amacını oluşturmuştur.

Araştırma beş bölümden oluşmaktadır. Araştırmanın giriş kısmında soru cümlelerinin tanıtımı ile genel bir giriş yapılmıştır. Araştırmanın genel bilgiler bölümünde hakemlik, hakem olma şartları, hakemlik kadroları, hakemlikte yükselme, kariyer, kariyer memnuniyeti, kariyer memnuniyetini etkileyen faktörler, haz, mesleki haz, mesleki hazzı etkileyen faktörler ele alınmıştır. Üçüncü bölümde araştırmada kullanılan yöntemler, ölçme aracı, verilerin toplanması ve değerlendirilmesine yer verildi. Dördüncü bölümde araştırmada kullanılan ölçekler ve demografik sorular vasıtasıyla elde edilen bulgular tablolar halinde sunularak literatürletartışıldı. Beşinci bölümde araştırma sonuçlandırılmıştır.

2.LİTERATÜR TARAMASI

Bu bölümde futbol, futbol hakemliği, kariyer, kariyer memnuniyeti, mesleki haz konularında genel bilgiler verilmiştir.

2.1.Futbol

Futbol oynamaya elverişli alanlarda, sonucun belirlenmesi için iki kale direğinin arasından topun geçtiği, kaleciler haricinde diğer oyuncuların el dışında vücutlarının her yeri ile topla oynadıkları sosyal bir spor dalıdır (İnal,1998).

Futbol insanları ayırmadan herhangi bir statü ve sınıfa bağlı kalmadan hayatlarını güzelleştiren, renklendirip yenilenmelerini sağlayan tüm dünya da potansiyeli büyük bir spor dalıdır. Büyük bir kısmının seyirci olarak katıldığı, kitlelerin seyretme sıklıkları yüksek, kendilerini bir takıma ait hissetme, spor kimliği oluşturma ve bu sayede kendilerini en iyi şekilde ifade etmelerini sağlayan yöntem olarak adlandırılır (Tekin ve Topkaya, 2004).

2.1.1.Futbol oyun kuralları

Futbol oyunu tüm Dünya’da Uluslararası Futbol Birliği Kurulu tarafından hazırlanan 232 sayfalık futbol oyun kuralları kitabında yazılı olan 17 kuraldan oluşmaktadır. Takımlar bu kurallara göre müsabakalarını oynamaya zorunludur. Kuralların işletilmesi ise hakemin sorumluluğundadır (IFAB, 2020).

2.1.2.Futbol hakemliği

Hakem genel anlamda insanlar arasında çıkan sorunların giderilmesi bakımından özel olarak seçilmiş kişilerdir. Spor bakımından hakem ise; futbol oyun kurallarını uygulayan ve bu kuralları müsabakanın yönetmesine yardımcı olmasını amaçlayan, futbolda ise oyun kurallarına uymayan sporcuların gerekli cezayı uygulamakla görevli kişidir (Durna, 1997:144).

Futbol Hakemi, Uluslararası Futbol Birliği Kurulu tarafından çıkartılan futbol oyun kurallarını bilen müsabaka esnasında uygulayan ve yürüten kişidir. Hakemler hem fiziksel hem de mental olarak kendini geliştirmiş bu bağlamda hazır olan etkili beden dili bilen müsabaka da bunu gösterebilen yaptığı hareket ve kararlar açık ve anlaşılan sahadaki en önemli aktördür. Müsabakanın başından sonuna kadar otoritesini sarsmadan, müsabaka tebliğ edilip sonlanana kadar yetki ve sorumluluğu devam eder (IFAB, 2020: 65-66).

Futbolcular ile birlikte müsabaka alanında efor sarfeden, müsabakanın sonuçlanmasında etki sahibi olan hakemler; maçın skorunu not eden, futbol oyun kurallarına uymayan futbolculara gereken disiplin ve teknik cezayı uygulayan kişidir. Maların adil bir şekilde oynanması, sonuçlanması ve kuralların uygulanması açısından vazgeçilmez bir parçasıdır (Cengiz ve Pulur, 2004).

Hakem olmak için kişinin; eğitimi, donanımlı, kişilik ve karakter olarak kendini gerçekleştirmiş, bilgi ve tecrübesi yeterli düzeyde olup fiziksel anlamda kondisyonu iyi düzeyde olan konsantrasyonu yüksek olan kişidir. Hakem: sosyal yaşamı, saygın kişiliği ile sporcu psikolojisini bilen, toplumsal olguları yorumlayan, yeşil sahalarda ve dışında davranış ve hareketleri açısında örnek biri olmalıdır. Hakemlik özenle seçilmiş insan topluluğu olma yoluna girmektedir (Orta,2000).

Baskı ve olumsuz koşullarda oluşabilecek eylemleri değerlendirebilen çabuk karar verebilen yardımcı hakemler, futbolcu, yönetici ve antrenörlerle etkili iletişim kurabilen, baskı altında kalmayan kişidir. Oluşan hareket ve davranışlarına göre teknik ve disiplin cezalarını uygular ve proaktif davranarak sakatlanmaları engeller. Amatör müsabakalarında  (3) profesyonel müsabakalarda dört (4) hakem görev almaktadır. Yeni uygulama ile VAR hakemleri de oluşan kırmızı kart, penaltı ve hakemlerin görmediği pozisyonları hakeme iletmekle sorumlu olarak eklendi. Tüm Dünya'da etkili ve yararlı olarak kullanılmaya devam etmektedir (IFAB, 2020: 65-69).

2.1.2.1. Futbol hakemliğinde kadrolar ve yükselmeler

2021 yılında Türkiye Futbol Federasyonu Merkez Hakem Kurulunun talimatlarına göre aday, il, bölgesel, bölgesel yardımcı, klasman, klasman yardımcı,

üst klasman, üst klasman yardımcı, FİFA, FİFA yardımcı, kadınlar, kadınlar yardımcı, FİFA kadın, FİFA kadın yardımcı, video yardımcı hakemlerin kadro ve yükselmeleri aşağıdaki şekilde yapılmaktadır (<https://www.tff.org>):

Aday Hakem: 16 ve 30 yaş arasında olan bireylerin yaklaşık bir hafta boyunca eğitim alıp bu eğitim sonunda kural sınava girip başarılı olmaları sonucu aday hakemliğe başlamış olurlar. Başvuruda 18 yaşından küçük olan hakem var ise ailelerinin yazılı onayı dâhilinde hakemliğe başlarlar. Minimum 1 yıl boyunca en az 10 müsabaka da görev almaları ile sezon sonu yazılı sınav ve atletik testi geçmeleri durumunda adayların il hakem kurulu tarafından dosyaları MHK (merkez hakem kurulu) gönderilir. Bu noktada aday hakemlerin talimatlarda belirtilen maddelere aykırı (sabıka kaydı vb.) durumu olup olmadığına bakılır. Şartları sağlayan aday hakemler lisans numaraları verilip il hakemi olurlar. 3 sezon boyunca aday hakemlik yapıp il hakemi olamayan kişilerin aday hakemlikleri sona erdirilir.

İl Hakemi: İl hakemi olabilmek için minimum 1 yıl aday hakemlik yapmış olmak, en az 1 kez orta hakem olarak müsabakayı yönetmiş olup en az 5 hakem veya yardımcı hakem olarak müsabakaya çıkmış olmaları gerekmektedir. 18 ile 45 yaş arasında olan bu kategorideki hakemler il bazında özel müsabakalar, amatör müsabakalar, gelişim ligleri, bölgesel gelişim liglerinde hakem, yardımcı hakem ve dördüncü hakem olarak görev alırlar. Yükselme potansiyeli olan hakemler bölgesel amatör maçlarına MHK bölge üyesi talimatı ile il hakem kurulunun seçmesiyle ilgili müsabaka da dördüncü hakem olarak görevlendirilir.

Bölgesel Hakem ve Bölgesel Yardımcı Hakemler: Bu kategoride hakem olabilmek için 32 yaş altında olma şartı vardır. Ayrıca aktif olarak minimum 1 yıl il hakemliği yapmış, ilde oynanan Süper, 1. Amatör ve 2. Amatör liglerdeki maçlarda en az 10 müsabakada hakem veya yardımcı hakem olarak görev yapmış olmaları gerekmektedir. Bölgesel hakemler 19-36 yaş aralığında bölgesel kategoride hakem ve yardımcı hakem olarak görev yaparlar. İl hakem kurulunun hazırladığı çizelgede Bölgesel hakem kurulunun yaptığı yazılı sınav sonrasında sözlü mülakattan geçen hakemler MHK'nin onayı ile bir üst kadroya yükselir. Süper lig ve 1.lig dışındaki liglerde 4. Hakem olarak görev verilebilmektedir.

C Klasman Hakemleri ve Yardımcı Hakemler: Bu kategoride hakem olabilmek için 32 yaş altında olma ile hakem ve yardımcı hakemler minimum aktif olarak 1 yıl boyunca bölgesel hakem-yardımcı hakem olarak görev yapma zorunluluğu vardır. 2 lig, 1 lig ve süper lig dışındaki bütün müsabakalara hakem, yardımcı hakem ve dördüncü hakem olarak görev almaktadırlar. İstisna olarak MHK'nin gelecek vadeden hakem ve yardımcı hakemleri bir üst liglerde görevlendirebilirler. Sınav, eğitim ve yapılan atletik koşullarda başarılı olan hakem ve yardımcı hakemler bölgesel hakem kurulunun önerisiyle merkez hakem kurulunun C klasmana çıkma kursuna çağırılan hakemlerin kursta açıklanan listede hakem ve yardımcı hakem olarak başarılı olmaları durumunda yükselmeleri olur. 19 ve 40 yaş arasındaki hakemler bu kategoride hakem ve yardımcı hakem olarak görev alırlar. Var belgeleri olan C klasman hakemleri VAR ve AVAR hakemi olarak görev alabilmektedirler.

B Klasman Hakemleri ve Yardımcı Hakemler: Minimum 1 yıl C klasman hakem ve yardımcı hakem olarak müsabakalara çıkmış olan 34 yaş altındaki hakem ve yardımcı hakemler bu kategoridedir. Merkez Hakem Kurulu tarafından yapılan kurslara çağırılmak ve bu kurstan açıklanan listede başarılı olmaları ve yapılan atletik testlerden başarılı olmaları gerekmektedir. Süper Lig ve 1.lig müsabakası dışında bütün liglerde hakem, yardımcı hakem ve dördüncü hakem olarak görev almaktadırlar. İstisna olarak MHK'nin gelecek vadeden hakem ve yardımcı hakemleri bir üst liglerde görevlendirebilirler. Var belgeleri olan B klasman hakemleri VAR ve AVAR olarak görev alabilmektedirler. Hakemler 20 ve 45 yaş aralığında bu kategoride görev almaktadırlar.

A Klasman Hakemleri ve Yardımcı Hakemler: Minimum aktif olarak 1 yıl B klasman hakem ve yardımcı hakem olarak müsabakalara çıkmış 36 yaş altındaki Merkez Hakem Kurulu tarafından yapılan kurslarda başarılı olan yapılan atletik testlerden geçen hakem ve yardımcı hakemlerin bu kategoridedir. Bu kategori hakemleri Süper lig dışındaki bütün liglerde hakem, yardımcı hakem ve dördüncü hakem olarak görev almaktadırlar. 21 ve 45 yaş arasındaki hakem ve yardımcı hakemler bu kategoride görev almaktadır. İstisna olarak MHK'nin gelecek vadeden hakem ve yardımcı hakemleri bir üst liglerde görevlendirebilirler. Var belgeleri olan

A klasman hakemleri VAR ve AVAR olarak görev alabilmektedirler. Yükselme durumu sadece Merkez Hakem Kurulunun onayı ile yapılmaktadır.

Üst Klasman Hakemleri ve Yardımcı Hakemler: Minimum aktif 1 yıl A klasmanda hakem veya yardımcı hakem olarak görev almış, Merkez Hakem Kurulu tarafından yapılan kurslarda başarılı olmuş ve yapılan atletik testlerden geçmiş 38 yaş altında olan hakem ve yardımcı hakemlerdir. Tüm ligler ve Türkiye kupası müsabakalarında hakem, yardımcı hakem ve dördüncü hakem olarak görev almaktadırlar. Var belgeleri olan Üst klasman hakemleri VAR ve AVAR olarak görev alabilmektedirler. 21 ve 47 yaş arasındaki hakem ve yardımcı hakemler bu kategoride görev almaktadır. Görev süresi TFF ve MHK izniyle uzatılabilmektedir. Bu kategorideki hakemlere profesyonel sözleşme yapılır. Meslek olarak sadece hakem olarak devam etmeleri sağlanır.

FİFA Hakemleri ve Yardımcı Hakemleri: Uluslararası müsabakalar ve ülkedeki tüm müsabakalarda hakem, yardımcı hakem ve dördüncü hakem olarak görevlendirmeleri yapılır. FİFA'nın talimatlarındaki şartları sağlamaları için; yaş kriterleri, yabancı dil seviyelerinin belgelenmesi ve minimum 2 yıl süper ligde aktif olarak müsabakaya çıkmış olmaları gerekmektedir. Yaş sınırı FİFA'nın belirlediği sınırlara göre devam eder. FİFA hakemliğinin yaşı, FİFA tarafından hakemin fiziksel ve psikolojik durumu değerlendirilerek belirlenir. FİFA tarafından verilen kadro sayısı ile Merkez Hakem Kurulunun toplanarak hazırlayıp onayını verdiği liste FİFA'ya gönderilir. FİFA'nın onayı ile hakem ve yardımcı hakemler uluslararası müsabakalarda görev alırlar.

Kadın Bölgesel Hakemler ve Yardımcı Hakemler: 35 yaş altında olan ve minimum 1 yıl aktif olarak il hakemi olduktan sonra beş amatör maça hakem veya yardımcı olarak çıkmış olmaları gerekmektedir. Süper lig ve 1.lig dışındaki bütün liglerde hakem ve yardımcı hakem ve dördüncü hakem olarak görev alırlar. İl hakem kurulunun hazırladığı çizelgede Bölgesel hakem kurulunun yaptığı yazılı sınav sonrasında sözlü mülakattan geçen hakemler MHK'nin onayı ile yükselir. 19 ve 45 yaş arasında bu kategorideki müsabakalarda görev almaktadırlar.

FİFA Kadın Hakemler ve Yardımcı Hakemler: Uluslararası müsabakalar ve ülkedeki tüm müsabakalarda hakem, yardımcı hakem ve dördüncü hakem olarak görevlendirmeleri yapılır. FİFA kadın hakemleri 3.lig hakemi olan C klasman kategorisinde bulunmaktadır. FİFA olmak için kadın bölgesel hakem ve yardımcı hakem kategorisinde bulunmaları gerekmektedir. Yaş ve yabancı dil seviyeleri FİFA'nın talimatlarına göre belirlenir. FİFA hakemliğinin yaşı, FİFA tarafından hakemin fiziksel ve psikolojik durumu değerlendirilerek belirlenir. FİFA tarafından verilen kadro sayısına göre Merkez Hakem Kurulu toplanarak hazırlayıp onayını verdiği liste FİFA'ya gönderilir. FİFA'nın onayı ile hakem ve yardımcı hakemler uluslararası müsabakalarda görev alırlar.

Video Yardımcı Hakemleri: Var belgesi olan hakemlerin VAR'ın uygulandığı veya olması gereken maçlarda VAR/AVAR Hakemi olarak görev alırlar. Yaş olarak MHK'nin uygun gördüğü 49 yaş uygulanır. VAR belgesi olan hakemlerde onay Merkez Hakem Kurulu ve yönetim kurulu onaylamasıyla görev alırlar. Her yıl tekrar toplantılar olup tekrar seçilir. Kadro sayısını Merkez Hakem Kurulu belirlemektedir.

2.1.2.2. Futbol hakemliğinde ücret

Futbol hakemleri müsabaka tebliği aldıktan sonra müsabakaya atanmış olur. Müsabaka hakemi, yardımcı ve dördüncü hakemlere maçı tebliğ ettikten sonra müsabakaya nasıl gidileceği, nerde kalacaklarını, hangi ulaşım aracıyla gideceklerini hakemler kararlaştırıp müsabakadan bir gün önce maçın oynanacağı şehire giderler. Amatör müsabakalarda yakın şehirlere veya şehir içindeki maçın oynanacağı gün müsabakaya gidilmektedir. Futbol müsabakalarında oynanan karşılaşmalarda profesyonel ve amatör olarak hakem, yardımcı hakem ve dördüncü hakem ücretleri farklılık gösterir. Ücretler 2017 yılında geçerli olan "Türkiye Futbol Federasyonu Merkez Hakem Kurulu Tazminat, Harcırah ve Ulaşım Ücretleri Ödeme Prensipleri ve Yöntemleri İç Talimatına" göre aşağıdaki şekilde ödenmektedir:

✓ Süper Lig Hakemleri

Hakem : 10.000 TL

Yardımcı Hakemler : 4.400 TL

Dördüncü Hakem : 3.000 TL

✓ 1.Lig Hakemleri

Hakem : 3.300 TL

Yardımcı Hakemler : 1.815 TL

Dördüncü Hakem : 930 TL

✓ 2. Lig Hakemleri

Hakem : 2.052 TL

Yardımcı Hakemler : 1.172 TL

Dördüncü Hakem : 1.023 TL

✓ 3.Lig Hakemleri

Hakem : 880 TL

Yardımcı Hakemler : 633 TL

Dördüncü Hakem : 539 TL

Harcırahlar	: Süper Lig	1.Lig	2.Lig	3.Lig
250km - 1 Günlük	: 400	350	275	253
251-500km -2 Günlük	: 765	630	550	451
501+km - 1 Günlük	: 935	700	677	550

✓ Bölgesel Amatör Lig

Hakem : 240 TL

Yardımcı hakemler : 140 TL

Dördüncü hakem : 120 TL

Sadece bölgesel amatör müsabakalarında görev alan hakemlere harcırah olarak; 150 kilometrenin altında olduğunda 120 TL, 151 kilometre ve üstü olduğunda ise 290 TL ödenir.

✓ Bölgesel Gençlik Geliştirme U18 / U19

Hakem : 95 TL
Yardımcı hakemler :55 TL
Dördüncü hakem : 50 TL

✓ Akademi Ligleri U19 / U17

Hakem :95 TL
Yardımcı hakemler :55 TL
Dördüncü hakem : 50 TL

✓ Akademi Ligleri U16 / U15 / U14

Hakem :55 TL
Yardımcı hakemler :40 TL
Dördüncü hakem :40 TL

Yukarıda adı geçen akademi ligleri profesyonel takımların alt yapılarını veya alt yaş kategorilerini temsil etmektedir. U19 ile kastedilen kısaltma 19 yaşın altında olan sporcuların müsabakaya çıktığı ligleri temsil etmektedir.

✓ Bölgesel Gençlik Geliştirme U17

Hakem : 55 TL
Yardımcı hakemler : 40 TL
Dördüncü hakem : 40 TL

✓ Bölgesel Gençlik Geliştirme U14/U15/U16

Hakem : 55 TL
Yardımcı hakemler : 40 TL

Bölgesel Gençlik Geliştirme ligleri kendi bölgesinde olan profesyonel takımlarının yukarıdaki belirtilen yaş kategorilerinde yaptıkları müsabakalardır.

✓ Bayanlar Ligi 1

Hakem : 120 TL

Yardımcı hakemler : 65 TL

✓ Bayanlar 2. ve Bölgesel Ligi / Süper Amatör Lig / 1.ve 2.Amatör Lig

Hakem : 90 TL

Yardımcı hakemler : 55 TL

Bayanlar ligi ile kastedilen kadınların futbol oynadıkları liglerdir.

✓ U19/U17

Hakem : 80 TL

Yardımcı hakemler : 50 TL

✓ U16/U15

Hakem :80 TL

Yardımcı hakemler : 50 TL

✓ U14 / U13 / U12 / U11

Hakem : 80 TL

Yukarıda sadece U harfi ile başlayan ligler il takımlarının kendi aralarında yaptıkları ligleri ve yaş kategorilerini temsil eder.

✓ Bayanlar U17 / U15

Hakem : 55 TL

Yardımcı hakemler : 40 TL

✓ Bayanlar U13

Hakem : 55 TL

Yardımcı hakemler : 40 TL

Müftüoğlu (2018)' nun basına verdiği demece göre, 2015 yılından itibaren yürürlüğe giren sözleşmeli hakemliğe göre Süper lig hakemleri aylık 12.000 TL-15.000 TL arasında değişen miktarlarda ücret aldığını açıklamıştır. Ayrıca Var Hakemi: 4.400 TL ücret almaktadır. Sözleşmeli hakemlikte görev alan üst klasman hakemler haftanın üç günü TFF'nin merkezinde ve gözetiminde çalışırlar. Ayrıca

kurs ve seminer tarzı eğitim faaliyetlerinde bulunurlar. 2020-2021 Türkiye Futbol Federasyonunun düzenlediği sezonda üst klasman sınıfındaki futbol hakemlerinin aylık maaşları 27.500 TL'den başlayıp 36.000 TL'ye kadar ulaşmaktadır. Ayrıca profesyonel sözleşmesi olanlar herhangi bir işte çalışmayıp sadece meslek olarak futbol hakemliği yapmaktadır. Bu seviyedeki bir hakem performans düşüklüğü yaşamadığı ve gözlemci rapor puanları düşük gelmediği sürece sezon içerisindeki aylık maaşı diğer lig gelir ve harcırahlarla birlikte 135.000 TL ile 175.000 TL arasında kazanabilmektedir. Bir şampiyonlar ligi müsabakası maç başı ücreti 2500 Euro ile 4500 Euro arasındadır (<https://www.tercihiniyap.net>).

2.1.2.3. Futbol hakemliğinde trio

TDK'ya göre üç'lü anlamına gelen trio kelimesi (<https://www.tdktr.com>) futbol hakemliğinde genel olarak müsabakayı yönetmek için görevlendirilen veya atanan hakemleri ifade eder. Hakemler arasında genel olarak kullanılır. Hakemler klasman kadrolarına geçişlerde bazı şartlar taşımalıdır. Bu şartlar "Türkiye Futbol Federasyonu Merkez Hakem Kurulu Talimatı"nda belirlenmiştir. Federasyonda atamalar ilgili talimatlara göre yapılmaktadır (<https://www.tff.org>):

İl müsabakalarında il hakem kurulundaki hakem atama sorumlusu müsabaka triosunu atar. Hakem atama sorumlusu müsabakanın lig fikstürüne göre zorluk kolaylık derecesini hakemlerin performansları ile bulundukları kadro pozisyonlarını, gözlemci raporlarını ve hakemin müsabaka yapan takımlarla daha önce problemi olup olmadığı v.b. koşulları değerlendirerek trio atamasını yapar.

Bölgesel atamada bölge atama sorumlusu ildeki benzer prosedürü işletir. Bu klasmandaki farklılık aday hakem ve il hakem kadrosunda olanları müsabakaya yönetme yetkisinin olmamasıdır. İstisna olarak yükselme potansiyeli olan il hakeminin dördüncü hakem olarak atanabilmesi örnek verilebilir. Aynı ilde hakem kadrosu bölgesel klasman olan trio sayısı oluşuyorsa bölge atama sorumlusu o ilin hakemlerini trio olarak atar. Eksik varsa aynı bölgedeki farklı ilden hakem atayarak trioyu tamamlar.

Bölgesel ligler ile üst klasman ligleri arasında A Klasman 1.Lig, B Klasman 2.Lig, C Klasman 3.Lig grupları bulunmaktadır. Bu liglerde hakemlik yapabilecek

kadrolar en düşük kendi grubunda olmalıdır. Ancak orta hakemler diğer kategorideki maçlara atanabilir. Örnek olarak C Klasman 3.Lig kadrosundaki orta hakem A Klasman 1.Lig müsabakasına atanabilir. Klasman yardımcı hakemlerin herhangi bir üst klasman lige dördüncü hakem olarak atanması mümkün değildir. Dolayısıyla bu liglerde trio'lar genellikle farklı illerden atanmaktadır.

Üst klasman olarak adlandırılan lige Türkiye Süper Ligi denmektedir. Bu ligde göre alan hakemlere üst klasman hakemleri denir. Bu kadrodaki hakemler Türkiye Süper Liginde maç yönetebildiği gibi FİFA kokartına sahip olanlar UEFA'nın verdiği uluslararası liglerde de müsabaka yönetmektedir. İllerdeki üst klasman grubundaki hakemler aynı müsabakaya beraber gidebildiği gibi farklı illerdeki üst klasman hakemlerle de trio olarak gidebilirler.

Genelde dördüncü hakemlik için kendi hakemlik kadrosu bir üst ligde maç yönetmeye ehliyeti olmasa bile ilgili atama merci tarafında görevlendirilebilir.

2.1.2.4. Futbol hakemliğinde yabancı dil

Futbol hakemliğinde yabancı dil yeterliliği C Klasman 3.Lig gruplarından itibaren başlayarak üst klasman hakemlerine kadar zorunlu bir şekilde aranmaktadır. Bu durumun genel gerekçesi ilgili liglerde yabancı oyuncuların olması ile açıklanabilir. Hakemlerin yükselme seminerlerinde ve mülakatlarda hakemlere kendilerini anlatacak kadar İngilizce sorular sorulmaktadır.

2.2. Kariyer Memnuniyeti

Bu başlık altında “kariyer memnuniyet kavramı, kariyer memnuniyetinin önemi, kariyer memnuniyetini etkileyen unsurlar ve kariyer memnuniyetinin sonuçları” başlıklarına yer verilmektedir.

2.2.1. Kariyer memnuniyeti kavramı

Çalışan bireyler için kariyer, iş hayatı içerisinde kendilerini ifade etmek adına edinilen önemli kazançlardan biridir. Bir bireyin çalışmasındaki en önemli etken maddi ve manevi temel ihtiyaçların giderilmedir. Bu nedenle çalışarak ihtiyaçlarını gideren bireyler, ekonomik ve sosyal olarak tatmin duygusu yaşamaktadırlar. Kariyer

kelimesi günümüzde bireylerin meslek ve iş yaşamlarında elde ettikleri başarı derecesini belirtmektedir. Böylelikle çalışan bireylerin meslek yaşamlarında kariyer tatmini yaşamalarını ve başarı elde edebilme arzusunun önemini belirtmektedir (Demirdelen ve Ulama, 2013). Her bireyin çalışma amacında farklılıklar olsa da asıl amaç genel gereksinimlerin giderilmesi ve tatmin edilmesidir. Çalışma hayatında temel gereksinimlerini gidermeye çalışan bireyler, zaman içerisinde değişim gösteren ve farklı beklenti ve ihtiyaçların tatmini için çabalamaya başlamaktadırlar (Yüksel, 2005).

Kariyer memnuniyetinde bireyin iş ve dış yönleri nesnel ve öznel boyutlar olarak ele alınmaktadır. Objektif boyutlar içerisinde bireylerin çalışma ve çabalarının gelir düzeyleri, yükselme, iş ortamı gibi yönlerinin tatmini yer almaktadır. Sübjektif boyutlar ise bireylerin kariyer yaşamlarıyla ilgili ilerlemelerini, gelişimini, kısacası kariyer başarılarını ve tüm bunlar sonucunda elde edilen memnuniyet düzeyidir. Bir başka deyişle kariyer memnuniyetinin sahip olduğu bir boyutu da bireylerin kariyerlerinden elde ettikleri tatmin ve kariyer başarıları meydana getirirken diğer boyutu da ileriki dönemlerinde elde etmek istedikleri kariyer ilerlemeleri için bireylerin umutları meydana getirmektedir.

2.2.2. Kariyer memnuniyeti kavramının önemi

Kariyer memnuniyeti, bireylerin kariyerlerinde elde ettikleri doyumlar ile mevcut kariyer başarıları, kariyerlerinde geldikleri konum ve ileriki dönemlerinde ulaşmak istedikleri hedefler için bireylerin bu bağlamdaki umutlarını belirtmektedir. Kariyer memnuniyeti, bir bireyin kariyeri kapsamında hedeflediği noktaya ulaşması karşılığında tatmin duygusunu yaşamasıdır (Yüksel, 2005).

Çalışanların meslek hayatından duydukları memnuniyet, onların işe bağlılıklarını ve örgüt geleceğini önemli ölçüde etkilemektedir. Bu açıdan bakıldığında iş görenlerin, kariyer memnuniyetinin sağlanması onların iş doyumlarının yüksek olmasına katkı sağlamaktadır. Kariyerlerinden memnun olmayan çalışanlar, işe karşı memnuniyetsizlik, bıkkınlık, monotonluk gibi duygular beslerler. Bu duyguların beslenmesi de bireylerin örgütte başarısızlıklarına ve performans düşüklüğüne neden olabilmektedir. İşverenlerin bu noktada çalışanlarını

motive etmesi, onlara ödülleri vermesi iş görenlerin kariyer memnuniyetlerine katkıda bulunmaktadır.

2.2.3. Kariyer memnuniyetini etkileyen unsurlar

Kariyer memnuniyeti üzerine araştırma yapan Lepnum ve ark. (2006), bu kavramın ailevi sorumluluklar, stres, hizmet kalite düzeyi, ücret gibi birçok unsurdan etkilendiğini belirtmektedir. Bununla birlikte cinsiyet farklılıkları, kariyer seviyesi, bireysel farklılıklar, yapılan işin niteliği, yöneticilerin sergilemiş oldukları tutumlar, gelir seviyesi, eğitim düzeyi gibi birçok unsurun kariyer memnuniyetine etki ettiği de kabul edilmektedir (Çelik, 2012). Diğer yandan Greenhaus, Parasuraman ve Wormly (1990) ele aldıkları bir çalışmada kariyer memnuniyeti üzerine genel bir değerlendirme yaparak mesleki başarıların, ortak hedefler, gelir hedefleri, mesleki açıdan gelişimin ve becerilerin kazanılmasının kariyer doyumuna etki ettiğini belirtmişlerdir.

Bireylerin kariyer memnuniyetine olumsuz yönde etki eden unsurlar içerisinde genellikle;

- ✓ Ödüllerin adaletsiz dağılımı,
- ✓ İşin sahip olduğu yük,
- ✓ İşten kaynaklı stres,
- ✓ İş ve özel yaşamdaki çatışmalar,
- ✓ Etnik cinsiyete dayalı ayrımcılık gibi konular yer almaktadır

(Lepnurm et al., 2007; Yap et al., 2010).

Yaş: Çalışanların yaşı arttıkça yaptıkları işten daha çok memnuniyet duydukları gözlemlenmektedir. Öte yandan, yaşları daha genç olan iş görenlerin terfi ve diğer çalışma şartlarına ilişkin beklentileri fazla olduğu için yeni bir işe başlarken memnuniyetsizlik yaşamaları daha olasıdır (Alkan, 2016). Bu açıdan yaşlı çalışanın kariyer memnuniyetini de artırması beklenmektedir.

Cinsiyet:Cinsiyet unsuru açısından Özkişi (2012) tarafından yapılan bir çalışmada, cinsiyete yönelik beklentiler, tutumlar ve algıların erkek ve kadınlar açısından meslek ve kariyer seçimlerinde önemli olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Işık (2009), günümüzde erkeklerin hala kadınlardan daha yüksek bir hiyerarşide

olduğunu ve cinsiyet ayrımcılığının insanların kariyerlerini etkilediğini belirtmektedir. Böylelikle erkeklerin kariyerlerinde her anlamda daha hızlı ilerleme kaydetmeleri mümkündür ve bu ilerlemenin sonucunda kariyerlerinden daha memnun olabilirler.

Eğitim:Kariyerlerinden ne beklediklerinin farkında olan çalışanlar, bilgi ve becerilerinin daha fazla geliştirilmesi açısından çok daha fazla çaba göstermektedirler. Bu bağlamda da kariyer memnuniyetlerini sağlama süreçlerinde daha az zaman kaybı yaşamaktadırlar. Yükseköğrenim görmüş kişiler için yöneticilik düzeyine geçiş ve maaş açısından daha iyi bir konuma gelmeleri, kariyerlerinde tatmin duygusuna yol açabilmektedir (Demirdelen ve Ulama, 2013). İş görenlerin gördükleri eğitimler, yetkinlikleri ve iş deneyimleri, kariyer doyumları arasında bir ilişki bulunmaktadır (Gerçek, vd., 2015).

Statü:TDK'ye göre statü, kişinin bir kurum veya toplumdaki konumunu olarak ifade edilmektedir. Statü; “Toplumda başkaları tarafından bireye atfedilen değerlerden oluşan bir kavramdır”. Kişi böyle bir önemi elde etmek için çok çaba sarf etmeye isteklidir. Statü daha fazla saygı ile gelir. Yüksek bir konuma sahip bir birey, meslektaşları ve çevresi tarafından saygı görür. Böylelikle çalışanlarda da bir tatmin duygusu meydana gelmektedir (Özgener, 1996).

Orta ve üst yönetimde görev yapan kişiler, çalışma hayatındaki statüleri ile orantılı olarak kariyer tatmini sağlamaktadır. Kariyer tatmini açısından örgütteki yöneticiler astlarına kıyasla daha yüksek düzeylere ulaşmaktadır (Alkan, 2016). Bu açıdan bakıldığında, daha iyi bir düzeye erişim üst düzeydeki kariyer doyumunun da daha yüksek düzeylerde olabileceği söylenebilir.

Deneyim:Deneyim konusunda çalışmalarını yürüten Quinones ve ark. (1995)'a göre deneyim kavramı; genellikle bireylerce algılanan ve bireyin hayatında gerçekleşen olaylardır. İş deneyimi ise bir kişinin zaman içinde edindiği iş bilgisini belirtmektedir. Şirin ve İşcan (2005) yaptıkları çalışmada, iş görenlerin iş deneyimleri ile tatmin duygusu arasında pozitif ilişki olduğunu ve aynı işte uzun süre çalışanların tatmin duygusunun yüksek olduğunu belirtmişlerdir. Araştırmalar, kısa vadeli iş görenlerin kariyer algılamalarındaki belirsizlik sebebi ile kariyer

tatminlerinin düşük olacağını göstermektedir (Loi et al, 2004). Bu yargıdan hareketle, çalışma saatlerinin kariyer doyumu açısından için etkin rolde olduğu ifade edilebilir.

Mesleksel Başarı: Mesleksel başarılar, istihdamla ilgili tüm iş ve psikolojik sonuçlar olarak tanımlanır ve profesyonel yaşamda anahtar bir unsurdur. Başarı, kültür ve örgütsel olarak gelişen dinamik olguların meydana gelmesi ile ortaya çıkmaktadır (Delgado vd., 2016). Bir çalışma, bireyin yaşam başarısının iş, kariyer ve özel yaşamla ilgili olmasına karşın, kariyer doyumunun kariyer başarısı ile mümkün olduğunu vurgulamaktadır. Bu da kişilerin kariyer gelişimlerinin kendi amaçları, değerleri ve tercihleri doğrultusunda olduğuna ne ölçüde inandıklarını belirtmektedir (Balak, 2013). Bu bilgiler kapsamında mesleksel başarı, mesleksel olarak başarı elde eden iş görenler, kariyerinden memnuniyet duymaktadır.

Genel Mesleki Hedefler: Kariyer hedeflerine ulaştığına inanan ve gelişimleri için gerekli fırsatların kendilerine verildiğine inanan çalışanların kariyer tatminlerinin üst düzeyde olacağı söylenebilir (Gerçek vd., 2015). Kariyer memnuniyet düzeyleri yüksek olan iş görenlerin çalıştıkları işletme ve örgüte olan bağlılıkları da artış gösterecek ve bu nedenle de işi bırakma gibi eğilimlerin azalacağı ifade edilebilir (Joo ve Park, 2010).

Gelirle İlgili Hedefler: Çalışanları çalışmaya iten en güçlü duygu, hayatlarını devam ettirebilecek gelir elde etmektir. Hem çalışanların hem de çalışanların çalışmalarının sebepleri ekonomik temellerden kaynaklandığı herkes tarafından kabul edilen bir gerçekliktir. Maaşlar yalnızca çalışanın ekonomik açıdan kazancını artırmakla kalmaz, aynı zamanda örgüte olan bağlılığını da etkiler. Bununla birlikte yüksek kazanç elde etmek, toplum içerisinde bir bireyin prestijini de artırmaktadır. Dolayısıyla gelişmiş olan ülkelerde gelir düzeyi, kariyer memnuniyeti kapsamında önemli unsurlardan biri olarak kabul edilmektedir (Özgener, 1996). Gelir düzeyi, genellikle iş görenlerin işletmeye olan katkıları için yönetimden verilen takdir unsurudur. İş görenler, ücretlerini yöneticilerin kendileri hakkındaki düşüncelerinin bir simgesi olarak kabul etmektedirler. İş görenler, şirketin uyguladığı ücret sisteminin adil şekilde ve beklentileri kapsamında olmasını beklemektedirler. Maaş sistemleri ne düzeyde adil olursa, iş görenin beklentileri ne kadar karşılanırsa

memnuniyet de o kadar yüksektir (İmamoğlu vd., 2004). Sonuç olarak işletmeler ve örgütler kapsamında kariyer memnuniyetinin yolu, eşit işlerde eşit ücret alımı ilkesinden geçtiği söylenebilir.

Mesleki Gelişim Düzeyi: Mesleki gelişim, eğitim, iş gören, kariyer ve insan kaynakları gelişimi gibi kavramların evrimi ile ortaya çıkmaktadır. Mesleki gelişim, bir kişinin okul öncesi yaştan emekliliğine kadar olan örgün ve yaygın eğitiminin toplamıdır. Diğer bir deyişle mesleki gelişim, çalışanın iş hakkındaki bilgisini artırır; beceri, deneyim ve diğer niteliklerin de gelişmesini sağlayan faaliyetlerdir (Özer vd., 2014).

Örgüt içerisinde hâkim olan yaratıcı havasının algısının ve duygusal bağlılığın artmasıyla kariyer memnuniyetinin artacağına inanılmaktadır. Araştırma vakıf ve devlet üniversitelerindeki profesörlerin kariyer memnuniyetinin diğer unvanlara sahip profesörlere göre daha yüksek olduğunu ortaya koymaktadır (Gürkan ve Koçoğlu, 2014). Başka bir deyişle, mesleki gelişim göstermenin kariyer tatmini üzerinde olumlu bir etkisi olacağına inanılmaktadır. Nerkar vd. (1996) yaptıkları çalışmada konumlarından memnun olan çalışanların yetenekleri dahilinde yenilikçi davrandıklarını belirtmektedirler.

Yönetim ve Liderlik: Yöneticiler, amaçlarına başkaları aracılığıyla erişmeye çalışan bireylerdir. Liderler ise; belirli şartlar altında oluşturulan amaçlara ulaşmak için başkalarının eylem ve davranışlarını etkisi altına alan kişi olarak tanımlanabilir (Şimşek vd., 2003).

Elde edilen araştırma sonuçları kapsamında, yöneticilerin dönüşen liderlik tarzının kariyer tatmini üzerinde olumlu açıdan katkısı olacağı gibi, üye ve lider etkileşimi üzerinde de olumlu etkisi olacağı belirtilmektedir. Aynı husus, örgüte duyulan güven algısı için de geçerlidir. Diğer bir deyişle, örgüte duyulan güven algısı kariyer tatminini doğrudan olumlu etkilemektedir (Avcı ve Turunç, 2012). Öte yandan Seibert et al. (2001) yapılan çalışmada büyük kuruluşların ve işletmelerde bulunan dört yüz kırk sekiz çalışan incelenerek, diğer çalışmalarda olduğu gibi, bir lider ve takipçileri arasındaki olumlu diyalogların bir çalışanın kariyer

memnuniyetini psikolojik olarak tatmin ettiğini ve olumlu yönde etkilediğini bulmuştur.

Aile ve İş Çatışması:İş ve aile arasındaki çatışma; Bireyin sorumlulukları, ailesine karşı olan sorumluluklarını yerine getirmesini engellediği için meydana gelen ve gerilim oluşturan roller arasında bir çekişme biçimi olarak belirtilmektedir (Balak, 2013). Kariyer doyumu için bir diğer önemli faktörün iş ve aile arasındaki çatışma olduğu tespit edilmiştir. Bireyin kariyer doyumu yeterli düzeyde olsa bile iş ve aile arasındaki çatışma kişinin kariyer doyum düzeyini olumsuz yönde etkilemektedir (Yüksel, 2005). Örneğin, kariyer gelişimi aile rollerini engelliyorsa, aile ihtiyaçlarını karşılamak için genellikle kariyer rollerinden vazgeçilir. Literatür araştırması incelendiğinde iş ve aile arasındaki çatışma, kariyer gelişimi, kariyer bağlılığı ve kariyer tatmini arasında olumsuz bir ilişki olduğunun belirtisidir (Yüksel, 2005). Bu nedenle, iş ve aile arasındaki çatışma genellikle düşük kariyer tatminine yol açmaktadır. Öte yandan, düşük kariyer tatmini de iş ve aile arasında çatışmaya neden olabilmektedir.

2.2.4. Kariyer memnuniyetinin sonuçları

Kariyer, insanların çalışma hayatlarında kendilerini ifade etmeleri için önemli bir mesleki unsurdur. Bu bireyler için önemli bir destek sağlar. Çünkü kariyer insanların kendini ortaya koyması, kendini kanıtlaması ve geleceğe hazırlaması için çok önemlidir. İnsanlar çalışma hayatları boyunca kariyerlerinde ilerlemek, kariyerlerini geliştirmek ve kariyerlerini en üst düzeye çıkarmak isterler. Bunun farkında olan kişilerin kariyerlerinde belirli beklentileri (terfi, statü, gelir gibi) vardır. Bu aşamada kariyer tatmini kavramı ortaya çıkmaktadır. Şimdiye kadar yapılan araştırmalarda ve ilgili literatür araştırmacılarında; bireyin kariyer düzeyinin beklentilerini karşılama derecesi olarak ifade edilir. Kariyer doyumu, bireylerin bekledikleri veya istedikleri kariyer pozisyonları ile kariyer durumu arasında yaptıkları karşılaştırmaya göre kariyer pozisyonlarına karşı hissettikleri duygusal tutumdur (Alkan, 2016).

Sonuç olarak insanlar kariyer hedef ve beklentilerine uygun bir meslekte çalışmayı tercih ederken, aynı zamanda kariyerlerini geliştirmek ve kariyerlerinde

ilerlemek için her fırsatı değerlendirmekte ve kariyer seviyesinden memnuniyet için çaba göstermektedirler.

2.3. Mesleki Haz

Bu başlık altında mesleki haz kavramı, mesleki hazzın önemi, mesleki hazzı etkileyen unsurlar ve mesleki hazzın sonuçlarına yer verilmektedir.

2.3.1. Mesleki haz kavramı

Meslek hayatının gereksinimlerinin giderilmesi açısından incelendiğinde, meslek hayatında gerçekleştirilen eylemleri kapsayan her davranışın giderilmesini sağlayan gereksinim bulunmaktadır. Söz konusu bu gereksinimler içerisinde psikolojik ve fizyolojik gereksinimler de bulunmaktadır. Bireylerin sergiledikleri davranış ve tutumlar, söz konusu gereksinimlerin karşılanmasına yöneliktir. Psikolojik açıdan bakıldığında temel ilkelerden biri olan bu husus, mesleki eğitimin vazgeçilmez bir parçasıdır. Bu duruma örnek olarak; profesyonel çalışma neticesinde elde edilen kazanç, fizyolojik gereksinimlerine yöneliktir. Diğer yandan kendini ifade edebilme, yeteneklerin kullanılması, başarı ve tanınma gibi şartlar da psikolojik gereksinimlerin karşılanmasına ve neticesinde de iş görenlerin mutlu bir iş hayatı sürdürmesine katkı sunmaktadır (Kuzgun vd., 1999). Bu anlamda mesleki eğitimin oluşturduğu çalışma hayatı birey için önem kazanmaktadır. Günümüzde meslek yaşamının önemli bir parçası olan çalışma hayatına büyük anlamlar yüklenmiş ve çalışma kutsallaştırılmıştır. Yani insanlar işleriyle bütünleşir ve hayatlarının her alanında profesyonel kimliklerini kabul ederler. Örneğin; bir cerrah, kimliğini, işyerine ve bu kimliğin getirdiği bakış açısını hayatının diğer noktalarına aktarabilir (Dikmen, 1995). Buradan da anlaşılacağı üzere iş insan içindir; Savaşmak, düşünmek ve bunun için maddi ödül almak dışında farklı anlamları vardır. Çalıştığınız birim veya pozisyon ne olursa olsun, çalışma hayatı bireyi toplumda yer edinme, rol edinme gibi çeşitli alanlarda etkiler. Bunların dışında çalışma hayatı insanların sosyalleşmesi için de bir ortam sağlamaktadır. Ayrıca iş, insanların psiko-sosyal ve

fiziksel ihtiyaçlarını karşılamalarını sağlar. Tüm bu ihtiyaçların karşılanması sonucunda insanlar zevk almakta ve çalışma hayatına olumlu bir bakış açısı kazandırmaktadır (Tüfekçi, 2015).

Kişi, yaşamının önemli bir bölümünü iş yerinde geçirmekte ve iş ortamında, aile yaşamında ya da çalışma yaşamının dışındaki diğer sosyal yaşamında yaşadığı olumlu ya da olumsuz deneyimlerin sonuçlarını hissetmektedir. Bu anlamda iş hayatı ve onun dışındaki yaşam, birbirini etkileyen tamamlayıcı unsurlar içermektedir (Dikmen, 1995).

Öte yandan iş hayatındaki mutluluk, mesleki doyumun artmasında önemli bir faktördür. Aksi takdirde kişilerin iş hayatında karşılaşacakları çeşitli olumsuzluklar bir yandan psikolojik dengelerini bozarken, diğer yandan yaşamı uzatmak için gerekli olan enerjinin ortaya çıkması gibi paradokslara neden olabilmektedir (Avşaroğlu vd., 2005). İş hayatı için bu tür birbirine bağlı durumlar doğal olarak mesleki hazzı da etki etmektedir.

İşle ilgili mesleki hazzın bir yanı olan iş, aynı zamanda insanların hayatlarına devam etmeleri için ihtiyaç duydukları maddi kazancı sağlamak gibi önemli bir işleve de sahiptir. Bu nedenle iş insan için önemlidir. Bu doğrultuda yıllardır örgütsel davranış alanında; İşin ne anlama geldiği, insan için önemi ve insana sağladığı faydalar gibi konularda araştırmalar yapılmaktadır. Bu araştırmaların çoğu, kişinin iş tatminini ifade eden “iş tatmini” ile ilgilidir.

İş tatmini, insanların işlerine yönelik tutumlarından kaynaklanır ve mesleki hayata karşı bir tür duygusal tepkidir (Avşaroğlu vd., 2005). İş memnuniyeti; Meslektaşları ile yaratılan ürünlerin işten elde edilen maddi kazanç ve mutluluk olarak tanımlanmaktadır (Eren, 1989). Ancak iş tatmini büyük ölçüde sonuçların beklentileri ne kadar iyi karşıladığı ile belirlenir (Can ve Soyer, 2008). Aynı zamanda iş tatmini, bireyin mutlu olmasını ve yaptığı işten keyif almasını sağlar (Eğinli, 2009).

İş tatmini ya da tatminsizliği, kişinin kendisi, işin özellikleri, çalışma ortamı gibi birçok faktörden etkilenmekle birlikte işin odağı ile ilgili bir kavramdır (Eğinli, 2009). Çalışanların yaptıkları işe ve çalıştıkları kuruma bağlı olarak zihinlerinde

oluşan değerlendirmeler sonucunda ortaya çıkan durum, iş tatmini veya memnuniyetsizliği gibi sonuçlar göstermektedir. İnsanların beklentileri ile yaptığınız iş ve iş olanakları aşağıdaki konularda bağdaştığında iş doyumunu yaşanmaktadır.

✓ “Mesleğin gerektirdiği etkinliklerin bireyin yetenek, bilgi ve becerileriyle örtüşmesi”

✓ “Çalışılan ortamın fiziki olarak uygunluğu”

✓ “Çalışılan ortamdaki insan ilişkileri”

✓ “İşten elde edilen maddi kazanç”

✓ “Ödül ve takdir edilme”

✓ “İş güvencesi”

✓ “Terfi imkânı”

✓ “Günlük çalışma saati”

✓ “Rekabet ve kendini ifade etme olanağı”

✓ “İş bulabilme imkânı”

✓ “Mesleki etkinliklerin kişinin ilgisine hitap etmesi”

Yukarıda verilen bu şartların çokluğu ya da azlığı tek başına iş doyumuna neden olmaz ve bu faktörlere verilen önem iş doyumunu etkiler (Kuzgun vd., 1999).

İş tatmininin içeriğinde çalışanların tüm motivasyonlarından veya ihtiyaçlarından tatmin olmayabilmektedir. Organizasyon, çalışanların motivasyonlarının veya ihtiyaçlarının yalnızca bir kısmını karşılamaktan sorumludur. Ancak çalışanın, güdülerinin ve ihtiyaçlarının sadece bir kısmının örgüt tarafından karşılanabileceğini bilmesi gerekir. Ancak örgüt çalışanları bu anlamda beklentilerini sırasıyla ne kadar karşılayabiliyorsa, buna bağlı olarak iş tatmini de artacaktır. Ancak insanlar zamanlarının çoğunu işte geçirirler. Bu durumda yapılan iş kişi istediği sonucu veriyorsa bundan doyum alır. Eğer iş beklenen düzeyde yapılırsa bireyde mutluluk ve tatmin duygusu yaratacaktır. Ancak beklenen sonuç bireyin isteklerine göre gerçekleşmezse böyle bir durumda memnuniyet söz konusu olamayabilir (Mirzeoğlu vd., 1996). İş doyumunun yaşanmasıyla ilgili açıklamaların yanı sıra iş doyumsuzluğu durumunu ortaya çıkarabilecek durumlar şu şekildedir (Eren, 2015):

- ✓ İşin yapılma şartlarına ve iş aletlerine bağlı şikâyetler ve tatminsizlik gibi durumlar.
- ✓ İş görenlerin işin maddi açıdan gelirlerine dönük şikâyetler ve tatminsizlikler.
- ✓ Takdir edilme ve sosyal statü durumlarına yönelik şikayetler ve tatminsizler.

Birey kendisi ve çevresi için bu kavramlara uygun işini bulursa iş doyumunu yaşayacaktır. Birey yaptığı işi denge ve eşitlik kavramlarıyla açıklayamazsa tatminsizlik yaşar (Korman, 1978: 169).

Ancak çalışanların işe karşı tutumları; onların işe ve işe karşı tepkilerinin bir yansımasıdır. Bu tutum hem olumlu hem de olumsuz olabilir.

Bu durumda çalışanın işine karşı olumlu bir tutumu varsa iş tatmini artacak, aksi halde işten memnuniyetsizlik ortaya çıkabilir. Böyle bir süreç sonucunda çalışanlar işlerinden memnun kalmazlar; geç çalışma, devamsızlık, sık vardiya ve verimsizlik gibi sonuçlara yol açabilir. Bu durumlardan da anlaşılacağı gibi, işinden memnun olan çalışanlar iş yeri üzerinde olumlu etkiler yaratabilirken, işinden memnun olmayan iş görenler iş yeri üzerinde olumsuz etkilerde bulunabilmektedir (Eğinli, 2009). Uzun süreli olumsuz işyeri koşulları, işle ilgili çabaları ve iş memnuniyetini olumsuz etkileyebilir. Sonuç olarak çalışanlar, çalışmama veya meslek değiştirme gibi durumlara eğilim gösterebilmektedirler (Akçamete vd.,2001). Ancak işyerinin sunduğu imkanlar iş tatmini üzerinde bir ölçüde etkilidir. Bu fırsatlar daha çok işin gerekleri ve çalışma ortamı ile ilgilidir. Ancak tüm bu gereksinimlerin karşılanması iş doyumunun sağlanması için yeterli olmayabilir. Çünkü her çalışanın kişisel özellikleri iş tatminini etkiler ve bu özellikler birbirinden farklılık gösterebilir. Buradan da anlaşılacağı gibi, çalışanların örgütle ilgili koşullardan etkilenme biçimleri ve örgüte karşı geliştirecekleri tutum, kişisel özelliklerine bağlı olarak değişebilmektedir. Kişinin eğitim, iş deneyimi ve sosyal çevresi gibi faktörler, iş ve çalışma koşullarının değerlendirilmesini etkilemekte ve işe yönelik tutuma etki edebilmektedir (Eğinli, 2009).

İş tatmininden etkilenen bir diğer alan ise performanstır. Verimlilik, çalışanların organizasyona katkısının niteliksel veya niceliksel bir ölçümüdür. Çalışanların iş doyumlarına bağlı olarak çalışmalarını iyileştirmeye yönelik üç farklı bakış açısı vardır. Birincisi, iş tatmininin verimliliği artırdığı görüşüdür. İkincisi, performansın iş tatminine yol açtığı görüşü, üçüncüsü ise performans ve iş tatmininin verilen ödüllere bağlı olduğu görüşüdür (Barutçugil, 2004: 392).

İş tatminine etkisi araştırılan bir diğer konu ise ücretlerdir. Az gelişmiş veya gelişmekte olan toplumlarda ücretler iş tatmininde etkili bir faktördür. Ancak birey rahat yaşam düzeyine ulaştığında ücret ile iş tatmini arasındaki ilişki azalmaktadır. Ortalama olarak iş doyum düzeylerine bakıldığında işin kendisi, maaş, terfi oranı, çalışma arkadaşları, çalışma ortamı ve fiziki koşullar gibi birçok faktör ortaya çıkmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013). Yukarıdaki sonuçlara ek olarak, bireyin iş hayatında karşılaşacağı istenmeyen durumlar, bedeni ve ruhu üzerinde olumsuz etkiler yaratacağı gibi, işteki başarıyı ve işten duyulan memnuniyetsizliği de azaltacaktır. Kişinin ailesi ve yakın çevresi de bu olumsuzluklardan etkilenebilir ve bu durumda birey çevresini de etkileyen sorunlar zinciri ile uğraşmak zorunda kalacaktır (Çınar, 2015).

Burada önemli bir nokta, insanların hayatlarının büyük bir kısmını geçirdikleri çalışma ortamının iş tatmini ve yaşam kalitesi üzerindeki etkisidir (Avşaroğlu vd., 2005). Örgüte verdiği zarar göz önüne alındığında, iş tatmininde iyileştirmeler yapılabilir ve zamanla insanların duygusal durumunda olumludan olumsuza bir değişim sağlanabilir. Bu değişikliğe neden olabilecek faktörler içsel veya dışsal olabilir. Bu kategoriler dikkate alındığında işle ilgili kişileri etkileyen faktörler dışsal faktörlerdir. Buradan da anlaşılabileceği gibi, insanların duygusal durumlarının işin kendisinden veya çalışma ortamından etkileneceği varsayımı, iş tatmini araştırmalarının merkezinde yer almaktadır (Dikmen, 1995). Bu nedenlerden dolayı, çalışanların işlerinden tatmin olmaları, bir ürünün üretimine eşdeğer olan organizasyonun hedefidir. Kuruluş, yapılan işte olumlu sonuçlar elde etmeyi amaçlasa da çalışan memnuniyetini artırmaya yönelik bir politika da izlemelidir. Çünkü aksi halde yapılan işten memnuniyetsizlik, çalışanın olumsuz bir etki yaşamasına neden olur. İnsan yaşamının büyük bir bölümünün iş için harcandığı

düşünüldüğünde, bu olumsuz duygu durumunun uzun sürmesi insan yaşamını zorlaştırmaktadır. Böyle bir durum dolaylı olarak örgüt zarar görebilmektedir (Başaran, 2000: 215).

2.3.2. Mesleki haz kavramının önemi

Yapılan iş karşılığında beklenen doyumun elde edilmesinin kaynağı, bireyin ihtiyaçlarının engellenmesi veya giderilememesi ile ilişkilidir. Örgütler, içerisindeki çalışanlarından iş saat, kurallar, yetkili ile uyum ve toplumsal ilişkiler beklerken iş ortamında ücret, güvenlik gibi kişisel gereksinimlerin karşılanmasını beklemektedirler. Örgütteki hedef ve beklentiler ile çalışanların bireysel amaçları ve beklentilerinin çatışma içerisinde olduğu durumlarda uyumsuzluk ve iş doyumsuzluğu meydana gelmektedir (Özgüven, 2003).

İş hayatında meydana gelen gerginlik, zorlama ve olumsuz duygular arasında en sık karşılaşılan çatışma, engel koyma, hayal kırıklığı, ilgisizlik, memnuniyetsizlik ve gerginliktir. Çalışanlar ve işverenler arasında oluşan gerginlik genellikle çalışanların temel ihtiyaçlarını karşılamaktan uzak bir yönetim ve örgütsel ortamdan meydana gelmektedir.

Çalışanların iş doyumlarının, çalıştıkları işle ilgili girdileri ve çıktıları arasındaki denge ile açıklamaya çalışan Adams (1963), bireyin işinden çıktısı olarak ücreti, statü, konum yükselmesi ve etkin denetim gibi sonuçlara ulaşmak adına kendisinden bireysel olarak zekâ, eğitim, yaş, deneyim gibi bazı girdilerinin olduğunu belirtmektedir. Bu girdi-çıktı dengesizliğinden meydana gelen durumlar bireylerde iş doyumsuzluğuna neden olmaktadır (Özgüven, 2003).

2.3.3. Mesleki hazzı etkileyen unsurlar

Çeşitli teorikiler; iş doyumunu, bireyin işi karşılığında beklediğiyle çevresinin kendisine hangi imkanları verdiği ya da o çevreden kazanç sağladığı arasındaki farklılık düzeyi ile tanımlandığını belirtmektedirler. Beklentiler bireylerin duygusal tepkimelerine dolaylı bir şekilde etki etmektedir.

İş doyumunu birçok değişkenle ilişkilidir. Bir örgütün etkililik düzeyi, verimlilik düzeyi, çalışanlarının arasındaki ilişki, beden ve ruh sağlıkları gibi durumlar bu

değişkenlere örnek olarak gösterilebilir (Bogler, 2005). Bununla birlikte iş doyumu hususunda üç önemli etken bulunmaktadır. Bu etkenlerden ilki, “iş doyumu, iş durumuna karşı verilen duygusal tepkidir”. Buna göre iş doyumu işten elde edilen çıktıların beklentilerini ne kadar karşıladığı ya da aştığına göre değerlendirilmektedir. İkinci etken ise, örgütteki personelin kendilerine çok iyi davranıldığını, işlerin eşitliğine göre eşit ücretin verilmesi gibi durumları hissettiklerinde örgüte karşı olumlu tutumda bulunmaktadırlar. Bu olumlu tutum ise bireyde iş doyumunun ortaya çıkmasını sağlayacaktır. Son etken ise, iş doyumu işin kendisi ve diğer çeşitli boyutlar ile ilişkili örgütsel özellikleri belirtmektedir. Bu bağlamda iş doyumuna etki eden temel faktörler, bireysel ve işe bağlı olmak üzere iki grupta incelenmektedir (Dil, 2005).

Bireysel Faktörler:Gerek iş ile gerekse bireysel tutumları kapsayan doyum düzeylerine göre yapılan çeşitli araştırmalar bağlamında farklı doyum düzeylerinin insanları birbirinden ayıran farklı özelliklerinden meydana gelebileceğini belirtmişlerdir.

Tüm çalışanların benzer karakteristik özellikleri bulunmadığı gibi, olayları algılamalarında da farklılıklar vardır. Ayrıca olayları algılamalarında farklılık olduğu gibi olaylar karşısında verdikleri tepkilerde de farklılıklar bulunmaktadır. Bireylerin işlerinden bekledikleri ve elde ettikleri arasındaki farklılık, bireylerin kişisel algılamalarından kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla algı, tutum ve coşkularda farklılıklar, mesleki hazın ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Buna göre benzer koşullar altında ve benzer ortamlar içerisinde çalışan kişilerin doyum düzeylerinin farklı olması, bireysel farklılıklarından meydana gelmektedir.

Cinsiyet:Kadınların, iş hayatı içerisinde aktifleşmesi ile beraber, kadın ve erkek farklılıklarını içeren araştırmalar ele alınmaya başlamıştır. Söz konusu araştırmalarda özellikle kadınların iç gücünün meslek yaşantısına etkisi ve işle etkileşimleri ele alınarak, işten duyulan tatminlik düzeyinin kadınlara ve erkeklere göre hangi farklılıkların olduğunu araştırmayı amaçlamışlardır.

Eşitsiz çalışma ortamını ve kadın ve erkeklerin işten aldıkları ücret ve eşit memnuniyeti açıklayan çeşitli araştırmalar bulunmaktadır. Bu araştırmalardan

bazıları, kadınların iş beklentilerinin farklı olabileceğini savunmaktadır. Bazıları da kadın ve erkeğin farklı değerlere sahip olduğunu söylemektedir (Spector, 1997).Örneğin, dokuz Batı Avrupa ülkesinde 6.000 çalışanla yapılan büyük bir anket, erkekler ve kadınlar arasında iş tatmininde açık bir fark göstermemiştir (Dil, 2005). Başka bir çalışmada ise erkeklerde iş-aile çatışması arasında bir bağlantı olmasına rağmen, kadınlarda böyle bir bağlantı tanımlanamamıştır. Bu bağlamda erkeklerin bu türdeki rol çatışmalarından etkilendikleri, kadınların da iş ve aile hayatındaki deneyimlerini ayırt etmede daha başarılı olduğu sonucuna ulaşıldığı ifade edilebilir.

Gallup tarafından bir araştırmaya göre erkekler, işlerini kadınlardan daha önemli olarak görmektedir. Ortaya çıkan bu duruma göre erkeklerde iş ve aile arasındaki çatışmalar daha büyük düzeylerde olabilmektedir (Spector, 1997). Kim (2002) ele aldığı bir çalışmada, kadın iş görenlerin erkek iş görenlerden daha fazla iş doyumuna sahip olduğunu bulmuştur. Buna göre, kadınların işinden daha düşük beklentileri olabileceği gerçeğiyle açıklanmaktadır. Diğer bir neden ise çalışanların memnuniyetsizliklerini dile getirmemeleridir. Ülkemizde yapılan bazı çalışmaları incelediğimizde ise tutarlı sonuçlara ulaşılamadığı görülmektedir.

Yaş ve Kıdem:Genellikle yaşın ilerlemesi ve meslekteki kıdemin artması, alınan hazzın da artış göstereceği ön görülmektedir. Çalışanın yaşının ilerlemesi, mesleki hazzın artışının nedeni olarak verilen ödüllerin artması, terfi gibi etkenler ortaya konulmaktadır. Yapılan araştırmalar, yaş ve mesleki haz, iş doyumları arasındaki ilişkinin olduğunu öne sürmektedir.

Ele alınan çalışmalar, genç çalışanların yaşlı çalışanlara göre daha düşük iş doyumuna sahip olduğunu ortaya çıkarmaktadır. Yaş durumu, çalışma yaşamına etki eden bireysel faktörlerden biridir. Orta yaşlı bireyler, uzun yıllardır süren çeşitli alışkanlıklara sahip olduklarından işlerine olan bağlılıkları daha fazladır.

Eğitim Düzeyi: İş doyumunu etkileyen bir diğer kişisel faktör ise eğitimidir. Eğitim düzeyi yükseldikçe devamsızlık olgusunun azaldığı öne sürülmüştür. Bunun nedeni, eğitim düzeyi düşük kişilere verilen işin doğasının çok dar bir uzmanlık alanıyla ilgili olması ve çalışanlara monotonluk ve can sıkıntısı yaşatmasıdır. Ancak

eğitim durumunun yükseltilmesi, çalışanın dar uzmanlık alanının genişlemesine katkı sağlamaktadır (Dil, 2005).

Eğitim düzeyi, iş doyumuna etki eden en önemli faktörlerden biridir. Bu husustaki önem, eğitim kapsamında meydana gelen bilgi birikimi, çalışma değerleri, istekler, örgütün beklentileri gibi faktörler ile yapılan işin sağladığı ortam ve olanaklar arasında dengenin sağlanmasıdır.

Statü:Ele alınan birçok çalışmada iş doyumunu, mesleki hazzın ve çalışanların tecrübesi arasında olumlu ve doğrusal bir yönde ilişkinin olduğunu belirtmektedir. Bu bağlamda işletmelerde deneyimli olan çalışanlar, deneyimsizlere göre daha fazla mesleki haz yaşamaktadırlar (Aydın, 2006).

Mesleki statüde yükselme meydana geldikçe çalışanın mesleki hazzı da artış göstermektedir. Üst düzey çalışanların alt düzey çalışanlara göre iş doyumunu oldukça yüksektir. Bunun sebebi, üst düzey çalışanların yüksek ücret almaları ve bireysel beklentilerine cevap almalarıdır. Deneyimsiz ve iş hayatına yeni başlayanların ise iş tecrübesi az olan kişilerin gerçekçi olmayan beklentilerinin olması ve zaman içerisinde beklentilerinin karşılanmaması bu çalışanlarda iş doyumsuzluğunun ortaya çıkmasına neden olabilmektedir (Sat, 2011).

Kişilik:Kişilik kavramı, bir kişiyi nesnel ve öznel yönleriyle diğerlerinden ayıran duygu, düşünce, tutum ve davranışların bütünü olarak anlaşılmaktadır. Buna göre kişilik, kişinin kendinde olup bitenleri belirleme, özgüven oluşturma ve kendisi için tatmin ve fayda sağlayacak bir aşamaya geçme arzusudur. Bu bağlamda, farklı kişiliklere sahip bireyler arasındaki kişilik farklılıkları, aynı çalışma ortamındaki bazı kişilerin işlerinden memnun olurken bazılarının aynı tatmini yaşamamalarının bir nedeni olarak görülebilir (Akçamete vd., 2001). Kişilik, insanların en önemli bireysel faktörü olarak kabul edilir. Kişiliğin birçok yönü, organizasyondaki insanların davranışlarında kendini gösterir. Erken çocukluk ve çocukluğun erken dönemlerinde çevresel faktörlerin etkisiyle oluşan kişiliğin, sonraki yıllarda oldukça sabit bir özellik olduğu bilinmektedir. Bu bakımdan birey örgüte geldiğinde kişiliğini de beraberinde getirecektir. Çalışan, örgüt içinde çeşitli durumlarda kimliğini ortaya

çıkarmaya çalışır. Örgütsel bir role girdiğinde kişiliğinden kurtulmaz ve kişiliğinin gösterdiği doğrultuda hareket etmeye devam etmektedir (Sertçe, 2010).

Sosyo-Kültürel Çevre:Kişisel bir özellik olmamakla beraber kültür, bir grup insanın paylaştığı maddi ve manevi ortak davranış kurallarını ya da bilinci ifade etmektedir. Bu bilinç, bireylerin birbirleriyle kurdukları etkileşimlerinde tamamlayıcı ve davranış biçimlerinin birbirlerine aktarılmasını sağlamaktadır. Bireysel çevresinde bulunan kültürel değerleri öğrenerek, kendi bireysel yeteneklerini çevresindeki kültürel değerler ile birleştirmeye çalışmaktadır.

Çevresel Faktörler:İş tatminini açıklamak için kullanılan faktörlerin çoğuna birey ve çevresi dâhildir. Bu görüş kapsamında, çalışma ortamı bireyin ihtiyaçlarını, değerleri ya da kişisel özellikleri ne kadar karşılanırsa, bireyin yaptığı işten aldığı doyum o kadar yüksek olacaktır. Bu görüşe ek olarak, iş tatmini anketleri genellikle iki ana iş tatmini faktörüne odaklanır: kişisel faktörler ve çevresel faktörler. Kişisel faktörler; bireysel özellikleri ön plana alırken, iş doyumunun çevresel unsurları, işin kendisi ile ya da iş çevresi ile ilgili faktörleri içermektedir (Gökçe, 2008). Kişisel faktörlerle birlikte, örgütsel çeşitli faktörler de mesleki hazzı etki etmektedir. Bu faktörler özellikle yönetim açısından daha fazla kontrol edilme ve yönlendirilme imkânı bulunması açısından ilgili faktörlere gerekli önemin verilmesi gerekmektedir.

Fiziksel Ortam:İşin yapıldığı fiziksel ortam, iş tatmini ve mesleki haz sağlayan birçok faktörden biridir. Bir bütün olarak kabul edilen fiziksel çevre, genellikle çalışma ortamı olarak ifade edilmektedir. Fiziksel çalışma ortamı, maddi unsur olarak çalışan kişinin çalıştığı ve onunla temasa geçebildiği tüm yerlerdir (Sapancalı, 1993). Araştırmada, çalışanın fiziksel çevresi; Maaş, iş güvenliği, yükselme olanakları gibi diğer faktörlere daha az önem verdikleri görülmektedir. İş tatmini, iş tatmini ve iş ortamı arasındaki ilişkiye ilişkin görüşler, fiziksel ortamın ilgisizliğe neden olabileceğini göstermiştir. Çalışanlar, fiziksel ihtiyaçlarını karşılayan çalışma koşulları aramaktadır; Amaçlarına ulaşmak için araç ve gereçlere ihtiyaç duymak hem üretkenliği hem de meslekten alınan hazzın artması açısından gerekli bir unsurdur. Anketler, çalışanların fiziksel çevreyi iş tatmininin bir parçası olarak gördüklerini, ancak ortalama olarak diğer faktörlere göre daha az önem verdiklerini göstermektedir. Aşağıdaki şekildeki fiziksel ortamın her bir unsuru iş tatmini

üzerinde büyük bir etkiye sahip olmasa da bu unsurlar potansiyel bir memnuniyetsizlik kaynağı olabilir (Dil, 2005).

Terfi Olanakları:Çalışanların bulundukları görev kademesinden daha fazla sorumluluk yükleyen, yüksek ücretli, yetki ve özgürlüğün daha geniş olduğu, öncelikli ve denetimin az olduğu bir konuma atanması, terfi olayını meydana getirmektedir. Bunların sağlanması, çalışanların işe bağlılığı, performansının artmasını da beraberinde getirmektedir. İş yerinde uzun dönemler boyunca çalıştığı halde aynı konumda olan çalışanların iş doyumları da azalacaktır. Bu nedenle bireyler iş değişimi gibi durumları düşünmektedirler.

Çalışanları iş açısından özenmesini sağlayan en önemli araç, pozisyon değişikliğidir. Başarı değerlendirmeleri sonucunda uygun görünüşe göre bireyin, yükselme olanaklarının olduğu bir pozisyona yükselmesi onun için güçlü bir özendirici unsur olmaktadır.

Takdir Edilmek:Çalışan bireyleri açısından üstlerinden takdir görmek iş doyumunu açısından oldukça önemlidir. Bireyler, takdir gördükleri durumlarda mutluluk duyarlar ve yaptıkları işlerden haz duymaya başlamaktadırlar. Bir yöneticiden gelen takdir ve beğeni, çalışanların verimliliğini yükselterek karşılıklı etkileşimin pekişmesini sağlamaktadır (Acuner, 2010). İşletmelerin demokratik yönetim anlayışı belirlemelerinin en belirgin özelliği olan bu sistem, iş görenlerin düşünce ve önerilerini dikkate alabilecekleri ortamın hazırlanarak üst yönetime bunların bildirilmesini, incelenerek değerlendirilmesini ve uygulanmasını sağlamaktadır. Ayrıca çalışanların iş tatmini düzeylerini ve işe bağlılıklarının artmasını sağlayarak işe karşı motive olmalarını etkin bir şekilde sağlamaktadırlar (Sezici, 2008). İş doyumunu açısından, çalışanlara belirli yetkilerin verilmesi, hata yapmaları karşısında yapıcı tutum sergileme, alınan kararların açık olmasının yanı sıra çalışanlarında karar alma süreçlerine katılım sağlaması da oldukça önemli bir husustur.

Kararlara Katılma:Çalışanın kararlara dahil olmasını sağlamanın yollarından biri de yönetime dahil olmaktır. Yönetime katılım, büyük ekonomik kurumlarda emek ve sermayenin yöneticiyi eşit oylarla seçmesi ve yönetim kararlarını kontrol

etmesidir. Ancak yönetime katılmak, yöneticiyle birlikte karar almak veya yöneticinin kararlarına müdahale etmek anlamına gelmez. Çalışanın ancak denetim kurulu olarak hareket ederek alınan kararları kontrol etmesi ve kararlara dolaylı olarak katılması mümkündür (Akçaylı, 1995). Üyelerin farklı bilgi ve düşünceleri yeniliklerin gerçekleştirilmesine katkı sağlayabilir. Uygulamanın önündeki gizli tehlikeleri ve engelleri de ortaya çıkarabilirler.

İletişim:İletişim kavramı, bilgi üretimi, aktarımı ve anlamlandırılması sürecini ifade etmektedir. Bir başka deyişle iletişim, mesaj, gönderici ve alıcı olmak üzere üç unsurdan meydana gelen; bilgi deneyim, duygu, ses ve görüntünün iletimi ve işlenmesi sürecidir. Bireylerin iletişim kurma gereksinimi, çevreyi etkileme işteğinden doğmaktadır. Dolayısıyla iletişim ister bilginin yayılması, anlatımı, eğlendirilmesi gibi amaçlarla olsa da iletişimin temel amacı bilgi verme ve etkilemedir. Başkalarının etkilemesi ve onlardan etkilenme, yararlanma, yararlı olma ve başarılı olma; iletişim ile gerçekleşmektedir. Nitekim rgtsel ve grup iletişiminde beraber çalışan insanların davranışlarının kontrol etmek ve belirli bir amaç kapsamında yönlendirilmesini sağlamak iletişimin önemli araçlarından biridir.

Örgütlerde yönetici ve çalışanlar arasındaki etkin iletişimin sağlanması, insanları daha fazla çalışmaya karşı teşvik etmektedir. Etkin bir iletişimin kurulması, örgüt çalışanlarının tümünün yakın iletişimlerinde bulunmaları, sahip oldukları bilgilerin paylaşmaları ve problemlerin çözülmesi açısından destek ve yardımcı alabilmesi anlamına gelmektedir.

Örgütün sahip olduğu amacın başarılı ve verimli bir şekilde ilerlemesinde, iletişim ile verimlilik arasında bağın kurulması gerekmektedir.

Etkili iletişim, örgüt üyelerinin değişime gerçekçi bir biçimde hazırlanmasına katkı sağlamaktadır. İletişim ve örgütsel verimlilik arasındaki ilişkinin temeli, etkili iletişimin çalışanların iş tatminini artırdığı gibi örgütsel verimliliğe de katkı sağlamasıdır. Açık iletişim, yönetimin değişikliği çalışanlar için olumsuz sonuçlara yol amaması için açıklamasını sağlar. Etkili iletişim, kuruluşa açıklık ve netlik getirir; Başarıya katkıda bulunan misyon hakkında bilgi sağlar. Ancak etkili iletişim,

daha fazla bilgi akışı ve karar alma sürecine katılım sağlar; beceri ve istek geliştirir (Dil, 2005).

Ast-Üst İlişkileri:Kişi bir gruba katıldığında ve işyerinde çalışmaya başladığında kişisel ihtiyaçlarını, beklentilerini ve umutlarını da beraberinde getirir. İnsan mutluluğu bu ihtiyaçların dengeli bir şekilde karşılanmasına bağlıdır. Bu ihtiyaçları karşılamanın yolları kültüreldir ve dengeli insan ilişkilerine yol açar. Bu bağlamda, işyerinin organizasyonundan ve işleyişinden sorumlu kişiler, birlikte çalıştıkları kişilerin ihtiyaçlarını incelemeli, bu ihtiyaçları olumlu yönde taleplere dönüştürmeli ve onları eyleme hazırlamalıdır. Bu şekilde işyerinde dengeli ve uyumlu ilişkiler kurulabilir (Dil, 2005).

Bireyler, örgütlerin en önemli ve vazgeçilmez faktörlerindendir. Ast-üst ilişkilerinin sağlıklı bir biçimde kurulması, iletişim açısından oldukça önemlidir. Örgüt yöneticileri, neyin ne şekilde yapılması gerektiğini astlarına sağlıklı bir iletişimle aktarmaktadırlar. Bu bağlamda çalışanlar da hem birbirlerini hem de üstleri ile iletişime geçerek kendilerini ifade edebilirler. Örgüttekiler, iletişim araçları ile bir arada kalmakta ve faaliyetlerini devam ettirmektedirler. Dolayısıyla uyum ve iyi ilişkilerin oluşması, örgütsel etkinliğin artmasını, üretim, hizmet sunum sürecini meydana getiren unsurlar arasında güçlü bağın olmasını sağlamaktadırlar (Atak, 2005).

İş Arkadaşları ile İlişkiler:Örgüt içerisinde kararların alınması ve bu kararların uygulanması açısından iki şekilde iletişim kanalı bulunmaktadır. Biçimsel iletişim, kararların alınması ve çalışanlara aktarılması ile meydana gelmektedir. Biçimsel olmayan iletişim de örgütün hiyerarşik yapısı haricinde oluşan, çalışanların çeşitli ortamlarda birlikte oldukları sosyal gereksinimlerini gidermek ve faaliyetlerin hız kazanması için kendi aralarında kurdukları iletişim olarak ifade edilebilir. Örgütün sahip olduğu yapısından kaynaklanan biçimsel iletişimin yanı sıra çalışanların kendi aralarında sahip oldukları çeşitli gereksinimlerden doğan samimi ve sıcak ilişkilerin kurulması, arkadaşlık ve iş birliği duygularının meydana gelmesini sağlamaktadır (Robbins&Coulter, 2003). Biçimsel olmayan iletişim kavramı ise biçimsel iletişimden kalan boşlukların tamamlanması ile iş görenlerin arasında sağlıklı ve

olumlu iletişimin kurulmasına katkı sağlamaktadır. Örgütteki olumlu iletişim çalışma arkadaşları arasındaki yardımlaşma ve dayanışmanın da artmasını sağlar.

Sosyal Güvence ve İş Güvenliği: Teknolojik gelişmeler ve sanayileşmenin artışı ile iş görenler farklı sorunların altında kalmaktadırlar. İş görenlere sağlıklı ve güvenli çalışma şartları sağlamanın sorumluluğu da iş verenlerin görevidir. İş verenlerin çalışanların sağlığına yönelik sorumlulukları, çalışanların, hastalık ve meslek hastalıklarına karşı korunmalarını, çalışma ortamlarının iyileştirilmesi, şartların düzeltilmesi, hastalıkları meydana getirebilecek sebeplerin giderilmesi gibi konuları içermektedir (Sönmez, 2000).

İş görenlerin güvenli bir iş ortamında çalışması, yöneticilerin ve örgütün en önemli sorumlulukları arasındadır. İş görenler güvenlik önemlerinin alınmadığını ve özellikle güvenlik risklerinde kendilerinin yeterli düzeyde olmadığını düşündüklerinde, yöneticilerin kendilerine önem vermediklerini fark ederler ve işe bağlılıkları azalır. Ayrıca iş hayatının kalitesi programların uygulanması, iş hayatında demokratik ve sağlıklı bir işleyişi sağlamaktadır. Dolayısıyla iş görenlerin, yönetime ve örgüte duydukları güvenleri güçlenir, örgütsel bağlılıkları ve sahiplenme duyguları da artar (Develioğlu, 2012).

Bunun yanı sıra iş görenler, örgütler içerisinde çalışmalarının karşılığında iş güvencesinin olmasını da beklerler ve işlerine son verilme ve gelecek korkusunun en aza indiği koşullarda çalışmayı isterler. Bu bağlamda gerçekleştirilen olumlu girişimler, çalışanların iş doyumunu etkileyen unsurlardan biridir (Pehlivan, 2004).

Sosyal Yardım ve Hizmetler: Genel olarak personellerin işletmelere (örgütlere) katkılarını yöneticilerin inisiyatif kapsamında değerlendirilmesine bağlı olarak personellerin bakış açısı oluşmaktadır. Sosyal yardım ve hizmetlerin, iş göreni örgüte bağlamak, mesleki hazzın yükselmesi ve işe devamsızlığın azalmasında etkili olduğunu belirtmektedir. Son dönemlerde sosyal refah kavramı oldukça önem kazanmış ve bunun sonucunda toplumlarda iş görenlere ücret dışında sağlanan yardım ve hizmetlerin artık çalışma alanının önemli bir parçası olarak görülmeye başlamıştır (İstanbul, 1998).

İş görenler, yeni yöntemlere ve uygulamalara alışma konusunda zorluklarla karşılaştıklarında, yönetimin bu kişilere çeşitli eğitim ve sosyal destek vermesi, bireyin sistem içerisine kolayca adapte olmasını sağlamaktadır. Sosyal yardım ve hizmetler; iş ortamında kafeterya, lokanta gibi mekanların kurulması, yardımlaşma sandıklarının meydana getirilmesi, iş görenlerine maliyetleri malların satılması, işçi servilerinin ve lojman ihtiyaçlarının giderilmesi, çalışanların çocuklarına eğitim bursları vermesi gibi çalışanlara yönelik tüm hizmetleri içerisine almaktadır (Dil, 2005).

Ödüller:Ödüller, iş ortamında gerçekleşmesi istenenlerin görünür ifadelerini belirtmektedir. Bir iş ortamında, nelerin değerli olduğu nelerin ödüllendirildiği ile ilişkilidir. İş görenlerin takdir edilmesi ve ödüllendirilmesi, bireylerin işe karşı duydukları isteği ve azimlerini yükselmektedir. İş görenlerin takdir edilmesi en önemli motivasyonlardan biridir ve birçok yolu bulunmaktadır. Ödül verme de bu yollardan birini oluşturmaktadır. İstenilen davranışlar, zamanında ve uygun bir biçimde takdir edilip ödüllendirildiğinde, çalışanlar motive olmaktadır. Ödülün, kişide etkili olması açısından zamanında, içten, konuya özgü ve performans kaynaklı olması gereklidir (Can, 2010).

Çalışanları işe karşı özendirmek ve işletmeye çok daha bağlanmalarını sağlamak için çeşitli ödüller verilmelidir. İş ortamında başarı elde edenlere ekonomik değerler içeren ödüller verilebilir. Motivasyonun artması için ödül sisteminin olabildiğince basit ve direkt başarı ile ilişkilendirilmesi gerekmektedir. Performans kaynaklı ödül sisteminin en ideali başarılı çalışmanın anında ödüllendirildiği proje sonucunda ödülün verilmesidir.

Ücret Düzeyi:Ücret, mesleki hazzı ve doyumun sağlanmasında oldukça önem taşıyan faktörden biridir. Para yalnızca temel gereksinimlerin giderilmesini sağlamaz; üst düzey gereksinimlerin giderilmesini de sağlamaktadır. Çalışanlar, maaşları, yönetimin kuruma katkılarını ve maaş tatminini görme biçiminin bir yansıması olarak görür; Çalışanın bireysel özellikleri, bireysel eylemleri ve performans özellikleri ile aldığı ücret arasında bir denge olması ve bu dengenin çalışan tarafından algılanması önemli faktörlerdir (Gezer ve Kocaman, 2001).

Ücret, işten beklenenlere, bireyin yeteneklerine ve sosyo-ekonomik yapıya göre farklılık göstermektedir. Ancak alınan ücret adil değilse bireylerin işe karşı tutumları da olumsuz olacaktır. Alınan ücretin iş doyumu açısından diğer iş görenlere göre dengeli olması oldukça önemlidir.

2.3.4. Mesleki hazzın sonuçları

Bir iş görenin çalıştığı örgüt içerisinde mesleki haz duyması örgüt ve çalışan açısından oldukça önemlidir. Çalışanın örgütteki uyumu, aldığı ödül, terfii, elde ettikleri başarının takdir edilmesi bir çalışanın mesleki hazzı açısından önemlidir. Bu nedenle iş verenler, çalışanların işinde kaliteli bir ortam sağlamak ve onların iş doyumlarının yüksek düzeyde olmasını sağlamaları örgüt geleceği açısından da önemli sonuçlar doğurmaktadır. Bu noktada iş verenin sorumluluklarının olmasının yanı sıra iş görenlerin de çeşitli sorumlulukları bulunmaktadır. İş görenlerin işlerini başarılı, düzenli ve zamanında yapması karşılığında aldıkları ödüller, takdir ve terfiler onların işe bağlılıkları ve mesleki hazlarını yükselmektedir.

3. MATERYAL VE METOD

Bu bölümde araştırmada kullanılan yöntemsel bilgiler, araştırmanın temsil ettiği evren, örneklem ile örneklem seçiminde kullanılan örnekleme yöntemi, verilerin hangi metotla değerlendirildiği ile araştırmanın varsayım ve sınırlılıklarına yer verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada veriler anket yöntemi toplanmıştır. Araştırmaya katılan futbol hakemlerinin kariyer memnuniyeti ile mesleki hazları düzeylerinin tespit edilmesi amacıyla betimsel tarama modeli, ortaya çıkacak düzeyler ile demografik değişkenler arasındaki ilişkilerin belirlenmesi için ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır.

3.2. Araştırmanın Evreni

Araştırmanın evrenini Türkiye Futbol Federasyonuna bağlı 8. Bölgede (Adıyaman- Ağrı- Batman-Bingöl-Bitlis-Diyarbakır-Hakkari-Elazığ-Iğdır-Malatya - Mardin- Muş- Siirt-Şanlıurfa-Şırnak-Tunceli-Van) faal olarak lisanslı futbol hakemliği yapan hakemler oluşturmaktadır.

3.3. Araştırmanın Örneklemi

Araştırmanın örneklemini araştırma evreninden tesadüfi örnekleme yöntemi ile araştırmaya gönüllü katılan 13 kadın 347 erkek olmak üzere toplam 360 faal futbol hakemidir.

3.4. Veri Toplama Aracı

Veri toplama aracı üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde 5 adet demografik bilgi sorusu ikinci bölümde 12 adet hakemlikle ilgili araştırma sorusu üçüncü bölümde kariyer memnuniyeti için 5 adet mesleki haz için 7 adet anket sorusu bulunmaktadır.

Kariyer memnuniyeti için Greenhaus, Parasuraman ve Wormley (1990) tarafından geliştirilen, Avcı ve Turunç(2012) tarafından Türkçe'ye uyarlanarak, Aktaş (2014) tarafından son hali verilen ve geçerliliği ve güvenirliği yapılan tek boyutlu “Kariyer Memnuniyeti Ölçeği” kullanılmıştır.

Mesleki haz ölçeği için Erdoğan (2013) tarafından geliştirilen ve hakemlere uyarlaması Karaçam ve Pulus (2018) tarafından yapılan “Hakemler İçin Mesleki Haz Ölçeği” kullanılmıştır.

Her iki ölçek 5 dereceli likert tipindedir.

3.5. Verileri Toplanması

Covid 19 pandemisi nedeniyle hazırlanan demografik bilgiler ve anket soruları elektronik ortamda Google form'da hazırlanarak internet üzerinden dağıtılmıştır. İlk olarak araştırma evreninde belirtilen 8.Bölgedeki il hakem kurul başkanlığı hakem sorumlusuna Google form linkini gönderilmiştir. Hakem sorumlusu whatsapp gruplarında ve hakemlerin birbirleri arasında linki paylaşmasını sağlaması suretiyle araştırmaya gönüllü katılmak isteyen katılımcılara anket linki ulaştırılmıştır.

3.6. Verilerin Analizi

Elde edilen veriler SPSS 20 (Statistical Package for the Social Sciences) sosyal bilimler için istatistik paket programına aktarıldı. Demografik bilgiler ve araştırma soruları için frekans ve yüzde dağılımı ile aritmetik ortalama ve standart sapma

kullanıldı. Hipotez testlerine karar verebilmek için öncelikleri verilen dağılımının nasıl olduğu analiz edildi.

Tablo 3.1. Ölçeklerin Çarpıklık ve Basıklık ile Kolmogrov-Smirnov Değerleri

Ölçek / Ölçek Alt Boyutları	n	Basıklık		Çarpıklık		Kolmogrov-Smirnov	
		Değer	St.Hata	Değer	St.Hata	İstatistik	p
Kariyer Memnuniyeti	360	5.989	0.256	-2.423	0.129	0.342	0.00
Mesleki Haz	360	25.572	0.256	-4.253	0.129	0.362	0.00

Ölçeklerin çarpıklık ve basıklık ile kolmogrov-smirnov değerleri tablosuna göre analizde öncelikle Kolmogorov-Smirnov testine bakıldı. Testte $p < 0.05$ küçük olduğu ve basıklık ve çarpıklık değerlerinin artı ve eksi ikiden büyük olması nedeniyle hipotez testlerinin seçimi parametrik olmayan testlerden yapılmıştır (Trochim ve Donnelly, 2006).

Bu testler Mann-Whitney U testi ile Kruskal Wallis-H testleridir. Kruskal Wallis-H testi anlamlı çıkan gruplarda gruplararası farklılığı belirlemek için post hoc testlerinden bonferroni düzeltmesi de göz önüne alınarak Games-Howell kullanılmıştır.

3.7. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma faal olarak görev yapan hakemlerle sınırlandırılmıştır.

Araştırma Türkiye Futbol Federasyonunun 8. Bölge hakemleri ile sınırlandırılmıştır.

3.8. Araştırmanın Varsayımları

Araştırmada kullanılacak ölçeklerin amaca uygun olduğu varsayılmıştır.

Hakemlerin anket sorularını doğru cevapladığı varsayılmıştır.

4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI ve TARTIŞMA

Bu bölümde araştırmada elde edilen verilere uygulanan testler tablolar halinde verilmiştir.

Tablo 4.1. Cinsiyet değişkenine ilişkin yüzde dağılımı

n=360	f	%
Erkek	347	96.4
Kadın	13	3.6

Araştırmaya katılan hakemlerin cinsiyet değişkeni incelendiğinde %96.4'ünün erkek, %3.6'sının kadın hakemlerden oluştuğu görülmektedir. Bu durum spor kurumlarında erkeklerin sayıca kadınlara göre fazla olmasından ve kadınların karşılaştığı cam tavan engelleri ile açıklanabilir (Sertkaya ve ark, 2013).

Tablo 4.2. Yaş değişkenine ilişkin yüzde dağılımı

n=360	f	%
< 25 Yaş	42	11.7
26-30 Yaş	299	83.1
>31 Yaş	19	5.3

Araştırmaya katılan 360 hakemin %11.7'si 25 yaş altı, %83.1'i 26-30 yaş arası, %5.3'ü ise 31 yaş üstü hakemlerden oluşmaktadır. 26-30 yaş grubu hakemlerin

sayısının çok olması bu yaş grubunda lisans mezununun fazla olması ve araştırmaya katılanların hakemliği meslek olarak algılamalarına dayandırılabilir.

Tablo 4.3. Eğitim durumu değişkenine ilişkin yüzde dağılımı

n=360	f	%
Ortaöğretim	10	2.8
Önlisans	10	2.8
Lisans	332	92.2
Lisansüstü	8	2.2

Katılımcıların %2.8'i ortaöğretim, %2.8'i ön lisans, %92.2'si lisans, %2.2'si lisansüstü eğitim gören hakemlerdir.

Eğitim durumu bulgusunda lisans mezunları sayısının çok olması hakemlik müessesinin bir meslek veya kariyer olarak algılanmasından kaynaklanabilir.

Tablo 4.4. Hakemlik kadro durumu değişkenine ilişkin yüzde dağılımı

n=360	f	%
İl Hakemi	150	41.7
Bölgesel Hakem	88	24.4
Bölgesel Yardımcı Hakem	18	5.0
Klasman Hakem	96	26.7
Klasman Yardımcı Hakem	8	2.2

Tablo 4.4. incelendiğinde araştırma örnekleminin %41.7'sinin il hakemi, %24.4'ünün bölgesel hakem, %5'inin bölgesel yardımcı hakem, %26.7'sinin klasman hakem, %2.2'sinin klasman yardımcı hakem olarak görev aldığı tespit edilmiştir. İl hakemi, bölgesel hakem ve klasman hakem sayısının diğer hakem kadrolarına göre fazla olması araştırmaya katılan hakemlerin bulundukları kadro pozisyonları ile açıklanabilir.

Tablo 4.5. Hakemlik yapma yılı değişkenine ilişkin yüzde dağılımı

n=360	f	%
1-3 Yıl	33	9.2
4-6 Yıl	23	6.4
>7 Yıl	304	84.4

Araştırmada yer alan hakemlerin %9.2'si 1-3 yıl, %6.4'ü 4-6 yıl, %84.4'ü 7 yıl üzerigörev yapmaktadır. 7 yıl ve üzeri hakemlik yapanlarının sayısının fazla olması

hakemliğe başlayan bireylerin genel olarak hakemlik mesleğini sevdikleri ve hakemlik mesleğine bağlı olduklarına dayandırılabilir.

Tablo 4.6. Cinsiyet değişkeni ile kariyer memnuniyeti ve mesleki haz motivasyonu arasındaki mannwhitney-u testi

	Cinsiyet	n	$\bar{x} \pm ss$	RankOr t.	Rank Top.	z	U	p
Kariyer Memnuniyeti	Erkek	347	4.50±0.68	184.31	63956.50	-3.939	932.500	.000
	Kadın	13	3.69±1.17	78.73	1023.50			
Mesleki Haz	Erkek	347	4.84±0.35	181.24	62889.00	-.846	2000.000	.398
	Kadın	13	4.71±0.50	160.85	2091.00			

$p < 0.05$

Cinsiyet değişkeni ile ilgili hipotez testleri tablosuna göre erkek hakemler ile kadın hakemler arasında kariyer memnuniyeti açısından erkek hakemlerin lehine anlamlı bir fark vardır ($p < 0.05$). Mesleki haz durumlarına göre erkek ve kadın hakemler arasında istatistiki olarak anlamlı fark tespit edilmemiştir ($p > 0.05$).

Erkek hakemlerin kadın hakemlere oranla kariyer memnuniyetinin daha fazla olduğu tespit edilmiştir. İlgilitespitasında toplumumuzda erkeklerin futbol branşına ilgisinin fazla olmasına dayandırılabilir (Öntürk ve ark, 2019).

Mesleki haz durumlarına göre erkek ve kadın hakemler arasında istatistiki olarak anlamlı fark tespit edilmemiştir. Karaçam ve Pulur (2018b)'un farklı iki hakemlik branşında yapmış oldukları çalışmada mesleki hazın istatistiki olarak anlamlı düzeyde erkek hakemlerin lehine farklılaştığı sonucuna ulaşmıştır. İlgili çalışma sonuçları araştırmamız bulguları ile ayrılmaktadır. Araştırma bulgularında farka rastlanılmaması durumu örneklem grubundaki kadın ve erkeklerin mesleki haz algılarının aynı olmasından kaynaklanabilir.

Tablo 4.7. Yaş değişkeni ile kariyer memnuniyeti ve mesleki haz motivasyonu arasındaki kruskallwallis-h testi

	Değişken	n	$\bar{x} \pm ss$	Rank Ort.	X ²	df	p	Fark
Kariyer Memnuniyeti	< 25 yaş (A)	42	3.76±0.88	86.55	73663	2	.000	*A<B
	26-30 yaş (B)	299	4.64±0.52	199.89				*C31 yaş (C)	19	3.44±1.05	83.11				
	< 25 yaş (A)	42	4.72±0.63	170.74				
Mesleki Haz	26-30 yaş (B)	299	4.87±0.28	186.05	13.105	2	.001	*C31 yaş (C)	19	4.58±0.48	114.74				

p<0.05; *p<0.017

Yaş değişkeni ile ilgili hipotez testleri tablosuna göre hakemlerin yaş grupları ile kariyer memnuniyetleri ve mesleki haz arasında yapılan Kruskal-Wallis testine göre anlamlı farklılık vardır (p<0.05). Kariyer memnuniyetinde 25 yaş altı ile 26-30 yaş arası hakemler ile 31 yaş ve üzerindeki hakem grupları arasında farklılık bulunmuştur.

Yaş gruplarında bulunan farklılık 26-30 yaş grubu lehinedir. Mesleki haz boyutunda 31 yaş ve üzeri ile 26-30 yaş arası hakem grubu arasında farklılık tespit edilmiştir. 26-30 yaş arası hakem grubunun rank ortalaması daha yüksektir.

Araştırmada 26-30 yaş grubundaki hakemlerin 25 yaş altı ile 31 yaş ve üzerindeki hakemlere göre kariyer memnuniyetinin fazla olduğu görülmektedir. 25 yaş ve altı hakemler açısından bu durumun nedenleri arasındaki en büyük etken yaş ile yapılan hakemlik yılının paralel olmasına dayandırılabilir. Dolayısıyla 25 yaşın altında hakemlik yapanların klasman için tecrübesinin az olması bu durum için sebep sayılabilir. Aynı durum 31 yaş ve üzerindeki hakemlerin klasman şansının yaş açısından azalmasından kaynaklanabilir.

Araştırmada 26-30 yaşındaki hakemlerin 31 yaş ve üzerinde yaşa sahip olan hakemlere göre mesleki hazları daha yüksektir. Almanya’da gönüllü futbol hakemleri üzerinde yapılan bir çalışmada olumsuz deneyimlerine rağmen genç hakemlerin yaşlı hakemlere göre hakemlik görevlerine devam etmek istediklerini ortaya konmuştur (Giel ve Breuer, 2020). Bu duruma göre genç hakemlerin karşılaştıkları negatif durumlar olsa bile mesleki hazlarını yüksek düzeyde tutabilecekleri söylenebilir.

Tablo 4.8. Eğitim durumu değişkeni ile kariyer memnuniyeti ve mesleki haz motivasyonu arasındaki kruskallwallis-h testi

	Değişken	n	$\bar{x} \pm ss$	Rank Ort.	X^2	df	p	Fark
Kariyer Memnuniyeti	Ortaöğretim (A)	10	3.94±0.70	85.70	31.348	3	.000	*D<C *B<C
	Önlisans (B)	10	3.62±1.16	100.60				
	Lisans (C)	332	4.54±0.66	188.55				
	Lisansüstü (D)	8	3.63±0.80	64.81				
Mesleki Haz	Ortaöğretim (A)	10	4.73±0.17	101.75	12.789	3	.176	-
	Önlisans (B)	10	4.70±0.48	144.45				
	Lisans (C)	332	4.85±0.35	184.88				
	Lisansüstü (D)	8	4.68±0.48	142.25				

p<0.05; *p<0.008

Eğitim durumu ile ilgili hipotez testleri tablosuna göre araştırmaya katılan hakemlerin eğitim durumları ile kariyer memnuniyetleri arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki vardır (p<0.05). Gruplar arası farklılıklar incelendiğinde kariyer memnuniyetinde lisans eğitim düzeyindeki hakemler ön lisans ve lisansüstü eğitim düzeyinde olan hakemlere göre farklılık göstermektedir. Farklılık lisans eğitim düzeyindeki hakemler lehinedir. Eğitim durumu değişkeni ile mesleki haz arasında ise anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır (p>0.05).

Araştırmadan elde edilen verilere göre kariyer memnuniyeti açısından yüksek kariyer memnuniyeti düzeyi lisans eğitimi görmüş olanlarda ($\bar{x} = 4.54$) en düşük kariyer memnuniyeti düzeyi ise sırasıyla ön lisans ($\bar{x} = 3.62$) ve lisansüstü ($\bar{x} = 3.63$) eğitim alanlarda görülmektedir. Bunun nedeni lisans düzeyinde hakemlerin hakemlik mesleğine daha çok vakit ayırabilmeleri ile kariyer yapabilecekleri öngörülerini olarak açıklanabilir.

Ayrıca lisansüstü eğitim yapan hakemlerin akademik kadro beklentisinin olabileceği de bu kapsamda değerlendirilebilir.

Mesleki haz ile hakemlerin ortaöğretim, ön lisans, lisans ve lisansüstü eğitim durumları arasında istatistiki düzeyde anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Karaçam ve Pulur (2018a), un aynı ölçekle ve benzer örneklem grubu ile yaptıkları çalışma sonuçları araştırmayı desteklemektedir.

Bu bilgilerden hareketle eğitim durumu değişkeninin mesleki haz üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığını söylenebilir.

Tablo 4.9.Bulunduğu hakem kadro durum değişkeni ile kariyer memnuniyetine mesleki haz motivasyonu arasındaki kruskallwallis-h testi

	Değişken	n	$\bar{x} \pm ss$	Rank Ort.	X ²	df	p	Fark
Kariyer Memnuniyeti	İl Hakemi (A)	150	4.37±0.77	167.48	46.510	4	.000	*A<C *A<D *A>E *B>C *B>E *C<D *D>E
	Bölgesel Hakem (B)	88	4.61±0.48	188.00				
	Bölgesel Yardımcı Hakem (C)	18	3.53±1.29	99.53				
	Klasman Hakem (D)	96	4.78±0.17	219.54				
	Klasman Yardımcı Hakem (E)	8	3.35±0.94	55.94				
Mesleki Haz	İl Hakemi (A)	150	4.80±0.39	168.81	12.666	4	.013	*D>E
	Bölgesel Hakem (B)	88	4.89±0.26	189.45				
	Bölgesel Yardımcı Hakem (C)	18	4.68±0.59	159.25				
	Klasman Hakem (D)	96	4.92±0.18	199.06				
	Klasman Yardımcı Hakem (E)	8	4.46±1.02	126.38				

p<0.05; *p<0.008

Bulunduğu kadro durumu ile ilgili hipotez tablosunda hakemlerin kariyer memnuniyetleri ve mesleki hazları ile klasman durumlarına göre yapılan Kruskal-Wallis testinde anlamlı farklılık bulunmuştur (p<0.05).

Kariyer memnuniyetindeki farklılıkların kaynağı incelendiğinde il hakemi ile bölgesel yardımcı, klasman ve klasman yardımcı hakem arasında bölgesel yardımcı, klasman ve klasman yardımcı hakem lehine farklılık tespit edilmiştir.

Bölgesel hakem ile bölgesel yardımcı ve klasman yardımcı hakem arasında bölgesel yardımcı ve klasman yardımcı hakem lehine farklılık vardır. Bölgesel yardımcı hakem ile klasman hakem arasında klasman hakem lehine farklılaşma görülmektedir.

Mesleki haz ve kariyer memnuniyeti için klasman hakem ile klasman yardımcı hakem arasında klasman hakem lehine farklılaşma bulunmuştur.

Elde edilen bulgulara göre genel olarak hakemlerin klasman düzeyleri artmasının kariyer memnuniyetinin arttırdığı söylenebilir. Yalnızca il hakemleri ve bölgesel hakemlerin, klasman yardımcı hakemlere göre kariyer memnuniyetleri anlamlı bir şekilde daha yüksektir. Bu durum il hakemleri ve bölgesel hakemlerin klasman grubu hakemlik şartlarını daha yerine getirememeleri ile tecrübe eksikliklerini bilmelerinden kaynaklanabilir. En yüksek kariyer memnuniyeti düzeyi klasman hakemlerde görülmektedir.

Araştırmada klasman hakemlerinin mesleki haz açısından en yüksek ortalama değeri almasının nedeni olarak klasman hakemliğinin diğer hakemliklerden daha üst seviyede kabul edilmesi olarak açıklanabilir. Karaçam ve Pulur (2018b)'un çalışmasının sonuçları araştırmamızla benzeşmemektedir.

Tablo 4.10. Hakemlik yapma yılı değişkeni ile kariyer memnuniyeti ve mesleki haz motivasyonu arasındaki kruskallwallis-h testi

	Değişken	n	$\bar{x} \pm ss$	Rank Ort.	X ²	df	p	Fark
Kariyer Memnuniyeti	1-3 yıl (A)	33	3.76±0.75	79.12				
	4-6 yıl (B)	23	3.55±1.17	92.15	68.163	2	.000	*A<C
	>7 yıl (C)	304	4.62±0.55	198.19				*B<C
Mesleki Haz	1-3 yıl (A)	33	4.67±0.62	150.36				
	4-6 yıl (B)	23	4.77±0.50	168.22	5.331	2	.070	-
	>7 yıl (C)	304	4.86±0.30	184.70				

p<0.05; *p<0.017

Hakemlik yapma yılı ile ilgili hipotez testleri tablosunda hakemlerin kariyer memnuniyetleri ile görev yaptıkları yıllara göre yapılan Kruskal-Wallis testinde anlamlı farklılık bulunmuştur (p<0.05). Farklılığın 1-3 yıl ve 4-6 yıl arasında hakemlik yapanlarla 7 yıl ve üzeri hakemlik yapanlar arasında olduğu görülmektedir. 7 yıl ve üzeri hakemlik yapanların rank ortalamaları 1-3 yıl ve 4-6 yıl arası hakemlik yapanlara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Hakemlik yapma yılı değişkeni ile mesleki haz arasında ise anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır (p>0.05).

Araştırmada kariyer memnuniyetinin hakemlik yapma yılı arttıkça arttığı söylenebilir. Bu durum hakemlikte yıl arttıkça tecrübe artması ve terfi etme ile açıklanabilir.

Hakemlik yapma yılı ile mesleki haz durumunda değişiklik olmaması hakemlerin ilk günkü heyecan ve duygu durumları ile maça çıkmalarından kaynaklanabilir.

Tablo 4.11. “Farklı şehirdeki hakemlerle maça gittiğimde olumsuz etkilenirim”. sorusuna verilen cevaplar ile kariyer memnuniyeti ve mesleki haz motivasyonu arasındaki mannwhitney-u testi

	Cevap	n	$\bar{x} \pm ss$	RankOr t.	Rank Top.	z	U	p
Kariyer Memnuniyeti	Evet	4	2.35±0.98	15.75	63.00	-3.492	53.00	.000
	Hayır	356	4.50±0.68	182.35	64917.00			
Mesleki Haz	Evet	4	4.79±0.27	145.75	583.00	-0.819	573.00	.413
	Hayır	356	4.84±0.36	180.89	64397.00			

p<0.05

Araştırmaya katılan hakemlerin kariyer memnuniyetlerine göre “Farklı şehirdeki hakemlerle maça gittiğimde olumsuz etkilenirim” ifadesine katılıp katılmamaları arasında anlamlı fark bulunmaktadır (p<0.05). Bu fark ifadeye hayır diye cevap verenlerin lehinedir. Hakemlerin mesleki hazlarında farklı hakemler ile maça gitmeleri veya gitmemelerinde farklılık bulunmamaktadır (p>0.05).

Araştırmada hakemlerin farklı şehirdeki hakemlerle maça gitmeleri kariyer memnuniyetlerini olumsuz etkilememektedir. Bu durum hakemlerin kendilerine verilen görevleri kişilere bağlı kalmadan yapmalarına ve müsabakalara psikolojik açıdan iyi hazırlanmaları ile açıklanabilir.

Tablo 4.12. “Tribünde seyirci olup olmaması beni etkiler”. sorusuna verilen cevaplar ile kariyer memnuniyeti ve mesleki haz motivasyonu arasındaki mannwhitney-u testi

	Cevap	n	$\bar{x} \pm ss$	RankOr t.	Rank Top.	z	U	p
Kariyer Memnuniyeti	Evet	23	3.34±1.00	62.35	1434.00	-6.172	1158.00	.000
	Hayır	337	4.55±0.62	188.56	63546.00			

Mesleki Haz	Evet	23	4.70±0.36	130.20	2994.50	-2.923	2718.500	.003
	Hayır	337	4.85±0.36	183.93	61985.50			

p<0.05

Araştırmaya katılan hakemlerin kariyer memnuniyetleri ile mesleki hazlarına göre “Tribünde seyirci olup olmaması beni etkiler” ifadesine katılıp katılmamaları arasında anlamlı fark bulunmaktadır (p<0.05). Farklılık kariyer memnuniyeti ile mesleki haz açısından ifadeye katılmayan hakemler lehinedir.

Hakemlerin müsabakaya farklı hakemlerle gitmesi veya gitmemesi mesleki haz almalarında değişiklik yaratmamaktadır. Bu durum hakemlerin müsabaka yönetirken hakemliklerini mesleki haz almak için yapmak istemelerinden kaynaklanabilir.

Tablo 4.13. “Pandemiden dolayı müsabakalardan olumsuz etkilenirim”.sorusuna verilen cevaplar ile kariyer memnuniyeti ve mesleki haz motivasyonu arasındaki mannwhitney-u testi

	Cevap	n	$\bar{x}\pm ss$	RankOr t.	Rank Top.	z	U	p
Kariyer Memnuniyeti	Evet	28	3.61±0.92	83.86	2348.00	-5.612	1942.00	.000
	Hayır	332	4.55±0.64	188.65	62632.00			
Mesleki Haz	Evet	28	4.71±0.42	139.29	3900.00	-2.662	3494.00	.008
	Hayır	332	4.85±0.35	183.98	61080.00			

p<0.05

Araştırmaya katılan hakemlerin kariyer memnuniyetleri ile mesleki hazlarına göre “Pandemiden dolayı müsabakalardan olumsuz etkilenirim” ifadesine katılıp katılmamaları arasında anlamlı fark bulunmaktadır (p<0.05). Farklılık kariyer memnuniyeti ile mesleki haz için pandemi sürecinde müsabakalarda etkilenmeme lehinedir.

Araştırmada hakemler gerek mesleki haz gerekse kariyer memnuniyeti açısından tribünde seyirci olup olmamasından etkilenmemektedir. Bunun nedeni hakemlerin müsabakaya odaklanmaları olarak görülebilmektedir. Ayrıca ilgili durum hakemlerin müsabakaya odaklanıp dış etkenlerden olumsuz etkilenmemeye konstantre olmaları ile açıklanabilir. Covid-19 pandemisi sebebiyle hakemler

müsabakalarda kariyer memnuniyeti ve mesleki hazları açısından etkilenmemektedir. Bunun nedeni hakemlerin ve sporcuların müsabakaya giderken PCR testlerini yapmaları ile açıklanabilir.

Tablo 4.14. “Olduğum kadro pozisyonunda aldığım ücret beni mutlu eder”.sorusuna verilen cevaplar ile kariyer memnuniyeti ve mesleki haz motivasyonu arasındaki mannwhitney-u testi

	Cevap	n	$\bar{x} \pm ss$	RankOr t.	Rank Top.	z	U	p
Kariyer Memnuniyeti	Evet	292	4.72±0.25	206.49	60294.00	-10.767	2340.000	.000
	Hayır	68	3.40±1.01	68.91	4686.00			
Mesleki Haz	Evet	292	4.88±0.28	189.30	55275.00	-4.055	7359.000	.000
	Hayır	68	4.67±0.55	142.72	9705.00			

p<0.05

Araştırmaya katılan hakemlerin kariyer memnuniyetleri ile mesleki hazlarına göre “Olduğum klasmanda aldığım ücret beni mutlu eder” ifadesine katılıp katılmamaları arasında anlamlı fark bulunmaktadır (p<0.05). Kariyer memnuniyeti açısından hakemlerin aldıkları ücretlerden memnun oldukları lehine farklılık bulunmuştur. Bu durum mesleki haz içinde benzeşmektedir.

Alınan ücret açısından hakemlerin kariyer memnuniyeti ile mesleki haz açısından mutlu oldukları söylenebilir. Bunun nedeni klasman yükseldikçe hakemlerin aldığı ücretlerin artmasıyla hakemlikle ilgili memnuniyet düzeylerinin yükselmesi şeklinde açıklanabilir. Karaçam ve Pulur (2018b)’un mesleki haz ve ücretten memnun olma bulgusu araştırmamızla paralellik göstermektedir.

Tablo 4.15. “Sevmediğim hakem/yardımcı hakem ile müsabakaya çıkmaktan haz almam”.sorusuna verilen cevaplar ile kariyer memnuniyeti ve mesleki haz motivasyonu arasındaki mannwhitney-u testi

	Cevap	n	$\bar{x} \pm ss$	RankOr t.	Rank Top.	z	U	p
Kariyer Memnuniyeti	Evet	35	3.43±0.95	61.70	2159.50	-7.795	1529.500	.000
	Hayır	325	4.59±0.58	193.29	62820.50			
Mesleki Haz	Evet	35	4.44±0.75	100.30	3510.50	-5.853	2880.500	.000
	Hayır	325	4.88±0.25	189.14	61469.50			

p<0.05

Araştırmaya katılan hakemlerin kariyer memnuniyetleri ile mesleki hazlarına göre “Sevmediğim hakem/yardımcı hakem ile müsabakaya çıkmaktan haz almam” ifadesine katılıp katılmamaları arasında anlamlı fark bulunmaktadır (p<0.05). Farklılık mesleki haz açısından hakemlerin sevmedikleri hakemlerle müsabakaya çıkmalarında haz açısından bir problem teşkil etmediği lehinedir. Aynı durum kariyer memnuniyeti içinde geçerlidir.

Araştırmada kariyer memnuniyeti ve mesleki haz anlamında hakemlerin tanımadığı, sevmediği hakemlerle müsabakaya çıkmakta herhangi sorunun olmadığı görülmektedir. Bu durum hakemlerin genel olarak beraber görev yaptığı hakem arkadaşlarıyla iyi bir ilişki içinde olduğunu ve hakemlerin profesyonel davranabildiğini göstermektedir. Ayrıca il hakem kurullarının Türkiye Faal Futbol Hakem ve Gözlemcileri Derneklerinin de bu iyi ilişkileri sağlamada rol oynadığı düşünülebilir.

Tablo 4.16. “Hakemlik dışında düzenli bir gelir getiren mesleğe sahibim”.sorusuna verilen cevaplar ile kariyer memnuniyeti ve mesleki haz motivasyonu arasındaki mannwhitney-u testi

	Cevap	n	$\bar{x}\pm ss$	RankOr t.	Rank Top.	z	U	p
Kariyer Memnuniyeti	Evet	46	3.55±1.01	80.90	3721.50	-7.622	2640.500	.000
	Hayır	314	4.61±0.54	195.09	61258.50			
Mesleki Haz	Evet	46	4.63±0.64	135.34	6225.50	-3.844	5144.500	.000
	Hayır	314	4.87±0.28	187.12	58754.50			

p<0.05

Araştırmaya katılan hakemlerin kariyer memnuniyetleri ile mesleki hazlarına göre “Hakemlik dışında düzenli bir gelir getiren mesleğe sahibim” ifadesine katılıp katılmamaları arasında anlamlı fark bulunmaktadır (p<0.05). Kariyer memnuniyetleri ile mesleki hazları açısından farklılık hakemlerin hakemlik dışında bir mesleğe sahip olmadıkları lehinedir.

Araştırmada hakemlerin kariyer memnuniyetleri ile mesleki hazlarının düzenli gelir getiren mesleğe sahip olmayanlarda daha yüksek olduğu ortaya konmuştur. Bu

durumun nedeni üniversiteyi bitiren çoğu hakemin henüz öğrenim gördükleri alanla ilgili atama durumlarının gerçekleşmemesi olarak düşünülebilir. İş bulamayan hakemlerin hakemlik mesleğini ön plana almaları kariyer memnuniyeti ile mesleki haz almalarını etkileyebilir.

Tablo 4.17. “Hakemlikte terfi edecek düzeyde yabancı dil bilirim”. sorusuna verilen cevaplar ile kariyer memnuniyeti ve mesleki haz motivasyonu arasındaki mannwhitney-u testi

	Cevap	n	$\bar{x} \pm ss$	RankOr t.	Rank Top.	z	U	p
Kariyer Memnuniyeti	Evet	300	4.63±0.53	198.86	59658.50	-8.209	3491.500	.000
	Hayır	60	3.68±0.95	88.69	5321.50			
Mesleki Haz	Evet	300	4.88±0.27	188.07	56419.50	-3.762	6730.500	.000
	Hayır	60	4.64±0.59	142.68	8560.50			

p<0.05

Araştırmaya katılan hakemlerin kariyer memnuniyetleri ile mesleki hazlarına göre “Hakemlikte terfi edecek düzeyde yabancı dil bilirim” ifadesine katılıp katılmamaları arasında anlamlı fark bulunmaktadır (p<0.05). Kariyer memnuniyetleri ile mesleki hazları açısından farklılık hakemlerin terfi edecek düzeyde yabancı dil bilgisine sahip oldukları lehinedir.

Araştırma hakemlerin kariyer memnuniyetleri ile mesleki hazlarının terfi edecek düzeyde yabancı dil bilenlerde daha yüksek olduğunu ortaya konmuştur. Bu durum hakemlikte klasmana yükselmek için yabancı dil kriterinin olması ve hakemlerin yabancı dil bilmelerinin klasman yükselmesi için sürecin bir parçası olmasından kaynaklanabilir.

Tablo 4.18.Kariyer memnuniyeti ile mesleki haz arasındaki spearmenkorelasyon analizi

	n	$\bar{x}$	ss	1.	2.
1.Kariyer Memnuniyeti	360	4.48	0.71		.380**
2.Mesleki Haz	360	4.84	0.35	.380**	

p<.01**

Kariyer memnuniyeti ve mesleki haz arasında düşük düzeyde pozitif yönde ($r=0.380$) anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($p<0.01$). Bu duruma göre hakemlerde kariyer memnuniyeti artıkça mesleki haz durumunun da artacağı söylenebilir.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmada toplanan verilerden elde edilen bulgular ışığında ulaşılan sonuçlar ile diğer araştırmacılara ve araştırma konusu ile ilgilenen spor yöneticilerine öneriler verilmiştir.

Araştırmada Türkiye Futbol Federasyonunun 8. bölgesinde görev yapan faal futbol hakemlerinin demografik yapıları incelendiğinde, kadın hakem sayısının az olduğu, lisans mezunu hakem sayısının fazla olduğu ile hakemlerin çoğunun 7 yıl ve üzeri hakemlik yaptığı sonucuna varılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre Türkiye Futbol Federasyonu kadın futbol hakem sayısını arttırmak için üniversitelerin spor eğitimi veren akademik birimlerine broşürler dağıtarak seminerler verebilir.

Erkek hakemlerin kariyer memnuniyeti kadın hakemlere göre istatistiki olarak anlamlı düzeyde daha yüksek iken mesleki haz durumları her iki cinsiyet açısından farklılık göstermemektedir. Kadın hakemlerin kariyer memnuniyetini arttırabilmek için müsabaka sayısı açısından pozitif ayrımcılık yapılabilir.

Araştırmada eğitim durumu incelendiğinde lisans düzeyindeki hakemler lisans düzeyinden daha düşük eğitim alan hakemlere göre daha yüksek düzeyde kariyer memnuniyeti düzeyi göstermektedir. Hakemliği başlamak için en az lisans mezunu olma şartının getirilmesi kariyer memnuniyetinin arttırılması için istenebilir. Mesleki haz durumu hakemlerin eğitim düzeylerine göre farklılaşmamaktadır.

Hakemlerin klasman düzeyleri artmasının kariyer memnuniyetinin arttırdığı ve en yüksek kariyer memnuniyetinin klasman hakemlerde görüldüğü, klasman hakemlerin klasman yardımcı hakemlere göre daha fazla mesleki haz aldığı sonucuna ulaşılmıştır. Klasman hakemlerin sahip olduğu yüksek kariyer memnuniyetinin daha alt düzeydeki hakem kadrolarında arttırabilmek için hakem ücretlerinde iyileştirmeler yapılabilir.

Araştırmada uzun süre hakemlik yapanların daha kısa süre hakemlik yapanlara göre kariyer memnuniyetlerini daha fazla gösterdikleri mesleki haz durumlarının ise hakemlik yapma yılına göre değişmediği ortaya konmuştur. Hakemliğin tüm kadro pozisyonlarını meslek haline getirilmesi ile bireylerin daha uzun sürelerde hakemlik yapması sağlanabilir.

Hakemler kendi hakemlik yaptığı ilin dışındaki hakemlerle maça çıktığında kariyer memnuniyeti açısından etkilenmemektedir.

Hakemlerin gerek kariyer memnuniyeti gerekse mesleki haz düzeyleri açısından müsabakada seyirci olup olmaması durumundan, farklı şehirdeki hakemlerle maça gitmeleri ile pandemi koşullarından etkilenmedikleri görüşünde oldukları ortaya konmuştur.

Futbol hakemlerinde kariyer memnuniyeti artıkça mesleki haz durumunun da artabileceği sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmada elde edilen sonuçlar Türkiye Futbol Federasyonu yetkililerince değerlendirilip kullanılması hakemlik mesleğinin daha da geliştirerek sağlam temellere oturtulmasını sağlayacağı söylenebilir. Konu ile ilgili yapılan çalışma az sayıda olmasına rağmen yapılan araştırma ile kısmen tutarlı tarafları bulunmaktadır.

Yurtiçi ve yurtdışı literatürde futbol hakemlerinde kariyer memnuniyeti ve mesleki haz ile ilgili çalışmalar oldukça az sayıdadır. Bu konuda farklı örneklem gruplarında ilave değişkenlerle benzer çalışmaların yapılmasının alana katkı sağlayacağı söylenebilir.

Araştırma Türkiye Futbol Federasyonunun tüm bölgelerinde uygulanarak sonuçlar analiz edilerek yöneticilerin hakemlikle ilgili stratejik planlarına eklenebilir.

Araştırmada kullanılan ölçekler başka problem durumunu çözebilmek için literatürdeki farklı ölçeklerle ilişkilendirilerek çalışılabilir.

KAYNAKÇA

Acuner, A. (2010). *Örgüt Kültürünü Oluşturan Unsurların Çalışanlar Üzerindeki Motivasyonel Etkileri*, Ankara: MPM Yayınları.

Adams, T., Moore, M. (2007). “High-Risk HealthAndCreditBehaviorAmong 18- To 25 Year-OldCollegeStudents”. *Journal of AmericanCollegeHealth*, Vol. 56. No.2. (Doi: 10.3200/JACH.56.2.101-108).

Akçamete, G., Kaner, S., Sucuoğlu, B. (2001). *Öğretmenlerde tükenmişlik, iş doyumu ve kişilik*. Ankara: Nobel Yayınevi.

Akçaylı, N. (1995). *Yönetime Katılma ve Özyönetim*. Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları.

Aktaş, H. (2014). “Kariyer Safhaları İle Demografik Değişkenler Bağlamında Kariyer Memnuniyeti ve Meslekî Bağlılık İlişkisi: Büro Yöneticileri, Yönetici Asistanları ve Sekreterler Üzerinde Bir Araştırma”. *International Journal of SocialScience*, Sayı.26. (Doi:10.9761/JASSS2236).

Alkan, Z. (2016). *Liderlik Tarzlarının Örgütsel Sessizlik İlişkisinde Kariyer Memnuniyetinin Rolü*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

Atak, M. (2005). “Örgütlerde Resmi Olmayan İletişimin Yeri ve Önemi”. *Havacılık ve Uzay 74 Teknolojileri Dergisi*, Cilt.2. Sayı.2. (<http://193.255.215.140/index.php/JAST/article/download/133/120>).

Avcı U., Turunç Ö. (2012). “Dönüşümcü Liderlik ve Örgüte Güvenin Kariyer Memnuniyetine Etkisi: Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü”. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt.4. Sayı.2. (<https://www.acarindex.com/dosyalar/makale/acarindex-1423869082.pdf>)

Avşaroğlu, S., Deniz, M. E., Kahraman, A. (2005). “Teknik Öğretmenlerde Yaşam Doyumu İş Doyumu ve Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi”. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı.14. (<https://dergipark.org.tr/en/pub/susbed/issue/61791/924051>)

Balak, D. (2013). *Sınırsız Kariyer Perspektifinde İş-aile Çatışması ve Kariyer Bağlılığının Kariyer Hareketliliği Üzerindeki Etkisi: Kayseri İlindeki İmalat İşletmelerinde Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir.

Başaran, İ. E. (2000). *Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü*. Ankara: Feryal Matbaası.

Bogler, R. (2005). “Satisfaction of Jewish and Arab Teachers in Israel”. *The Journal of Social Psychology*, Vol.145. No.1. (Doi:10.3200/SOCP.145.1.19-34).

Can, Ü. (2010). *Çalışan Başarısının Artırılmasında Performans Ölçme Değerlendirme ve Ödüllendirme Sistemi: Güven Timleri Üzerine Bir İnceleme*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Can, Y., Soyer, F. (2008). “Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Sosyo-Ekonomik Beklentileri İle İş Tatmini Arasındaki İlişki”. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt.28. Sayı.1. (<http://www.gefad.gazi.edu.tr/en/download/article-file/77130>).

Cengiz, R., Pulur, A. (2004). “Hakemlerin Fair Play Olaylarına Bakış Açıkları”. *Celal Bayar Üniversitesi Spor Felsefesi ve Sosyal Bilimleri Sempozyumu*. Manisa, 17–20.

Çelik, M. (2012). “Konaklama İşletmelerinde Algılanan Örgütsel Adaletin Yenilikçi Davranışa Etkisinde Kariyer Memnuniyetinin Aracılık Etkisi”. *İş, Güç Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt.14. Sayı.2. (Doi:10.4026/1303-2860.2012.0201.x).

Çınar, F. (2015). “Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi ve İmam Hatip Lisesi Meslek Dersleri Öğretmenlerinin Tükenmişlik ve İş Doyumu Düzeylerinin Farklı Değişkenler Açısından İncelenmesi”. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt.2. No.22. (<https://dergipark.org.tr/en/pub/sbe/issue/23143/247199>).

Demirdelen, D., Ulama, Ş. (2013). “Demografik Değişkenlerin Kariyer Tatminine Etkileri: Antalya’da 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”. *İşletme Bilimi Dergisi*, Cilt.1. Sayı.2. (<https://dergipark.org.tr/en/pub/jobs/issue/22917/245394>).

Delgado, A., Saletti-Cuesta, L., López-Fernández, L. A., Toro-Cárdenas, S., Luna del Castillo, J. D. D. (2016). “Professional Success and Gender in

FamilyMedicine: Design of ScalesandExamination of GenderDifferences in SubjectiveandObjectiveSuccessAmongFamilyPhysicians”. *Evaluation &theHealthProfessions*, Vol.39. No.1. (Doi:10.1177/0163278714543686).

Develioğlu, K. (2012). “Örgütsel Güvenin Kaynağı Olarak İşletmelerin Çalışanlara Karşı Sosyal Sorumlulukları”. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt.4. No.2. (<http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=31f75464-8960-436b-996c-9cc42699b858%40sdc-v-sessmgr01>).

Dikmen, A. A. (1995). “İş Doyumu ve Yaşam Doyumu İlişkisi”. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, Cilt.50. Sayı.3. (<https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/36416>).

Dil, M. (2005). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlemenin İş Doyumu Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

Dries, N., Pepermans, R., Hofmans, J., Rypens, L. (2009). “Development and Validation of an Objective Intraorganizational Career Success Measure for Managers”. *Journal of Organizational Behavior*, Vol.30. No.4. (<https://doi.org/10.1002/job.564>).

Durna, E. (1997). *Türkiye’de Futbol ve Hakem*. İstanbul: Yıldızlar Matbaacılık.

Eğinli, A. T. (2009). “Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma”. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt.23. Sayı.3. (<https://dergipark.org.tr/en/pub/atauniibid/issue/2672/34998>).

Erdoğan, O. (2013). *İlköğretim Öğretmenlerinin Öz Yeterlilik ve Başarı Algılarında Yordayıcı Olarak Akademik İyimserlik, Umut ve Mesleki Haz*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Eren, E. (2015). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.

Gerçek, M., Elma Atay, S., DüNDAR, G. (2015). “Çalışanların İş – Yaşam Dengesi İle Kariyer Tatmininin, İşten Ayrılma Niyetine Etkisi”. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt.6. No.11. (<https://www.proquest.com/openview/722caea358c3ab8af2b49e0f60b33850/1?cbl=2036230&pq-origsite=gscholar>).

Gezer, N., Kocaman, G. (2001). “Stress and Job Satisfaction of the Nurses Working in the Health Institutions in Muğla”. *1st International Nursing Management Conference, Abstract Book*. Denizli.

Giel, T., Breuer, C. (2020). “The Determinants of the Intention to Continue Voluntary Football Refereeing”. *Sport Management Review*, Vol.23. No.2. (Doi:10.1016/j.smr.2019.01.005).

Gökçe, A.T. (2008). *Mobbing: İş Yerinde Yıldırma: Eğitim Örneği*. Anı yayıncılık, İstanbul.

Greenhaus, J. H., Parasuraman, S., Wormley, W. M. (1990). “Effects of Race on Organizational Experiences, Job Performance Evaluations, and Career Outcomes”. *Academy of Management Journal*, Vol.33. No.1. (Doi:10.5465/256352).

Gunz, H.P., Heslin, P.A. (2005). “Reconceptualizing Career Success”. *Journal of Organizational Behavior*, Vol.26. No.2. (Doi:10.1002/job.300).

Gürkan, G.Ç., Koçoğlu, M. (2014). “Yaratıcı Örgüt İkliminin Kariyer Tatmini Üzerine Etkisinde Duygusal Bağlılığın Aracı Değişken Rolü: Türkiye’de Bir Vakıf ve Bir Devlet Üniversitesinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma”. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt.7. No.29. (<https://www.researchgate.net/profile/Merve-Kocoglu-Sazkaya/publication/342883180.pdf>).

Helsen, W., Bultynck, J.B. (2004). “Physical and Perceptual-Cognitive Demands of Top-Class Refereeing in Association Football”. *Journal of Sports Sciences*, Vol.22. No.2. (Doi:10.1080/02640410310001641502).

İmamoğlu, S.H., Keskin, H., Erat, S. (2004). “Ücret, Kariyer ve Yaratıcılık İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama”. *Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt.11. No.1. (<https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/145862>).

İnal, A.N. (1998). *Futbol eğitim ve öğretim*. Konya: Selçuk Üniversitesi Basımevi.

IFAB, 2020. Uluslararası Futbol Birliği Kurulu Oyun Kuralları 2020/2021. <https://www.tff.org/Resources/TFF/Documents/MHK/2020-2021/2020-2021-Oyun-Kural-Kitabi.pdf> Erişim Tarihi: 07.06.2021.

Jones, G. (2002). “Performance Excellence: A Personal Perspective on the Link Between Sport And Business”. *Journal of Applied Sport Psychology*, Vol.14. No.4. (Doi:10.1080/10413200290103554).

Joo, B. K. B., Park, S. (2010). “Career Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention: The Effects of Goal Orientation, Organizational Learning Culture and Developmental Feedback”. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol.31. No.6. (Doi:10.1108/01437731011069999).

Karaçam, A., Pulur, A. (2018a). “Hakemler İçin Mesleki Haz Ölçeği: Geçerlik ve Güvenirlilik Çalışması HİMHÖ”. *Gaziantep Üniversitesi Spor Bilimleri Dergisi*, Vol.3. No.2. (<https://dergipark.org.tr/en/pub/gaunjss/article/416737>).

Karaçam, A.,Pulur, A. (2018b). “Basketbol ve Futbol Hakemlerinin Mesleki Haz Düzeylerinin Bazı Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi”. *SPORMETRE Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 16(4), 288-295. (Doi: 10.1501/Sporm_0000000411).

Kim, S. (2002). “OrganizationalSupport of Career Development andJobSatisfaction: A casestudy of the Nevada Operations Office of theDepartment of Energy”. *Review of PublicPersonnel Administration*, Vol.22. No.4. (Doi:10.1177/073437102237813).

Korman, A. K. (1978). *Endüstriyel ve organizasyonel psikoloji*. Çev. İ. Akhun ve C. Alkan. Ankara: Milli Eğitim Basımevi.

Müftüoğlu K. (26 Aralık 2018). VAR hakemleri ne kadar kazanıyor <https://www.gzt.com/zpor/var-hakemleri-ne-kadar-kazaniyor-3470472?> Erişim Tarihi: 28.06.2021.

Kuzgun,Y., Sevim, S.A., Hamamcı, Z. (1999). “Mesleki Doyum Ölçeğinin Geliştirilmesi”. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, Cilt.2. No.11. (<https://dergipark.org.tr/en/pub/tpdrd/issue/21431/229745>).

Lepnurm R.,Dobson R., Allen B., Keegan D. (2007). “FactorsAssociatedWithCareerSatisfactionAmong General Practitioners in Canada”. *Can J. RuralMed*, Vol.12. No.4. (<https://srpc.ca/resources/Documents/CJRM/vol12n4/pg217.pdf>).

Loi, R.,Hang-Yue, N., Foley, S. (2004). “TheEffect of Professional Identification on JobAttitudes: A Study of Lawyers in Hong Kong”. *Organizational Analysis*, Vol.12. No.2. (Doi:10.1108/eb028988).

Mirzeoğlu, N.,Mirzeoğlu, D. E., A. C. Paknadel., Erdoğan, Ş. (1996). “Devlet ve Özel Okullarda Çalışan Beden Eğitimi Öğretmenlerinin İş Doyumu Düzeyleri”. *Spor Bilimleri Dergisi*, Vol.7. No.1. (<https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/151479>).

Öntürk, Y., Karacabey, K., Özbar, N. (2019). “Günümüzde Spor Denilince İlk Akla Neden Futbol Gelir? Sorusu Üzerine Bir Araştırma”. *SPORMETRE Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, Vol.17. No.2. (Doi:10.33689/spormetre.53373).

Orta, L. (2000). *Dünya’da ve Türkiye’de Futbol Hakemliğinin Başlangıcı ve Gelişimi Semineri*. Onsekiz Mart Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bölümü, Çanakkale.

Özer Özkan, Y., Anıl, D. (2014). “Öğretmen Mesleki Gelişim Değişkenlerinin Ayırt Edicilik Düzeyi”. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt.29. Sayı.4. (<https://app.trdizin.gov.tr/makale/TWpNek5UUXlNz09/ogretmen-mesleki-gelisim-degiskenlerinin-ayirt-edicilik-duzeyi>).

Özgener, Ş. (1996). *Gelişmekte Olan Ülkelerde İşgörenin Güdülenmesi ve Toplam Kalite Yönetiminin İşgörenin Güdülenmesine Katkıları*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Özgüven, İ. E. (2000). *Çağdaş Eğitimde Psikolojik Danışma ve Rehberlik*. Ankara: Sistem Ofset.

Özkişi, Z.G. (2012). “Toplumsal Cinsiyet Bağlamında Türkiyede Kadınların Bestecilik Eğitimine Erişimi ve Bestecilik Kariyeri”. *TurkishStudies International PeriodicalfortheLanguages, LiteratureandHistory of TurkishorTurkic*, Cilt.7. Sayı.3. (<https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/56731286>).

Pehlivan, N. (2004), *İşletmelerin Çalışanlara Karşı Sosyal Sorumluluklarının İş Tatminine Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

Quinones, M. A., Ford, J. K., Teachout, M. S. (1995). “TheRelationshipbetweenWorkExperienceandJobPerformance: A Conceptualand Meta-AnalyticReview”. *Personnelpsychology*, Vol.48. No.4. (10.1111/j.1744-6570.1995.tb01785.x).

Robbins, P. S.,Coulter, M. (2003). *Updates Management*. New Jersey: PrenticeHall.

Sabuncuoğlu, Z.,Tüz, M. (2013). *Örgütsel Davranış*. Bursa: Aktüel Yayınları.

Sakal, Ö., Yıldız, S. (2015). “Bireycilik ve Toplulukçuluk Değerleri, Kariyer Çapaları ve Kariyer Tatmini İlişkisi”. *Journal of YasarUniversity*, Cilt.10. Sayı.40. (Doi:10.19168/jyu.63260).

Sapancalı, F. (1993). *Çalışanların Güdülenmesinde Kullanılan Özendirici Araçlar*. *Verimlilik Dergisi*, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara.

Sat, S. (2011). *Örgütsel ve Bireysel Özellikler Açısından İş Doyumu ile Tükenmişlik Düzeyi Arasındaki ilişki: Alanya’da Banka Çalışanları Üzerinde Bir İnceleme*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

Seibert, S.E.,Kraimer, M.L., Liden, R.C. (2001). “A SocialCapitalTheory of CareerSuccess”. *Academy of Management Journal*. Vol.44. No.2. (https://www.jstor.org/stable/3069452?seq=1#metadata_info_tab_contents).

Sertce, H. (2010). *MaterialismAnd Financial WeelBeing*. *PositivePsychology in Practice*, 178-198.

Sertkaya, O., Onay, M., Ekmekçi, R. (2013). “Spor Örgütlerinde Kadın Yöneticilere Yönelik Tutumların Belirlenmesi”. *Pamukkale Journal of SportSciences*, Cilt.4.Sayı.4).(<https://dergipark.org.tr/en/pub/psbd/issue/20582/219343>).

Sezici, E. (2008). *Motivasyon, İşletme Beceri Grup Çalışması*. Ankara: Savaş Yayınları.

Sönmez, D. (2000), *İşletmelerde Personele İlişkin Sosyal Sorumluluk Anlayışı ve Verimliliğe Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Spector, P.E. (1997). *Jobsatisfaction Application, Assessment, Causes, andConsequences*, ThousandOaks, California: SAGE publications.

Şimşek, Ş.,Akgemci, T., Çelik, A. (2003). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütsel Davranış*. Konya: Adım Matbaacılık.

Tekin, A., Topkaya, İ. (2005). *Futbol Genel Kuramsal Bir Çerçeve Teknik Taktik Öğretim*. Ankara: Nobel Yayın Evi.

Tüfekçi A. S. (2013). “İlköğretim Öğretmeni Adaylarının Öğretmenlik Mesleğine Yönelik Tutumlarının Değerlendirilmesi”. *Gazi Üniversitesi EndüstriyelSanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt.32. (<https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/296366>).

Trochim, W. M.,Donnelly, J. P. (2006). *TheResearchMethods Knowledge Base* (3rd ed.). Cincinnati, OH: AtomicDog.

Yap, M.,Cukier, W., Holmes, M., Hannan, C. A. (2010). “CareerSatisfaction: A LookBehindTheRaces”. *RelationsIndustrielles/IndustrialRelations*, Vol.65. No.4. (Doi:10.7202/045587ar).

Yüksel, İ. (2005). “İş Aile Çatışmasının Kariyer Tatmini, İş Tatmini ve İş Davranışları İle İlişkisi”. *Kırıkkale Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt.19. No.2. (<https://dergipark.org.tr/en/pub/atauniiibd/issue/2688/35334>).

2021 Türkiye Futbol Federasyonu Merkez Hakem Kurulu Talimatı <https://www.tff.org/Resources/TFF/Documents/TALIMATLAR/MHK-Talimati.pdf>Erişim Tarihi: 06.05.2021.

Türkiye Futbol Federasyonu Merkez Hakem Kurulu Tazminat, Harcırah ve Ulaşım Ücretleri Ödeme Prensipleri ve Yöntemleri İçin Talimatı Eylül 2017.<http://www.eskisehirhakemleri.com/file-d4e4eda6631a3c48bc6362f08f1f67>Erişim Tarihi: 14.05.2021.

Hakem Maaşları 2020-2021 Sezonunda Ne Kadar Olmuştur? <https://www.tercihiniyap.net/maas/hakem-maaslari-2020-2021-sezonunda-ne-kadar-olmustur-h12173.html>Erişim Tarihi: 13.07.2021.

Trio kelimesinin Türkçe karşılığı.<https://www.tdktr.com/trio-kelimesinin-turkce-karsiligi.html>Erişim Tarihi: 18.05.2021.

EK-2-Veri Toplama Aracı

Sayın Hakem,

Bu anket, Yüksek Lisans çalışması doğrultusunda, hakemlikte kariyer memnuniyeti ile mesleki hazzın incelenmesi amacıyla yapılmaktadır. Ankete gönüllü katılım esastır. Vereceğiniz cevaplar ile katılımınız için teşekkür ederim.

Nurullah Kahraman
Mardin Artuklu Üniversitesi
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
Beden Eğitimi ve Spor Anabilimdalı

DEMOGRAFİK BİLGİLER

1. Cinsiyet : Kadın () Erkek ()
2. Yaş : 25 ve Altı () 26-30 () 31 ve üzeri ()
3. Eğitim durumunuz? :Ortaöğretim () Ön lisans () Lisans () Lisansüstü ()
4. Hakemlik kadro durumunuz? : İl Hakemi () Bölgesel Hakem ()
Bölgesel Yardımcı Hakem () Klasman Hakemi () Klasman Yardımcı Hakem ()
5. Kaç yıldır hakemsiniz? 1-3 Yıl () 4-6 () 7 ve Üstü ()
6. Farklı şehirdeki hakemlerle maça gittiğinizde olumsuz etkilenirim. Evet () Hayır ()
7. Tribünde seyirci olup olmaması beni etkiler. Evet () Hayır ()
8. Pandemiden dolayı müsabakalarda olumsuz etkilenirim. Evet () Hayır ()
9. Olduğum kadro pozisyonunda aldığım ücret beni mutlu eder. Evet () Hayır ()
10. Sevmediğim hakem ile müsabakaya çıkmaktan haz almam. Evet () Hayır ()
11. Hakemlik dışında düzenli bir gelir getiren mesleğe sahibim. Evet () Hayır ()
12. Hakemlikte terfi edecek düzeyde yabancı dil bilirim. Evet () Hayır ()

Aşağıdaki hakemlerin Kariyer Memnuniyeti ilişkin ifadelere katılma düzeyinizi ilgili yere (X) işareti koyarak belirtiniz lütfen.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Kariyerimde elde ettiğim başarılarımdan memnunum.	1	2	3	4	5
Tüm kariyer hedeflerim düşünüldüğünde kariyerimdeki ilerlemelerden memnunum.	1	2	3	4	5
Maddi kazanımlarım düşünüldüğünde kariyerimdeki ilerlemelerden memnunum	1	2	3	4	5
Atama ve terfi durumu düşünüldüğünde kariyerimdeki ilerlemelerden memnunum	1	2	3	4	5
Yeteneklerimdeki gelişim düzeyi düşünüldüğünde kariyerimdeki ilerlemelerden memnunum.	1	2	3	4	5

Açıklama: Aşağıdaki hakemlerin meslekten duydukları haz düzeylerine ilişkin ifadelere katılma düzeyinizi ilgili yere (X) işareti koyarak belirtiniz lütfen.		Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Sık sık	Her zaman
		1	2	3	4	5
1	Hakemleri kenardan izlemek yerine oyunun bir parçası olarak hakemlik yapmak isterim.					
2	Görevlendirildiğim her yeni maçı sabırsızlıkla beklerim.					
3	Hakemlikle ilgili bir projeye başlayacağım da vakit kaybetmeden başlarım.					
4	Hakemliğin getireceği fırsatların heyecanını hissederek yaşarım.					
5	Hakemliği severek yaparım.					
6	Görev yaptığım salon, stadyum, kort vb. yerlerde keyifli vakit geçiririm.					
7	Hakemlikle ilgili yenilikler beni heyecanlandırır.					