

**GAZİ ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ANABİLİM DALI  
BEDEN EĞİTİMİ ÖĞRETMENLİĞİ ANABİLİM DALI**

**TÜRKİYE'DEKİ PROFESYONEL FUTBOL KULÜPLERİNİN  
ALTYAPILARINDAKİ ANTRENÖRLERİN İŞ DOYUM DÜZEYLERİNİN  
İNCELENMESİ**

**DOKTORA TEZİ**

**Hazırlayan  
Hakkı ULUCAN**

**Danışman  
Prof. Dr. A. Emre EROL**

**ANKARA – 2008**

## ÖNSÖZ

İnsan yaşamının önemli bir bölümü iş yerinde geçmektedir. Bu nedenle personelin iş doyumunu bir alt yaşam alanı olarak bireylerin yaşam doyumlarını etkileyen bir kavramdır. İnsanı geliştirme, doyumlu kılma, zenginleştirme çabası tarih boyunca öncelikli olarak dikkate alınan bir etkinlik olmuştur. Bireyin iş ortamında yetenek, beceri, ilişki gibi özelliklerinin geliştirilmesi onun yaşamını anlamlı ve değerli bulmasında önemli etkindir. Bu nedenle antrenörlerin işinden sağladığı doyum, hem kendi mutluluğu hem de verdiği hizmetin kalitesini yükseltmesi açısından önemlidir. Antrenörlerin çalışma koşullarının iyileştirilmesi, çalışma yaşamına ilişkin ekonomik, psikolojik ve toplumsal gereksinimlerinin, özlem ve isteklerinin karşılanması onları doyuma ulaştıracaktır. Antrenörlerin iş yerinde yüksek iş doyumunu hissetmeleri ise genelde işini sevdikleri ve işine olumlu yönde değer verdikleri sonucunu ortaya koymaktadır.

Yapılan bu araştırmayla Türkiye'deki profesyonel futbol kulüplerinin alt yapılarındaki antrenörlerin görevlerini etkili bir şekilde gerçekleştirmelerini sağlayacak iş ortamlarının oluşturulmasına ve sporda insan kaynaklarının geliştirilmesine katkı sağlanacağı umulmaktadır.

Tez çalışmam süresince ilgi, destek ve yardımlarını esirgemeyen araştırmamın her aşamasında fikirleri ve yapıcı eleştirileriyle çalışmama yön veren tez danışmanım Sayın Prof. Dr. A. Emre EROL'a, Minnesota İş Doyum Ölçeği'nin kullanılmasında ve çözümlenmesinde yardımlarını esirgemeyen Sayın Yrd. Doç. Dr. Bayram Tay ve Dr. İdris YILMAZ'a, verilerin analizinde yardımcı olan Öğr. Gör. Sezer PEHLİVAN ve Yrd. Doç. Dr. Cengiz ŞAHİN'e ve tez izleme jürimde bulunan ve tez izleme raporlarını sabırla okuyan ve tezimin oluşumunda olumlu katkılar sunan Yrd. Doç. Dr. Sürat MÜNİROĞLU ve Yrd. Doç. Dr. İ. Fatih YENEL hocalarıma sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Hakkı ULUCAN

Ankara, 2008

## ÖZET

### **TÜRKİYE’DEKİ PROFESYONEL FUTBOL KULÜPLERİNİN ALT YAPILARINDAKİ ANTRENÖRLERİN İŞ DOYUM DÜZEYLERİNİN İNCELENMESİ**

ULUCAN, Hakkı

Doktora, Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Ana Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. A. Emre EROL

Eylül, 2008

Araştırmanın amacı, Türkiye’deki profesyonel futbol kulüplerinin alt yapılarında çalışan antrenörlerin iş doyum düzeylerinin tespit edilerek kişisel ve örgütsel açıdan farklılıklarının incelenmesidir.

Araştırmanın çalışma grubunu 2006-2007 sezonunda Türkiye’de profesyonel futbol liglerinde müsabakalara katılan “Süper Lig, 2. Lig A Grubu, 2. lig B Grubu ve 3. Lig” kulüplerinde çalışan 390 alt yapı antrenörü oluşturmuştur.

2006-2007 futbol sezonunda bütün profesyonel kulüplere ulaşılarak her kulüpten üç antrenör rastgele (random) yöntemle seçilmiştir. Fakat bazı kulüplerde üçten az antrenör olduğu için çalışma, var olan antrenörlere uygulanmıştır.

Araştırmada veri toplama aracı olarak, iki bölümden oluşan anket formu kullanılmıştır. Anket formunun birinci bölümünde antrenörlerin sosyo-demografik özelliklerini belirlemek için 17 sorudan oluşan genel bilgi formu kullanılmıştır. İkinci bölümde, antrenörlerin kişisel ve örgütsel açıdan iş doyumunu ölçmek amacıyla Weis, David, England ve Lofguist (1967) tarafından geliştirilen ‘Minnesota İş Doyum Ölçeği’ kullanılmıştır. 20 sorudan oluşan 5’li Likert türü bir ölçek olan iş doyum ölçeği bu çalışma kapsamında 390 alt yapı antrenörüne uygulanmış ve bu kişilerden elde edilen verilerin bir kısmı üzerinde (n=153) gerçekleştirilen güvenirlik çalışmasında, ölçeğin iç tutarlılık (cronbach alfa) katsayısı 0.89 olarak bulunmuştur.

Verilerin analizinde [SPSS] 12.00 paket programı kullanılmıştır. Verilerin çözümlenmesinde öncelikli olarak antrenörlerin sosyo-demografik özelliklerine ilişkin

verilerin frekans ve yüzdelik dilimleri bulunmuştur. İncelenen değişkenlere göre iş doyum puanlarının farklılığına ilişkin ikili karşılaştırmalarda, ilişkisiz “t” testi; çoklu karşılaştırmalarda, “tek yönlü varyans” analizi kullanılmıştır. Değişkenler arası ilişki ve farklarda 0,05 önem düzeyi dikkate alınmıştır.

Araştırmada elde edilen verilerin istatistiksel analizleri sonucunda aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır;

- 1- Antrenörlerin genel olarak iş doyumlarının iyi düzeyde olduğu saptanmıştır.
- 2- Antrenörlerin çalıştığı kulübün kategorisi, sahip oldukları belge türü, medenî durum, yaş, kıdem, lisanslı futbol oynama durumu ve futbol oynama düzeyleri değişkenlerine göre iş doyum düzeyleri arasında istatistiksel olarak fark anlamlı bulunmamıştır.
- 3- Antrenörlerin çalışma koşulları açısından; kulüp yönetimlerinin altyapıya ayırdığı bütçe, kulüplerin altyapılarındaki tesislerin yeterliliği, kulüplerin altyapılarındaki çalışma malzemeleri ve kendi alanlarıyla ilgili bilimsel yayınları takip etme değişkenlerine göre antrenörlerin, iş doyum düzeyleri arasındaki fark anlamlı düzeyde bulunmuştur.
- 4- Kulüplerin fiziksel ortam açısından; soyunma odaları, duş kabinleri, eğitim salonu, kütüphane, dinlenme salonu, yemekhane, fitness (ağırlık salonu), antrenman sahası, sporcu barınma yeri, antrenör barınma yeri gibi tesisler bakımından genel olarak yetersiz olduğu ve lig kategorisi düştükçe bu tesislerin sayılarının azaldığı tespit edilmiştir.
- 5- Kulüplerin doktor, psikolog, şoför, masör, beslenme uzmanı, kaleci antrenörü, sosyal hizmetler uzmanı ve malzemeci gibi yardımcı hizmetlilerin genel anlamda kulüplerde yetersiz olduğu ve lig kategorisi düştükçe bu hizmetli sayılarının daha da azaldığı hatta bazı kulüplerde hiç olmadığı tespit edilmiştir.
- 6- Kulüplerin altyapılarının, katıldıkları liglere göre dağılımında; lig kategorisi düştükçe takımların yaş kategorilerinde katıldığı lig sayısında azalma gözlenmiştir.
- 7- Antrenörler, yöneticilerin kulüp yönetim tarzlarını ve kulüplerin çalışma şartlarını bazen tatmin edici boyutta bulduğu saptanmıştır.
- 8- Antrenörlerin çalıştıkları kulüplerden aldıkları ücretleri çoğunlukla tatmin edici bulmadıkları tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** İş doyumunu, antrenör, alt yapı

## ABSTRACT

### **A RESEARCH ON THE JOB SATISFACTION LEVELS OF THE TRAINERS WORKING AT THE INFRASTRUCTURES OF PROFESSIONAL FOOTBALL CLUBS IN TURKEY**

ULUCAN, Hakkı

Doctorate of Philosophy, Physical Education and Sports Teaching Program

Supervisor: Professor Dr. A. Emre EROL

September, 2008

The aim of this research is to ascertain the job satisfaction levels of the trainers working at the infrastructures of professional football clubs in Turkey and analyze the differences in terms of individual and organizational aspects.

The sample of the research has comprised 390 infrastructure trainers working for the “Super League, The 2nd League Group A, The 2nd League Group B and The 3rd League” clubs having taken part in the Professional Football Leagues in Turkey in the season of 2006 and 2007

In the 2006 and 2007 season all the professional clubs were contacted and three trainers were chosen randomly (using the random method). However, as there were less than three trainers in some of the clubs, the study was applied only to the ones present.

In this study, data has been collected by means of a questionnaire consisting of two parts. In the first part of the questionnaire, a general information form consisting of 17 questions has been used in order to determine the socio-demographic features of the trainers. In the second part, “ Minnesota Job Satisfaction Scale”, developed by Weis, David, England and Lofguist (1967), has been used in order to assess the trainers’ job satisfaction in terms of individual and organizational aspects. The job satisfaction scale consisting of 20 questions and in the style of fivefold Likert has been applied to 390 infrastructure trainers and the co-efficient of the inner consistency of this scale

(cronbach alfa) has been found 0.89 in the reliability study carried on some of the data (n=153) gained from these people.

In the analysis of the data, the package program of [SPSS] 12.00 has been used. First, the frequency and the percentage of the data in terms of the social and demographic features of the trainers have been determined. According to the analyzed variables, the unrelated 't' test has been used in the binary comparisons related to the differences of job satisfaction points and the analyze of 'single variance' has been used in the multiple comparisons. 0,05 importance has been taken into consideration in the relations and differences of the variables.

The statistical analysis results of the obtained data in the study are given below:

- 1- It has been determined that job satisfaction of the trainers is at a good level in general.
- 2- There hasn't been any meaningful difference in terms of the variables related to the category of the club they work at, the certificates they have, their marital status, age, seniority, their situation of playing football as a licensed player and their level of football playing.
- 3- There has been a meaningful difference among the levels of their job satisfaction in terms of the variables related to the budget that the management of the club prepares for the infrastructure, the adequacy of the establishment in the infrastructure, the practicing materials and their pursuing rate of the articles concerning their fields.
- 4- It has been ascertained that there is an inadequacy of the changing rooms of the clubs, the shower cabins, the education halls, the libraries, the recreation rooms, the dining halls, the fitness halls (the weight halls), the exercise stations, the sportsman shelters and the trainer shelters in general and the lower the league category is, the less these establishments are found.
- 5- It has been determined that there is an inadequacy of doctors, psychologists, drivers, masseurs, dieticians, goalkeeper trainers, the social service experts and the material suppliers at the clubs in general and the lower the league category is, the less these employees are found. Moreover, they cannot even be found in some of the clubs.
- 6- It has been observed in the distribution according to the leagues the clubs attend that the lower the league category becomes, the less the teams attend the league categories in accordance with the age categories.

- 7- It has been determined that trainers consider management styles of the club managers and working conditions of the clubs sometimes satisfactory.
- 8- It has been seen that the trainers have found the fees they take from the clubs they work at inadequate.

**The keywords:** job satisfaction, trainer, infrastructure

## İÇİNDEKİLER

<b>ÖNSÖZ</b> .....	<b>ii</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>iii</b>
<b>THE KEYWORDS: JOB SATISFACTION, TRAINER, INFRASTRUCTURE.</b>	<b>vii</b>
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	<b>viii</b>
<b>ŞEKİL 1. MASLOW’UN MOTİVASYON SÜRECİ . 28</b> .....	<b>xiii</b>
<b>BÖLÜM I</b> .....	<b>1</b>
<b>1. GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>1.1. Problem</b> .....	<b>1</b>
<b>1.2. Araştırmanın Amacı</b> .....	<b>3</b>
<b>1.3. Araştırmanın Önemi</b> .....	<b>4</b>
<b>1.4. Araştırmanın Varsayımları</b> .....	<b>6</b>
<b>1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları</b> .....	<b>6</b>
<b>1.6. Tanımlar</b> .....	<b>6</b>
<b>BÖLÜM II</b> .....	<b>8</b>
<b>2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE</b> .....	<b>8</b>
<b>2.1. İş Doyumu ve Tanımı</b> .....	<b>8</b>
2.1.1. İş Doyumunun Önemi .....	10
2.1.2. İş Doyumunun Benzer Kavramlarla İlişkisi .....	12
2.1.3. İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler.....	17
2.1.4. İş Doyumu İle İlgili Teoriler .....	26
2.1.5. İş Doyumsuzluğu .....	40
<b>2.3. Antrenör Kavramı ve Tanımı</b> .....	<b>56</b>
2.3.1. Antrenörlüğün Önemi .....	57
2.3.2. Antrenörün Kişiliği .....	60
2.3.3. Futbolda Altyapının Önemi .....	63
2.3.4. Antrenör Eğitimi ve Önemi .....	65
2.3.5. Türkiye’de Futbol Antrenör Eğitiminin Tarihsel Gelişimi .....	66
2.3.6. Günümüz Futbol Antrenör Eğitimi .....	69
<b>BÖLÜM III</b> .....	<b>79</b>
<b>3. YÖNTEM</b> .....	<b>79</b>

<b>3.1. Araştırma Modeli</b> .....	<b>79</b>
<b>3.2. Evren ve Örneklem</b> .....	<b>79</b>
<b>3.3. Veri Toplama Araçları</b> .....	<b>80</b>
<b>3.4. Verilerin Analizi</b> .....	<b>81</b>
<b>BÖLÜM IV</b> .....	<b>83</b>
<b>4. BULGULAR VE YORUMLAR</b> .....	<b>83</b>
<b>4.1. Futbol Altyapı Antrenörlerinin Sosyo-Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular</b> .....	<b>83</b>
<b>4.2. Futbol Altyapı Antrenörlerinin Çalıştıkları Kulüplerin Niteliklerine İlişkin Betimsel Veriler</b> .....	<b>92</b>
<b>4.3. Futbol Altyapı Antrenörlerinin İş Doyumu Düzeylerine İlişkin Bulgular</b> .....	<b>100</b>
<b>BÖLÜM V</b> .....	<b>122</b>
<b>5. SONUÇ VE ÖNERİLER</b> .....	<b>122</b>
<b>5.1. Sonuçlar</b> .....	<b>122</b>
<b>5.2. Öneriler</b> .....	<b>124</b>

## TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 2.1. Motivasyon Kuramlarının Karşılaştırılması .....	27
Tablo 2.2. Alderfer ve Maslow Kuramlarının Karşılaştırılması .....	33
Tablo 2.3. İş Doyumu ve Performans İlişkinine Yönelik Teoriler.....	35
Tablo 4.1.1. Antrenörlerin Görev Yaptıkları Lig Kategorilerine Göre Dağılımları .....	83
Tablo 4.1.2. Antrenörlerin Sahip Oldukları Belge (Unvan) Türüne Göre Dağılımları .....	84
Tablo 4.1.3. Antrenörlerin Yaş Değişkenine Göre Dağılımları.....	84
Tablo 4.1.4. Antrenörlerin Çalışma Süresi (Kıdem) Değişkenine Göre Dağılımları.....	85
Tablo 4.1.5. Antrenörlerin Eğitim Seviyesi Değişkenine Göre Dağılımları.....	86
Tablo 4.1.6. Antrenörlerin Aynı Kulüpte Çalışma Süresi Değişkenine Göre Dağılımları .....	87
Tablo 4.1.7. Antrenörlerin Medenî Durumları Değişkenine Göre Dağılımları .....	88
Tablo 4.1.8. Antrenörlerin Lisanslı Futbol Oynayıp Oynamama Durumları Değişkenine Göre Dağılımları .....	88
Tablo 4.1.9. Antrenörlerin Futbol Oynama Düzeyleri Değişkenine Göre Dağılımları .....	89
Tablo 4.1.10. Antrenörlerin Kulüplerin Altyapıya Ayırdığı Bütçeyi Yeterli Bulup Bulmamasına İlişkin Görüşlerinin Dağılımları .....	89
Tablo 4.1.11. Antrenörlerin Çalıştıkları Kulüplerdeki Antrenman ve Maç Malzemelerini Yeterli Bulup-Bulmalarına İlişkin Görüşlerin Dağılımları.....	90
Tablo 4.1.12. Antrenörlerin Çalıştıkları Kulüplerin Altyapı Tesislerini Yeterli Bulup-Bulmamalarına İlişkin Görüşlerin Dağılımları .....	91
Tablo 4.1.13. Antrenörlerin Kendi Alanlarıyla İlgili Bilimsel Yayınları Takip Etme-Etmeme Durumlarına Göre Dağılımları.. .....	91
Tablo 4.2.1. Kulüplerin Fiziki Donanımlarına İlişkin Bulgular.....	92
Tablo 4.2.2. Kulüplerdeki Teknik ve Yardımcı Personel Kadrolarına İlişkin Bulgular.....	96

Tablo 4.2.3. Profesyonel Futbol Kulüplerinin Altyapılarının Katıldıkları Liglere Göre Dağılımları.....	99
Tablo 4.3.1. Futbol Altyapı Antrenörlerinin İş Doyum Düzeyi Ölçeğinden Aldıkları Puanların Aritmetik Ortalamaları ve Standart Sapmaları.....	101
Tablo 4.3.2. Antrenörlerin Lig Kategorisi Değişkenine Göre İş Doyum Düzeyi Puanlarına İlişkin Ortalamalar, Standart Sapmalar ve Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	107
Tablo 4.3.3. Sahip Olunan Belge Türü (Unvan) Değişkenine Göre Antrenörlerinin İş Doyum Düzeyi Puanlarına İlişkin Ortalamalar, Standart Sapmaları ve Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	108
Tablo 4.3.4. Yaş Değişkenine Göre Antrenörlerinin İş Doyum Düzeyi Puanlarına İlişkin Ortalamalar, Standart Sapmaları ve Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	109
Tablo 4.3.5. Meslekte Çalışma Yılı (Kıdem) Değişkenine Göre Antrenörlerin İş Doyum Düzeyi Puanlarına İlişkin Ortalamalar, Standart Sapmaları ve Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	111
Tablo 4.3.6. Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Antrenörlerin İş Doyum Düzeyi Puanlarına İlişkin Ortalamalar, Standart Sapmaları ve Tek Yönlü Varyans Analiz Sonuçları.....	112
Tablo 4.3.7. Aynı Kulüpte Çalışma Süresi Değişkenine Göre Antrenörlerin İş Doyum Düzeyleri Puanlarına İlişkin Ortalamalar, Standart Sapmalar ve Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	114
Tablo 4.3.8. Medenî Durum Değişkenine Göre Antrenörlerin İş Doyum Düzeyi Puanlarına İlişkin Ortalamalar, Standart Sapmaları ve t-Testi Sonuçları .....	115
Tablo 4.3.9. Antrenörlerin Futbol Oynayıp-Oynamama Durumlarına Göre İş Doyum Düzeyi Puanlarına İlişkin Ortalamalar, Standart Sapmaları ve t-Testi Sonuçları .....	116
Tablo 4.3.10. Antrenörlerin Futbol Oynama Düzeylerine Göre İş Doyum Düzeyi Puanlarına İlişkin Ortalamalar, Standart Sapmaları ve t-Testi Sonuçları .....	116
Tablo 4.3.11. Altyapıya Ayrılan Bütçenin Yeterliliğine Göre Antrenörlerin İş Doyum Düzeyi Puanlarına İlişkin Ortalamalar, Standart Sapmaları ve Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	117

Tablo 4.3.12. Altyapılarda Malzeme Yeterliliğine Göre Antrenörlerin İş Doyum Düzeyi Puanlarına İlişkin Ortalamalar, Standart Sapmaları ve Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	118
Tablo 4.3.13. Altyapıya Ait Spor Tesislerinin Yeterliliğine Göre Antrenörlerin İş Doyum Düzeyi Puanlarına İlişkin Ortalamalar, Standart Sapmaları ve Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları .....	119
Tablo 4.3.14. Antrenörlerin Kendi Alanları İle İlgili Bilimsel Yayınları Takip Etme-Etmeme Durumlarına Göre İş Doyum Puanlarına İlişkin Ortalamalar, Standart Sapmaları ve Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	120

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Maslow'un Motivasyon Süreci.....	28
Şekil 2. Herzberg'in Hijyen Faktörleri Kuramı... ..	31
Şekil 3. Adams'ın Eşitlik Teorisi.....	39

## KISALTMALAR

- B.T.G.M. : Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü  
F.İ.F.A. : Uluslararası Futbol Federasyonları Birliği “Federation Enternationale de Football Association”  
T.F.F. : Türkiye Futbol Federasyonu  
T.İ.C.İ. : Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı  
T.Ü.F.A.D. : Türkiye Futbol Antrenörleri Derneği  
U.E.F.A. : Avrupa Futbol Birliği “Union of European Football Associtions”

## BÖLÜM I

### 1. GİRİŞ

#### 1.1. Problem

Günümüzde kurumların yüksek rekabet ortamında birbirlerine üstünlük sağlayabilmeleri, bünyelerinde bulundukları insan kaynaklarının değeri ve performansı ile doğru orantılıdır. Bu nedenle insan kaynağını cezbetmek, tatmin etmek ve devamlılığı sağlamak etkinliğin ve başarının güdüsü olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu noktadan hareketle; insanın yaptığı işin ya da işinden duyduğu tatminin çalışması üzerinde önemli bir etkinliğe sahip olduğu söylenebilir. İş doyumu kavramının açıklanabilmesi için öncelikle “iş” ve “doyum” kavramlarını tanımlamamız gerekmektedir.

İş, bireyin bir şeyi yapmak veya bir sonuca ulaşmak üzere emeğini kullandığı faaliyettir (Tosun, 1992:28). Doyum, duygusal bir tepki biçimi olup bireyin zihnindeki içerik ve süreçlere yönelik olarak ortaya çıkabilir (Başaran, 1982:32). İş doyumu kavramının araştırılmaya başlandığı yıllardan bu yana birçok tanım yapıldığı görülmektedir.

İş doyumu; iş görenlerin işlerinden duydukları hoşnutluk ya da hoşnutsuzluktur (Davis, 1988:10). İş doyumu; “iş görenlerin işlerine karşı geliştirdikleri bir takım tutumlara ilişkin bir kavramdır” (Johns, 1983:19). Fleisman’a

göre iş doyumunu ise; kişinin işindeki rolü ile ilişkili fikir ve davranışlarına eşlik eden duyguları olarak düşünülmektedir. Şayet kişi yaptığı işte gerilim hissediyorsa işten uzaklaşacaktır, çalışma rolünden memnuniyet duyuyorsa işe bağlanacaktır (Başer, 1994:13).

İşten doyumun derecesi; çalışandan çalışana, çalışanların gereksinimlerinin türüne, derecesine, süresine, işinden veya örgütten beklentisinin niteliğine, işini değerlendirmesindeki yeterliliğine göre değişir. Her iş görenin bu değişkenlerde farklı tutumu, işten doyumlarının değerini değiştirir (Başaran, 1982:22).

Spor kulüplerinin en stratejik iş görenleri antrenörlerdir. Bu yüzden spor kulüplerinde çalışan antrenörlerin nitelik ve nicelik gelişimi ve iş doyumlarının sağlanması önemli bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Türkiye’de 2008 yılı kayıtlarına göre on iki bin futbol antrenörü bulunmaktadır. Bu antrenörlerin spora ve sporcuya büyük yararları olduğu şüphesizdir. Bununla birlikte antrenörlerin ileriki yıllarda kulüplerin mevcut sporcu potansiyellerini oluşturarak aynı zamanda milli takımlar için de kaynak oluşturması beklenmektedir.

Bir sporcu ne kadar yetenekli olursa olsun, ne kadar çalışırsa çalışsın kazanmak için bir antrenörün yardımına gereksinim duyar (Başer, 1994, s.18). Sporcuların teknik ve taktik yönden yetiştirilmelerinde ve başarılı olmalarında en önemli rolü antrenörlerin oynadığı bilinmektedir. Kaldı ki sporcuların müsabakalardaki başarı ve başarısızlıkları antrenörlerin performansına bağlanmaktadır (Çoknaz, 1988:1).

Antrenörlerin performanslarını etkileyen faktörlere bağlı olarak iş doyum düzeyleri ortaya çıkmaktadır. Bu faktörlerin araştırılıp ortaya konması antrenörlerin iş doyum düzeylerinin arttırılmasına katkı sağlayabilir.

Yukarıdaki açıklamalar doğrultusunda, bu araştırmanın problemini Türkiye’deki profesyonel futbol kulüplerinde görev yapan altyapı antrenörlerinin iş

doyum düzeylerinin bireysel ve örgütsel etkenler açısından çok yönlü olarak araştırılması oluşturmuştur.

## **1.2. Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın amacı; Türkiye'deki profesyonel futbol kulüplerinin altyapılarında görev yapan antrenörlerin iş doyum düzeylerinin bireysel ve örgütsel etkenler açısından çok yönlü araştırılarak mevcut durumun antrenörler açısından farklılık gösterip göstermediğini tespit etmektir. Bu amaç doğrultusunda aşağıda belirtilen problemlere cevaplar aranmıştır.

### **Alt Problemler**

1. Çalıştıkları lig kategorilerine göre altyapı antrenörlerinin iş doyum düzeyleri arasında farklılık var mıdır?
2. Sahip olunan belge türüne (unvan) göre altyapı antrenörlerinin iş doyum düzeyleri arasında farklılık var mıdır?
3. Yaş değişkenine göre altyapı antrenörlerinin iş doyum düzeyleri arasında farklılık var mıdır?
4. Meslekte çalışma yılı (kıdemine) göre antrenörlerinin iş doyum düzeyleri arasında farklılık var mıdır?
5. Eğitim düzeyi değişkenine göre altyapı antrenörlerinin iş doyum düzeyleri arasında farklılık var mıdır?
6. Altyapı antrenörlerinin aynı kulüpte çalışma süresine göre iş doyum düzeyleri arasında farklılık var mıdır?
7. Medenî durum değişkenine göre altyapı antrenörlerinin iş doyum düzeyleri arasında farklılık var mıdır?

8. Altyapı antrenörlerinin futbol oynama durumları ve oynama düzeylerine göre iş doyum düzeyleri arasında farklılık var mıdır?

9. Çalışma koşulları (Kulüp yöneticilerinin altyapıya ayırdığı bütçe, Altyapı sporcularına ayrılan maç ve antrenman malzemelerinin yeterliliği, Alt yapı spor tesislerinin yeterliliği) değişkenlerine göre altyapı antrenörlerinin iş doyum düzeyleri arasında farklılık var mıdır?

10. Altyapı antrenörlerinin ücret koşulları iş doyum düzeylerini etkilemekte midir?

11. Altyapı antrenörlerinin çalıştıkları kulüplerdeki yöneticilerin yönetim tarzı iş doyum düzeylerini etkilemekte midir?

12. Altyapı antrenörlerinin alanlarına ilişkin bilimsel gelişmeleri takip etme durumlarına göre iş doyum düzeyleri arasında farklılık var mıdır?

### **1.3. Araştırmanın Önemi**

Uluslararası spor başarıları; ülkelerin kendilerini tanıtmaları, prestij kazanmaları, gerek politik gerekse ekonomik açıdan olumlu yönlerde gelişmelerin sağlanabildiği bir alan olmaktadır. Bunun önemini erken anlamış birçok ülke, spora çok geniş tabanlı olarak yatırım yapmış ve bugün bunun sonuçlarını uluslararası başarılarıyla almaya başlamışlardır. Bu başarılarda en büyük etken; altyapı, tesis, çalıştırıcı ve teknolojileriyle, çocukları en uygun oldukları yaşlarda yetenekli olabilecekleri sporlar için seçmek ve yönlendirmek konusunda oldukça titiz ve sistemli çalışmalarıdır (Açıkada ve Ergen, 1990:216).

Türkiye’de futbol kulüplerinin altyapıya verdikleri önem her geçen gün artmaktadır. Bu, futbolcu transferlerinde ülke içi ve ülke dışı bağımlılığın en alt düzeye indirgenmesi için vazgeçilmez bir zorunluluk haline gelmiştir. Aynı zamanda futbolda malî yükümlülüklerin çok fazla artmasından dolayı kulüplerin altyapılarına yönelik yatırımlar yapması bir zorunluluk teşkil etmektedir.

Özelde futbolun temeli altyapı eğitimidir. Altyapı eğitimi düzenli ve sistemli olan kurum ve kuruluşların başarılı olma şansları daima yüksektir. Futbolda başarının artması ve devamlı olması, altyapıya gerekli önemin verilmesi ve Türk futboluna yeni futbolcu ve gençlerin katılmasının sağlanması ile mümkündür (Sunay, 1998:43).

Futbolda altyapı çalışmalarının en önemli faktörü antrenördür. Antrenör, belli ilkelerin ışığı altında genel anlamda ve kendi branşına özgü olarak sportif etkinliklerini yani antrenmanı yaptıran, yönlendiren, sporcuyu teknik-taktik, kondisyon ve psikolojik yönden geliştiren, bilgi birikimi sahibi kısacası sporcuyu en üst düzey verimliliğe ulaştıracak şekilde yetiştiren ve bu gelişmeyi sürekli kılmaya çalışan kişidir (Kızılet, 1991:18).

İş doyumu, bireysel gereksinimlerin karşılanma dereceleri ile karşılanma isteği arasındaki farktır (Vural, 2001:4). Bu gereksinim; antrenörlerin ücret, eğitim durumu, yönetim biçimi, çalışma şartları, medenî durum, yaş, antrenörlük kıdemleri, aynı kulüpte çalışma süresi, futbol oynama durumu ve futbol oynama düzeyleri öğelerini kapsamaktadır. Bu araştırma, Türkiye'deki profesyonel futbol kulüplerinin altyapı antrenörlerine iş doyumu anketi uygulayarak bu öğelerin nasıl ve ne kadar gerçekleştiğinin tespitini hedeflemektedir. Araştırmanın, eksiklikleri meydana çıkarması ve gerekli yerlere mesaj vermesi konusunda ve yapılacak diğer bilimsel çalışmalara veri oluşturması bakımından yararlı olacağı düşünülmektedir.

Özellikle, Türk futbolunun son yıllarda uluslararası alanda gösterdiği başarılar birçok insanın aklına başarının altında yatan nedenleri sorgulamaya itmiştir. Sporda başarıyı etkileyen en önemli faktörlerden biri antrenördür. Çünkü sporcunun ne kadar yetenekli olursa olsun veya ne kadar çalışırsa çalışsın kazanmak için bir yönlendiriciye gereksinimini duyar. Bu noktadan hareketle çalışmada, Türk futbolunun özellikle son yıllarda özlenen başarının elde edilmesinde katkısı olan ve profesyonel kulüplerde görev yapan altyapı antrenörlerinin iş doyum düzeylerinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi amaçlanmıştır.

#### 1.4. Araştırmanın Varsayımları

Varsayım doğru olarak kabul edilen bir fikri temsil eden bir ifadedir. Bu araştırma için kabul edilen varsayımlar aşağıda sıralanmıştır:

- Bu araştırmada kullanılan “Minnesota İş Doyum Ölçeği”nin antrenörlerin iş doyumunu ölçmede geçerli ve güvenilir bir araç olduğu kabul edilmiştir.
- Türkiye’deki profesyonel futbol kulüplerinde görev yapan altyapı antrenörlerinin anket formunu, samimi ve içtenlikle cevapladıkları kabul edilmiştir.

#### 1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırma, 2006-2007 profesyonel futbol sezonunda liglere katılan Süper Ligden 18 kulübe, 2. Lig A Grubundan 18 kulübe, 2. Lig B Grubundan 50 kulübe ve 3. Lige katılan 64 kulüp olmak üzere toplam 150 kulübün altyapılarında görev yapan 390 antrenör ile sınırlandırılmıştır. Her kulüp için üç tane anket veri olarak kabul edilmiş olup bazı kulüplerde üçten az antrenör çalıştığı için mevcut antrenör sayısına göre anket uygulanmıştır.

#### 1.6. Tanımlar

**İş Doyumu:** Bir çalışanın yaptığı işin ve elde ettiklerinin gereksinimleri ile ve kişisel değerler yargılarıyla örtüştüğünü veya örtüşmesine olanak sağladığını fark etmesi sonucu yaşadığı bir duygu olarak ifade edilmektedir (Barutçugil, 2004:389).

**Antrenör:** Sporcuların fiziksel (fizyolojik), zihinsel, duygusal (psikolojik) ve sosyal kapasitelerinin amaçlı davranışlarla geliştirilmesine yardımcı olan ve bunun için antrenmanın bilimsel amaçlarını yerine getiren özel eğitim-öğretim almış kişidir (Konter, 1996:101).

**Futbolda Altyapı:** Futbol kulüplerinin 9 ila 17 yaş arasında çeşitli lig kategorilerinde faaliyet gösterdiği, uzman antrenörler tarafından önceden saptanmış amaçlar doğrultusunda gelişim özellikleri de göz önünde bulundurularak teknik, taktik, bilgi ve becerilerin kazandırıldığı döneme 'Futbolda Altyapı' dönemi denir.

## BÖLÜM II

### 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

#### 2.1. İş Doyumu ve Tanımı

Yaşamı sürdürmek insanın ve toplumun temel amacıdır. İnsanlar yaşamlarını sürdürebilmek için birtakım amaçlar edinir ve bu amaçlara yönelik eylemler geliştirirler. Bu nedenle de çalışma yaşamına katılarak iş sahibi olurlar (Baloğlu ve ark., 2006:348).

İş denildiğinde akla gelen ilk kavram iş doyumudur. İş doyum kavramının açıklanabilmesi için öncelikle iş ve doyum kavramlarını ele almak gerekir. İş, bireyin bir şey yapmak ya da bir sonuca ulaşmak üzere emeğini kullandığı bir faaliyettir. İş, bir hedefe ulaşmak için yapıldığında başvurulması zorunlu bir amaç niteliği taşır ve bu bakımdan keyfi (zorunlu olmayan ) anlamı yoktur (Tosun, 1992:7).

İş, örgütsel ortamda belirli bir zaman diliminde gerçekleşen beraberindeki ilişkileri getiren ve ücret karşılığı girilen mal ve hizmet üretme çabasıdır. İş insanın bilinçli olarak giriştiği üretici etkinliktir. İş sosyal ve ekonomik sistem içinde kişinin meslek adı altında yerine getirdiği ve toplum içinde almış olduğu rollerden biri olarak tanımlanabilir (Orhan, 1997:51).

Doyum ise; çalışanların iş yaşamının değerlendirilmesi sonucu ulaştığı haz duygusudur. Çalışanların ulaştığı bu haz duygusunun derecesi ne oranda yüksek ise işinden sağladığı doyum da o oranda yükselir. Doyum duygusal bir tepki olduğundan

çalışanların ne oranda doyuma ulaştığı ancak işe bakış yolu ile tanımlanabilir. Bireyin sözlü tutumu ile işinden ne derece doyum sağladığını göstermesi de gözlenebilir. Bu gözlem doyumunu bir davranış olarak nitelendirmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998:90).

Kişisel, duygusal ve sosyal içerikli bir kavram olan doyum, bir başka birey tarafından doğrudan gözlenemeyen yalnızca ilgili birey tarafından hissedilerek tanımlanabilen ve ifade edilebilen iş zevki veya iş huzurunu anlatır. Doyum, bireyin mutlu olmasını ve yaşamından, işinden, ilişkilerinden ve çevresinden hoşnutluk duymasını ifade etmektedir (Örücü vd., 2006:40). Dolayısı ile iş doyumunu, bireyin yaptığı işten beklediği ile o işten gerçekte ne aldığı arasında algılanan ilişkinin ve bireyin işine ne kadar önem veya değer yüklediğinin bir fonksiyonu olarak ele alınabilir (Avcı ve Karatepe, 2005:545).

İş doyumunu, işin kapsamı ve iş ortamına karşı bireyin olumlu tutumlarının tümüdür. Çalışanların işlerinden duydukları hoşnutluk veya hoşnutsuzluktur (Özgen ve diğ. 2002:327). Konuya bu açıdan bakıldığında kritik noktanın, kişinin işinden ne beklediği ve gerçekte ne elde ettiği arasındaki uyum olduğu, daha açık deyişle beklentiler ve elde edilenlerin birbiri ile örtüşmesi olduğu görülmektedir. Kişinin yaptığı iş, beklentileri karşılıyorsa iş doyumunu ortaya çıkacaktır.

İş doyumunu denince; işten elde edilen maddî çıkarlar, çalışanların beraberce çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmenin sağladığı mutluluk akla gelir (Örücü vd., 2006:41).

İşe karşı pozitif tutum iş doyumuna eş değerdir. İşe karşı negatif tutum ise iş doyumsuzluğu olarak adlandırılabilir. Bireyin iş yerinde yüksek iş doyumunu hissetmesi, bu kişinin genelde işini sevdiği ve işine olumlu yönde değer verdiği sonucunu ortaya koymaktadır (Tütüncü, 2000:108). Çeşitli araştırmacılar tarafından iş tatmini hakkında tanımlar yapılmıştır. Buna göre;

Blum ve Naylor'a göre iş doyumunu; iş görenin işi ile ilgili ücret, denetim, çalışma koşulları, gelişme olanakları, yeteneğinin tanınması, işteki sosyal ilişkileri

vb. değişkenlere, kişisel özelliklerine ve iş yaşamı dışındaki grup ilişkilerine yönelik tutumların oluşturduğu genel bir tutumdur (Akt. Yerlisu, 2003:293).

Locke; iş doyumunu, bir bireyin işini ya da işle ilgili yaşantısını memnuniyet verici veya olumlu bir duygu ile sonuçlanan bir durum olarak takdim etmesi şeklinde tanımlamıştır (Akt. Çetinkanat, 2000:1).

İş doyumunu, iş görenlerin önemli olarak gördükleri şeyleri işlerinden ne kadar elde ettiklerine ilişkin algılarının bir sonucudur. Genellikle örgütsel davranış alanında en önemli ve en sıklıkla karşılaşılan tutumdur (Luthans, 1992:14).

İş doyumunu kişinin işi ile ilgili değerlerinin işinden karşılandığını algılaması ve bu değerlerin bireyin gereksinimleri ile uyumlu olması olarak tanımlanmaktadır (Akçamete ve ark., 2001:7).

Yapılan birçok tanımdan hareketle iş doyumunu, iş görenin yaptığı işe ilişkin beklentileri ve bu beklentileri karşılama düzeyine göre oluşan olumlu ya da olumsuz tutumlarının tamamıdır şeklinde tanımlanabilir.

### **2.1.1. İş Doyumunun Önemi**

Çalışan insanların yaşamlarının büyük bir kısmı iş ortamında geçmektedir. İş ortamında karşılaşılan her farklı durum, birey için sorun haline gelebildiği gibi bireyin gelişimine katkı da sağlayabilir. İnsanlarla çalışmayı gerektiren mesleklerde duygusal süreçlerin yoğunluğu, sürekli insanlarla ilişki ve etkileşimin gerekliliği kişilik özelliklerinin çalışmaları etkilemesi stresin daha yoğun yaşanmasına neden olabilmektedir (Ergin, 1992:143).

İnsanlar önce kişisel ihtiyaçlarını ortaya koymak ve geliştirmek istemektedirler. İş doyumunu, kişilerin psikolojik olgunluğa erişmesini sağlarken, bunu elde edememek hayal kırıklığına neden olur (Özkan, 2002 :46).

Personellerin işlerinden aldıkları doyum, geniş ölçüde iş ve onunla ilgili her şeyin gereksinimlerini ve isteklerini karşılama derecesine bağlıdır (Samadov, 2006:5).

İş doyumunun üç önemli özelliği vardır. İşle ilgili bir duruma duygusal tepki bunlardan birincisini oluşturur. İş doyumunun bu yönü görülmez sadece anlaşılır. İkincisi ise, iş doyumunun genellikle çıktılarının beklentileri ne kadar karşıladığına göre belirlenir. Eğer iş görenler aynı bölümdeki diğer iş görenlere göre daha fazla çalıştıkları halde daha az ödüllendirildiklerini hissediyorlarsa iş arkadaşlarına, yöneticilerine ve işlerine yönelik olumsuz tutum geliştireceklerdir. Üçüncü ve son olarak iş doyumunu kendisi ile ilişkili bazı özellikler taşımaktadır. Smith, Kendal ve Hulin beş iş doyumunu tutumundan söz etmiştir. Bunlar (Akt. Çetinkanat, 2000:8);

- a- İşin Kendisi:** İş görenin yaptığı işin; sorumluluk alma şansı, öğrenme fırsatı ve ilginç görevler sağlama derecesi.
- b- Denetim:** Amirin teknik yardım ve bizzat katkı sağlamadaki yetenekleri.
- c- Yükselme Olanakları:** Hiyerarşik sıralamada ilerleme şansı.
- d- Ücret:** Parasal ödüllerin miktarı ve örgütte eşitlik ilkelerine göre dağıtılma derecesi.
- e- Çalışma Arkadaşları:** Birlikte iş yapılan kişilerin sosyal katkı ve iş yeterlilik dereceleri.

İş doyumunu bir örgütün nitelikli iş görenlerin örgüte bağlılıklarını artırıp onların işte tutmasında önemli rol oynar (Vecchio, 1991:118). İş doyumunu yüksek bireyin, örgütüne bağlılığının yüksek olduğu gözlenmektedir.

İş doyumunu örgütsel etkinliğe önemli ölçüde katkıda bulunmaktadır. Ürün ve hizmette yüksek kalitede çıktı sağlar. İş doyumunu örgütten ziyade birey için daha önemli gözlenmektedir (Miner, 1992:118).

Yöneticiler, personellerin iş doyumları ile ilgili olarak üç nedenle konuya yaklaşırlar: Birincisi, doyumsuz işçi, işten kaçar ve mümkün olduğunca işten ayrılmanın ve başka bir işe geçmenin yollarını arar. Bu hareket örgüte zarar verir. İkincisi, iş doyumunu yüksek olan birey daha sağlıklıdır. Üçüncüsü, doyuma ulaşan işçi olumlu davranışlarını hem iş yerinde hem de sosyal yaşantısında ve aile ilişkilerinde sürdürür. Doyumsuz iş gören ise hem iş yerinde hem de sosyal yaşantısında sorunludur (Özkalp ve Kırel, 2005:138).

İş doyumunu, bir iş görenin istediği iş çıktıları ile elde ettiği ve algıladığı iş çıktılarının arasındaki farktır. İşten elde edilen iş çıktılarının algılanması, iş görenlerin iş hakkındaki inançlarını temsil eder. İş doyumunu, iş görenin inanç ve değerlerinden oluşan işle ilgili bir grup tutumu temsil eder (Jons, 1983:110).

### **2.1.2. İş Doyumunun Benzer Kavramlarla İlişkisi**

İş doyumunun benzer kavramlarla ilişkisi; iş doyumunu ve motivasyonu, iş doyumunu ve moral, iş doyumunu ve verimlilik, iş doyumunu ve iş başarısı boyutlarında incelenmiştir.

#### **2.1.2.1. İş Doyumu ve Motivasyon**

Güdü (motive), Latince “movere”den türetilmiştir. “Movere” harekete geçirme anlamındadır. Buna dayanarak güdüyü davranışı amaca doğru harekete geçiren ve yönelten bir iş doyumunu olarak tanımlayabiliriz (Baysal ve Tekarslan, 2004:101).

Motivasyonu “örgütün ve iş görenlerin ihtiyaçlarını” doyumla sonuçlanacak bir iş ortamı yaratarak iş görenin harekete geçmesi için etkilenmesi ve iteklendirilmesi süreci olarak tanımlanabilir (Can ve ark., 1998:300).

Motivasyonu kavramı ile tatmin arasındaki ilişki şartlara ve durumlara bağlıdır. Kimi zaman olumlu, kimi zaman tarafsız ve bazen de olumsuz olabilmektedir. Doyum bireyin iş huzuru ve rahatlığı ile ifade edilmektedir. Fakat

bireyin dışsal davranışını değiştirmesi anlamına gelmez. Motivasyondan ayrıldığı nokta burasıdır. Motivasyon bireyin davranışlarını etkileyerek onu harekete geçirmektir. Oysa tatmin duygusu öznel bir iç zevki ve huzuru ifade etmektedir (Atay, 2006:72).

Yönetici açısından iş görenin motivasyonu, iş görenin işini mümkün olduğu sürece isteyerek ve arzularak yapmasıdır. Yöneticiye düşen görev çalışanların davranışlarını amaçların gerçekleşmesi doğrultusuna yöneltmektir. Bunun önceliği de iş görenlerin ihtiyaçlarının tanınması yönünde gayret sarf etmektir (Efil, 1996:98).

Motivasyon, bireyin istekleri ile ve bu isteklerin iş ortamında nasıl giderilebileceği ile ilişkilidir. Motivasyon ve iş doyumunu arasındaki temel fark birinin diğerine neden olmasıdır. Örgüt yönetimi ortaya konan hedeflere ulaşmayı amaçlamakta ve çalışanları bu yönde motive etmektedir. Ortaya konan hedefe ulaşmış olmak ise hem çalışanları hem de yönetimi tatmin etmektedir. İş doyumunu iş görenin işinin değişik yönlerine karşı beslediği tutumun bütünüdür ( Hellriegel ve Slocum, 1992:391).

Sonuç olarak motivasyon ile tatmin arasındaki ilişki gerçekte karşılıklı etkileşim içindedir. Tatmin olmuş kişinin motive olabilmesi için gerekli ortam hazırlanmış demektir. Çünkü tatmin olan birey davranışını değiştirmeye ve güdülenmeye oldukça uygun bir durumdadır. Aynı şekilde güdülenmiş bir birey de tüm çaba ve faaliyetlerinin sonucunda iç huzuru ve zevki tadabilir. Başka bir deyişle motivasyon tatmin yaratır (Eroğlu, 1998:98).

#### **2.1.2.2. İş Doyumu ve Moral**

Valker'a göre moral, bireyin içinde bulunduğu grubun temel amaçlarını paylaşmak için umutlu ve etkin bir şekilde çalışıp yaşamasına olanak veren, engeller ve çatışmalar karşısında bile kişisel ve toplumsal düşüncelerin değerlerine inanarak çalışmasını enerji, coşku ve disiplinle gerçekleştirmesini sağlayan fiziksel ve duygusal iyilik durumudur (Akt. Sencer, 1982:26).

İşletmelerde bireyler, iyi niyet duygusuna dayanarak ortak bir amaca doğru beraber çalışmak zorunda bulunmaktadır. Bu nedenle örgütlerde bir takım ruhunun geliştirilmesi, iş birliğinin sağlanması gerekmektedir. Düşük ve yüksek moral duygularının ortaya çıkmasında en önemli etken, belirli bir grup veya kişi ile olan beşeri ilişkilerin geliştirilmesi biçimidir (Eren, 2004:197).

Lowler, iş doyumu ile moral kavramları arasında iki küçük farklılık olduğunu belirtmiştir. Birincisi; iş doyumu daha çok geçmişe ve şimdiki duruma, moral ise geleceğe yöneliktir. İkincisi ise, iş doyumu başkalarından etkilenmekte ama bireye özgü olmaktadır. Moral ise çoğunlukla örgütte bulunmakla elde edilmektedir (Akt. Bingöl, 1996:36).

Kolektif açıdan bir sosyal örgüte ait olmaktan dolayı bireyin ulaştığı tatmin düzeyi iş yerinde moralin yüksek olmasına sebep olacaktır. Bu anlamda örgütte takım ruhunun geliştirilmesi ve çalışanlar arasındaki iş birliğinin güçlendirilmesi moral bakımından oldukça etkili olacaktır (Eroğlu, 1998:101).

İş görenin moralinin yüksek olması çalışanların ve çalışma düzeni üzerinde aşağıda yer verilen olumlu etkileri yaptığı söylenebilir (Şenatalar, 1978:300);

- Morali iyi olan bir kişi görevlerini enerjili ve coşkuyla yerine getirir.
- İş görenler çalışmaya daha istekli olurlar.
- İş görenler işletmenin güçlüğüle karşılaştığı durumlarda olağanüstü çaba gösterir.
- İş görenlerin çalışma arzusu yüksek olur.
- İş görenler yönetmeliklere, iş kurallarına ve emirlere isteyerek uyarlar ve iyi bir disiplin kurulur.
- İş görenler işletmenin hedefleri doğrultusunda iş birliği yaparlar.
- Yüksek moral, iş gücü devri ve devamsızlık üzerinde de olumlu etkiler yapar.

- Yüksek moral, personel devir hızını ve devamsızlığı azaltır. Buna bağlı olarak katlanılan maliyetler de azalır.

Moral düşüklüğü, iş görenlerin kusur ve suç işlemelerini çoğaltmaktadır. Bu yüzden örgütte moral ne oranda düşük ise disiplinsizlik olayları da o oranda yüksek olmaktadır (Başaran, 1982:210). Sonuç olarak iş doyumunu ile moral kavramı arasında yapılan araştırmalara göre pozitif bir ilişki olduğunu saptamaktayız.

### **2.1.2.3. İş Doyumu ve Verimlilik**

Verimlilik, kısaca girdilerin akılcı kullanılması olarak da tanımlanabilir. Başka bir deyişle verimlilik, girdiden optimum yararlanmadır. Bu kullanımda da insan kaynağının önemi yadsınamaz. İnsan verimliliği sağlanmadan örgütsel verimlilikten bahsetmek oldukça güçtür. Sistem kavramı açısından en gerçekçi yaklaşım, tatmin ve verimliliğin birbirini etkileyen bir dairesel ilişki içerisinde olduğudur. Yüksek çaba etkin iş başarımına yol açar. Bu da yine dairesel bir ilişki içerisinde doyumda artış sağlar. Bu modeli kullanarak etkin önderlik sağlandığı takdirde, yüksek iş tatmininin, verimlilik için bir zemin hazırladığı söylenebilir (Bingöl, 1996:272).

İşe karşı pozitif eğilimlerle, çalışmanın kalitesi ve çıktılarının oranı arasında pozitif ilişkilerin olması doğal görünmekle beraber yapılan araştırmalarda bu ilişkiyi destekleyici bulgular elde edilmemektedir. Çünkü iş tatminine ulaşılmamasına rağmen yüksek verimlilikte çalışmayan personel de bulunmaktadır. İş tatmininin mi verimliliği arttırdığı yoksa yüksek verimliliğin mi iş tatminine ulaştırdığı sorusu da konunun başka bir yönünü oluşturmaktadır. Yapılan araştırmalarda yüksek ve düşük verimliliğin yüksek veya düşük iş tatminiyle ilişkilendirilebileceği bulgulanmasına rağmen aradaki nedensellik bağı kurulamamıştır. Nitekim yüksek verimlilik gösteren personelin daima tatminli olduğu söylenememektedir. İş tatmini ve verimlilik arasındaki bu belirsiz ilişkinin nedeni ödüllerin varlığı olabilir. İş tatmini genellikle verimliliğe neden olmaktan çok onun bir sonucudur ( Davis, 1988:203).

Sonuç olarak iş tatmini için verimlilik tek gösterge olmamakla beraber, verimli çalışan bir ortamın iş tatmini için gerekli şartları sağlamış olduğu söylenebilir.

#### **2.1.2.4. İş Doyumu ve İş Başarısı (Performans)**

Genellikle iş doyumunun etkili bir performans ile paralel gittiği varsayılarak yüksek moralli firmaların sözde yüksek kârlı şirketler olduğu düşünülürdü. Yüksek kâr iyi olmanın bir işaretiydi. Aslında yakın zamana kadar, sadece yüksek moral ve iyi performansın birbiri ile bağlantılı olmadığı aynı zamanda iş doyumunun da başarıya sebep olduğu düşünülmekteydi. Bu görüş, geleneksel yönetim olarak adlandırdığımız yönetim biçiminin ayrılmaz bir parçasıdır. Bu görüş, iyi performansı kolaylıkla tanımlayabilmesi nedeniyle çekicidir. Doyuma ulaşan iş gören sayesinde iyi üretim gerçekleşir. Bu basit görüşün eleştirilecek yanı, her zaman geçerli olmamasıdır. Pek çok araştırma bu konuyu inceler. Bu problem ve sonuçlar basit bir ilişkiye dayanmaz (Gilmer ve Deci, 1977:258).

Bu durumda iş başarısı ile iş doyumunu arasında her zaman anlamlı bir ilişkinin bulunduğunu söylemek mümkün değildir. Vroom tarafından 1984 yılı öncesinde yapılan 24 çalışanın değerlendirmesi sonucunda ise iş doyumunu ile iş başarısı arasındaki ilişkinin çok büyük olmadığı belirlenmiştir (Bölüktepe, 1992:23).

Daha sonra yapılan araştırmalarda iş doyumunu ile iş başarısı arasında bağlantılar bulunmuş ancak bunların küçük ve önemsiz olduğu vurgulanmıştır. Diğer yandan “iş doyumunun mu başarıya yol açtığı yoksa başarının mı iş doyumuna yol açtığı” şeklinde bir tartışma ortaya çıkmıştır. Lowler ve Porter verimliliğin iş doyumuna yol açtığını ileri süren bir model geliştirmişlerdir (Bingöl, 1996:271).

İş doyumunu ile başarı arasındaki ilişkiyi açıklayan araştırma sonuçlarından biri de başarı ve doyuma ödüllerin sebep olduğudur. İş başarısının artması ödül beklentisini doğurmuş ödülün de istekleri karşılama derecesine göre ortaya doyum çıkmıştır. Çalışanların gösterdikleri üstün başarı daha fazla ödül gerektiriyorsa ve verilen ödüller de adil algılanıyorsa doyum artacaktır. Çünkü iş görenler başarılarının

ödüllendirildiğini hissedeceklerdir. Eğer verilen ödüller ile başarı arasında bir ilişki kurulamazsa ortaya doyumsuzluk çıkacaktır (Erdoğan, 1999: 248).

Sonuç olarak tatmin ve başarı birbirinden ayrı ama yakından ilişkili iki kavramdır. İş tatmini ise tek başına performans için bir gösterge değildir. Ama uygun bir ödüllendirme hem iş tatminine hem de başarıya yol açmaktadır (Eren, 1993:13).

### **2.1.3. İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler**

İş doyumu, çalışanların işini ve iş ortamını değerlendirmesi yoluyla geliştirdiği duygusal bir tepki olarak tanımlanmaktadır. Bireysel özellikler, gereksinimler ve deneyimler iş çevresi ile etkileşime girerek iş doyumu ya da iş doyumsuzluğu duygusunu oluşturur. İş doyumu, kişilerin başarılı, mutlu ve üretken olabilmelerinin en önemli gereklerinden biridir (Çam vd., 2005:214).

İş doyumu, hem durumsal hem de çalışanların kişisel özellikleriyle ilgili olabilir. Bazı insanların iş doyumuna ve genel olarak yaşam doyumuna daha fazla eğilimlerinin olduğu görülmektedir. Ancak işin özellikleri de iş doyumunu etkileyecektir (Thoms vd., 2002:311). Bu nedenle iş doyumunu oluşturan etmenler bireysel ve örgütsel açıdan iki başlık halinde incelenmiştir.

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

Günümüze kadar geliştirilen farklı tanım ve kuramlarda bireyin gereksinimleri, işten beklentileri ve iş değerleri gibi ögeleri ile bunların işinde karşılanmalarına ilişkin algılamaları iş doyumunun belirleyicileri olarak ele alınmaktadır. Bu belirleyici ögeler çalışanların bireysel özelliklerine göre değişebilen öğelerdir. İş doyumunu etkileyen bireysel faktörler sırasıyla; yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, medenî durum, hizmet süresi ve kişilik başlıklarında incelenmiştir.

### 2.1.3.1.1. Yaş

Araştırmalar yaş ve iş tatmini arasında bir ilişki olduğunu belirlemişlerdir. İlişkinin doğasının tam olarak belirli olmamasına rağmen bazı araştırmalar lineer, bazıları ise çan eğrisi bir ilişkiden bahsetmektedir. Brush, Mach ve Pooyan yaş ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi gösteren 19 çalışma yürütürler. Bu çalışmalar iş tatmininin yaş ile arttığını gösterir. Zeite iş tatmininin hayatın erken döneminde düştüğünü orta yaş düzeyinde ve 45 yaş civarında yeniden sıçradığını gösteren çan eğrisi ilişkisini bulmuştur (Akt. Spector, 1997:28).

Çalışanların yaşları ilerledikçe işlerinde daha doyumlu olmaktadırlar. Gereksinimlerinin düzenliliği ve beklentilere kavuşmak konusunda olumlu veya olumsuz anlamda belirginlik gibi nedenlerle uyumun artması iş doyumuna yansımaktadır.

Diğer yandan daha genç çalışanların yükselme ve diğer iş koşullarına ilişkin aşırı ve gerçekçi olmayan beklemeyle sahip olmaları nedeniyle işe ilk girdiklerinde doyumsuz olma olasılıkları yüksektir. Bir diğer neden gençlerin işlerinde yeterli uzmanlığa sahip olmamaları ve otoriteye karşı yeterli sorumluluk hissi taşımamalarıdır (Eker, 2006:66).

Sonuç olarak yaş ve meslekte geçen süre ile iş doyumunu arasında olumlu bir ilişkinin bulunduğu düşünülmekte ise de geçen yıllar içerisinde iş görenin gereksinimlerinin karşılanmaması halinde olumlu düşünce ve beklentiler yerini olumsuz düşünce ve beklentilere bırakacağından, iş doyumsuzluğunun artabileceği unutulmamalıdır.

### 2.1.3.1.2. Cinsiyet

Toplumsal açıdan kadın ve erkeğe uygun görülen ve yüklenen görevler, çalışma yaşamında kadın ve erkeğin davranışlarını etkilemekte, çalışma yaşamını ve işe bakışta önemli bir ayrımı teşkil etmektedir. Kadının geleneksel olarak ev işleri, çocuk bakımı gibi aile içine dönük işlevleri üstlenmesi ve erkeğin dışarıda çalışarak ailenin geçimini sağlayan bir rol ile özdeşleşmesi kadın-erkek arasında yüzyıllardır

süren toplumsal rol paylaşımına neden olmuştur. Her iki eş de, profesyonel mesleklere sahip olsalar bile, kadının yine ev ve çocukları ile ilgili sorumlulukları üstlenmesi, kadınların iş tatminini olumsuz olarak etkilemektedir (Çetin, 2001:27).

Cinsiyet ile iş doyumu arasındaki ilişkileri arayan araştırma sonuçları genellikle kadınların iş doyumu düzeyinin daha yüksek olduğunu gösterirken bazı araştırma sonuçları ise kadınların daha düşük iş doyumuna sahip olduğunu göstermektedir.

Araştırmalar, kadın ve erkeklerin iş doyumu farklılıklarının tutarsız olduğunu ortaya çıkarmıştır. İşe kariyer olanakları için giren kadınlar ile aileye destek için zorla işe giren kadınlar arasında iş doyumu açısından fark vardır. Kadınların aynı işte erkeklere göre daha az ücret almaları ve terfi fırsatlarının daha az olması iş doyumlarını düşürmektedir (Shultz and Shultz, 1990:278).

Sonuç olarak cinsiyet farklılığının iş doyumu ile ilişkilendirilmesi yanlış olabilir. Ancak kadınların toplumda üstlendikleri eşlik ve annelik gibi sosyal rolleri ile ayrı yetişme düzeyleri ve aynı işi yapan erkek iş görenlere göre aldıkları ücret, terfi olanakları, performans ve ülkemizin kültürel düzeyleri doyum düzeylerini etkileyebilmektedir (Samadov, 2006:16).

### **2.1.3.1.3. Eğitim Düzeyi**

Eğitim düzeyi iş doyumunu etkileyen başlıca etmenlerdendir. Eğitim düzeyi kişinin işini daha iyi kavrayıp daha başarılı olmasını sağlamakta ve iş doyumunun oluşumuna katkıda bulunmaktadır. Eğitimin çalışanların ücretleri ile dolaylı ve olumlu bir ilişkisi vardır. Fakat ücretler sabit tutulduğunda bu doğrudan olumsuz bir etkiye dönüşmektedir. Araştırma bulgularına göre, çalışan ücretlerinin artması iş doyumunu artırmaktadır. Diğer yandan bu bulgular, çalışan ücretleri ile ilgili eğitimin etkisinin ve bu yüzden de iş doyumunun yüksek düzeylerdeki çalışanlarda alt düzeydekilere oranla daha fazla olduğunu ortaya koymaktadır (Aydınlı, 2005:70).

İş doyumunda mesleklerin içeriğinden doğan farklılıklar da etkilidir. Örneğin maden işçileri, demircilik gibi mesleklerde çalışanların iş doyumları ile

kütüphanecilik veya öğretmenlik vb. mesleklerde çalışanların doyum düzeyleri birbirinden farklılık göstermektedir. Toplum tarafından yüksek statülü olarak kabul edilen mesleklere sahip olan bireylerde saygınlık gereksinimi tatmin edileceğinden bu tür mesleklerde iş doyumunun diğerlerine göre fazla olduğu söylenebilir (Samadov, 2006:19).

Sonuç olarak iş doyumunu, iş görenlerin eğitim düzeylerine uygun işlerde çalışıp çalışmadıkları ve işlerinin meslekî içeriklerine göre farklılık gösterebilir.

#### **2.1.3.1.4. Medenî Durum**

Medenî durumun, iş doyumunu düzeyini etkileyen bir etmen olduğu kabul edilmektedir. Evliliğin kişiye düzenli bir yaşam sağlayarak iş doyumunu düzeyini artırdığı düşünülmektedir (Yıldız vd., 2003:7). Yine iş doyumunu ile ilgili Söylemez'in yaptığı meta analiz çalışmasında da medenî durum ve genel iş doyumunu arasında pozitif anlamlı bir ilişki bulunmuştur (Canbaz, 2005:11).

#### **2.1.3.1.5. Hizmet Süresi (Kıdem)**

Hizmet süresi arttıkça meslekte var olan sorunların genelde çözüme kavuştuğu gelecek kaygısının azaldığı bu nedenle de iş doyumunun arttığı bilinmektedir. Nitekim Tosun (1998) ve Kasapoğlu (1992) da yaptıkları araştırmalarında hizmet süresi arttıkça iş doyumunun da arttığını saptamışlardır (Yıldız vd., 2003:7).

İş görenlerin hizmet süreleri arttıkça iş doyumlarının da buna paralel olarak artacağı düşünülmektedir. Bunun nedeni, uzun yıllar aynı işi yaparak daha fazla deneyim kazanan ve adeta işle bütünleşen iş görenlerin işlerine karşı uyumları fazla olacağından daha fazla doyuma ulaşacakları buna karşı daha fazla ücretle yükselme beklentisi içinde bulunan genç iş görenlerin ise yaşlı iş görenlere göre daha az doyuma ulaşabilecekleri düşüncesindedir (Davis, 1982:99).

Sonuç olarak kişilerin hizmet süreleri ve deneyimleri arttıkça iyi konumlara gelebilme olanakları yanında doyumları da artmaktadır.

### **2.1.3.1.6. Kişilik**

Kişilik bireyi, diğer bireylerden ayıran zihinsel, duygusal ve davranışsal özellikler olarak tanımlanır. Bu tanım, kişilikle ilgili farklılık ve tutarlılık olmak üzere iki önemli özelliği vurgulamaktadır. Her bireyin düşünme, hissetme ve davranış tarzı onun diğer bireylerden farklı olmasını sağlayacaktır (Baysal ve Tekarslan, 2004:101).

Kendine güvenen, özbenlik duygusunu gerçekleştiren iş görenler bu özelliklerini daha aşağı düzeyde geliştirenlerden daha çok doyum sağlayabilmektedirler. Öz benlik gerçekleştirme düzeyine ulaşan bir iş gören savaşımlı isteyen bir işe karşı daha yüksek bir değer vermekte, başarıya daha çok güdülenmekte, daha yüksek sorumluluk almakta, adil yükselmeye daha çok yandaş olmakta, övülmeye, onaylanmaya daha az gereksinim duymakta, eleştiriden daha az kırılmakta, işi ile ilgili çatışmaya, kaygıya daha az düşmekte, daha az uyum mekanizmalarına başvurmaktadır (Başaran, 1991:205).

Sonuç olarak çalışanların işlerinden beklentileri öncelikle kendi kişiliği ile ilgilidir. Kişi, kişilik yapısına uygun işlerden doyum sağlar ve mutlu olur (Yiğitoğlu, 2005:18).

### **2.1.3.2. İş Doyumunu Etkileyen Örgütsel Faktörler**

Çalışanların iş doyumundaki değişiklikler, bireysel özellikleriyle iş ortam ve koşullarının etkileşimi sonucu oluşmaktadır. Bu nedenle iş doyumunu çalışmalarında yalnızca bireysel farklılıklarla değil aynı zamanda iş ortamının çeşitli yönleri ile de ilgilenilmektedir. İş doyumunu etkileyen örgütsel faktörler sırasıyla; işin niteliği, ücret, yükselme ve terfi olanakları, yönetim ve çalışma arkadaşları boyutlarında incelenmiştir.

#### **2.1.3.2.1. İşin Niteliği**

İş görenin, işinden tatmin duymasında etkili olan faktörler arasında işin genel görünümü, iş görenin sağladığı sosyal ve ekonomik çıkarlar ile iş ortamı şartlarının

önemli bir yeri vardır. Bu faktörler, çalışanların iş tatminini yükseltmek için yöneticinin üzerinde işlem yapabileceği değişkenlerdir (Erdoğan, 1999:236).

Çalışanlara tek tip görevlerin verilmesi karar alma mekanizmasına katılımlarının sağlanmaması, yaptıkları işte inisiyatif sahibi olmamaları ve bunun sonucu olarak sorumlu tutuldukları işi anlamsız bulmaları gibi bir takım eksikler çalışanların genel iş tatmin düzeylerini olumsuz yönde etkilemektedir (Çetin, 2001:29).

Ancak işin içeriğinin ilginç ve zevkli olması, iş görenin çalıştığı işin niteliğini beğenmesi iş doyumunu etkileyen başlıca faktörlerden birisi olmaktadır (Başaran, 1991:203). Bu faktörün en önemli üç unsuru, bağımsızlık, çeşitlilik ve beceri ve yeteneklerin kullanılabilmesidir (Baysal ve Tekarslan, 1992:35). Çünkü çalışmada bağımsızlık bireye karar verme serbestliği ve inisiyatif kullanma hakkı tanır. Çeşitlilik ise, işi monotonluktan uzaklaştırır. Bireye beceri, bilgi, yetenek ve deneyimlerini daha fazla kullanma olanağı sağlar. İş görenin çalıştığı işin niteliğini beğenmesi işten doyumun başta gelen etkeni olmaktadır. İş görenlerin işini beğenmesi de aşağıdaki koşullara bağlıdır (Başaran, 1991:203);

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

Sonuç olarak çalışanların yaptıkları işin niteliğini beğenmeleri iş doyum düzeylerini olumlu yönde etkilemektedir.

#### **2.1.3.2.2. Ücret**

Çalışanların yaşam standardını doğrudan belirleyen ücret politikası, personel yönetiminin en önemli işlevlerindedir.

Klein'e göre ücret konusunda üç teoriden söz edilmektedir (Akt. Demir, 2002:25);

- 1- Eşitlik (equity) Teorisi,
- 2- Beklenti (expectancy) Teorisi,
- 3- Ödül (remuneration) Teorisi.

Eşitlik Teorisi'nde işin karşılığını almak söz konusudur. İşin karşılığında verilen ücret işle eşit olmalıdır. Eşitsizlik doyumsuzluğa yol açabilir.

Beklenti Teorisi'nde ücret, gereksinimleri karşılayacak bir araçtır. Düşük ücret gereksinimlerin yeterince karşılanmasını engelleyeceği için doyumsuzluk nedeni olabilir.

Ödül Teorisi'nde ise; ücret, işin karşılığında verilen ödül niteliği taşır. Birey aldığı ücret sayesinde daha fazla gereksinimlerini karşıladıkça işe karşı motivasyonu artar (Suyünc, 1998:10).

Ücret iş doyumunda kuşkusuz en önemli etmendir. Yapılan araştırmalar iş doyumunu ve iş doyumsuzluğunun temel etmenlerinden biri olarak ücreti göstermektedir. Ücret, çalışanın ekonomik gereksinimlerini karşılaması yanında onun saygınlık basamağındaki yerini belirlemesi bakımından da önemlidir (Yiğitoğlu, 2005:1).

Çalışanların ücretleri konusundaki doyumlarını belirleyen en önemli faktörlerden biri de ücretlerin adil olup olmadığına ilişkin algılarıdır.

İş görenin iş doyumunda ücret, önemli bir yer tutmaktadır. Ancak ücretin yüksek olması iş görenin iş doyumunu sağlaması için yeterli değildir. İş görenin beklediği ücret ile elde ettiği ücret arasındaki denge önemlidir. İnsanlar işletmeye verdikleri ile aldıklarını kendilerine göre kıyaslarlar. Bu oran beklediklerinin altında ise doyumsuz olacaktırlar (Telman ve Ünsal, 2004:39).

### 2.1.3.2.3. Yükselme ve Terfi Koşulları

Yükselme, çalışanın daha yüksek konumdaki bir göreve dolayısıyla daha güç bir işe getirilmesidir ve başarının getirdiği ödül olan bu kavram iş tatminini sağlar (Oral ve Kuşluyan, 1999:32).

Çalışanları verime özendiren en somut araçlardan birisi bireyin pozisyonunu değiştirmektir. Başarı değerlendirme sonucunda uygun görülen işe, bireyin yükselme olanaklarının bulunduğu bir pozisyona terfi etmesi güçlü bir özendirici olur. Bir kurumda çalışanların çoğunun, çalışma isteklerinin temelinde terfi beklentilerinin bulunduğu bir gerçektir. Dolayısıyla beklentinin de çalışanın işe yönelmesinde motive edici rol oynadığı görülmektedir. Diğer yandan hemen hemen her çalışan kendi işinde gelişmek, ilerlemek ve yükselmek ister (Fındıkcı, 1999:401).

Bireyler işlerinde başarılı olmak ve bir üst basamağa terfi etmek isterler. Terfi, işten elde edilen maddi geliri artırdığı kadar bireyin sosyal statüsünü de yükseltir ve toplum içerisindeki yerini olumlu yönde değiştirir (İpek, 2003:51). İşletmenin terfi uygulamalarını adil bir şekilde yapması ve işletmede terfi etmeye yönelik fırsatların bulunması iş doyumunu olumlu yönde etkilemektedir. Eğer bir işletmede terfiler adil bir şekilde yapılmıyorsa haksızlığa uğramışlık duygusu çalışanın iş doyumunu azaltabilir (Bingöl, 2006:18).

### 2.1.3.2.4. Yönetim

Bireylerin çalıştığı iş yerinde yönetimin ve yöneticilerin niteliği iş doyumunu etkileyen önemli bir değişkendir. Örgüt içi faaliyetlerin aksamadan yürüyebilmesi ve yöneticinin işlevleri istenilen biçimde yerine getirebilmesi için iş görenlerin yeterince güdülenmeleri ve örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirilmeleri gerekir (Bingöl, 1996:51).

Yöneticilerle olan ilişkilerin çalışanların iş doyumunu üzerindeki etkisi büyüktür. Yöneticilerle kurulan ilişkinin niteliğinin çalışanın içinde bulunduğu duygusal durumu ve çalışma ortamından duyulan memnuniyeti etkileyeceği göz önüne alınmalıdır. Yönetici, her iş doyumunu incelemesinde önemli bir faktör olarak

görülür. Ücret artışları, işte yükselmeler ve görevlendirmeler gibi çoğu durumlarda yönetici kilit rolü oynar. Bir çalışanın işinde başarılı olup olmayacağını belirlenmesi yönetici tarafından yapılır. Görüldüğü gibi çalışan açısından işe karşı hoşnutsuzluk ya da hoşnutsuzluğun oluşumunda yönetici, diğer doyum faktörlerini etkilemesi bakımından ayrı bir öneme sahiptir (Bingöl, 2006:18).

Yöneticinin iş görenlerine karşı içten ilgi göstermesi, onların çeşitli sorunları ile ilgilenmesi, iş yerinde arkadaşlık ve dostluk havasını sağlaması iş görenlerde olumlu tutumların ortaya çıkmasını sağlayabilmektedir (Baykal, 1978:59). Böylece iş görenlerin amirine karşı bağlılık duygusu artacak ve amirin kendilerine verdiği görevleri istekle yerine getirmelerini sağlayabilecektir.

#### **2.1.3.2.5. Çalışma Arkadaşları**

Birlikte çalışanların teknik yeterliliği ve sosyal olarak destekleyici olup olmadıklarının derecesi çalışanların iş tatmin düzeylerini etkilemektedir (Eren, 2004:73).

İş görenin başarılı sayılan bir grup içinde yer alması, hayat görüşü kendisine uygun insanlarla beraber olması, onun iş tatminini artıracaktır. İnsanlar yaptıkları işten sadece para veya somut başarı beklemezler. Günlük yaşantısının yarısından fazlasını iş yerinde geçiren kişi için uyumlu iş arkadaşları ile birlikte olmak sosyalleşme için gereklidir. Bu nedenle çalıştığı işletmede dostları ve destekleyici iş arkadaşları bulunan iş görenin iş tatmini artmaktadır (Erdoğan, 1999:242).

Örgütteki ilişkiler genellikle karşılıklı hizmet temeline dayalı işlevsel ilişkilerdir. İşlevsel ilişkide her tutum karşılıklı yapılan hizmete, yardıma, dayanışmaya dayanır. Bu ilişkilerin iyi olması iş görene doyum sağlamaktadır. Bunun yanında bir arada bulunmaktan hoşlanmaya dayanan ilişkiler de iş görenlerce gereksinilmektedir. Bir örgütte iş görenler ister kümeleşerek isterse toplu halde ne oranda bir arada olma gereksinimi duyuyor ve bunu gerçekleştirebiliyorlar ise o oranda işten doyum duymaktadırlar (Başaran, 1982:207).

Oshagbemi, iş doyumu alanında birçok eser bulunmasına rağmen iş doyumu ve iş arkadaşlarının davranışları hakkında çok az sayıda çalışma olduğunu belirtmiştir. Araştırmasında İngiliz akademisyenler arasındaki davranışları ve memnuniyetlerini araştırmıştır. Bir statü sıralaması yapıldığında iş arkadaşlarından en çok doyumu okutmanlar elde etmiş onları profesörler takip etmiş, arkasından kıdemli öğretmenler ve normal öğretmenler olarak sıralama devam etmiştir. İş arkadaşlarının yaş değişkenlerine göre; yaşlı çalışanların gençlere göre daha yüksek memnuniyete sahip oldukları tespit edilmiştir (Oshagbemi, 2000:79).

#### **2.1.4. İş Doyumu İle İlgili Teoriler**

Örgüt içindeki bireylerin davranışları ve iş doyumlarının incelenmesinde güdüleme kuramlarından yararlanılmıştır. Her kuram insan davranışlarının nedenlerini diğerlerinden farklı varsayımlara dayandırmaktadır. İnsan davranışları bu kuramların birisinin çerçevesi içerisine oturtulacak derecede basit değildir. Ancak örgütte kişileri güdülendirmek ile görevli yöneticilere ışık tutma bakımından yararlıdır (Can ve ark., 1998:304). İş doyumu ile ilgili çeşitli kuramlar (teoriler) bulunmaktadır. Bu teorileri motivasyon ve performans ilişkilerine göre iki grupta toplamak mümkündür.

##### **2.1.4.1. Motivasyon ve İş Doyumu İlişkisine Yönelik Teoriler**

İnsanların gereksinimlerini gidermek suretiyle doyum duygusunu yaşayıp diğer gereksinimlere güdüleneceğini temel alan motivasyon teorilerinde gereksinimlerin giderilmesi ile kişide yaratılan duygunun doyum, giderilmemesi ile yaratılan duygunun ise doyumsuzluk olarak adlandırılması bazı yazarlarca bu teorilerin doyum teorileri olarak sınıflandırılmasına yol açmıştır (Uyargil, 1988:5) Bu teoriler tablo 2.1 de kısaca gösterilmiştir.

**Tablo 2. 1.****Motivasyon Kuramlarının Karşılaştırılması**

<b>Maslow</b> Gereksinim Hiyerarşisi Kuramı	<b>Alderfer</b> ERG Kuramı	<b>Herzberg</b> İki Etmen Kuramı	<b>McClelland</b> Kazanılmış Gereksinimler Kuramı
Kendini Gerçekleştirme Saygınlık	Gelişme	Güdüleyici	Güçlülük Başarı
Toplumsal	İlişki	Koruyucu	İlişki
Güvenlik	Varlık		
Fizyolojik			

Kaynak: (Çetinkanat, 2000:23)

Güdüleme kavramı, İngilizce ve Fransızca “motive” sözcüğünden türemiştir. Bu sözcüğün Türkçe karşılığı güdü, saik veya harekete geçirici olarak ifade edilebilir. Diğer bir deyişle güdüleme bir insanı belirli bir amaca doğru yönelten güçtür (Eren, 2004:554).

Motivasyon kuramları insanları iş yaşamında neyin güdülediğini belirlemeye çalışır. Motivasyon kuramlarına göre insanları, sahip oldukları ihtiyaçlar ve dürtüler güdülemektedir. Kuramcılar da bu nedenle, bu ihtiyaç ve dürtülerin öncelik sıralamalarının nasıl gerçekleştiğini incelerler; ayrıca tatmin olmak ve işte başarı gösterebilmek için iş görenlerin ulaşmaya çabaladıkları amaç veya güdülendiricilerin tiplerini saptamaya çalışırlar (Demir, 2002:40).

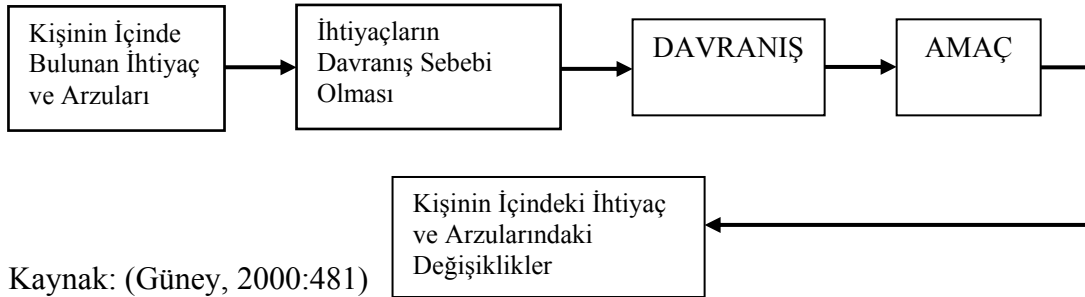
#### **2.1.4.1.1. Maslow’un İhtiyaçlar Teorisi**

İnsanı (bireyi) isteyen (gereksinme duyan) bir varlık olarak tanımlayan Maslow, “bütünleşmiş ve örgütlenmiş” bir yapı saydığı bireyin yine örgütlenmiş biçimde davrandığı (gereksinme ve davranışlarının, aralarında ilişkili bir bütün oluşturduğu) görüşündedir (Akt. Çoknaz, 1998:3).

Maslow, ihtiyaçları önem sırasına göre bir hiyerarşi içine koymaya ve bunları giderecek örgütsel araçları belirlemeye çalışmıştır. Genellikle üst basamaktaki gereksinimlerden önce alt basamaktaki gereksinimlerin karşılanması gerekir. Davranışları oluşturan doyurulmamış gereksinimlerdir. Gereksinimler hiyerarşisi

içerisinde bir gereksinim doyurulduğu zaman artık gereksinim olmaktan çıkar ve bu yüzden güdüleyicilik işlevini yitirir ki bu esas, Maslow'un gereksinimler hiyerarşisi kuramının çıkış nedeninin en önemli özelliğidir (Sabancı, 1999:29).

**Şekil 1. Maslow'un Motivasyon Süreci**



Maslow'un iş tatmini hususunu G.Hicks ve R.Gullet şu şekilde açıklamıştır: "Tüm ihtiyaçlar birbirine bağlıdır ve bir ihtiyaç ortaya çıktığında diğeri yok olmayacağından her bir ihtiyacın belirli ölçüde tatmini söz konusu olmaktadır" (Hicks ve Gulet, 1981:59).

İnsanın güdülerinin aşamalı olarak içinde geliştirdiği beş hiyerarşik gereksinme düzeyi şunlardır:

*1.Fizyolojik İhtiyaçlar;* İnsanın hayatını idame ettirebilmesi için uyku, su, yemek, sex, dengeli ısı gibi ihtiyaçlar gereklidir (Güney, 2000:207). Bu temel ihtiyaçlar bir kere doyurulduktan sonra daha fazla güdüleyici olmazlar. Örneğin aç bir insan yemek bulmak isteyecektir. Yemek bu insanı güdülemektedir. Yemek bulup yedikten sonra daha fazla yemek yemek istemeyecektir. Dolayısıyla bu insanı artık bir üst düzeydeki ihtiyaçlar güdülemeye başlayacaktır.

Yiyecek, güvenlik, sevgi ve saygıdan mahrum olan bir insan bu ihtiyaçlar arasından en fazla olarak yiyeceğin eksikliğini ve açlığını hissedecektir (Maslow, 1970:37). Eğer hiçbir ihtiyaç doyuma ulaşmamışsa, organizma fizyolojik ihtiyaçların baskısında olup, diğer ihtiyaçlar etkili olarak varlıklarını hissettirmeyeceklerdir.

*2.Güvenlik İhtiyaçları;* Tehlikelerden korunma, can ve iş güvenliği gibi ihtiyaçlardır (Güney, 2000:227). Bu ihtiyaçlar fiziksel ve ekonomik ihtiyaçlardır.

Fizyolojik dengeye ulaşan organizma bu dengeyi sürdürmeyi istemektedir. Bunun için güvenlik ihtiyaçlarını gidermek ister. Fiziksel güvenlik, çalışma ortamındaki fiziksel güvenlik önlemlerinin alınması, ekonomik güvenlik ise iş güvencesi, emeklilik ve sigorta gibi hakların sağlanmasıdır (Akat, 1994:211).

*3.Sosyal İhtiyaçlar;* Bir gruba ait olma, benimsenme, sevme, sevilme, arkadaşlık kurma gibi ihtiyaçlardır (Güney, 2000:227). Fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları giderilmiş olan herhangi bir bireyin sosyal yönü ağır basmaya başlar. Birey artık çevresi ile iyi ilişkiler kurmak, diğer insanlarla dostluk yaşamak, sevmek ve sevilme ister. Ait olma ihtiyaçları, sevgi ve şefkat verip-almak veya bir grubun üyesi olmak için diğer insanlarla etkileşimi gerçekleştirmektir. Birçok işte iş görenler diğer iş görenlerle yakın çalışmadıklarından dolayı işlerinden doyum sağlayamamaktadırlar (Dubrin, 2000:133).

*4.Saygınlık İhtiyaçları;* Saygınlık ihtiyaçları; kendine güven, bağımsızlık, başarı, yetenek, bilgi gibi insanın kendisini değerlendirmesine yönelik ihtiyaçlarla; statü, tanınma, değer verilme, saygı görme gibi kişinin özüne ilişkin ihtiyaçlardır (Yüksel, 2000:137). Saygınlık ihtiyaçları, iş görenin kendine saygı duyması ve başkasının saygısını kazanma alt kümelerine ayrılır. Maslow'a göre saygınlık düzeyi, öz saygıyı ve diğerlerinden saygıyı içermektedir (Luthans, 1995:150). Diğer üç ihtiyaca göre saygınlık ihtiyaçlarının psikolojik bir boyutu vardır. Bir insana yiyecek, barınma, korunma ve sosyal etkileşim ihtiyacı verilebilir, saygınlık ihtiyacı ise ancak bireyin inançlarından kaynaklanır (Hodgetts, 1993:46).

*5.Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı;* Beşinci ve en üst düzeydeki ihtiyaç grubu, kendini geliştirme, özerklik ve kendini yönlendirmeyi içeren kendini gerçekleştirir. Bu ihtiyaçların doyurulmasıyla kişi, potansiyel gücünü ve kapasitesini en üst düzeye çıkararak yeteneklerini gerçekleştirir. Kendini gerçekleştirme ihtiyaçları, yaratıcılığını kullanabilme, sahip olunan yetenek ve potansiyeli açığa çıkarma, kişisel gelişme ve ilerleme ihtiyaçlarıdır (Güney, 2000:227).

Maslow'un ihtiyaç kuramı davranış bilimcileri tarafından geniş ölçüde kullanılmakla birlikte, Maslow modelinin görgül geçerliliğini sınamaya çalışan araştırmaların sayısı çok azdır. Bunun başlıca nedeni çeşitli gereksinimleri işlemsel terimlerle tanımlamanın güçlüğüdür. Bu gereksinimlerin görgül içerimleri saptanmış değildir. Öte yandan insanların yüksek düzeyde gereksinimlerini iş ya da meslekleriyle gidermek zorunda olmayışları, bu kuramın iş sürecine uygulanmasında çeşitli güçlükler yaratmıştır (Akt. oknaz, 1998:4).

Bütün eleştirilere rağmen Maslow'un kuramı bize insanların hiyerarşik bir düzen içinde olmamakla birlikte nelerle motive edilebileceklerini anlamamızı sağlamaktadır (şimşek ve Akgemici, 1998:200). Ayrıca bireylerin yalnızca para kazanmak için çalışmadıkları iş yerinde başka (üst düzey) gereksinimlerini de karşıladıkları ortaya çıkmıştır (Baysal ve Tekarslan, 1992:113).

Maslow kuramının görgül sınamalara yeterince elverişli olmayışı başka güdülenme modellerinin doğmasına yol açmıştır.

#### **2.1.4.1.2. Herzberg'in İkili Etmen Teorisi**

F.Herzberg, Maslow gibi güdülemenin temelinde gereksinimlerin olduğunu savunmuştur. Herzberg Pitsburg'da toplam 200 mühendis ve muhasebeciden oluşan bir grup üzerinde inceleme yapmış ve bunlara yöneltilen sorularda çalışma sırasında hoşnutluk derecesini arttıran veya azaltan ögeleri bulmak istemiştir (Budak ve Budak, 2004:374).

Herzberg ve arkadaşları çalışanların davranışlarında ve işlerinde başarılı oluşlarını etkileyen faktörleri iki ana grup içerisinde incelemiştir. Bunlar, işe özendirici (motivasyon) faktörler ve sağlık (hijyen) faktörleri olarak adlandırılabilir (şenatalar, 1978:289);

#### **1. İşe Özendirici Faktörler (Gerçek Özendiriciler)**

a.İlgi,

b.Sorumluluk ve Yetki,

c.İşlerin Güçlüğü ve Önemliliği,

d.Başarı ve İlerleme,

e.Normal Çalışma Hızı.

2. Sağlık Faktörleri (varlıkları özendirici rol oynamayan, yoklukları tatminsizlik nedeni olan faktörler)

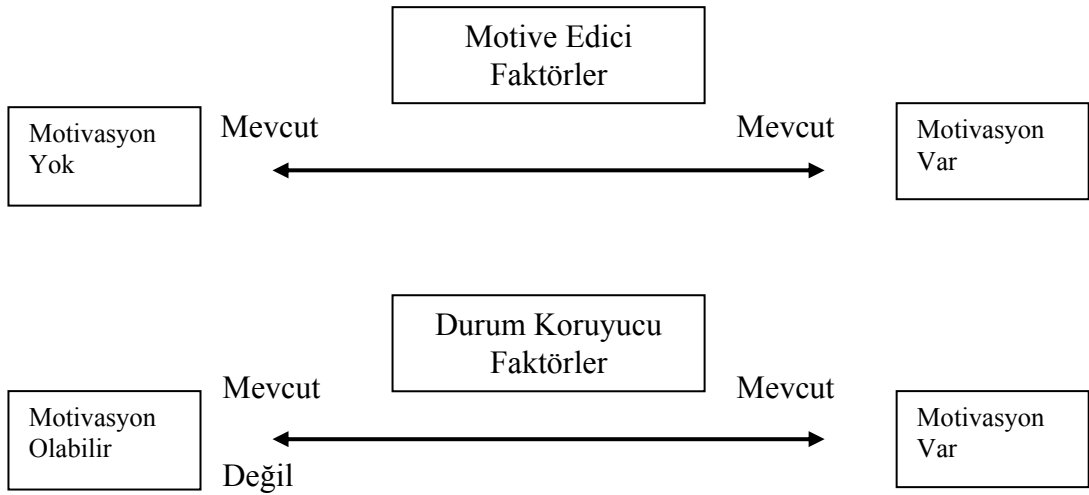
a.Ücret,

b.Çalışma Koşulları,

c.Ücrete Ek Yararlar,

d.Arkadaş İlişkileri.

**Şekil 2. Herzberg'in Hijyen Faktörleri Kuramı**



Kaynak: (Güney, 2000:485)

Herzberg'e göre bir iş gören iş doyumunu ve doyumsuzluğunu aynı anda yaşayabilmektedir. Geleneksel iş doyum görüşüne göre doyum ve doyumsuzluk tek bir sürecin iki farklı ucundadır. İş görenler ya doyumludur ya da doyumsuzdur. Herzberg'e göre iş doyum ve doyumsuzluğu iki ayrı boyuttur. İş görenin doyum

sürecinde olması onun güdüleyici ihtiyaçlarının karşılanması, doyumsuzluk sürecinde olması ise hijyen ihtiyaçlarının karşılanmaması ile ilgilidir. Herzberg'e göre bir iş gören işinden aynı anda doyumlu ve doyumsuz olabilmektedir (George ve Jones, 1996:76).

Herzberg ve arkadaşlarının bir diğer bulgusu ise iş görenlerin işteki güdülenme derecelerinin yüksek olması durumunda hijyen faktöründen doğan doyumsuzluğa karşı hoşgörülerinin daha fazla olduğudur. Bunun aksi ise söz konusu olmamaktadır (Oral ve Kuşluvan, 1997:191).

Herzberg “işin zenginleştirilmesi” kavramına özellikle önem verir. Bu kavram, çalışanların gözünde yaptığı işi daha anlamlı hale getirmek amacıyla çift etmen kavramının sistemli bir biçimde uygulanmasına araç olmuştur. Bu uygulama işçiye daha fazla söz hakkı tanıma işlemidir. Böylece çalışanlar ruhen ve kalben işlerine daha fazla bağlanmaktadır. Burada söz hakkı tanıma kavramı, çalışanlara planlama, karar verme, işi örgütleme ve uygulama süreçlerinde sorumluluk verme anlamlarında kullanılmaktadır (Özkalp, 1984:146).

Özetle, Herzberg işten doyum sağlamanın en geçerli yolunun başarılı olmak ve sorumluluk üstlenmek olduğunu ifade eder. Sonuç olarak iş görenleri daha etkin güdüleyebilmek için içsel (güdüleyici) etkenler harekete geçirilmeli ancak dışsal (koruyucu) etkenler de devreden çıkarılmalıdır.

#### **2.1.4.1.3. Alderfer'in Varlık İlişki Gelişme İhtiyaçları Teorisi**

Clayton Alderfer, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi modelini modern durumlara uyarlayarak modeli, varlığını sürdürme (existence), ilişkilerde bulunma (relatedness) ve gelişme (growth) ihtiyaçları üzerine kurmuştur (Şimşek ve Akgemici, 1998:201).

*Varlık Gereksinimler*; bunlar en alt düzeyde ve fiziksel olarak yaşamı devam ettirmeyle ilgili gereksinimlerdir. Yiyecek, su, korunma ve fiziksel güvenlik gereksinimlerini kapsar. Bir iş gören bu gereksinimlerini ücret, örgütsel olanaklar, rahat bir çalışma ortamı ve iş güvenliği ile giderebilir (Çetinkanat, 2000:16).

*İlişki Gereksinimleri;* bu gereksinimler diğer insanlarla ilişkileri duygusal destek, saygı, tanınma ve ait olma gereksinimlerini giderecek doyumlara kapsar. Bu gereksinimler işte, iş arkadaşları ile sosyal ilişkiler; iş dışında da arkadaşlar ve aile ile doyurulabilir (Çetinkanat, 2000:16).

*Gelişme Gereksinimleri;* bu gereksinimler bireyin çevresiyle verimli şekilde yenilik ve yaratıcılığını geliştirecek biçimde etkileşimini içermektedir. Bireyin üzerinde yoğunlaşır ve birisinin, sahip olduğu kapasiteye tam olarak ulaşabilmesi için güdülenmesi ile ilgilidir. Bireysel olgunlaşma ve gelişmeyi içerir. Bu gereksinimlerin doyurulması, bireysel kapasitenin daha gelişmesine, yeni yeteneklerin ortaya çıkmasına neden olur. Bir iş; mücadele, otonomi ve yaratıcılığı içeriyorsa gelişme gereksinimlerini doyurabilir. Bu gereksinimlerin tam olarak doyumu olanaksızdır. Çünkü yeteneklerin gelişmesi yeni yeteneklerin ortaya çıkmasına yol açar (Çetinkanat, 2000:17).

Maslow'un teorisinden farklı olarak, Alderfer teorisini, hiyerarşik değil sürekli olan bir teori olarak ortaya atmıştır. Buna göre, bir üst düzeydeki ihtiyacın güdüleyici olması için bir alt düzeydeki ihtiyacın doyurulmuş olması gerekmektedir. İş görenin varlık ve ilişki ihtiyaçlarını doyumlamış olması durumunda bile gelişme ihtiyaçları bu kişiyi güdüleyebilir. Bunun yanında, üç düzeyde aynı anda güdüleyici etkiye sahip olabilir (Robbins, 1998:178).

Alderfer'e göre ilk iki basamaktaki ihtiyaçların tatmin edilmesinin tersine, gelişme ihtiyaçları, bireyin bu ihtiyaçlarını tatmin etmesiyle daha da artar.

**Tablo. 2.2.**

**Alderfer ve Maslow Kuramlarının Karşılaştırılması.**

Kuramlar	1.Basamak	2.Basamak	3.Basamak
Alderfer	Varlık Sürdürme	İlişki	Gelişme
Maslow	Fizyolojik	Güvenlik Sosyal	Saygınlık Kendini Gerçekleştirme

Kaynak: (Can ve ark., 200:306)

Bu açıklamalardan da görüleceği gibi Alderfer'in VİG (ERG) kuramı, daha önceki içerik kuramlarını gerçek yaşam olaylarına daha fazla yakınlaştırmıştır.

#### **2.1.4.1.4. McClelland'ın İhtiyaçların Yönlendirmesi Teorisi**

David McClelland, insan ihtiyaçlarını üç grupta sınıflandırmıştır. McClelland, bu ihtiyaçların sosyo-psikolojik türden olduğu kadar toplumsal açıdan da önem taşıdığını vurgulamaktadır. İnsanların kendi meslek alanlarında en iyi olma ve mükemmelle ulaşma tutkusunun altında başarı gereksinimi kendini göstermektedir. Bağlılık ihtiyacında kendi başına yaşamını sürdüremeyen ve toplumsal bir niteliğe sahip olan insanın diğer kişi ve gruplarla ilişki içinde bulunacağı vurgulanmaktadır. İnsanın sosyal nitelikleri nedeniyle ki belirli insanlara bağlılık, çeşitli derecelerde geliştirmiş olduğu arkadaşlık ve dostluk çevresi vardır. Güçlü olma ihtiyacı ise, insanın çevresine egemen olma isteğinin bir sonucudur. Bu sebeple de insanlar ve gruplar, çevresel ilişkilerde etkinliklerini arttıracak ve seslerini duyuracak her türlü araca başvurmaktan çekinmezler (Eren, 2004:501).

Modelin temeli, üç temel güdünün; başarı, güç ve arkadaşlığın oluşması için insan davranışlarıyla çevresel etmenlerin nasıl birleştirilebileceğine dayanır. Bu modele göre sözü edilen üç gereksinim her insanda bulunur. Ancak yoğunluğu bireyden bireye farklılık arz eder. Bazı bireylerde güç ihtiyacı daha baskın iken, bazı bireylerde başarıma ihtiyacı daha yoğundur. Bu nedenle yöneticiler astlarını yakından tanımalı, onlarda baskın olan gereksinimi doğru ve gerçekçi tespit ederek onların motivasyonunda doğru teşvik araçları kullanmalıdır (Samadov, 2006:32).

#### **2.1.4.2. Performans ve İş Doyumunu İlişkisine Yönelik Teoriler**

Performans ile iş doyumunu arasında çok güçlü olmamakla birlikte, olumlu bir ilişki bulunmaktadır. İş doyumunu-performans ilişkisi iki şekilde gerçekleşebilir. İlk alternatif, yüksek performansın yüksek iş doyumuna yol açmasıdır. Başka bir deyişle, insan başarılı olduğu işte iş doyumunu elde eder. İkinci alternatif, yüksek iş doyumunun yüksek performansa yol açmasıdır. Buna göre, kişi işinden doyum aldıkça performansını arttırma yönünde çaba gösterecektir. Yapılan bir çalışmada bu

modellerden ilkinin daha geçerli olduğuna ilişkin kanıtlar bulunmuştur (Telman ve Ünsal, 2004:21).

Örgütlerde başarıyı sağlamak için başarısızlığın kaynaklarını tespit etmek ve iyileştirmelere gitmek verimlilik için kaçınılmaz bir gerçektir. O halde örgütlerde makul ölçüde amaç ve standartlar geliştirmek, iş bölümü, görev tanımları, yetki ve sorumluluk gibi konularda sınırları belirleyerek özendirici duruma getirmek, ödül ve terfi sistemlerini geliştirerek personele somut bir geri besleme sağlamak başarı güdüsünü sağlayacak koşullar olarak görülebilir (Eren, 2000:503).

**Tablo. 2.3.**  
**İş Doymu ve Performans İlişisine Yönelik Teoriler**

PERFORMANS		
Sıra no	Teori	Ağırlık Noktası
1	BEKLETİŞ TEORİSİ (Victor Vroom)	Kişiler iş ile ilgili ödüllere belirli bir değerler biçerler. Ayrıca sarf edecekleri gayret ile iş başarma ve ödülü elde etme arasındaki ilişkiler konusunda belirli bekleyişlere sahiptirler.
2	SONUÇSAL ŞARTLANDIRMA TEORİSİ (Lowler ve Porter)	Belirli ödül ve ceza uygulaması ile arzu edilen davranışlar kuvvetlendirilir, arzu edilmeyen davranışlar zayıflatılabilir.
3	EŞİTLİK TEORİSİ (J.Stacy Adams)	Kişiler kendi sarf ettikleri gayret ile elde ettikleri sonuçları başkalarınınki ile karşılaştırırlar.
4	AMAÇ TEORİSİ (Locke)	Sahip olunan amaçların ulaşılabilirlik derecesi ile kişilerin gösterecekleri performans ve motivasyon arasında ilişki vardır.

Kaynak: (Aksu, 2000:33).

#### 2.1.4.2.1. Vroom'un Beklenti Kuramı

Süreç teorileri arasında en fazla sözü edilen teori beklenti teorisidir ve ilk kez Vroom tarafından ortaya atılmıştır. Vroom, süreç kuramıyla davranışın ortaya çıkışından durdurulmasına kadar olan faaliyetlerdeki değişkenleri açıklar (Eren, 2004:537).

Vroom'un beklenti kuramına göre kişi; yapacağı bir davranış sonucunda neyi tercih edeceğini ve bu beklentiye ulaşmak için farklı performans düzeylerinde ne gibi hususları dikkate alması gerektiğini bilmektedir. Örneğin, bir çalışan yükselmek istiyorsa yüksek performans göstermenin onu terfi ettireceğini bilir ve başarılı olmak için yeterli düzeyde yüksek motivasyon ile çalışır. Dolayısı ile beklenti kuramı bir bireyin hem işinde hem de örgütte yüksek performans gösterme çabasında istekli davranmasına etki yapan öğeleri araştırmıştır.

Vroom, bireyin gerçekten hedeflediği konularda gerekli olan çabayı gösterirse ve başarılı olacağına inanırsa bunu gerçekleştirebileceğini ifade eder. Vroom, modelinde üç öge üzerinde durur;

Beklenti (expectancy): İş görenin, belirli bir çaba sonucu başarılı bir performansa ulaşacağına inanmasıdır. Diğer bir anlatımla iş görenin belirli bir yoğunluk ve süreklilikteki eylemlerinin yüksek derecede olumlu bir çıktı ya da amacın izleyeceğine olan öznel inancıdır. Bir öğrencinin çalıştığında yüksek not beklemesi onun beklenti düzeyinin yüksek olduğunu gösterebilir (Can ve ark., 1998:310).

Valans (valance) ya da Çekicilik: Bir kişinin belirli bir gayret sarf ederek elde edeceği ödülü arzulama derecesini belirtir. Belirli bir ödül farklı kişiler tarafından farklı şekillerde arzulacaktır. Valans, bireyin bir sonucu elde etme konusundaki isteğinin şiddetidir. Diğer bir deyişle valans, amaca verilen önemdir (Budak ve Budak, 2004:375). Valansı, -1 ile +1 arasında değer alan bir değişken olarak göstermek mümkündür.

Araçsallık (instrumentality): Birinci derecedeki sonuçların ikinci derecedeki sonuçlarla ilişkisi konusunda bireyin algısıdır. “Şunu yaparsam şu sonucu elde ederim” anlamındaki araçsallık +1’den -1’e uzanan değerdir. Eğer ücret artışı verimlilik sağlıyorsa araçsallığın değeri +1 olacaktır. İkinci derecedeki sonuçlar birinci derecedeki sonuçlar olmadan mümkün görünmüyorsa araçsallık -1 değerinde olacaktır (Can ve ark., 1998:310).

Vroom, beklenti kuramında, güdülenme sürecini bireysel düzeyde ele almakta ve bireyler arası bilişsel değişkenlerdeki farklılıklara dikkat çekmektedir. Vroom örgüt içinde genelde bireylerin nasıl güdülendiğine değil her bir bireyin nasıl güdülendiğine eğilmiştir. Her bireyin sahip olduğu çekim ve beklentiler karışımının farklı olacağını vurgulamıştır (Baysal ve Tekarslan, 2004:164).

#### **2.1.4.2.2. Porter ve Lowler’in Sonuçsal Şartlandırma Teorisi**

Vroom’un ümit kuramını Lowler ve Porter isimli düşünürler, bazı örgütsel koşulları ve gerçekleri göz önünde bulundurarak geliştirmişlerdir. Diğer bir ifadeyle, kurama onu güçlendirici bazı katkılarda bulunmuşlardır. Bu katkılardan birincisi, kişinin kendi başarısını değerlendirmesine bağlı olarak ortaya çıkan ve onun nihai doyumunu etkileyen ödüllendirme adaletine ilişkindir. Diğer bir ifadeyle birey kendisine verilen ödülü başkaları ile mukayese etmekte ve başarısına uygun olmayan bir değerlendirmeye maruz kaldığını algıladığı zaman doyumluluğu önemli ölçüde olumsuz biçimde etkilenmektedir. İkinci katkı ise örgütlerde iş görenin beklenen davranış gücünü azaltan rol çatışmalarının olduğunu bunun da çaba ve başarıları olumsuz etkilediğini ileri sürmektedir. Diğer bir ifadeyle iş görenin içinde çalıştığı örgütte görev tanımları yapılmamış, yetki ve sorumluluklar belirlenmemiş ise bu taktirde başarıyı ve güdülemeyi etkileyecek rol çatışmalarına rastlanabilecektir. O halde olumlu bir örgütsel yapı ve plan güdülemeyi kolaylaştıracaktır (Akt. Aliyev, 2004:32).

Porter ve Lowler kuramlarında performans-tatmin ilişkisine üçüncü bir değişken olarak ödül değişkenini katmışlar ve ödüllerin kişide tatmin yarattığını

düşünerek performansın ödülle sonuçlanması halinde, ödülün kişinin iş tatmini duymasına neden olacağını vurgulamışlardır (Dağ, 1993:83).

Porter ve Lowler'a göre ödüller içsel ve dışsal olarak iki çeşittir. Dışsal ödüller kişiye örgüt tarafından verilen ücret, terfi, statü, iş güvenliği gibi ödüllerdir. İçsel ödüller ise kişinin işi başarıyla tamamlamış olmaktan ötürü kendisi tarafından verilirler (Altuğ, 1997:133).

#### **2.1.4.2.3. Adams'ın Eşitlik Teorisi**

Adams tarafından gerçekleştirilen bu kuram, insan davranışlarını bir alış-veriş süreci olarak nitelendirmektedir. Kuram, çalışan kişinin eğitim düzeyini, deneyimini, işteki becerisini, çabasını, sorumluluk duygusunu, yaşını ve buna benzer niteliklerini o bireyin doyumuna kendi katkıları olarak tanımlamaktadır. Buna karşılık ücret, iyi çalışma koşulları, iş güvencesi, yükselme olanakları, statü sembelleri gibi öğeler de örgütün çalışanlara verdiği ödüller olarak nitelendirilmektedir (İncir, 1990:13).

Kuram dört temel esasa dayanır. Bunlar;

1.Birey: Eşitliği ya da eşitsizliği algılayan kişi.

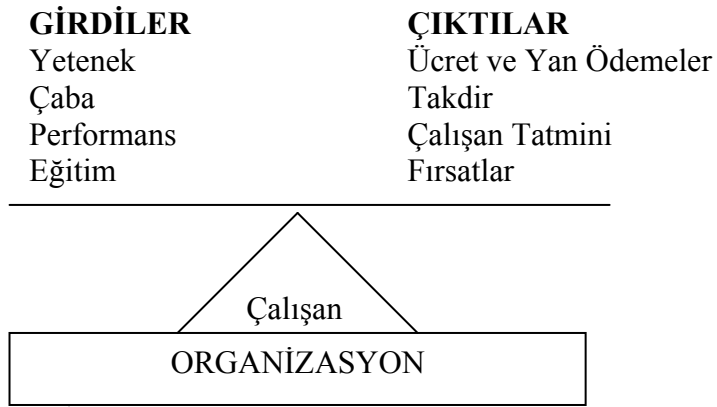
2.Diğerleri ile Karşılaştırma: Yapılan işlere karşılık verilen ödüller anlamında kişinin karşılaştırma yaptığı diğer bireyler ya da gruplar.

3.Girdiler: Kişinin işinde taşıdığı bireysel özellikler. Örneğin, beceri, deneyim, sorumluluk duygusu, yaş ve cinsiyet.

4.Çıktılar ya da Sonuçlar: Kişinin işinden elde ettiği ödüller. Tanınma, statü, iyi çalışma koşulları, ücret, yan gelirler gibi durumlar (Can ve ark., 1998:312).

Eğer bir eşitsizlik varsa ödül adaletinin bozulduğu ve bir dengesizlik halinin ortaya çıktığı gözlenmektedir. Buna göre iş görenler gelirleri ve eşit gelire olan inançları tam olduğunda başarılı olurlar. İş görenler gelirleri eşitlik ortamında düşündüklerinden, düşük veya yüksek olduğunda başarısız olurlar (Gilmer ve Deci, 1977:233).

### Şekil 3. Eşitlik Teorisi



Kaynak: (Keser, 2006:41)

Adams, incelemelerinde bireylerin kendilerine verilen ödülleri daima karşılaştırdıkları ve kendilerine uygun görülen ödüllerin benzer başarıyı gösteren kimselerle ne oranda eşit olduğunu saptamaya çalıştıklarını belirtmiştir. Bu karşılaştırmada bireylerin örgüte sundukları girdiler veya değerler olarak emekleri, zekaları koydukları başarılarını göstermektedir (Eren, 2004:543).

#### 2.1.4.2.4. Locke'nin Amaç Teorisi

Locke iş doyumunu ihtiyaçlarla değil, iş görenin işinde değerli olarak gördüğü sonuçları elde etme durumuyla açıklamaktadır. İş görene; ücret, çalışma koşulları, terfi fırsatları sağlanır. İşin sağladıkları ile iş görenin önem veya değer verdikleri uyuyorsa iş doyumunu algılanır (Saal ve Knight, 1988:304).

Locke tarafından 1968'de geliştirilen modelde, amaç belirlemenin beş temel aşamada gerçekleşeceği belirtilir. Birinci aşama, amaç belirlemeye hazır olmanın anlaşılması devresi; bireyin, örgütün ya da teknolojinin amaç belirlemeye uygun durumda olup olmadığını saptama sürecidir. İkinci aşamada, amaç belirlemeye hazır hale getirilme; bu devrede örgüt birey ya da teknolojinin amaç belirlemek için uygun olduğu anlaşılırsa çalışanlar karşılıklı etkileşim, iletişim, eğitim ve eylem planları yoluyla amaç belirlemeye hazır hale getirilir. Üçüncü aşama, yönetici ve astların amaçların özelliklerini anlamalarına ağırlık verilir. Dördüncü aşamada; belirlenen amaçlar için gerekli düzeltmeler yapmak için ara gözden geçirmeler yapılır. Beşinci

aşamada; belirlenen amaçların değiştirildiğini veya başarıldığını kontrol için son bir gözden geçirmede bulunulur (Can ve ark., 1998:313).

Kuramdan anlaşılacağına göre işten beklentiler ile işten algılananlar arasındaki mutlak farkın küçük oluşu iş görenin kendi isteklerine yönelip çaba sarf etmesine bağlıdır. Kuram, bu doyumun gösterilen performans sonucu ortaya çıktığını belirler. Örneğin, Locke 1970’te öğrenciler üzerinde yapmış olduğu bir çalışmada, beklenti düzeyinde; daha yüksek not alan öğrencilerin tatminkâr beklentileri olduğunu daha düşük not alanların ise doyumsuz olduklarını saptamıştır. Bütün bunlardan amaçlar kuramı ile beklentiler kuramlarının birbirine eş değer oldukları ve amaçların düzeyi ile beklentinin eş anlamlı oldukları ortaya çıkmaktadır (Aksu, 2000:31).

Amaç kuramı, her bireyin bilinçli amaç seçtiği ve bu amacın açık ve seçik bir biçimde oluştuğu varsayımına dayanır. Bireysel amaçları tek tek tespit etmek ve buna uygun yönetsel davranış ve politikalar belirlemenin gücü ortadadır. Ancak amaç kuramı, iş yerinde bireyleri değerlendirmek, bireysel amaçlarla örgütsel amaçları bağdaştırmak açısından analitik ve çok yararlı ipuçları vermektedir (Eren, 2004:425).

### **2.1.5. İş Doyumsuzluğu**

İş doyumsuzluğu kavramı iş görenlerin işlerinden hoşnutluk duymalarını ifade eden iş doyum kavramının karşıt anlamını ifade etmektedir (Bingöl, 1996:180). Bu anlamda doyumsuzluk, iş görenlerin işlerinden hoşnut olmamalarını, iş yerindeki huzursuzluk ve mutsuzluklarını belirtmektedir.

Personel, tatminsizlik sonucunda devamsızlık, işe geç gelme, işi bırakma, disiplin kurallarına uymama, itaatsizlik, kanun dışı grevlere ve sabotajlara yönelme gibi olumsuz davranışlar göstermekte, bu durum örgüt ve personel arasındaki ilişkileri bozmakta ve örgütü mali zararlara sokmaktadır (Sertçe, 2003:29). İş doyumsuzluğu daha gizli biçimlerde iş yavaşlatma, düşük verimlilik, disiplin

sorunları ve diğer örgütsel sorunların ardında yer alır. İş doyumsuzluğu örgütün bağımsızlık sistemini zayıflatır, iç ve dış tehditlere karşı örgütün göstermesi gereken tepkiyi zaafiyete uğratar hatta yok eder. Personelin işinden ve iş ortamından beklentilerinin yeterince karşılanmadığı algısına sahip olduğu takdirde iş tatminsizliği ortaya çıkmaktadır. İş tatminsizliği, personelin iş gücü verimliliğinin olumsuz etkilenmesine işe bağlılığının azalmasına ve isteğe bağlı personel devir hızının artmasına neden olmaktadır (Akıncı, 2002:3).

İş görenlerin işlerinden hoşnut olmaları durumu olumlu beşeri ilişkilere ve dolayısıyla örgütsel etkinliğe yol açarken, iş doyumsuzluğu duygusu da bazı olumsuz sonuçlara neden olmaktadır (Bingöl, 1996:181). İş doyumuyla ilgili çalışmaların çoğu da gerçekte iş doyumsuzluğunu açığa çıkararak bunların azaltılmasıyla ilgili bir takım önlemler almayı amaçlamaktadır.

#### **2.1.5.1. İş Doyumsuzluğunun Bireysel Açıdan Sonuçları**

İş doyumsuzluğunun bireysel açıdan sonuçları; gerilim ve gerilim tepkileri, hayal kırıklığı ve saldırganlık ve psikolojik doyumsuzluk boyutlarında incelenmiştir.

##### **2.1.5.1.1. Gerilim (Stres) ve Gerilim Tepkileri**

Stres, bir canlının psikolojik ya da fizyolojik işlevini kesintiye uğratan her türlü etki olarak tanımlanmıştır (Balci, 2001:2). Stres, vücudun çeşitli içsel ve dışsal uyaranlara verdiği otomatik tepkidir. Dışsal uyaranlar; okul değişikliği, yeni bir şehre taşınmak, sevilen birinin kaybı vb., içsel uyaranlar ise; fiziksel ve ruhsal huzursuzluklardır. Bu uyaranlar tehdit edici olduğunda vücut kendini korumaya çalışır ve savunmaya geçer (Samadov, 2006:56).

İş tatminsizliğinin yarattığı hayal kırıklığı, saldırganlık davranışı ile boşaltılmayıp hep içe atılıyorsa tatminsizlik yaşayan birey açısından strese neden olup, bireyin çeşitli gerilim tepkileri göstermesine yol açabilmektedir (Kolosa,1988:71).

Aşırı bir tatminsizlik sonucu gerilim yaşayan birey, fizyolojik ve psikolojik tepkiler göstermektedir. Fizyolojik tepkiler; alkol ve uyuşturucu bağımlılığı,

tansiyonun ve kan basıncının artması, ağız kuruması, hazımsızlık, uzuvlarda uyuşma ve karıncalanma, solunum güçlükleri, kriz nöbetleri, bozuk cümle kurma, kaza yapma eğilimi şeklinde ortaya çıkarken psikolojik tepkiler; aşırı kaygılanma, vurdumduymazlık, asabiyet, depresyon, çabuk öfkelenme, huysuzluk, karar verme ve konsantre olma yetersizliği, aşırı eleştiricilik, önemsiz detaylarla ayrıntılı olarak ilgilenme, kesinliğe önem verme, durumları ve olayları uç noktalara çekme, grup baskılarına ve örgütsel söylentilere aşırı duyarlı olma gibi yollarla kendini göstermektedir ( Dağ, 1993:107).

Yukarıda bahsedilen pek çok tepki, kişilik özelliklerinin değişik olması nedeni ile her bireyde farklı şekilde kendini gösterir. Ancak fizyolojik tepkiler her bireyde benzer olurken psikolojik tepkiler kişiden kişiye değişmektedir. Gerilim, çalışan kişilerde doyumsuzluğun artışıdan başka iş gücü devri, iş kazaları, devamsızlıklarda artış ve performans düşüklüğü gibi durumlar yaratarak işletme açısından büyük mali kayıplara neden olmaktadır. Bu nedenle yönetime düşen görev, stresi oluşturan nedenleri asgariye indirmek ve çalışanların stresle başa çıkmalarına yardımcı olacak eğitim ve egzersiz faaliyetlerine yer vermektir (Paksoy, 1995:2).

#### **2.1.5.1.2. Hayal Kırıklığı ve Saldırganlık**

Maslow'un belirttiği gibi karşılanmamış gereksinimler bireyde gerilim yaratmaktadır. Birey, gereksinimlerini karşılayıp gerilimi azaltmazsa hayal kırıklığına (frustration) uğrar. Hayal kırıklığını, belirli bir amaca ulaşma beklentisinde olan insanın bu beklentisinin gerçekleşmesinde bir engel çıktığında hissettiği duygu şeklinde tanımlayabiliriz ( Çetin, 2001:36 ).

Gereksinimlerin önemi nasıl bireyden bireye farklılaşıyorsa bireyler hayal kırıklığına tepkileri de farklı olur. Bu tepkiler bazı bireylerde yapıcı davranış şeklinde olur ve kişi karşılanmayan gereksinimlerini gidermek amacıyla gerçekçi ve yapıcı alternatifler arar. Ancak engellerin doyumsuzluğa yol açması, bir taraftan bireyin sabrına bir taraftan da geçmişte benzer olayların tekrarlanması ile söz konusu engelin şiddeti ve devamlılığı gibi çeşitli faktörlerin etkisine bağlıdır (Samadov, 2006:53 ).

Derin savunma mekanizmalarının harekete geçirilmesi sonucunda hoşagitmeyen görevlerin unutulması veya hayal kırıklığı yaratacak durumlardan uzaklaşarak örneğin aşırı devamsızlık, işe geç gelme tepkileriyle de karşılaşılabilir. Ancak hayal kırıklığı sonucunda oluşabilecek en yaygın savunma davranışı genellikle saldırganlıktır. Burada genellikle amaç, saldırılan objeye zarar vermektir (Akt. Pusat, 1992:34).

Saldırgan davranışlar, bireyin önüne çıkan engelleri normal yollardan çözülmesi gereken bir sorun olarak değil, zor kullanma yoluyla ortadan kaldıracak bir engel olarak görmektedir (Eren, 1993:134).

Saldırganlık davranışı her ne kadar birey açısından bir sonuç olarak görülse de örgüt açısından pek çok olumsuzluklara neden olabilmektedir. İş tatminsizliği sonucu engellenen bireylerin en çok başvurdukları saldırganlık davranışları arasında yönetimin tutumundan şikâyet etmeyi, iş arkadaşları ile geçimsizliği, iş davranışsızlığını, grevleri, alet, makine ve malzemelerin tahribini sayabiliriz (Atay, 2006:79).

#### **2.1.5.1.3. Psikolojik Doyumsuzluk**

Ulaşılmak istenen bir amacın ya da bir arzunun gerçekleştirilmemesi sonucunda ortaya çıkan ruhsal durumlar, başarı anlaşmazlıklarına ve bunun sonucunda çalışma düzeyini bozan çatışmalara yol açar. Nedeni ne olursa olsun psikolojik bir doyumsuzluğa uğrayan birey, bununla ilgili belirli bir davranışsal bozukluk içine girmekte ve bu hareketi herkese karşı göstermektedir. Ulaşmak istediğimiz amaçlara varmamıza mani olan engel ve müdahaleler psikolojik doyumsuzluğun kaynağı ve anormal davranışlarda bulunmanın nedeni olmaktadır (Bölüktepe, 1992:26).

İş tatminsizliğinin sinirsel ve duygusal bozukluklara da yol açtığı bilinmektedir. İştahsızlık, uykusuzluk, duygusal çöküntü gibi faktörlerle iş tatminsizliği arasında ilişkiler vardır. Bazen iş görenin hayatındaki kötü evlilik, başarısız çocuk gibi diğer stres kaynakları iş doyumsuzluğu ile birleşerek kişiyi

yıkmaktadır. İş doyumsuzluğu bazen kişinin hayatında kısır döngüler yaratır. Baş ağrısı, yorgunluk gibi semptomlar oluşturur (Erdoğan, 1999:255).

Locke, kişinin işine ilişkin algısının hayata, ailesine ve kendisine karşı tutumunu, fiziksel ve dolaylı olarak psikolojik sağlığını etkileyebileceğini belirtmiştir. Warr, işle ruh sağlığı arasında temel olarak bir ilişki olduğunu savunmuştur. Hawell, iş yaşamından kaynaklanan psikolojik doyumsuzluğu; başa çıkılamayan stres, yüksek tansiyon, ülser gibi depresif, iş doyumsuzluğu gibi psikolojik ve işe devamsızlık, düşük performans gibi davranışsal sorunlara sebep olduğunu belirtmiştir (Akt. Aslan, 2006:36).

Bazı hallerde toplumun ahlâkî yapısına, işletmenin kültürel olgunluğuna ters düşen davranışların da iş doyumsuzluğundan kaynaklandığı görülmektedir. Sınırlı sayıda da olsa, kendine haksız davranıldığını düşünen iş görenlerin, adil olmayan davranışlar algıladığı için işyerlerinde hırsızlık yaptıkları, üstelikte kendilerini böyle bir yol izlemekte haklı gördükleri saptanmıştır (Erdoğan, 1999:256).

### **2.1.5.2. İş Doyumsuzluğunun Örgütsel Açıdan Sonuçları**

İş Doyumsuzluğunun Örgütsel Açıdan Sonuçları; işten ayrılma, işe geç gelme ve devamsızlık, yabancılaşma, iş anlaşmazlıkları ve iş kazaları boyutlarında incelenmiştir.

#### **2.1.5.2.1. İşten Ayrılma**

İşten ayrılma, çalışanın çalıştığı örgütten sürekli olarak çekilmesidir. İşi bırakmayla iş doyumu arasında olumsuz bir ilişki vardır. İş doyumu yüksek olan çalışanların işten ayrılmaları, iş doyumu düşük olanlarınkinden daha az muhtemeldir. Ancak iş doyumsuzluğu olan bazı çalışanlarda asla, işlerinden ayrılmamaktadırlar. Bununla beraber iş doyumu yüksek olan çalışanlar da sonuçta başka bir örgüte gidebilmektedirler (George ve Jones, 1996:111).

Burack'a göre, iş tatmini ve işten ayrılma arasındaki kuvvetli ilişki değişik temellerde ve bir örgütten diğerine farklılık gösterebilir. Şöyle ki; alternatif işlerin bulunmasının zor olduğu durumlarda işçi hareketleri yavaşlamakta ve genellikle

tatminsiz personel dâhil kimse işini kaybetmek istememektedir. Başka bir deyişle, işsizlik oranının yükseldiği dönemlerde işten ayrılmalar azalmakla beraber genellikle tatminli personel işte kalma, tatminsiz personel ise işten ayrılma eğilimindedir. Bazılarının hızlı yükselme olanakları veya daha çok sorumluluk alma nedenleriyle, bazılarının da daha az gerilim ya da daha az sorumluluk gibi nedenlerle iş değiştirebilecekleri göz önünde bulundurulmalıdır. Ayrıca arkadaşça bir çalışma ortamı veya daha iyi çalışma koşulları da işten ayrılma nedeni olabilir (Pusat, 1992:27).

İş tatminsizliğinden dolayı işten ayrılmanın psikolojik süreci şu şekilde tanımlanmaktadır (Smither, 1994:69);

- a- Kişinin şu anki işi ile ilgili bir değerlendirme yapması ve şu anki işinin doyumsuzluk derecesi,
- b- Diğer işlerin çekiciliğinin ve elde edilebilirliğinin değerlendirilmesi,
- c- Ayrılma niyetinin bazı ifadeleri,
- d- İşten ayrılma.

Kısaca, yüksek iş tatminine sahip iş görenin işten ayrılmayı düşünmesi daha az olasılığa sahiptir.

#### **2.1.5.2.2. İşe Geç Gelme ve Devamsızlık**

İş görenlerde kronik geç kalmaların iş tatminsizliğinin bir işareti olduğu bilinmektedir. Büyük şehirlerin yarattığı kriz günlerinde (trafik sıkışıklığı, hava koşulları vb.) geç kalmaların doyumsuzlukla bir ilgisi yoktur, ancak yolda oyalanma iş yerine geldikten sonra işe başlamada gecikme türünden olgularla iş doyumsuzluğu arasında bir ilişki söz konusudur. İş doyumsuzluğu olan kişilerin planlı bir biçimde devamsız olmaları gerekmez ama devamsızlık yapabilecekleri bir ortam doğduğunda iş doyumu olmayan kişilerin devamsızlığı seçtikleri bilinmektedir (Erdoğan, 1999:252). Örgütün ceza sistemi bireyin gecikme kararında önemli rol oynamaktadır (Vecciho, 1991:125).

İşe geç kalma kısa dönemde devamsızlık olup birkaç dakikadan başlayarak saatleri bulan bir aralıkla değişebilir. İşe geç gelme işin zamanında tamamlanmasına engel olur ve çalışma arkadaşları ile üretken ilişkilerin zedelenmesine yol açar. İşe geç gelme yöneticilerin dikkatlerini yoğunlaştırmaları gereken olumsuz bir saptamadır (Newstrom ve Davis, 1993:201).

Günümüz işletme ve yöneticilik sorunlarının başta gelen önemli olgularından biri de devamsızlıktır. Devamsızlık işletmenin verimliliği için önem taşıdığı kadar işletme içi ilişkiler, personelin moral gücü ve sağlığı (kısaca mutluluğu) açısından da önem taşımaktadır (Çetin, 2001:39). Devlet memurları arasında yapılan bir araştırmada işini önemli gören devlet memurlarının daha az devamsızlık yaptıkları görülmüştür. Ayrıca yüksek iş doyumunu devamsızlığı arttırmaya bile, düşük iş doyumunun iş devamsızlığını arttırdığı bilinmektedir. Hastalık, doğum, yakınların ölümü, evlenme gibi nedenlerle ortaya çıkan devamsızlığın şüphesiz doyumla ilişkisi olmayacaktır. Buna karşılık mazeretsiz devamsızlıklarla iş doyumunu arasında yakın bir ilişkinin olduğu bilinmektedir (Erdoğan, 1999:252).

#### **2.1.5.2.3. Yabancılaşma**

Yabancılaşma iş görenin örgütten soğuması, ruhsal olarak uzaklaşması ve kendisini çekmesidir. Örgütte yabancılaşan iş gören, işine devam etse bile kendisini örgütün bir üyesi olarak görmemektedir. İş görenin yabancılaşması, görevi ve üyesi bulunduğu kümeye ve kendi özüne karşı olabilmektedir. Örgütte yabancılaşan iş gören örgütün kendisine verdiği örgütsel ve toplumsal konumu, saygınlığı kabul etmemektedir. İşini yaşamın bir kesiti olarak görmemekte, özel yaşantısında işi hakkında söz etmemeye çalışmaktadır. Dolayısı ile örgütte yabancılaşan iş gören kendisine örgüt dışında doyum kaynakları aramaktadır (Başaran, 1991:207).

Yabancılaşmanın toplum bilimciler tarafından en çok tartışılan yönlerinden birisi anlamsızlıktır. Geniş işletmelerde görülen aşırı iş bölümü, iş görenin çoğu kez yaptığı işin neye yaradığını görmemesine ve çalışmasında amacın kaybolmasına yol açmaktadır. Böylece iş gören çok geçmeden yaptığı işin anlamını yitirmekte, örgüte ve topluma katkısının ne olduğunu göremez duruma gelmektedir. İşte, örgütte

kendilerini etkileyen kararların alınmasında söz hakkına sahip olmayan ve başkalarının amaçlarına katkıda bulunan bir araç niteliği taşıyan örgütsel insan, günümüzün toplumlarında kendi kendisine, örgüte ve giderek topluma yabancılaşan insandır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998:243).

#### **2.1.5.2.4. İş Anlaşmazlıkları**

İş gören işinde aradıklarını bulamazsa ihtiyaçlarını doyumak için, örgüt içinde ve dışında değişik yöntemlerle farklı olanaklar arar. Örgütte gruplaşma bu anlayışın bir sonucudur. İnsanlar örgüt dışında da aile, sendika, dernek gibi gereksinimlerini doyuracak yer ve olanaklar bulabileceklerdir. Ancak örgüt için önemli olan personelin enerjisini işinde kullanmasıdır. Personel doyumu işinde bulmalıdır, işinde aramalıdır. Denetim, kişiler arası ilişkiler ve çalışma koşulları buna yönelik olarak düzenlenmelidir. Aksi halde personel işinden soğuyacak ve enerjisini, iş doyumsuzluğu etkenleri ile baş edebilmek için harcamak zorunda kalacaktır (Balci, 1985:26).

Bir sendikaya katılma veya onlara karşı olumlu tavır geliştirme iş doyumsuzluğunun bir başka sonucudur. Sendikalaşma yöneliminin temelinde iş doyumsuzluğundan kaynaklanan hayal kırıklığına karşı sendikanın gücünün kullanılması eğilimi vardır (Korman, 1992:188).

Günümüzde işçi-işveren ilişkileri; siyasal, toplumsal ve ekonomik açıdan önemli görevlere sahiptir. Bu nedenle grev ve lokavt, ekonomik ve sosyal etkileri nedeni ile toplumu yakından ilgilendirmektedir. Çünkü grev topluma ekonomik bir maliyet yüklemektedir. Grev sonucunda faaliyetleri duran iş yerinin üretime katkısı olmamakta, bu durumda toplam üretimin azalmasına ve atık kapasitenin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bunlardan başka grev, sendikalara ve greve katılan iş görenlere önemli yükler getirmekte, grev yapan sendikaların mali olanakları zorlanmakta, greve katılan işçilerin de hayat şartları sarsılmaktadır (Telman, 1988:38).

Kısacası bir örgütte işlerin iyi gitmediğinin önemli bir kanıtı, iş doyumunun düşmesidir. İş doyumsuzluğu, daha gizli biçimlerde ani grevler, iş yavaşlatma, düşük

verimlilik gibi disiplin sorunları ve diğer örgütsel sorunların arasında yer alır (Davis, 1982:95).

#### **2.1.5.2.5. İş Kazaları**

İş kazaları pek çok teknik faktörden kaynaklanabileceği gibi personelin dikkatsizliği, hatalı davranışları gibi faktörlerden de ortaya çıkabilmektedir. İş tatminsizliği sonucu bir savunma mekanizması olarak işe ilgisiz kalmış ve işten soğumuş, uyumsuz iş görenlerin yapmış olduğu iş kazalarının, toplam iş kazaları arasında önemli bir yer tuttuğu saptanmıştır (Şenatalar, 1978:74). Bu durum, genel olarak iş tatmini düşük olan bireyin beklentilerini karşılayamaması sonucu engellenmemesi ve neticede başvurduğu savunma mekanizmalarının dikkatini dağıtmasıyla açıklandığı gibi tatminsizlik sonucu yaşanan gerilimin fiziksel ve psikolojik etkilerinin bir yansıması olarak da açıklanmaktadır (Dağ, 1993:119).

## **2.2. Futbolun Tarihi Gelişimi**

### **2.2.1. Dünya Futbol Tarihinin Gelişim Süreci**

İnsanoğlunun “top” ile oynamaya başlamasının tarihi çok eskilere dayanıyor. Mısır’da mezarlardaki duvar resimlerinde ayakla top oynayan insan figürlerine rastlanmıştır. Hatta bu zamandan kalma 7,5 cm çapında deri veya ketenden yapılmış toplar 2500 yıl önceden günümüze kadar ulaşmıştır ve kimi müzelerde sergilenmektedir (Duruk, 2008).

Günümüz futbol sporuna esas teşkil eden ve halen oynanmakta olan futbola benzer bir görünüm ortaya koyan top oyunları ile ilgili bilgilere yer veren ve tarihten günümüze aktaran birçok eser mevcuttur. Bu eserlere dayanarak ortaya çıkan futbol kronolojisi şu şekilde verilebilir (İnal, 2004:18);

M.Ö. 2500 yıllarında Çin İmparatoru Huang-Ti'nin askerlerine, yere çakılmış iki direk arasından bir topun geçirilmesi esasına dayanan oyun ile çeviklik idmanı yaptırdığından bahsedilir.

Çinli yazar Huan'ın "La Tarita" adlı eserinde Orta Asya Türklerinin bu günün futboluna benzer bir oyunu tapınaklarının avlularında kızlı erkekli oynadıklarından bahseder.

Çinli yazar Song Wen'e göre yine Türklerin Orta Asya'da bulunan ve 'Kıvışka' denilen yerde üç gün üç gece süren şenliklerini seyrederken top oyunları oynadıklarını yazar.

Yunan şairi Homerus, M.Ö. 100 yıllarında yazdığı "Odise" isimli eserinde, günümüz futbolunu andıran bir oyunu 'Spartalı' askerlerin belirli kurallarla oynadıklarından ve adının da 'Epukyrus' olduğundan bahseder.

Tüm bu bilgilere rağmen futbolun tarih içerisinde ilk olarak ne zaman ve nerede oynandığı hakkında net bir fikre sahip olmak oldukça zordur. Yakın tarihimiz içerisinde dünyanın en büyük sömürge imparatorluğunu kurmuş İngilizlerin futbol benzeri oyunları benimsemelerinin yanında, gittikleri her yerde, beğendikleri bu oyunları oynamalarının futbol oyununun dünyaya yayılmasında büyük rol oynadığı iddia edilmektedir (İnal, 2004:18).

12. y.y.'dan itibaren futbol oyunu İngiltere'de o kadar yayılmış ki köyler ve şehirler arasında artan rekabetin büyümesi sonucu oyunun oynanması sırasında çatışmalar çıkması, yaralanmalar hatta ölümlerin meydana gelmesi üzerine Kral III. Eduard'ın 1314 yılında yayınladığı bir ferman ile futbol sporunun oynanmasının yasaklandığından söz edilmektedir. Bu bilgilerin yanında İtalyanlar futbolun 'Normanlar' tarafından dünyaya tanıtıldığını ve yayıldığını savunmaktadır. 16. y.y.'da İtalya'da Floransa ve Siena'da umumi meydanlarda yılda en az bir defa 'Calcio' adı altında futbol benzeri bir oyunun 27 kişilik takımlar halinde oynandığı ifade edilmektedir.

Futbol bu günkü haline en yakın şeklini 17. y.y.'da İngiltere'den almıştır. Bunda İtalyanlardan alınan Calcio'nun da önemli etkisi olduğu söylenebilir. 120x80 metre boyutlarında bir alanda oynan bu oyunda, top olarak üzeri deri ile kaplanmış ve içi şişirilmiş bir hayvan mesanesi kullanılmıştır. Oyunda, birer metre arayla dikilmiş iki çubuktan ibaret kalelerin arasından topun geçirilmesiyle takımlar birer sayı kazanırlar, bu sayılar da özel görevliler tarafından bir bıçakla kale çubukları üzerine atılan çentiklerle belirlenirdi (T.F.F., 2008).

Gerek halk tabakaları arasında gerekse soylular arasında aynı büyük ilgiyi gören futbol, İngiltere adalarında hızla yayılırken büyük bir gelişme göstermiş ve önemli aşamalardan geçmiştir. Bu futbolun evrimiydi ve aşağıdaki gibi kronolojik bir gelişme göstermişti (İnal, 2005:19);

1841 yılında topun biçimi küre olarak kabul edildi.

1848 yılında ise oyun kuralları "Cambirdge Kuralları" adı altında birleştirilmiş ve ülkede bir bütünlük sağlanmıştır.

1855 yılında İngiltere'de ilk futbol kulübü (Sheffield) takımı kurulmuştur.

1863 yılında İngiltere'de kurulmuş olup faaliyet gösteren 11 kulübün yöneticileri bir araya gelerek "İngiltere Futbol Birliğini" kurmuşlardır.

Futbolun günümüzdeki şeklini alması ise 1866 yılında İngiltere, İskoçya, Galler ve İrlanda futbol federasyonlarının bir araya gelerek futbolun oyun kurallarını düzenleyen bir birim olan "International Board" adı altında ilk uluslararası futbol kuruluşunu gerçekleştirmeleri sayesinde olmuştur.

21 Mayıs 1904 yılında Paris'te toplanan Fransa, Belçika, Danimarka, Hollanda, İspanya, İsveç ve İsviçre futbol federasyonları temsilcilerinin yaptıkları uzun görüşmeler sonucunda Türkçe karşılığı 'Uluslararası Futbol Federasyonu' olan "Federation Enternationale de Football Assaciation" (F.İ.F.A.) kurulmuştur.

Halen, F.İ.F.A. uluslararası müsabakaların organizasyonlarında tam ve tek yetkili olarak dünya futbolunu yönetip yönlendiren, kuralların değiştirilmesi ve

uygulanmasına karar veren, anlaşmazlıkların çözülmesinde başvuru ve karar yetkisine sahip tek kuruluş olarak görevini sürdürmektedir. Kuruluşun ilk başkanı “Robert Gurein”dir (İnal, 2005:19).

FİFA’ya bağlı olarak kurulan dünyadaki spor birlikleri;

1. Güney Amerika Futbol Birliği (COMMEBOL), (Comfederatione Su-d Americana da Football) 1954 yılında kuruldu.
2. Avrupa Futbol Federasyonları Birliği (UEFA), (Union of European Football Associations) 1954 yılında kuruldu.
3. Asya Futbol Federasyonları (A.F.C.), (Asian Football Confederation) 1954 yılında kuruldu.
4. Afrika Futbol Federasyonları (A.F.C.O.), (The African Football Confederation) 1956 yılında kuruldu.
5. Kuzey-Orta Amerika ve Karaip Futbol Federasyonları (CONCACAF), (Confederation Norte-Centro Americana Del Caribe de Football) 1961 yılında kuruldu.
6. Okyanusya Futbol Federasyonları (O.F.C.), (Oceanio Football Confederation) 1985 yılında kuruldu.

### **2.2.2. Türk Futbol Tarihinin Gelişim Süreci**

Futbol Türkiye’ye, tütün ve pamuk ticareti ile uğraşan ve 19. y.y.’ın son çeyreğinde Osmanlı İmparatorluğu’na gelip belli başlı ticaret limanlarındaki kentlere yerleşen İngilizler tarafından getirilmiştir. Önce kendi aralarında takım kurup futbol oynayan İngilizler daha sonra bu “Ayak Topunu” Osmanlı tebaasına da tanıtmışlardır (Soyutalem, 2008).

1885’ten sonra önce İzmir’de sonra da İstanbul’da İngilizler tarafından futbol oynanmaya başlanmıştır (Yıldız, 1979:285). Sonraki yıllarda ise futbola ilgi duyan özellikle yabancı uyruklulardan oluşan grupların kulüpler şeklinde teşkilatlandıkları görülmektedir. Bu kulüpleri Black Stockings (1889), Bornova (1894), Moda (1896),

Beşiktaş (1903), Elpis İmagene (1904), Galatasaray (1905) ve Fenerbahçe (1907) şeklinde sıralayabiliriz (Tayga, 1990:124).

İlk Türk futbol takımı ise Fuad Hüsnü Bey ile Reşat Danyal Bey tarafından devrin hafiyelerinden kaçabilmek adına İngilizce isimle kurulan “Black Stocking” olmuştur. Bu takımın İstanbul’da Rumlarla Papazın Çayırı’nda 1902’de oynadığı maç ise bir Türk takımının ilk futbol maçı olarak kayıtlara geçmiştir (T.F.F., 2008).

1903 yılı öncesinde, kurulmuş olan kulüpler arasında maçlar yapıldı. Ancak takım sayısı az olduğu için maçlar hep birkaç takım arasında gerçekleştirilmekteydi. Maçlara seyirci ilgisi çok sınırlıydı. İngiltere’de geliştirilen teknik ve oyun kurallarını bilenlerin sayısı fazla olmadığından hakem sıkıntısı çekiliyordu. Bütün bu olumsuzlukları ortadan kaldırmak üzere 1903 yılında “İstanbul Futbol Birliği” kuruldu. Federatif bir yapı arz eden bu teşkilatta kararlar kulüp temsilcilerinin katılımıyla alınır fakat bu teşkilat ülke düzeyinde değildi (Seraslan, 2005:17).

Bu dönemde gayri resmi olarak faaliyetlerini sürdüren futbol kulüpleri II. Meşrutiyet’in ilanı sonunda “Cemiyetler Kanunu”nun çıkmasıyla tüzel kişiliğe kavuşmuştur (Somali,1989:48). II. Meşrutiyet sonrası esen özgürlük havasında yeni takımlar kurulmuş, bu arada Türk takımları da varlıklarını ciddi bir şekilde teyit ettirmişlerdir. İstanbul’un ardından İzmir, Ankara, Eskişehir, Bursa, Adana ve Trabzon şehirlerinde futbol büyük bir hızla yayılmaya başlamıştır. Pazar Ligi, Cuma Ligi, İstanbul Türk İdman Birliği ve İstanbul Şampiyonluğu Ligi bu dönemin önemli organizasyonları olmuştur. Daha sonrasında yaşanan savaşlar futbolun bu gelişimini önemli bir şekilde sekteye uğratmıştır (T.F.F., 2008).

Türk sporunun ilk teşkilatı olan ‘Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı’nın kurulmasının ardından ilk kurulan federasyonlar atletizm, güreş ve futboldur. Bu federasyonlar içinde yer alan Futbol Federasyonu T.İ.C.İ.’nin 13 Nisan 1923 tarihinde İstanbul’da yapmış olduğu olağanüstü toplantısı sonunda Futbol Heyet-i Müttevedisi olarak teşekkül etmiş ve ilk başkanlığına da Yusuf Ziya Öniş Bey seçilmiştir (Aydın, 1989:59).

T.İ.C.İ.'nin kuruluş yıllarında Uluslararası Futbol Federasyonu Birliği (FİFA)'ya yapmış olduğu üyelik başvurusu 23 Mayıs 1923 tarihinde Cenevre'de yapılan FİFA toplantısında kabul edilmiştir (Keten, 1993:67).

FİFA üyesi Türkiye, ilk millî maçını 26 Ekim 1923 tarihinde İstanbul Taksim Stadi'nda Romanya ile oynamış ve bu maç 2-2 sonuçlanmıştır. 1924 Paris Olimpiyatları'nda Çekoslovakya ile oynan ve 5-2 kaybedilen maç kayıtlara millî takımın yurt dışındaki ilk maçı olarak geçmiştir (T.F.F., 2008).

1936 yılında Türk Spor Kurumu döneminde futbolda ilk Türkiye Şampiyonası Ankara'da düzenlenmiş ve şampiyon Harbiye olmuştur. 1938 yılında Türk Spor Kurumunun kaldırılması ve Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğünün (B.T.G.M.) Türk sporuna hakim olmasıyla birlikte futbolda devlet yönetimine geçilmiş oldu.

3530 Sayılı B.T.G.M. Kanunlarına göre federasyonların görevleri; ilgili spor dalının talimatlarını hazırlamak, ligleri düzenlemek, antrenör, monitör ve hakemleri yetiştirmek maksadıyla kurslar açmak, ilgili dalda teknik konularda yayın yapmak, sporu yaygınlaştırmak, teknik ihtiyaçları çözmek, milletlerarası kaidelerin tatbikini sağlamak ve ülkenin temsilini gerçekleştirmektir. Tüm bu görevlerin gerçekleştirilmesinde amaçlar amatör spor faaliyetleri ile ilgili olarak düşünülmüş ve hep, amatörlük prensipleri dikkate alınmıştır. Ancak 1940 yılları ortalarında Türk futbolunda başlayan gizli profesyonellik nedeniyle amatör olarak faaliyetlerini sürdüren kulüpler üzerinde haksızlığın artması ve İstanbul 1. Lig kulüplerinin baskılarıyla genel müdürlük tarafından oluşturulan heyet 'Futbol Profesyonellik Talimatnamesi'ni hazırlamıştır (Aydın, 1989:77).

Hazırlanan bu talimatnamenin, Merkez Danışma Kurulunca 10 Eylül 1951 tarihinde yürürlüğe sokulmasıyla futbolda profesyonellik kabul edilmiş oldu. Hukuki hiçbir dayanağı olmayan 61 maddelik bu talimatname uyarınca T.F.F. ligleri düzenlenmiş ve 1958-1959 sezonunda deplasmanlı Profesyonel Türkiye Futbol

Ligi'ne başlanmıştır. Profesyonel Futbol Yönetmeliği, 29.08.1962 tarih ve 1193 sayılı Resmî Gazete'de yayınlanarak hukuki statüye kavuşmuştur.

Türk Millî Takımı 1950 yılında tarihinde ilk defa Dünya Kupası Finalleri'nde mücadele etmeye hak kazanmıştır. Fakat Dünya Kupası müsabakalarının Brezilya'da olması ve ülkemizin içinde bulunduğu ekonomik koşullar nedeniyle müsabakalara katılamamıştır. 1954 yılında İsviçre'de yapılacak olan finallere katılmak için Türk Millî Takımı İspanya ile eşleşmiş, ilk maçı 4-1 kaybetmiştir. İstanbul'da oynanan ikinci maçı 1-0 millî takımımız kazanmıştır. O yıllarda averaj kuralları uygulanmamaktadır ve tarafsız sahada üçüncü maç oynanacaktır. İtalya'da oynanan üçüncü maçın da 2-2 berabere bitmesi üzerine kura atışı yapılmış ve kurada kazanan Millî Takımımız tarihinde ilk defa Dünya Kupası Finalleri'ne katılmaya hak kazanmıştır (T.F.F., 2008).

1950-1960 yılları arasında Türkiye'de futbol büyük bir ivme kazanmış Türk Millî Takımı ve Avrupa'da Galatasaray, Göztepe ve Fenerbahçe'nin elde ettiği başarılı sonuçların ardından 1954 yılında kurulan Avrupa Futbol Birliğine (UEFA) girmek için Türkiye yasal bütün prosedürleri yerine getirme taahhüdünde bulunur ve bu süreçte 1962 yılında UEFA'ya tam üye olur.

1962-1963 sezonundan itibaren Avrupa Kupa Galipleri Kupası'na katılacak takımları belirlemek üzere T.F.F., Türkiye Kupası müsabakalarını organize eder.

1967 yılında 20. UEFA Genç Millî Takımlar Şampiyonası Türkiye'de düzenlenir. 70'ler tüm dünyada olduğu gibi Türkiye'de de önemli bir değişim sürecini getirmiştir. Bunun en belirgin özellikleri yabancı teknik direktörlerin Türkiye'de boy göstermesidir. Nitekim önce Brian Birch, ardından Brezilyalı Didi'nin Türk futbolunun gelişmesinde önemli katkıları olmuştur.

1980'li yıllarda değişen yönetim anlayışlarından futbol da etkilenmiştir. 1989 yılında T.F.F. başkanlığına Şenes ERZİK atanmıştır. Şenes ERZİK döneminde altyapıya verilen önem artmış, daha sistematik çalışma şartları oluşturulmuştur. Tüm

altyapı yatırımlarının sonucunda 1992 yılında A Genç Millî Takımı tarihinde ilk defa Avrupa Şampiyonu olmuştur. Bu başarıların tesadüf olmadığı sonraki yıllarda elde edilen sonuçlarla desteklenmiş, gençlerimiz 1994 ve 2005 yıllarında Avrupa Şampiyonu olmuştur.

Bu arada 27.05.1988 tarih ve 3461 sayılı yasayla Türkiye Futbol Federasyonu B.T.G.M.'den ayrılarak tüzel kişilik kazanmış, federasyonun amatör futbol şubesi genel müdürlük bünyesinde bırakılmıştır. Yasanın gerekçesi olarak uluslararası ilişkilerde profesyonel futbolun yeri ve önemi belirtilmiş, amatör futbol koşullarına göre düzenlenmiş bir teşkilatın amatör kurallara göre yönetilmesinin aksaklıkları nedeniyle profesyonel futbolun profesyonelce yönetilmesinin gerekliliği öne sürülmüştür. Daha sonra amatör futbol faaliyetleri de T.F.F.'daki ayrı bir kurula bırakılmış ve futbol iki başlıktan kurtulmuştur (Seraslan, 2005:24).

1996 yılında A Millî Takım tarihinde ilk defa İngiltere'de düzenlenecek olan Avrupa Şampiyonası'na katılmaya hak kazanır.

Türk Futbolunun kulüpler düzeyinde en önemli uluslararası başarısı 2000 yılında Galatasaray'ın UEFA kupasını kazanması olmuştur.

2000 yılında Hollanda ve Belçika'da düzenlenen Avrupa Futbol Şampiyonası'nda Millî Takımı çeyrek final oynayarak Avrupa Şampiyonası'nda Millî Takım düzeyinde en önemli başarıyı elde etmiştir.

2002 yılında Japonya ve Kore'nin ortaklaşa düzenledikleri Dünya Şampiyonası'nda Türk Millî Takımı Dünya 3.'sü olarak millî takımların dünya kupalarındaki en önemli başarısına imza atılmıştır.

2008 yılında Fenerbahçe Spor Kulübü Avrupa Şampiyonlar Ligi Kupası müsabakaları sonucunda çeyrek final oynayarak Türk futbolunun gelişmesine ivme kazandıracaktır.

Son yıllarda gösterilen bu başarıların altında Türkiye’de altyapılara verilen önem ve antrenörlerimizin eğitim standartlarının yükseltilmesi, önemli bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır.

### **2.3. Antrenör Kavramı ve Tanımı**

Spor bireylerin fiziksel, zihinsel, duygusal ve sosyal yönden gelişimlerini sağlayan bilgi, beceri ve liderlik yeteneklerini geliştiren, boş zamanlarını değerlendiren ve bireyleri günlük sorunlarından uzaklaştırarak stres atmalarını sağlayan bir bilimdir (Tezcan, 1993:44).

Bireylerin söz konusu özellikleri kazanabilmeleri büyük ölçüde spor eğitimcilerine bağlıdır. Spor eğitimcisi denince de akla ilk gelen antrenörler olmaktadır. Antrenörler, ilk aşamada bireyin karakteristik özelliklerini ortaya çıkarıp geliştirmeye, doğal dinamizmini güçlendirmeye ve dış çevreye karşı olumlu tepki göstermesini amaçlayan sürekli ve topluca etkinlikleri düzenlemeye yönelik eğitimin uygulayıcısıdır. İkinci aşamada ise antrenör, grup bireylerinin tek tek gerçekleştirme olanağı bulamayacakları işleri ve işlevleri ortaklaşa gerçekleştirebilmelerini kolaylaştıran ve yönetim yükümlülüğünü üstlenmiş olan bir kişi olarak tanımlanmıştır (Koludar, 1988:17).

Antrenör konusunda birçok tanım bulunmaktadır. Söz konusu bu tanımlar antrenörü çeşitli yönlerden ele alarak yapılmaktadırlar;

Antrenörler, gerek yüksek başarı seviyesinde antrenman ve gerekse beden ve ruh sağlığını sağlayıcı beden eğitimi ve spor faaliyetlerinde bulunanları çalıştıracak bilgi ile sosyo-psikolojik bilgi ve beceriye sahip olan çalıştırmacıdır (Koçak,1996:4).

Miroslaw Vanek ise; antrenörü teknisyen olarak gerekli bilgileri bilimin ışığında sporcunun başarısı için kullanan daha sonra bu bilgileri spor becerileri ve stratejileri ile birleştiren ve farklı mizaçlardaki insanlara uygulayabilen kişi diye tanımlamıştır. Ayrıca antrenörün iyi bir organizatör, etkili bir yönetici ve sporcuya bağımsızlığını ve yeterliliğini kazandıran bir eğitici olması gerektiğini belirtmiştir (Akt. İmamoğlu ve ark., 1997:30).

Gençlik Spor Genel Müdürlüğüne göre antrenör; ilgili spor dalında eğitim gördüğü kademedeki programları başarı ile tamamlayarak bulunduğu kademe için genel müdürlükten belge alan, sporcuyu ve spor takımlarını ihtisasları dahilinde her türlü spor faaliyetlerinde sportmenlik anlayışı içinde millî ve milletlerarası kural ve tekniklere uygun olarak yetiştirmek, gelişmeleri takip etmek görev ve yetkisine haiz olan kişidir (DPT, 1989:35).

Türk Dil Kurumunun sözlüğüne göre antrenör; “Bir spor dalında sporcuyu eğiten, yetiştiren ve çalıştıran kişi.” olarak tanımlanmıştır (TDK., 1992:14).

Kazancakis’e göre antrenör, bir amaç için mücadele eden sporcuların eğitim yöneticisidir. Antrenör, bu amaca doğru sporcularına zekice yönlendiricilik yapmaktadır (Kazancakis, 1985:17).

“Coach” kelimesi İngilizce menşeli bir kelimedir. Tam olarak Türkçe karşılığı öğretmen, çalıştırıcı, yol gösterici anlamına gelmektedir. Coach (Koç), bir antrenörlük biçimi olmasına rağmen klasik antrenör modellerinden biraz farklı yapıya sahiptir. Antrenörün daha liderleştirilmiş şekli de denilebilir. Başka bir deyişle antrenörlerin günümüz liderlik anlayışı çerçevesinde gerekli bilgi, beceri ve davranışlarla donatılmış halidir (Konter,1996:113).

Tanımlardan anlaşılacağı gibi antrenör sporun vazgeçilmez unsurlarından bir tanesidir. Antrenöre ne kadar çok imkân sağlanır, antrenör ne kadar iyi eğitilir ve antrenörün iş doyumunu ne kadar üst düzeyde olursa yetiştireceği sporculardan da o derece pozitif performans alınacaktır. Buna göre sporcu performansında antrenörün eğitim ve iş doyumunu önemli rol oynamaktadır.

### **2.3.1. Antrenörlüğün Önemi**

Antrenör, genel anlamda sporcuların fiziksel, fizyolojik, zihinsel, duygusal ve sosyal kapasitelerini amaçlı davranışlarla geliştirmesine yardımcı olan ve bunun için antrenmanın bilimsel amaçlarını yerine getiren özel eğitim ve öğretim almış kişidir.

Antrenör, genel bir ifadeyle; sağlam bir kişiliğe, kuvvetli ve yeterli motivasyon yeteneğine sahip, zeki ve düşünce kapasitesi yerinde, yaşayış ve davranışıyla örnek, doğru sözlü, güvenilir, tereddütlerini, kendi hata ve kusurlarını belli etmeyen, bunalımdan uzak, kişilik olarak dışa dönük, iyi bir psikolojik liderlik özellikleri ile ikna kabiliyeti olan, takımda ben duygusu yerine biz duygusu dinamiğini kuran, ceza ve mükafatlandırmada dengeli ve ölçülü olan, genel kültür ve meslek bilgisini arttırmak için devamlı inceleme yapan, yabancı ülkelerdeki kendi konusundaki yenilikleri izleyen ve gelişmeleri uygulayan, fiziksel yetenekleri tam, eksper pedagog olan kişidir (Bizans, 1992:7).

Başer (1994)'e göre bir antrenörde bulunması gereken bazı temel özellikler vardır. Bunlar ;

*Spor Bilgisi:* Antrenörler başarılı olabilmek için yeterli bilgi düzeyine sahip olmalıdırlar. Bilgi düzeyinin yerinde olması sporcunun antrenörüne olan güvenini de arttıracaktır.

*İlgi:* Antrenörler çalıştırdığı sporcuların her birine eşit ve yeterli düzeyde ilgi göstermelidirler. Ancak antrenörler sporcularına gösterdiği ilginin çok daha fazlasını mesleğine karşı göstermelidir.

*Dürüstlük:* Antrenörler kendilerine, sporcularına ve çevresine karşı dürüst olmak zorundadırlar. Antrenör, hem kendisinin hem de sporcularının yaptığı hataları dürüstlük sınırları içerisinde ve gerçekçi bir biçimde ortaya koyabilmelidir. Sorunlara ön yargısız yaklaşmalı ve objektif olarak değerlendirmelidir.

*Örnek Olmak:* Antrenör, sporculardan istediği şeyleri kendisi de yapabilmelidir. Örneğin sporculardan antrenmana tam zamanında gelmelerini isteyen bir antrenörün antrenmana geç gelmemesi gerekir.

*Olgunluk:* Antrenörler sporcuların kusurlarını ve zayıf yanlarını onları rencide etmeden düzeltme yoluna gitmelidirler. Sorun yaratan sporcuları hemen silip atmak yerine onlara doğru olanın ne olduğunu bıkmadan öğretmeye çalışmanın yararlı olacağı unutulmamalıdır.

*Değişebilirlik:* Antrenörün gerek dünya görüşü gerekse spor kültürü yeni bilgilere açık olmalıdır.

Ward ve Wats (1977)'a göre antrenörün görevi sporcunun en iyiyi başarmasına yardım etmektir (Akt. Çelenk, 2002:9). Brezilya'nın önde gelen atletizm antrenörlerinden Jan Ward ile Denis Wats tarafından söylenen bu söz günümüzde de geçerliliğini korumaktadır. İster bireysel sporlarda ister takım sporlarında olsun sporcu için en önemli olan şey en iyiyi başarmaktır. Sporcu ile antrenör ilişkisini temel nedeni de budur. Temel olarak antrenör, bilgisini ve zamanını sporcuya verir ve onun becerilerini geliştirip karşılığında diğer etmenlerin yardımıyla sporcunun başarılı sonuçlar kazanmasına yardımcı olur.

Cain, antrenörün duygu, idealizm ve yaratıcılık ile ilgili modern kavramları eski kavramlarda olan beceri veya hünerle birleştirebildiğini, böylece de antrenörün yaptığı işin yaratıcı hünerlik olduğunu belirtmiş ve antrenörlüğü bir sanat olarak değerlendirmiştir (Akt. Sunay, 1995:7).

Spiller ise; ideal bir antrenörde olması gereken özellikleri şöyle belirtmiştir (Akt. Sevim, 2007:12);

a.*Antrenör iyi bir branş bilgisine sahip olmalıdır;* antrenörlerin iyi bir branş bilgisinin yanı sıra bazı yardımcı disiplinler (spor hekimliği, biyomekanik, pedagoji, istatistik vb.) hakkında bilgilenmeleri de gerekmektedir. Bu disiplinlerin spora transferi ve değerlendirilmesinin gerekliliği ideal bir antrenörün bu disiplinlerle ilgili derinlemesine ve köklü bir eğitimden geçmesini gerekli kılmaktadır.

b.*Antrenör iyi bir genel kültür bilgisine sahip olmalıdır;* antrenörün iyi bir genel kültür bilgisine sahip olması, sporcuya ilişkisini olumlu yönde etkileyebileceği gibi onun çevre ile de iletişim kurmasına yardımcı olabilmektedir.

c.*Antrenörün kişisel ve karakter özelliğinin uygunluğu;* antrenör eğitiminde ve gelişiminde spor branş bilgisi, genel kültür, bilgi seviyesi ne kadar önemli bir kriterse antrenörün kişisel ve karakter özelliği de o oranda önemli bir kriterdir. Spor branş bilgisi ve genel kültür bilgisi eğitimle kazandırılabilirdiği halde antrenörün

kişisel ve karakter özelliğinin uygunluğu her zaman disipline dayalı bir bilgi ile kazandırılmamaktadır. Bu özellik yalnızca kendini sürekli geliştirmekle sağlanabilmektedir.

Hangi spor dalında olursa olsun bir sporcu kendi yetenek ve yeterlilikleri ile bir yere kadar gelip başarılı olabilir. Ancak, spor bilimine dayalı antrenmanlarla sporcu müسابakalara hazırlayıp, yönetip yönlendiren üstün meslekî niteliklere sahip bir antrenör, sporcuyla sürekliliği olan ve bilinçli olarak elde edilen başarılarla ulaştıracaktır (Bizans, 1992:7).

Özellikle Türk futbolunun son yıllarda uluslararası alanda gösterdiği başarıların altında yatan nedenler sorgulandığında başarıyı etkileyen en önemli faktörlerden birinin antrenör olduğu açıkça teslim edilecektir. Sporcu ne kadar yetenekli olursa olsun veya ne kadar çalışırsa çalışsın kazanmak için bir yönlendiricinin yardımına gereksinim duyar. Bir antrenörün, sporcuların teknik ve taktik yönden yetiştirilmelerinde ve başarılı olmalarında en önemli rolü oynadığı söylenebilir (Yerlisu, 2003:293).

### **2.3.2. Antrenörün Kişiliği**

Bir futbol takımının başarılı bir şekilde yönetilmesinde antrenörün kişiliği büyük önem taşımaktadır. Antrenörün bilgisi, becerisi, yetenek ve mantalitesi takım yönetiminde etkili olan özellikleridir.

Antrenör, olduğundan farklı bir biçimde değil; çevresine, takımına, takımın seviyesine uygun bir biçimde davranmak zorundadır. Antrenör otoriteye yönelik tutumunu frenlemeli ve icraatını demokratik bir biçimde ortaya koymalıdır. Bunları yaparken kendi davranışlarını hiçbir suretle değiştirmemelidir. Eğer antrenör takımda ani, kararsız davranışlar gösterirse; takımına karşı güvenirliliğini kaybeder. Ayrıca antrenör her şeye kapalı, yeni davranışlara karşı katı olmamalı günün şartlarına uygun düşünceye dayalı taktikleri uygulama özelliğini taşımalıdır. Antrenörün

sorumluluk duygusu, çalışma azmi, takım üzerinde etkili olmaktadır. Antrenör kendine güvenmeli ve kendinden emin olmalıdır (Koçak, 1996:6).

Buna göre antrenörün bazı temel kişilik özellikleri şöyle sıralanabilir (Pehlivan, 1995:14);

*Zeka:* Bir antrenörün IQ testinden yüksek bir oran tutturmasından ziyade meraklı, yaratıcı, fikirlere açık bir kişiliğe sahip olması gerekir. Spor zekası, bilgi ve tecrübenin birikmesi sonucunda gelişecektir. Bu sistem teorik ve pratik bilgileri bir araya getirerek antrenörlerin beceri ve yeteneklerinin doğru bir şekilde gelişmesini sağlar.

*Çalışkan ve azimli olmak:* Antrenör başarıya ulaşmak için çaba göstermelidir. Antrenör, sporcunun performansını geliştirebilmek için gerekli enerji ve çabayı gösterebilmelidir.

*İnatçı ve ısrarlı olmak:* Antrenör karşılaştığı zorluklara, hüsrana rağmen cesaretini kırmamalı ve azimli olmalıdır. Başarısızlığın antrenör kariyerinde geçici bir deneyim olduğunun bilincinde olmalıdır.

*Açıklık:* Antrenörün mesajı kısa, açık ve net olmalıdır. Çabuk ve aceleci tavırlar istenilen etkiyi vermeyebilir.

*Yorum ve değerlendirme:* İyi bir antrenör olabilmenin en önemli kriteridir. Sporcuyu kendisinden ne beklediğini ve kendisinin ne yaptığını bilmelidir. Maksimum etkiyi elde edebilmek için doğru dönüt verilmelidir.

*Olumluluk:* İyimser bir yaklaşım izlemelidir. Antrenör sporcuyu için motivasyon görevi görmelidir. Sporcunun performansını etkileyen bütün faktörleri bilmelidir.

*Cesaret verebilmek:* Antrenör sporcuya beceri düzeyi ve yeteneği konusunda iç huzur sağlamalı, ona cesaret verip olumlu sonuçlar göstermelidir.

*Empati:* Antrenör sporcunun özel koşullarını ve duygularını anlayabilmelidir.

*Özel eleştiri:* Sporcusunu insanların arasında eleştirmekten kaçınmalıdır. Bu, sporcuyu utandırabilir. Diğer sporcularda sıra kimde diye bir şüphe uyandırabilir.

*Kararlı olmak:* Antrenör kısa ve uzun hedefler için en doğru olan kararı verebilmelidir. Vereceği kararın yanlış olmadığını tamamiyle ortaya koyabilmelidir.

*Karakter:* Dürüst, samimi ve disiplinli olmalıdır. Yeni metotlar denerken cesaretli olmalıdır.

*Organizasyon:* İyi hazırlanmış bir antrenör zaman yönetiminde üstün olmalı ve sporcuyu istenilen amaçlar yönünde organize edebilmelidir.

*Hazırlık:* İyi hazırlanmış, donanımlı bir antrenör ilerisi için hangi planları yapacağını bilir. İyi bir hazırlık, başarılı bir antrenör ve sporcu için şarttır.

*Mizah duygusu:* Antrenör sporcu ile şakalaşabilecek kadar iyi bir iletişime sahip ve insancıl olabilmelidir.

*Uygun modellik:* Antrenör sporcu için örnek alınabilecek bir model olmalıdır. Bu, uygun davranış, uygun kıyafet ve uygun bir vücut ölçüsü gerektirir.

Yapılan araştırmalar antrenörün yaptırmış olduğu spor branşını iyi bilen, oyunculara karşı anlayışlı olan, genel kültürü yüksek, disiplinli, dürüst, kişilikli ve sorumluluk sahibi, kararlarında olumlu, oyuncularına karşı nazik, sporcuların düşüncelerine yön veren, anlayışlı, onlarla dostluk kuran, şüpheli olmayan, toleranslı, mütevazı, morali yüksek, egoist olmayan, araştırmacı, işini seven, sporcuya psikolojik yönden tesirli, planlamacı bir kişi olması gerektiğini ortaya koymuştur (Hess, 1980:12).

Antrenör ne kadar bilgili ve sporcunun fiziksel ve duygusal ihtiyaçlarının ne kadar farkında olursa olsun onunla iyi bir iletişim kurmadıkça sporcu nezdinde önemli bir yere sahip olamayacaktır. Bir antrenör kendi bilgisini sporculara aktarabilecek, onların kendisinden ne beklediğini bilecek kadar onlarla iletişim içerisinde olmalıdır (Sevim, 1998:2). Nitekim Özkara'da antrenörlerin ancak nitelik ve davranışlarıyla ayrıcalık kazanabileceklerini belirtmiştir (Özkara, 1990:67).

Antrenörlük sporculara karşı bir hizmet aracı olduğundan dolayı bir takım ahlakî unsurları da bünyesinde barındırır. Bütün sporcuların kişiliğine ve yeteneğine saygı duyulmalı, onların performansları en üst düzeye çıkartılabilmeli, tek tek her sporcu ile ilgilenilmeli, bilimsel bilgilere sahip olunmalı, sporcular için olumlu bir tecrübe ortamı yaratılmalıdır. Sporcular önemsenmeli, onlara karşı dürüst ve duyarlı olunmalıdır. Antrenörün en büyük silahının iletişim ile gönülleri fethetmek olduğu unutulmamalıdır (Çelenk, 2003:22).

### **2.3.3. Futbolda Altyapının Önemi**

Futbol, dünyanın ve ülkemizin en popüler spor branşlarından birisidir. İlgi çekiciliği ve çeşitli toplumlarda zevkle uygulanabilirliğinden dolayı milyonlarca insanın ilgi odağı haline gelmiştir.

Futbolda altyapı çalışmalarının en önemli faktörü antrenördür. Antrenör, belirli ilkelerin ışığı altında genel anlamda ve kendi branşına özgü olarak sportif etkinlikleri yani antrenmanı yaptıran, yönlendiren, sporcuyu teknik-taktik, kondisyon ve psikolojik yönden geliştiren, bilgi-birikim sahibi kısacası sporcusunu en üst düzey verimliliğe ulaştıracak şekilde yetiştiren ve bu gelişmeyi sürekli kılmaya çalışan kişidir (Kızılet, 1991:18).

Sporda, futbolun temeli altyapı eğitimidir. Altyapı eğitimi düzenli, sistemli olan kurum ve kuruluşların başarılı olma şansları daima yüksektir. Futbolda altyapıya gerekli önem verildiği takdirde başarının artması ve devamlı olması ve Türk futboluna yeni futbolcu ve gençlerin katılması sağlanabilecektir (Sunay, 1998:43).

Her branşta olduğu gibi futbolda da kaliteli, yetenekli ve kulüplerin başarısında büyük rol oynayan başarılı sporcular, küçük yaşta spora başlayarak bilinçli yetişen kişiler arasından çıkacaktır. Her branşa özgü, spora başlama yaşı vardır. Futbolda ileri gitmiş ülkelerde bu yaş ülkemize göre farklılık arz eder. Örneğin Almanya, İngiltere, Fransa gibi ülkelerde futbola başlama yaşı 6 iken, ülkemizde bu, 1985 yılından itibaren 10 yaş olarak belirlenmiştir (T.F.F., 1995:27).

Futbolda aşama kat etmiş ülkelerin altyapı eğitimi, çeşitli yaş gruplarına göre yapılmakta olup bu çalışmalar ilk aşamada ailede, ikinci aşamada okulda, üçüncü aşamada ise kulüpte gerçekleşmektedir (Koçak ve Erol, 2000:212).

Futbolun önemini anlamış birçok ülke, futbola geniş tabanlı yatırım yapmaya ve bunun sonuçlarını uluslararası başarılarla almaya başlamışlardır. Bu başarılarda en büyük etken, altyapı ile spor eğitimcilerine verilen önem olmuştur. Çünkü altyapıya verilen önem, çocuk ve gençlerin futbola karşı olan yeteneklerinin yönlendirilmesi ile gerçekleşmektedir. Çocuk ve gençleri futbola yönlendiren etkenlerin başında ise bu alanda ilgili eğitimi almış antrenörler gelmektedir (Sunay, 1998:43).

Altyapılarda antrenör “müsabık antrenör” değil “eğitici antrenör” vasıflarına sahip olmalıdır. Çünkü ikisi arasında fark vardır. Şöyle ki müsabık antrenörü takımının kazanması için her şeyi yapar ve başarılı da olabilir. Fakat böyle antrenörler her zaman iyi eğitici antrenör demek değildir (Jack, 1990:30).

Altyapılarda, minik ve yıldız takımlarda çalışan eğitici antrenörler, eğer iyi bir spor kariyeri ve pedagoğ olarak örnek teşkil ediyorsa çocuklardan kabul görürler. Spor pratiğindeki becerisi, karakteri, gençlerin davranışları hakkındaki bilgisi, problemlerin çözümündeki yaklaşımı antrenörün bu husustaki fonksiyonunu arttırır (Lee, 1993:35).

Sonuç olarak; futbol kulüplerinin iyi bir altyapıya sahip olmaları kulübün ekonomik gücüne ve iyi bir yönetim anlayışına bağlıdır. Ekonomik olarak güçlü spor kulüplerinin saha, tesis, malzeme, araç-gereç ve yeterli sayıda yardımcı hizmetleri yürütecek kaliteli elemanları bulmaları zor olmayacaktır. Bu ortamlar sağlandıktan sonra iyi eğitim almış antrenörlerin ekonomik ve sosyal hakları konusunda yapılacak çalışmalarla yaptıkları işten memnuniyet düzeylerinin yükselmesi, verim ve kaliteyi de arttıracaktır. Kalitenin artmasıyla kulüp, Türk futboluna ve kendi bünyesine yetenekli futbolcular kazandıracaktır. Bunun sonucunda kulüp, daha önce yaptığı yatırımların karşılığını almış olacaktır (İmamoğlu ve ark., 1996:75).

### 2.3.4. Antrenör Eğitimi ve Önemi

Toplumların kalkınmalarında ve gelişmelerinde en etkili unsur insan faktörüdür. İnsanların belirli bir kültür seviyesine ulaşmaları, çevrelerini ve dünyayı doğru algılayabilmeleri için yeterli eğitimden geçmeleri gerekir. Ülkemiz gibi gelişmekte olan bir toplumda ise, birçok konuda eğitim ve öğretim olgusu iyi planlanmalıdır. Bu durum spor için de geçerlidir. Spor, artık çağımızda uluslararası seviyede en etkili alanlardan biri olma özelliğini kazanmıştır. Günümüzde bilim ve teknolojik gelişmelere paralel olarak spor da bu gelişmelerden büyük ölçüde yararlanmayı bilmiştir (Köksal, 1992:51).

Eğitimin genel amacı; “Yetişmekte olan çocukların ve gençlerin topluma sağlıklı ve verimli bir şekilde uyum sağlamalarına yardım etmek ve bu uyumun gerçekleştirilmesi için bireylerin yeteneklerini eğitim yoluyla en son sınıra kadar geliştirip insan davranışlarını istenilen amaçlar doğrultusunda değiştirmek” olarak tanımlanmıştır (Varış, 1988:20). Buna göre eğitim, yalnız sporda bilgi ve beceri kazandırmakla kalmaz bilim ve teknolojinin hızla geliştiği çağımızda sporda yeniliğe açık, yaratıcı ve üretken olmayı da beraberinde getirir. Nitekim sporda ileri gitmiş ve başarılı olmuş ülkelerde spor eğitimi ve antrenör eğitimine büyük önem verilmektedir (Sunay, 1995:8).

Ülkemizde 1992 yılında yayınlanan 3813 sayılı kanunla, futbol ile ilgili idareci, antrenör, teşkilat elemanı, masör vb. elemanları eğitmek, bu elemanların gelişmesi için her türlü tedbiri almak, sosyal güvenlik haklarını sağlamak Futbol Federasyonu tarafından yerine getirilmektedir (T.F.F., 2008).

Ayrıca beden eğitimi ve spor yüksekokullarında ve beden eğitimi bölümlerinde daha nitelikli eğiticilerin yetiştirilmesi sporun ve futbolun gelişimine ivme kazandıracaktır. Üniversitelerdeki enstitülerde yetiştirilen spor bilimcileri, spor biliminde meydana gelen yenilikleri takip ederek antrenör, futbolcu, masör vb. elemanların gelişimini sağlamak amacıyla bu gelişmeleri kullanıma sunmalıdır. Futbol ve spor bilimi ile ilgili eğitici kaynakların (kitap, dergi vb.) arttırılmasıyla futbolun ve antrenörlerin gelişimine olumlu yönde katkı sağlanmalıdır. İçinde

bulduğumuz yüzyılda bilimde ve teknolojiye meydana gelen ilerlemeler spor bilimi ve futbolda hızlı bir gelişme imkanı sağlamıştır (Günay ve Yüce, 2001:5).

Futbolun gelişiminin tabanını teşkil eden futbol antrenörlerinin, genç hatta çocuk yaştaki insanlara şekil vermesi, onları yönlendirmesi ve başarı kazandırması açısından görevleri oldukça önemlidir. Öyle ki futbol antrenörü, sporcuları spor faaliyetlerine hazırlamak sporcu potansiyelini arttırmak için okullar, kulüpler ve çevrede inceleme ve araştırma yapmak, günlük, haftalık ve yıllık çalışma programları hazırlamak, uluslararası kural ve teknikleri takip etmek, futbol branşı ile ilgili iç ve dış yayınları incelemek, futbolla ilgili olarak düzenlenen kurs, seminer ve diğer eğitim faaliyetlerine katılmak, yetenekli sporcuların daha üst performansa ulaşmaları için özel eğitim programları hazırlamak gibi sporcuların yetiştirilmelerini sağlamaya yönelik çok geniş bir görev ve sorumluluğa sahiptir (İmamoğlu ve ark., 1996:76). Antrenörlerin bu görev ve sorumlulukları yerine getirebilmeleri için ilgili kurullarca çok iyi bir eğitimden geçmeleri gerekmektedir.

### **2.3.5. Türkiye’de Futbol Antrenör Eğitiminin Tarihsel Gelişimi**

Ülkemizde ilk antrenör kursu 1936 yılında Türkiye Futbol Federasyonu tarafından düzenlenmiştir. Türkiye Futbol Federasyonu İngiltere’de İngiliz antrenör Bootts’u getirerek düzenlemiş olduğu antrenörlük kursu ile ilk antrenör adaylarının eğitimini gerçekleştirmiştir. Daha sonra Türk Spor Kurumu spor eğitmeni yetiştirmek amacıyla 14 Mart 1938 tarihinde bir kurs düzenlemiştir. Kurs günde altı saat süren dersler ile beş hafta sürmüş ve nazari dersler Gazi Beden Terbiyesi Enstitüsü öğretmenleri, futbol dersleri ise Viyana’dan getirtilen iki mütehassıs tarafından verilmiştir. On dokuz adayın katıldığı kurstan futbol antrenörü yetiştirilmiştir (Karaküçük, 1992:375).

Türkiye Futbol Federasyonu 1964 yılında, Batı Almanya Futbol Federasyonundan Peter Klaus Kirchard’ı getirerek onun yönetiminde Manisa’da on beş gün süren bir kurs düzenlemiştir. Kursta başarılı olan elli dört antrenör adayı (Tercüman, 1981:53) A kursu başarı belgesi almışlardır (Koludar, 1988:26).

1965 yılında Türkiye futbol antrenörleri, menajerleri ve monitörlerini bir çatı altında toplayarak futbolun gelişmesi, güçlenmesi için zorunlu görülen eğitim ve davranış bütünlüğünü sağlamak amacıyla “Türk Futbol Antrenörleri, Menajerleri ve Monitörleri Derneği” kurulmuştur. Derneğin kurulması ile futbol antrenörlüğü bir meslek olma özelliğine kavuşmuş oldu (Sümer, 1989:146).

Futbol antrenörlüğünün resmen bir meslek olarak kabul edilmesi 1969 yılında kabul edilen ancak 1970 yılında yürürlüğe girebilen “Futbol Teknik Yönetici ve Öğretici Yönetmeliği” ile gerçekleşmiştir. Adı geçen yönetmelikte kurs süresi üç hafta görülmektedir. Futbol antrenörünün gelişiminde şüphesiz en büyük rolü 1970 yılında Türkiye Futbol Federasyonu bünyesinde kurulan “Eğitim Dairesi” üstlenmiştir. Bu, yurdumuzdaki federasyonlar bünyesinde oluşturulan ilk eğitim dairesidir (Özkara, 1990:2). Türkiye Futbol Federasyonu Eğitim Dairesi kurulur kurulmaz futbol antrenör eğitimi için çalışmalar başlamış ve Romen Futbol Federasyonu mensubu Nicolea Petrescu Türkiye’ye getirilerek 1971–1973 yılları arasında eğitim faaliyetleri düzenli bir hale getirilmeye çalışılmış, kurs müfredat programları ve araştırmalar daha bilinçli yapılmaya başlanmıştır (Koludar, 1988:27).

Antrenör eğitiminin 23.07.1983 tarihine kadar 1970 yönetmeliğine göre sürdürüldüğünü görüyoruz. 23 Temmuz 1983 tarih ve 18113 sayılı Resmî Gazete’de yayınlanarak yürürlüğe giren “Futbol Teknik Yönetici ve Öğretici Yönetmeliği” antrenörleri ve antrenör kurslarını dört kategoriye ayırmıştır. Bunlar; teknik direktör, A lisans kursu, B lisans kursu ve amatör çalıştırıcı lisans kursu olarak adlandırılmıştır. Bu dönemde kursların süresi dört haftaya çıkartılmıştır.

Ülkemizde sporla ilgili mevzuatlardaki sürekli değişiklikler antrenör eğitimleri ile ilgili talimat ve yönetmenliklerin de sürekli değişikliklere uğramasına sebep olmuştur. Bu sebeple yeni bir “Futbol Teknik Yönetici ve Öğretici Yönetmeliği” hazırlanmış ve 17 Temmuz 1988 tarih ve 19520 sayılı Resmî Gazete’de yayınlanarak yürürlüğe girmiştir. Bu yönetmelikle antrenör kursları yeniden dört kategoriye ayrılmıştır. Bunlar; C antrenörlük kursu (monitör), B antrenörlük kursu, A antrenörlük kursu ve amatör antrenörlük kursu olarak uygulanmıştır. Bu arada yönetmelik, üniversitelerin beden eğitimi ve spor bölümleri

futbol seçmeli dalı mezunları ile spor akademisi futbol ihtisas dalı mezunlarına B antrenör lisansını doğrudan alabilmeleri hakkını vermektedir.

Türkiye Futbol Federasyonu tarafından futbol teknik yönetici ve öğretici talimatı yeniden hazırlanmış ve bu yeniden hazırlanan talimat 29 Mayıs 1990 tarih ve 20532 sayılı Resmî Gazete’de yayınlanarak yürürlüğe girmiştir. Talimatı yürütme yetkisi Türkiye Futbol Federasyonuna verilmiştir.

1990 yılında hazırlanan talimata göre teknik direktörlük kursu birinci bölüm A lisans kursu, ikinci bölüm teknik direktörlük kursu olmak koşuluyla iki bölümden oluşmaktadır. Amatör çalıştırıcılar B lisans kursu kontenjanına dahil edilmektedir. Bu dönemde ilk defa kaleci antrenörlüğü ve menajerlik lisans kursları açılmıştır. Üniversitelerin beden eğitimi ve spor bölümlerinin futbol ihtisas dalı mezunları B lisans kursu mezunu sayılmıştır.

Türkiye Futbol Federasyonu tarafından futbol antrenörü yetiştirmeyi amaçlayan antrenör kurslarının beklenen standardı yakalayamaması ve istenilen sonuçların elde edilememesi gerekçesi ile 26 Nisan 1995 tarih ve 22269 sayılı Resmî Gazete’de yeni bir “Teknik Yönetici ve Öğretici Talimatı” yayınlanmıştır. Bu talimat gereği antrenör eğitimi; B lisans antrenör eğitimi, A lisans antrenör eğitimi, teknik direktör eğitimi, kaleci antrenörlüğü eğitimi ve futbol eğitmeni olmak üzere baş kategoride planlanmıştır. Yine üniversitelerin beden eğitimi bölümü mezunlarına B antrenörlük belgesi verilmiştir.

Antrenörlük yönetmeliklerinde yapılan yenilemeler aslında temel içerik açısından fazla değişiklikler taşımamaktadır. Ancak yaş sınırlamaları, eğitim şartları ve özellikle antrenörlük kategorilerinde farklılıklar olmuştur. Bu durum göz önüne alındığında sürekli yeni yönetmelikler çıkartmak aslında uzun vadeli planlamaların olmadığı gerçeğini ortaya koymaktadır (Elmas, 2001:24).

### **2.3.6. Günümüz Futbol Antrenör Eğitimi**

Sporcunun istenilen düzeye erişmesinin temel şartlarından birisi her düzeyde uygulama yapabilecek bilgili, becerikli, yetenekli ve iyi eğitilmiş bir antrenöre sahip olmasıdır. Değişik spor dallarında yetişecek antrenörlerin spor dalının özelliği dikkate alınacak bir model içerisinde eğitilmesi ve geliştirilmesi bir zorunluluktur. Bu nedenle temel ilkeleri ile bilimsel olanaklardan yararlanılarak yetişmiş bir antrenör sporcularını da en iyi şekilde yetiştirir (Sevim, 1997:23). Türkiye’de futbol antrenörleri iki kurum tarafından yetiştirilmektedir.

#### **2.3.6.1. Türkiye Futbol Federasyonu Tarafından Yapılan Antrenör Eğitimi**

Türkiye Futbol Federasyonu tarafından uygulanan antrenör eğitimi 26 Haziran 1999 tarih ve 23737 sayılı Resmî Gazete’de yayınlanıp yürürlüğe giren “Teknik Yönetici ve Öğretici Talimatı” çerçevesinde altı kategoride planlanmaktadır. Söz konusu yönetmeliğe göre bu kategoriler; B lisans antrenör eğitimi, A lisans antrenör eğitimi, teknik direktör eğitimi, kaleci antrenörü eğitimi, amatör futbol antrenörü eğitimi ve altyapı antrenörü eğitimidir. Bu kategorilerden A ve B antrenörlük eğitimi UEFA’nın bu kategorilere koyduğu eğitim kriterlerine göre Türkiye’de yapılmaktadır. Bunlar ana hatları ile aşağıda belirtilmiştir.

##### **2.3.6.1.1. Amatör Futbol Antrenörlük Kursu**

Amatör antrenör; “Futbol Federasyonu ve Türkiye Futbol Antrenörleri Derneği (TÜFAD) işbirliği ile açılacak amatör antrenör kurslarından mezun olan ve amatör antrenör unvanını alan veya Futbol Federasyonu yönetim kurulunca belgelerinin denkliği kabul edildikten sonra bu lisans ve unvan verilecek ve bu sıfatla sadece amatör kulüplerde amatör takım sözleşmesi ile çalışacak eğitici kişilerdir (T.F.F., 2008).”

Söz konusu talimat uyarınca amatör futbol antrenörlük kursuna katılabilme esasları şu şekilde ifade edilmektedir; lise ve dengi okul mezunu olmak, antrenör kurslarına müracaat ettiği tarihte 23 yaşını bitirmiş olmak ve en az beş yıl bir kulüpte

lisanslı futbol oynamış olmak, savcılıktan iyi hal belgesi almış olmak, sağlık ocağı veya hastaneden antrenörlük kursuna katılabilir raporu almış olmak, Türkiye Futbol Federasyonu disiplin kurullarından bir defada üç aydan fazla toplam altı aydan fazla ceza almamış olmak gerekmektedir.

Amatör antrenörlük kursunda takip edilen program incelendiğinde programın süresinin 60 saat olduğu anlaşılmaktadır. Söz konusu programda teorik olarak; antrenman bilgisi, spor sakatlıkları, sporda beslenme, oyun kuralları, pedagoji, spor psikolojisi, fairplay uygulama olarak; teknik, taktik, kaleci çalışması, saha uygulamaları gibi dersler verilmektedir.

Amatör antrenör kursu değerlendirilmesinde teorik sınavın içeriği; oyun kuralları bilgisi, spor hekimliği, beslenme, pedagoji, psikoloji ve antrenman bilgisinden yapılmaktadır. Uygulama sınavı ise; teknik, taktik ve antrenman bilgisinden yapılmaktadır.

#### **2.3.6.1.2. (B) Lisans Antrenör Eğitimi**

(B) lisans futbol antrenörü; “Futbol Federasyonunca açılmış (B) lisans kursundan mezun olarak (B) lisans antrenörü unvanını almış veya futbol federasyonu yönetim kurulunca belgelerinin denkliği kabul edildiği için bu lisans ve unvan verilmiş eğitici kişilerdir (T.F.F., 2008).”

Söz konusu talimat gereğince (B) lisans kursuna katılabilme esasları da şu şekilde belirtilmiştir:

Antrenör kurslarına müracaat ettiği tarihte 23 yaşını bitirmiş olmak ve en az beş yıl bir kulüpte lisanslı futbol oynamış olmak, lise ve dengi okul mezunu olmak, en az bir defa millî olmuş ve on yıl profesyonel futbol oynamış olanlarla bu şart federasyon yönetim kurulunun taktirine bağlıdır. Savcılıktan iyi hal belgesi almak, antrenör kurslarına katılabilmek için sağlık raporu almak, Türkiye Futbol Federasyonu disiplin kurullarında bir defada üç aydan fazla toplam altı ay ceza almamış olmak, yapılacak mülakatta başarılı olmak şartı aranmaktadır.

(B) lisans kursuna müracaat eden adaylar için bazı ön koşullar istenmektedir. Bunlar; beş ile on yıl profesyonel futbol oynamış olanlar, en az beş yıl lisanslı futbol oynamış olanlar, amatör antrenör lisansı ile dört vize dönemi çalışmış olanlar, amatör antrenör lisansına sahip olarak son iki yılda en az bir kez zorunlu gelişim seminerine katılanlar ve bunları belgeleyenler kursa tabi tutulurlar.

Türkiye (B) lisans futbol antrenörü yetiştirme konusunda 2007 yılında UEFA'nın Avrupa ülkelerinde uyguladığı (B) lisanslı antrenör eğitim modelini uygulamaya başlamış olup, bütün UEFA'ya üye ülkelerde aşağıdaki program uygulanmaktadır:

Avrupa ve Türkiye'de (B) lisans futbol antrenörlüğü kursunda takip edilen program incelendiğinde programın yüz yirmi saat olduğu anlaşılmaktadır. Program iki aşamadan oluşmaktadır. Birinci aşama teorik program kırk sekiz saat olup, programda; futbol oyun bilgisi, liderlik, temel futbol psikolojisi, spor sakatlıkları, öğrenme metotları ve oyun kuralları, dersleri verilmektedir. İkinci aşama uygulama aşaması, yetmiş dört saat olup, programda; teknik-taktik, futbol antrenman yöntemi, futbol pratik öğrenme yöntemi ve saha uygulamalarından oluşmaktadır. İkinci aşama sonucunda kursiyerlerin ölçme ve değerlendirmeleri üç aşamadan oluşmaktadır: Birinci aşama; antrenörlerin saha içi çalışmalarının değerlendirilmesi otuz dakika, ikinci aşama; antrenörlerin futbol bilgisi, liderlik, spor psikolojisi ve öğrenme ve öğretme metotlarının değerlendirilmesi doksan dakika, üçüncü aşama; temel oyun kuralları bir saat olmak üzere toplam üç saat ölçme ve değerlendirme yapıldıktan sonra başarılı olanlara (B) lisans antrenörlük sertifikası verilmektedir.

(B) lisans antrenörlerinin Türkiye'deki çalışma alanlarına baktığımızda Türkiye Profesyonel 2. Lig B Grubu ve Türkiye Profesyonel 3. Ligi'nde antrenör olarak çalışabilmektedirler. Profesyonel takımlarda altyapı antrenörü olarak çalışabilecekleri gibi amatör takımlarda teknik sorumlu, antrenör ve altyapı sorumlusu olarak da görev yapabilirler.

### 2.3.6.1.3. (A) Lisans Antrenör Eğitimi

(A) lisanslı antrenör; “Futbol Federasyonunca açılmış 1990 öncesi (C) ve (B), 1990 sonrası (A) lisans kurslarından mezun olmuş veya futbol federasyonu yönetim kurulunca belgelerinin denkliği kabul edildiği için bu lisans ve unvan verilmiş eğitici kişilerdir.”

Söz konusu talimat uyarınca (A) lisans kursuna katılabilme esasları şu şekilde ifade edilmektedir:

En az lise ve dengi okul mezunu olmak fakat bir defa millî olmuş ve on yıldan fazla profesyonel olanlarda bu şart federasyon yönetim kurulunun taktirine bağlıdır. Savcılıktan iyi hal belgesi almış olmak, tam teşekküllü hastaneden sağlık raporu almak Türkiye Futbol Federasyonu disiplin kurullarından bir defada üç aydan fazla toplam altı ay ceza almamış olmak, kursun kontenjanı ile ilgili puanı tutturmuş olmak gerekmektedir.

(A) lisans kursuna müracaat eden adaylar için bazı özel hükümler belirlenmiştir. Bunlar; millî takımlarda oynamış veya en az on yıl profesyonel olarak futbol oynamış olanlar, (B) lisans antrenör lisansına sahip olarak en az dört vize dönemi çalışanlar, altyapı antrenörlük lisansına sahip olarak en az dört vize dönemi çalışanlar, (B) lisans antrenör lisansına sahip olarak son iki yılda en az bir kez zorunlu gelişim seminerine katılanlar bu kursa katılabilirler.

Türkiye (A) lisans futbol antrenörü yetiştirme konusunda 2007 yılında UEFA'nın Avrupa ülkelerinde uyguladığı (A) lisanslı antrenör eğitim modelini uygulamaya başlamış olup, bütün UEFA'ya üye ülkelerde aşağıdaki program uygulanmaktadır:

Avrupa ve Türkiye'de (A) lisans futbol antrenörlüğü kursunda takip edilen program incelendiğinde programın süresinin yüz yirmi saat olduğu anlaşılmaktadır. Program iki aşamada gerçekleşmektedir. Birinci aşama teorik derslerin işlendiği bölüm, kırk sekiz saattir. Ders programı; futbol bilgisi (teknik-taktik), liderlik, futbol ve sporcu psikolojisi, futbolda öğrenme metotları ve oyun kurallarından

oluşmaktadır. İkinci aşama uygulamalı olarak yetmiş iki saat sürmektedir. Uygulama derlerinde; teknik-taktik, pratik antrenman uygulamaları, özel antrenman uygulamaları ve kaleci eğitimi uygulamaları yapılmaktadır. (A) lisans kursu antrenörlerin ölçme ve değerlendirilmesi dört saat sürmektedir. Sınavda birinci aşama; saha içerisinde antrenörün uygulama ve çalışma yöntemleri bir saat, ikinci aşama; antrenörlerin çalışma teorisi, oyun bilgisi, liderlik, spor psikolojisi ve öğrenme metotlarına yönelik sınav iki saat, üçüncü aşama; oyun kuralları bilgisi bir saat olup, bu ölçme ve değerlendirme sonucunda başarılı olanlar (A) lisans antrenörü olma hakkı kazanır.

(A) lisans antrenörlerinin Türkiye'deki çalışma alanları ise; Türkiye Profesyonel 2. Lig B Grubu ve Türkiye Profesyonel 3. Ligi'nde teknik sorumlu, profesyonel takımlarda antrenör, profesyonel takımlarda altyapı sorumluluğudur.

#### **2.3.6.1.4. Teknik Direktör Eğitimi**

Teknik direktör; "Futbol Federasyonunca açılmış 1990 öncesi (A) ve 1990 sonrası teknik direktörlük kurslarından mezun olmuş veya Futbol Federasyonu yönetim kurulunca belgelerinin denkliği kabul edildiği için bu lisans ve unvan verilmiş eğitici kişilerdir (T.F.F., 2008)."

Söz konusu talimat uyarınca teknik direktör kursuna katılabilme esasları şu şekilde ifade edilmektedir:

En az lise ve dengi mezunu olmak, kursa müracaat ettiği tarihte 28 yaşını doldurmuş olmak, savcılıktan iyi hal belgesi almış olmak, tam teşekküllü hastaneden antrenörlük kursuna katılabilir raporu almak, Türkiye Futbol Federasyonu disiplin kurulundan bir defada üç aydan fazla toplam altı ay ceza almamış olmak gerekmektedir.

Teknik direktörlük kursuna katılacakta aranacak özel şartlar ise; (A) lisans kursu belgesine sahip olan, en az dört vize dönemi çalışma süresini dolduranlar ile, (A) lisans kursu belgesine sahip olarak son iki yılda en az bir kez zorunlu gelişim seminerine katılanlar teknik direktörlük kursuna başvurmaya hak kazanırlar.

Adayların çok olması ve kontenjanın sınırlı olması halinde Türkiye Futbol Federasyonunca belirlenen kriterler ve puanlar göz önüne alınarak aday belirlemesi yapılır.

Teknik direktörlük kursunda takip edilen program incelendiğinde programın süresi iki yüz kırk dokuz saattir. Bu sürenin %50'si teorik kısım, %35'i pratik uygulamalar ve %15'i tez hazırlama ve sınavlardan teşekkül etmektedir. Söz konusu programın teorik kısmında futbol bilgisi, liderlik, fizyoloji, antrenman bilgisi, oyun kuralları, yönetim bilgisi ve konferanslar verilmektedir. Uygulamada ise; teknik, taktik, kaleci çalışması, saha uygulamaları ve antrenman bilgisi dersleri verilmektedir.

Bu arada T.F.F. antrenör eğitimi konusunda UEFA'nın Avrupa ülkelerinde uyguladığı Pro Lisans antrenör eğitimi için gerekli olan çalışmaları yaparak Haziran ayında UEFA'nın ilgili kurullarına sunmuş olup, Türkiye'de Pro Lisanslı antrenör yetiştirmek için UEFA'dan onay beklemektedir. UEFA tarafından onaylandığı takdirde teknik direktörlük eğitimi yerine Türkiye'de Pro Lisans antrenör eğitimi uygulamaları başlayacaktır.

Teknik direktörlük lisans kursunun değerlendirilmesi ise; yazılı sınav, sözlü sınav, pratik sınav, serbest anlatım, tez hazırlama, araştırma ve yorum getirme şeklinde yapılmaktadır. Teknik direktörlük kursu mezunlarının Türkiye'deki çalışma alanları; bu kurslardan mezun olan antrenörler, liglerin her kategorisinde teknik sorumlu ve antrenör olarak çalışabilirler.

#### **2.3.6.1.5. Kaleci Antrenörlüğü Eğitimi**

Kaleci antrenörü; "Futbol Federasyonunca açılmış kaleci antrenör kurslarından mezun olmuş ve bu sıfatla kulüplerde tek tip sözleşme ile çalışan eğitici kişilerdir (T.F.F., 2008)."

Kaleci antrenörlüğü kursuna katılabilmek için; en az lise ve dengi okul mezunu olmak yalnız beş yıl profesyonel olarak liglerde oynamış olanlarda bu şart federasyon yönetim kurulunun taktirine bağlıdır. Kaleci antrenörü olmak için en az

(B) lisanslı antrenör diplomasına sahip olmak, savcılıktan iyi hal belgesi almış olmak, tam teşekküllü hastaneden antrenörlük kursuna katılabilir raporu almak ve Türkiye Futbol Federasyonunun disiplin kurulundan bir defada üç aydan fazla toplam altı ay ceza almamış olmak, eğitim kurulu tarafından yapılacak mülakatta başarılı olmak şartları aranmaktadır. Puan eşitliği halinde Türkiye Futbol Federasyonu ile belirlenecek kriterler doğrultusunda aday seçimleri yapılacaktır.

Kaleci antrenörlüğü kursuna iki gruptan antrenör adayı gelmektedir. Öncelikle en az beş yıl profesyonel takımlarda kaleci olarak oynamış olanlar birinci grupta yer alırken, kurs için yeterli sayı bulunmadığı takdirde en az (B) lisans kursu mezunu olup, kaleci kökenli olmayanların oluşturduğu ikinci gruptan seçim esaslarına göre antrenör adayları alınmaktadır.

Kaleci antrenörlüğü kursunda takip edilen program incelendiğinde programın süresi yüz altmış beş saat olup, teorik ve uygulama olmak üzere iki aşamada yapıldığı görülmektedir. Teorik alan; insanın genel yapısı, anatomi, fizyoloji, spor psikolojisi, beslenme, antrenman bilgisi, yaş ve gelişim basamaklarından oluşmaktadır. Pratik uygulama ise; teknik, taktik, fizik-kondisyon, antrenman planlaması, oyun kuralları gibi dersleri içermektedir.

Kaleci antrenörlüğü eğitiminin değerlendirilmesinde; yazılı sınav, sözlü sınav, pratik sınav ve kendi pratiği şeklinde yapılmaktadır. Kaleci antrenörü kursu mezunları; amatör ve profesyonel takımların her kademesinde kaleci antrenörü olarak görev yapabilirler.

#### **2.3.6.1.6. Altyapı Antrenörlük Eğitimi**

Altyapı antrenörü; “Futbol Federasyonunca açılacak altyapı antrenör kurslarından mezun olacak ve bu sıfatla kulüplerde tek tip sözleşme ile çalışacak eğitici kişilerdir (T.F.F., 2008).”

Altyapı antrenörlük kursuna katılabilme esasları şu şekilde ifade edilmektedir; teknik direktör, (A) veya (B) lisanslı antrenör olmak, teknik direktörlük veya (A) lisanslı antrenörlük kursuna başvurmaya haiz olmak, lise ve dengi okul

mezunu olmak, savcılıktan iyi hal belgesi almış olmak, tam teşekküllü hastaneden antrenörlük kursuna katılabilir raporu almak, Türkiye Futbol Federasyonu disiplin kurulundan bir defada üç aydan fazla toplam altı ay ceza almamış olmak gerekmektedir.

Altyapı antrenörlük kursu ilk defa 2001 yılında düzenlenmiş ve çok fazla katılım olmadığından dolayı bir daha düzenlenmemiştir. Fakat Türkiye Futbol Federasyonu Eğitim Departmanlığının programında devam etmektedir.

Bir defa düzenlenmiş altyapı antrenörlüğünde takip edilen program incelendiğinde toplamda yüz on altı saat olduğu anlaşılmaktadır. Söz konusu programda spor anatomisi, antrenman ve hareket bilimi, uygulama alanı, sosyal bilimler alanı, yönetim ve organizasyon alanı ve spor fizyolojisi gibi dersler hem teorik hem de uygulamalı olarak gösterilmiştir.

Altyapı antrenörlüğü eğitimi değerlendirilmesi; yazılı sınav, sözlü sınav, pratik sınav şeklinde yapılmaktadır. Altyapı antrenörleri bütün profesyonel ve amatör takımların altyapılarında çalışabilirler.

### **2.3.6.2. Üniversiteler Tarafından Antrenör Eğitimi**

Antrenör eğitiminde üniversiteler düzeyinde ilk atılım 1974 yılında gençlik ve spor akademilerinin kurulması ile başlamıştır (Sevim, 2007:23). Akademilerin amacı, beden eğitimi ve spor hizmetleri için antrenör, monitör, gençlik lideri, yönetici ve uzmanlar yetiştirmek olmuştur. Gençlik ve spor akademilerinde bir öğrencinin lisans öğrenimini tamamlayabilmesi için sekiz yarıyıldan oluşan en az yüz otuz altı saatlik eğitim ve öğretim ile buna dâhil olan staj ve diploma tezini başarı ile tamamlaması gerekmektedir. Öğrenciler, dördüncü yarıyılın bitiminden itibaren özel dal öğrenimi sayılan iki bölümden birini seçmiş böylece öğrenci o dalda uzmanlaşmıştır. Bu uzmanlaşma ışığında Türkiye Futbol Federasyonu 1983 yılındaki teknik yönetici ve öğretici talimatında ilk defa gençlik spor akademileri ve üniversitelerin beden eğitimi ve spor bölümlerinin futbol ihtisas mezunlarına (B) lisans antrenörlük belgesi vermiştir (İnal, 1995:71).

1977–78 eğitim-öğretim yılından itibaren Ege Üniversitesi bünyesi içerisinde beden eğitimi ve spor yüksekokulu açılmış ve 1982 yılında kapanmıştır. Okulun amacı; “Üniversite eğitimi düzeyinde beden eğitimi ve sporun her dalında eğitici-öğretici elemanlar yetiştirerek çağdaş sporu yurt düzeyine yaymak, bu alanlarda araştırmalar yapmak, meslek ile ilgili hizmet içi eğitimle eleman yetiştirmek için her türlü eğitim programlarını düzenlemek ve uygulamaktır.” Öğrenciler, yüksekokulun altıncı yarıyılından itibaren seçtiği spor branşlarından birinde uzmanlaşarak mezun olmuştur. Ege Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu yalnızca beden eğitimi öğretmeni yetiştirmekle kalmamış, antrenör, monitör gibi diğer spor elemanlarını yetiştirmeyi amaçlamıştır.

6 Kasım 1981’de 2547 sayılı Yüksek Öğretim Kanunu yayınlanmış, bu kanunla birlikte yüksek öğretimde yeni bir düzenlemeye gidilmiştir. Buna göre 20 Temmuz 1982 tarih ve 41 sayılı kararname ile tüm yüksek öğretim kurumları yeni bir teşkilatlanmaya tabi tutulmuştur. Gençlik spor akademileri kapatılmış spor eğitimi veren kurumlarla birlikte üniversitelerin eğitim fakültelerine bağlı beden eğitimi ve spor öğretmenliği bölümleri kurulmuştur. Kurulan bu bölümlerin amacı eğitim kurumlarına beden eğitimi ve spor öğretmeni ile her türlü kamu ve özel kuruluşlar için antrenör yetiştirmek olarak belirlenmiştir. Böylece buralardan mezun olan öğrenciler hem beden eğitim öğretmeni olma formasyonu hem de antrenörlük formasyonu kazanmışlardır. Beden eğitimi ve spor öğretmenliği bölümü öğrencileri dört yıl boyunca, spor akademilerinde olduğu gibi bir uzmanlık spor dalı ile yardımcı uzmanlık alanı seçmeli spor dalı almak zorunda kalmışlardır (Adalı ve ark., 1992:259).

Günümüzde sporun dünyada ve Türkiye’de popülerliğinin artması ve sporun yararlarının toplumca benimsenmiş olması nedeniyle sporun seyir sporu özelliğinden ziyade aktif olarak yapılabileceği anlayışı benimsenmiştir. Bu durumda sporda eğiticilik yapacak kişilere olan ihtiyaç artmıştır (Sunay ve Gündüz, 1994:23). Bu nedenle 1992 yılından itibaren üniversitelerin beden eğitimi ve spor yüksekokulları, beden eğitimi öğretmeni yetiştirmenin yanı sıra antrenör yetiştirmek için de çalışmalar başlatmışlardır. Bu çabalar sonucunda üniversitelere bağlı beden eğitimi

ve spor yüksekokullarının kurulması sağlanmış ve bu yüksekokullar bünyesinde “Antrenör Eğitimi Bölümü” açılması 2547 sayılı kanunun 2880 sayılı kanunla değişik 7/d-2 maddesi uyarınca uygun görülmüştür.

Antrenörlüğü bir meslek olarak ele alan beden eğitimi ve spor yüksekokulu antrenörlük eğitimi bölümlerinin temel amacı; sporun teori ve uygulamasını iyi bilen, öğreten, sporda yeniliğe açık, bilimsel çalışmalar yapabilen, bilimsel çalışma sonuçlarından yararlanabilen, araştırmacı antrenörler yetiştirmek olmuştur. Öğrenciler, antrenörlük mesleği ile ilgili derslerin yanı sıra öğretmenlik ve meslek bilgisi dersleri, genel kültür kapsamındaki dersler ile sporun tıp, sosyal ve fen bölümleri ile ilgili ders ve konuları ayrıntılı olarak görmektedir. Ayrıca öğrenciler seçtiği uzmanlık spor dalı ile ilgili seminer verip bir de bitirme tezi hazırlamaktadırlar (Sunay, 1995:17).

Türkiye Futbol Federasyonunca 1983 yılından itibaren üniversitelerin beden eğitimi ve spor bölümlerinden veya beden eğitimi ve spor yüksekokullarından futbol ihtisas dalı mezunlarına istenen belgeleri tamamladıkları takdirde (B) lisans antrenörlük belgesi verilmektedir. Dört vize dönemi, tek tip sözleşme veya amatör çalışma sözleşmesi ile çalışanlar (A) lisans kursuna katılma hakkını elde etmektedir. Bu yönetmelik halen yürürlükte olup Türkiye Futbol Federasyonunca uygulanmaktadır.

## BÖLÜM III

### 3. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve örneklem, veri toplama araçları ve verilerin analizi işlemleri ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

#### 3.1. Araştırma Modeli

Araştırmanın gerçekleştirilmesinde tarama modelinden yararlanılmıştır. Tarama modeli iki ya da daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişimin varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelidir (Karasar, 1999:77).

Bu model çerçevesinde Türkiye'deki Profesyonel Futbol Kulüplerinin alt yapılarında çalışan antrenörlerin iş doyumları betimlenmiş, daha sonra kişisel nitelikleri ile iş tatminine ilişkin değişkenler arasında farklılaşp farklılaşmadığı betimlenmiştir. Bu sebeple araştırmada anket tekniği uygulanmakla birlikte aynı zamanda ilgili kaynaklardan da yararlanılmıştır. Böylece araştırma kaynak taraması ve anket uygulamasına dayandırılmıştır.

#### 3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın çalışma grubunu, 2006-2007 sezonunda Türkiye Futbol Federasyonu tarafından organize edilen profesyonel futbol liglerindeki, 150 kulübün

altyapılarında çalışan 390 antrenör oluşturmuştur. Araştırma kapsamındaki antrenörlerin %13,8'ini (54 antrenör) süper lig takımlarının altyapılarında, %13,3'ünü (52 antrenör) 2. Lig A grubunun kulüplerinin altyapılarında, %35,4'ünü (138 antrenör) 2. Lig B grubu kulüplerinin altyapılarında, %37,5'inin (146 antrenör) 3. Lig kulüplerinin altyapılarında çalışan antrenörler oluşturmuştur.

Araştırma grubunu oluşturan antrenörler kulüplerin altyapılarında üçten fazla antrenör çalıştıran kulüplerde tesadüfi (random) yöntemle seçilmiştir. Bu seçme işleminde kulüpteki her bir antrenörün birbirine karşı eşit seçilme şansına sahip oldukları göz önüne alınmıştır. Bazı kulüplerde üçün altında antrenör çalıştığı için mevcut altyapı antrenörlerinin hepsine anket uygulanmıştır.

### 3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmanın konusu ile ilgili; yerli ve yabancı kitaplar, bilimsel dergiler, ulusal ve uluslararası sempozyum ve kongreler, internet üzerinden bilimsel veri tabanları ve çeşitli kurumların internet adresleri ve ayrıca konu ile ilgili tez çalışmaları T.C. Yükseköğretim Kurumu Yayın ve Dokümantasyon Dairesi tez merkezi taranarak kavramsal çerçeve oluşturulmaya çalışılmıştır.

Araştırma veri toplama tekniği olarak anket tekniği uygulanmıştır. Araştırma için uygulanan anket formu (Ek-1) iki bölümden oluşmuştur. Anket formunun birinci bölümü; araştırmacı tarafından geliştirilen antrenörlerin demografik ve çalışma şartlarını belirleyici, (çalıştığı kategori, medenî durum, yaş, kıdem, geçmişte futbol oynama durumu, eğitim seviyesi, bütçe ve kulüplerin fiziksel ve çalışma koşulları) on yedi soruya yer verilmiştir.

Veri toplama aracının ikinci bölümünde, Weis, David, England ve Lofguist (1967) tarafından iş doyumunu ölçmek amacıyla geliştirilen ve yirmi maddeden oluşan beşli likert tipi bir ölçek olan Minnesota İş Doyum Ölçeği kullanılmıştır. Likert tipi ölçekteki şıklar; asla tatmin edici değil, çoğunlukla tatmin edici değil, bazen tatmin edici, çoğunlukla tatmin edici ve tamamen tatmin edici şeklindedir. Bu

şıkların değerlendirilmesine sırasıyla 1, 2, 3, 4 ve 5 puan verilmektedir. Ölçekten alınabilecek en yüksek puan 100 olup, en düşük puan 20'dir. Orta noktaya düşen 60 puan ise nötr durumu ifade etmektedir. Puanların 20'ye yaklaşması doyum düzeyinin düştüğünü, 100'e yaklaşması ise yükseldiğini göstermektedir. Minnesota iş doyum ölçeği'nin İngilizceden Türkçeye çevirisi Hacettepe Üniversitesinden Deniz ve Güliz Gökçora (1985) tarafından yapılmıştır. (Akt. Özyurt, 2004:43). Bu ölçekte sorgulanan boyutlar iş arkadaşları ile ilişkiler, terfi, ücret, yönetim ilişkileri, başarıma, tanınma, sorumluluk, şirket politikaları, güvenlik, statü, yeteneklerden faydalanma, yapılan faaliyetler, otorite, yaratıcılık, bağımsızlık, ahlâkî değerler, sosyal hizmetler, değişiklik, çalışma koşulları ve teknik yardımdır (Ergenli ve Eryiğit, 2001:261).

İş doyum ölçeği bu çalışma kapsamında 390 altyapı antrenörüne uygulanmış ve bu kişilerden elde edilen verilerin bir kısmı üzerinde (n:153) gerçekleştirilen güvenilirlik çalışmasında ölçeğin iç tutarlılık (Cronbach alfa) katsayısı  $\alpha$  .89 olarak belirlenmiştir. Sever'in hemşirelerin iş stresi ile başa çıkma yolları ve bunun sonuçlarının araştırılması konusunda yaptığı çalışmalarda ölçeğin güvenilirlik katsayıları  $\alpha = 87$  olarak saptanmıştır (Sever, 1997:47). Yine Turan'ın Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerinde çalışan personelin iş doyum düzeylerinin belirlenmesine yönelik yaptığı çalışmada ölçeğin Cronbach alfa değeri  $\alpha$  .86 olarak saptanmıştır (Turan, 2007:39). Bu nokta da ölçeğin, altyapı antrenörlerinin iş doyum düzeylerini ölçmede veri toplama aracı olarak kullanılabilir olduğunu göstermektedir.

### 3.4. Verilerin Analizi

Anket formu, çoğu kulüplerdeki antrenörlere bizzat araştırmacı tarafından uygulanmıştır. Fakat coğrafi şartlar ve zaman dikkate alınarak bazı kulüplere e-posta ve kargo yoluyla ulaştırılmış ve doldurulması istenmiştir.

Bu doğrultuda 2006-2007 profesyonel futbol sezonunda toplam 150 kulüpte 410 antrenöre anket uygulanmıştır. Geri dönen anketlerden eksik ve hatalı doldurulan anketler çıkartılmış ve geçerli sayılan 390 adet anket değerlendirmeye alınmıştır.

Geçerli sayılan 390 antrenöre ilişkin veriler SPSS 12.00 (Statistical Package For The Social Science 12.00 For Windows) paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verilerin çözümlenmesinde öncelikle antrenörlerin sosyo-demografik özelliklerine ilişkin verilerin frekans ve yüzdelik dilimleri bulunmuştur. İncelenen değişkenlere göre iş doyum puanlarının farklılığına ilişkin ikili karşılaştırmalarda ilişkisiz “t” testi, çoklu karşılaştırmalarda “tek yönlü varyans” analizi kullanılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişki ve farklarda 0.05 önem düzeyi dikkate alınmıştır. Minnesota iş doyum ölçeğinde aritmetik ortalamalar yorumlanırken 1,00-1,76 arasındaki ortalama değerlerin “Asla Tatmin Edici Değil”, 1,77-2,57 arasındaki ortalama değerlerin “Çoğunlukla Tatmin Edici Değil”, 2,58-3,38 arasındaki ortalama değerlerin “Bazen Tatmin Edici”, 3,39-4,19 arasındaki ortalama değerlerin “Çoğunlukla Tatmin Edici”, 4,20-5,00 arasında yer alan ortalama değerlerin ise “Tamamen Tatmin Edici” derecelerinde yer aldığı saptanmıştır.

## BÖLÜM IV

### 4. BULGULAR ve YORUMLAR

#### 4.1. Futbol Altyapı Antrenörlerinin Sosyo-Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

**Tablo 4.1.1.**  
**Antrenörlerin Görev Yaptıkları Lig Kategorilerine Göre Dağılımları**

Lig Kategorisi	Antrenör Sayısı	
	f	%
Süper Lig	54	13,8
2. Lig A Grubu	52	13,3
2. Lig B Grubu	138	35,4
3. Lig	146	37,5
Toplam	390	100

Tablo 4.1.1.'de antrenörlerin görev yaptığı lig kategorilerine göre dağılımlarına baktığımızda; 54 antrenör (%13,8) Süper Lig kulüplerinin altyapılarında, 52 antrenör (%13,3) 2. Lig A grubu kulüplerinin altyapılarında 138 antrenör (%35,4) 2. Lig B grubu takımların altyapılarında 146 antrenör (%37,5) 3. Lig kulüplerinin altyapılarında görev yapmaktadır.

**Tablo 4.1.2.**  
**Antrenörlerin Sahip Oldukları Belge (Ünvan) Türüne Göre Dağılımları**

Lig Kategorileri	Çalıştığınız Kulüpteki Antrenörlük Belgesi						
	Teknik Direktör		A Lisans		B Lisans		Toplam
	f	%	f	%	f	%	
Süper Lig	9	33,1	19	14,5	26	11,2	54
2. Lig A Kategorisi	2	7,4	31	23,7	19	8,2	52
2. Lig B Kategorisi	5	18,5	36	27,5	97	41,8	138
3. Lig	11	41	45	34,3	90	38,8	146
Toplam	27	100	131	100	232	100	390

Tablo 4.1.2.'de görüldüğü gibi antrenörlerin çalıştıkları kulüplerdeki antrenörlük belgelerine göre dağılımlarına baktığımızda; teknik direktör olarak çalışanların 9'u (%33.1) Süper Lig'de, 2'si (%7.4) 2. Lig A kategorisinde, 5'i (%18.5) 2. Lig B kategorisinde ve 11'i (%41) 3. Lig takımlarının altyapılarında görev yapmaktadır. A lisanslı antrenörlerin kulüplere göre dağılımlarına baktığımızda 19'u (%14.5) süper lig takımlarında, 31'i (%23.7) 2. Lig A kategorisinde, 36'sı (%27.5) 2. Lig B kategorisinde ve 45'i (%34.3) 3. Lig takımlarının altyapılarında görev yapmaktadır. B lisanslı antrenörlerin liglere göre dağılımlarına baktığımız zaman 26'sının (%11.2) süper lig takımlarında, 19'unun (%8.2) 2. Lig A kategorisinde, 97'sinin (%41.8) 2. Lig B kategorisinde ve 90'ının (%38.8) 3. Lig takımlarının altyapılarında görev yaptıkları anlaşılmaktadır.

**Tablo 4.1.3.**  
**Antrenörlerin Yaş Değişkenine Göre Dağılımları**

Lig Kategorileri	Yaşa Göre												
	21-25 Yaş		26-30 Yaş		31-35 Yaş		36-40 Yaş		41-45 Yaş		46 Yaş +		Toplam
	f	%	f	%	f	%	F	%	f	%	f	%	
Süper Lig	2	20	9	15,8	10	10,6	15	13,8	12	17,1	6	12	54
2. Lig A Kat.	1	10	3	5,2	10	10,6	18	16,4	13	18,6	7	14	52
2. Lig B Kat.	4	40	25	43,9	39	41,5	39	35,9	18	25,7	13	26	138
3. Lig	3	30	20	35,1	35	37,3	37	33,9	27	38,6	24	48	146
Toplam	10	100	57	100	94	100	109	100	70	100	50	100	390

Tablo 4.1.3.'te, profesyonel futbol kulüplerinin altyapılarındaki antrenörlerin lig kategorilerine göre yaş değişkenlerini incelendiğinde; Süper Lig takımlarında 21 antrenörün (%38.9) 21 ile 35 yaş arasında görev yaptığı, 27 antrenörün (%49.9) 36 ile 45 yaş arasında görev yapmakta olduğu, 6 antrenörün (%11,2) 46 ve üzeri yaş grubunda antrenörlük yaptığı saptanmıştır. 2. Lig A kategorisi takımlarının altyapılarında; 14 antrenörün (%26.9) 21 ile 35 yaş arasında görev yaptığı, 31 antrenörün (%59.6) 36 ile 45 yaş arasında görev yapmakta olduğu, 7 antrenörün (%13.5) 46 ve üzeri yaş grubunda antrenörlük yaptığı saptanmıştır. 2. Lig B kategorisi takımlarının altyapılarında; 68 antrenörün (%48.9) 21 ile 35 yaş arasında görev yaptığı, 57 antrenörün (%41.6) 36 ile 45 yaş arasında görev yapmakta olduğu, 13 antrenörün (%9.5) 46 ve üzeri yaş grubunda antrenörlük yaptığı saptanmıştır. 3. Lig kategorisi takımlarının altyapılarında; 58 antrenörün (%39.6) 21 ile 35 yaş arasında görev yaptığı, 64 antrenörün (%43.8) 36 ile 45 yaş arasında görev yapmakta olduğu, 24 antrenörün (%16.6) 46 ve üzeri yaş grubunda antrenörlükyaptıkları anlaşılmaktadır.

**Tablo 4.1.4.**

**Antrenörlerin Çalışma Süresi (Kıdem) Değişkenine Göre Dağılımları**

Lig Kategorileri	Antrenörlük Mesleğinde Kaç Yıldır Çalışıyorsunuz										
	1-5 Yıl		6-10 Yıl		11-15 Yıl		16-20 Yıl		21Yıl +		Toplam
	f	%	f	%	F	%	f	%	f	%	
Süper Lig	21	12,7	16	12,6	11	20,8	4	17,4	2	9,5	54
2. Lig A Kategorisi	18	10,8	20	15,7	8	15	3	13	3	14,3	52
2. Lig B Kategorisi	63	38	50	39,4	11	20,8	9	39,1	5	23,8	138
3. Lig	64	38,5	41	32,3	23	43,4	7	30,5	11	52,4	146
Toplam	166	100	127	100	53	100	23	100	21	100	390

Tablo 4.1.4.'te profesyonel futbol kulüplerinin altyapılarındaki antrenörlerin lig kategorilerine göre kıdemleri incelediğinde; Süper Lig takımlarından 37 antrenörün (%68.5) 1 ile 10 yıl arasında çalıştıklarını, 15 antrenörün (%27.8) 11 ile 20 yıl arasında çalıştıkları, 2 antrenörün (%3.7) 21 yıl ve üzerinde bir kıdeme sahip olduklarını saptamaktayız. 2. Lig A kategorisi takımlarının altyapılarındaki 38 antrenörün (%72.9) 1 yıl ile 10 yıl arasında bir kıdeme sahip olduklarını, 11 antrenörün (%21.3) 11 ile 20 yıl arasında kıdeme sahip olduklarını, 3 antrenörün (%5.8) 21 ve üzerinde çalışma yılına sahip olduklarını saptamaktayız. 2. Lig B

kategorisi takımlarının altyapılarındaki 113 antrenörün (%81.3) 1 ile 10 yıl arasında çalışma yılına, 20 antrenörün (%14.4) 11 ile 20 yıl arasında çalışma yılına, 5 antrenörün (%3.6) 21 yıl ve üzerinde çalışma yılına sahip oldukları saptanmıştır. 3. Lig kategorisi takımlarının altyapı antrenörlerinin 105 antrenörden (%71.4) 1 ile 10 yıl arasında kıdeme sahip oldukları, 30 antrenörün (%20.4) 11 ile 20 yıl arasında kıdeme sahip oldukları, 11 antrenörün (%7.5) 21 yıl ve üstünde kıdeme sahip oldukları saptanmıştır.

**Tablo 4.1.5.**

**Antrenörlerin Eğitim Seviyesi Değişkenine Göre Dağılımları**

Lig Kategorileri	Antrenörlerin Lig Kategorilerine Göre Eğitim Durumları												
	İlkokul		Ortaokul		Lise		Üniversite		BESYO		Lisansüstü		Top.
	f	%	f	%	f	%	f	%	F	%	f	%	
Süper Lig	1	14.4	3	12.5	25	15	7	19.9	15	11.1	3	27.3	54
2. Lig A Grubu	-	-	3	12.5	29	16	5	14.2	13	9.6	2	18.2	52
2. Lig B Grubu	3	42.8	6	25	61	34	10	28.5	52	38.4	6	54.5	138
3. Lig	3	42.8	12	50	63	35	13	37.4	55	40.9	-	-	144
Toplam	7	100	24	100	178	100	35	100	135	100	11	100	390

Tablo 4.1.5.'daki eğitim düzeyi değişkenine göre antrenörlerin lig kategorilerine göre dağılımı incelendiğinde; Süper Lig takımlarının altyapılarında 29 antrenörün (%53.7) ilk ve orta dereceli okullardan mezun olduğu, 22 antrenörün (%40.7) üniversite ve beden eğitimi ve spor yüksekokullarından mezun olduğu, 3 antrenörün (%5.6) üniversiteyi bitirdikten sonra lisansüstü eğitim aldığı saptanmıştır. 2. Lig A kategorisinde çalışan antrenörlerin eğitim durumlarına baktığımız zaman; 32 antrenörün (%61.4) ilk ve orta dereceli okullardan mezun olduğu, 18 antrenörün (%34.6) üniversite ve beden eğitimi ve spor yüksekokullarından mezun olduğu, 2 antrenörün (%4) lisansüstü eğitim aldığı saptanmıştır. 2. Lig B Grubu antrenörlerinin eğitim durumlarına baktığımızda; 70 antrenörün (%50.6) ilk ve orta dereceli okullardan mezun olduğu, 62 antrenörün (%44.8) üniversite ve beden eğitimi ve spor yüksekokullarından mezun olduğu, 6 antrenörün (%4.6) lisansüstü eğitim aldığı saptanmıştır. 3. Lig altyapı antrenörlerinin eğitim durumlarına baktığımız zaman; 78 antrenörün (%54.1) ilk ve orta dereceli okullardan mezun olduğu, 68 antrenörün

(%45.9) üniversite ve beden eğitimi ve spor yüksekokullarından mezun olduğu görülmektedir.

**Tablo 4.1.6.**

**Antrenörlerin Aynı Kulüpte Çalışma Süresi Değişkenine Göre Dağılımları**

Lig Kategorileri	Görev Yapmakta Olduğunuz Kulüpteki Çalışma Süresi										
	1Yıldan Az		1-3 Yıl		4-6 Yıl		6-10 Yıl		10 Yıl +		Toplam
	f	%	f	%	F	%	f	%	f	%	
Süper Lig	7	12.1	28	15.9	13	15.1	4	8.9	2	8	54
2. Lig A Kategorisi	7	12.1	19	10.8	13	15.1	10	22.2	3	12	52
2. Lig B Kategorisi	18	31.8	61	34.7	36	41.9	13	28.9	10	40	138
3. Lig	26	44.8	68	38.8	24	27.9	18	40	10	40	146
Toplam	58	100	176	100	86	100	45	100	25	100	390

Tablo 4.1.6.'deki aynı kulüpte çalışma süresi değişkenine göre antrenörlerin lig kategorilerine göre dağılımlarına baktığımızda; Süper Lig takımlarındaki 35 antrenörün (%64.8) 1 yıldan az veya 1 ile 3 yıl arasında aynı kulüpte çalıştıkları, 17 antrenörün (%31.5) 4 ile 10 yıl ve üzerinde aynı kulüpte çalıştıkları, 2 antrenörün (%3.7) 10 yıl ve üzerinde çalıştıkları saptanmıştır. 2. Lig A kategorisi takımlarının altyapılarındaki 26 antrenörün (%49.9) 1 yıldan az veya 1 ile 3 yıl arasında aynı kulüpte çalıştıkları, 23 antrenörün (%44.3) 4 ile 10 yıl arasında aynı kulüpte çalıştıkları, 3 antrenörün (%5.8) 10 yıl ve üzerinde aynı kulüpte çalıştıkları saptanmıştır. 2. Lig B kategorisi takımlarının altyapılarındaki 79 antrenörün (%56.8) 1 yıldan az veya 1 ile 3 yıl arasında aynı kulüpte çalıştıkları, 49 antrenörün (%35.6) 4 ile 10 yıl arasında aynı kulüpte çalıştıkları, 10 antrenörün (%7.4) 10 yıl ve üzerinde aynı kulüpte çalıştıkları saptanmıştır. 3. Lig kategorisi takımlarının altyapılarındaki 94 antrenörün (%64.4) 1 yıldan az veya 1 ile 3 yıl arasında aynı kulüpte çalıştıkları, 42 antrenörün (%28.8) 4 ile 10 yıl arasında aynı kulüpte çalıştıkları, 10 antrenörün ise (%6.8) 10 yıl ve üzerinde aynı kulüpte çalıştıkları görülmektedir.

**Tablo 4.1.7.**  
**Antrenörlerin Medenî Durum Değişkenine Göre Dağılımları**

Lig Kategorileri	Medenî Durum				Toplam
	Evli		Bekar		
	f	%	f	%	
Süper Lig	38	12,9	16	16,8	54
2. Lig A Kategorisi	44	14,9	8	8,4	52
2. Lig B Kategorisi	99	33,6	39	42,1	138
3. Lig	114	38,6	32	32,7	146
Toplam	295	100	95	100	390

Tablo 4.1.7.'te görüldüğü gibi antrenörlerin medenî durumlarına göre, evli olan antrenörlerin 38'i (%12.9) Süper Lig'de, 44'ü (%14.9) 2. Lig A kategorisinde, 99'u (%33.6) 2. Lig B kategorisinde, 114'ü (%38.6) 3. Lig kategorisinde çalışmaktadır. Bekar olan antrenörlerin ise; 16'sı (%16.8) süper lig takımlarında, 8'i (%8.4) 2. Lig A kategorisinde, 39'u (%42.1) 2. Lig B kategorisinde, 38'i (%32.7) 3. Lig takımlarının altyapılarında çalışmaktadır.

**Tablo 4.1.8.**  
**Antrenörlerin Lisanslı Futbol Oynayıp Oynamama Durumlarına Göre Dağılımları**

Lig Kategorileri	Lisanslı Futbol Oynama Durumu				Toplam
	Oynadım		Oynamadım		
	f	%	f	%	
Süper Lig	52	13,8	2	16,7	54
2. Lig A Kategorisi	49	13	3	25	52
2. Lig B Kategorisi	138	36,4	0	0	138
3. Lig	139	36,8	7	58,3	146
Toplam	378	100	12	100	390

Tablo 4.1.8.'daki bulgulara göre antrenörlerin futbol oynama ve oynamama durumlarına göre oynadım diyen antrenörlerin 52'si (%13.8) Süper Lig takımlarının altyapılarında, 49'u (%13.0) 2.Lig A kategorisi takımlarının altyapılarında, 138'i (%36.4) 2. Lig B kategorisi takımlarının altyapılarında, 139'u (%36.8) 3. Lig altyapı takımlarında görev yapmaktadırlar. Oynamadım diyen antrenörlerin 2'sinin (%16.7) süper lig takımlarının altyapılarında, 3'ünün (%25.0) 2. Lig A kategorisi takımlarının

altyapılarında, 7'sinin (%58.3) 3. Lig takımlarının altyapılarında görev yaptıkları belirlenmiştir.

**Tablo 4.1.9.**  
**Antrenörlerin Futbol Oynama Düzeylerine Göre Dağılımları**

Lig Kategorileri	Hangi Düzeyde Oynadıkları				Toplam
	Profesyonel		Amatör		
	f	%	f	%	
Süper Lig	33	15.3	19	11.9	52
2. Lig A Kategorisi	35	16.2	14	9.5	49
2. Lig B Kategorisi	73	32.9	65	38.9	138
3. Lig	75	35.6	64	39.9	139
Toplam	216	100	162	100	378

Tablo 4.1.9.'de görüldüğü gibi antrenörlerden lisanslı futbol oynayanların oynama düzeylerine göre; profesyonel oynayanların 33'ü (%15.3) Süper Lig takımlarının altyapılarında, 35'i (%16.2) 2. Lig A kategorisindeki takımların altyapılarında, 73'ü (%32.9) 2. Lig B kategorisi takımlarının altyapılarında, 75'i (%35.6) 3. Lig takımlarının altyapılarında antrenörlük yapmaktadır. Amatör düzeyde oynayanların 19'unun (%11.9) süper lig takımlarının altyapılarında, 14'ünün (%9.5), 2. Lig A kategorisi takımlarının altyapılarında, 73'ünün (%32.9), 2. Lig B kategorisi takımlarının altyapılarında, 64'ünün (%35.6) 3. Lig takımlarının altyapılarında antrenörlük yaptıkları anlaşılmaktadır.

**Tablo 4.1.10.**  
**Antrenörlerin Kulüplerin Altyapıya Ayırdığı Bütçeyi Yeterli Bulup Bulmamasına İlişkin Görüşlerinin Dağılımları**

Lig Kategorileri	Altyapıya Ayrılan Bütçenin Yeterliliği						Toplam
	Evet		Kısmen		Hayır		
	f	%	f	%	f	%	
Süper Lig	14	24.6	16	16.5	24	10.2	54
2. Lig A Kategorisi	4	7	17	17.5	31	13.2	52
2. Lig B Kategorisi	23	40.4	36	37.1	78	33.2	138
3. Lig	16	28.1	28	28.9	103	43.4	146
Toplam	57	100	97	100	236	100	390

Tablo 4.1.10.'da antrenörlerin kulüplerin altyapıya ayırdığı bütçeyi yeterli bulup bulmamasına ilişkin görüşlerin dağılımı incelendiğinde; Süper Lig'de çalışan altyapı antrenörlerinin 14'ü (%24.6), 2.Lig A kategorisinin altyapısında çalışan antrenörlerin 4'ü (%7), 2. Lig B kategorisinde çalışan altyapı antrenörlerinin 23'ü (%40.4), 3. Lig'de çalışan altyapı antrenörlerinin 16'sı (%28.1) kulüplerin altyapıya ayırdığı bütçeyi yeterli bulurken; süper ligde çalışan altyapı antrenörlerinin 24'ü (%10.2), 2. Lig A kategorisinin altyapısında çalışan antrenörlerin 31'i (%13.2), 2. Lig B kategorisinde çalışan altyapı antrenörlerinin 78'i (%33.2), 3. Lig'de çalışan altyapı antrenörlerinin 103'ü (%43.4) kulüplerin altyapıya ayırdığı bütçeyi yeterli bulmadıklarını belirtmişlerdir.

**Tablo 4.1.11.**

**Antrenörlerin Çalıştıkları Kulüplerdeki Antrenman ve Maç Malzemelerini Yeterli Bulup-Bulmalarına İlişkin Görüşlerin Dağılımları**

Lig Kategorileri	Antrenman ve Maç Kıyafetlerinin Yeterliliği						
	Evet		Kısmen		Hayır		Toplam
	f	%	f	%	f	%	
Süper Lig	36	24.2	14	10.1	4	3.9	54
2. Lig A Kategorisi	27	18.1	17	12.3	8	7.8	52
2. Lig B Kategorisi	60	40.3	49	35.5	29	28.4	138
3. Lig	26	17.4	58	42	62	59.8	146
Toplam	149	100	138	100	102	100	390

Tablo 4.1.11.'de görüldüğü gibi antrenörlerin çalıştıkları kulüplerdeki antrenman ve maç malzemelerini yeterli bulmalarına ilişkin görüşlerin dağılımı incelendiğinde; Süper Lig'de çalışan altyapı antrenörlerinin 36'sı (%24.2), 2. Lig A kategorisinin altyapısında çalışan antrenörlerin 27'si (%18.1), 2. Lig B kategorisinde çalışan altyapı antrenörlerinin 60'ı (%40.3), 3. Lig'de çalışan altyapı antrenörlerinin 26'sı (%17.4) çalıştıkları kulüplerdeki antrenman ve maç malzemelerini yeterli bulurken; süper ligde çalışan altyapı antrenörlerinin 4'ünün (%3.9), 2. Lig A kategorisinin altyapısında çalışan antrenörlerin 8'inin (%7.8), 2. Lig B kategorisinde çalışan altyapı antrenörlerinin 29'unun (%28.4) ve 3. Lig'de çalışan altyapı antrenörlerinin 62'sinin (%59.8) kulüplerin altyapılarındaki antrenman ve maç malzemelerini yeterli bulmadıkları belirlenmiştir.

**Tablo 4.1.12.**  
**Antrenörlerin Çalıştıkları Kulüplerin Altyapı Tesislerini Yeterli Bulup-  
Bulmamalarına İlişkin Görüşlerin Dağılımları**

Lig Kategorileri	Altyapıya Ait Tesislerin Yeterliliği						Toplam
	Evet		Kısmen		Hayır		
	f	%	f	%	f	%	
Süper Lig	21	36,5	25	26	8	4,4	54
2. Lig A Kategorisi	18	31	15	15	19	8,2	52
2. Lig B Kategorisi	9	15,5	26	27	103	43,3	138
3. Lig	10	17	31	32	105	44,1	146
Toplam	58	100	97	100	235	100	390

Tablo 4.1.12.'de de görüldüğü gibi antrenörlerin çalıştıkları kulüplerin altyapı tesislerini yeterli bulup bulmamalarına ilişkin görüşlerin dağılımları incelendiğinde; Süper Lig'de çalışan altyapı antrenörlerinin 21'i (%36.5), 2. Lig A kategorisinde 18'i (%31.0), 2. Lig B kategorisinde 9'u (%17.0) ve 3. Lig'de 10'u (%17.0) çalıştıkları kulüplerdeki altyapı tesislerini yeterli bulurken; süper ligde çalışan altyapı antrenörlerinin 8'inin (%4.4), 2. Lig A kategorisinde 19'unun (%8.2), 2. Lig B kategorisinde 103'ünün (%43.3) ve 3. Lig'de 105'inin (%44.1) çalıştıkları kulüplerdeki altyapı spor tesislerini yetersiz bulduğu belirlenmiştir.

**Tablo 4.1.13.**  
**Antrenörlerin Kendi Alanlarıyla İlgili Bilimsel Yayınları Takip Etme-Etmeme  
Durumlarına Göre Dağılımları**

Lig Kategorileri	Alanla İlgili Bilimsel Yayınların Takibi						Toplam
	Evet		Kısmen		Hayır		
	f	%	f	%	f	%	
Süper Lig	34	17.2	20	10.9	-	-	54
2. Lig A Kategorisi	28	14.1	24	13.0	-	-	52
2. Lig B Kategorisi	73	36.9	59	32.1	6	75.0	138
3. Lig	63	31.8	81	44.0	2	25.0	146
Toplam	198	100	184	100	8	100	390

Tablo 4.1.13.'te görüldüğü gibi antrenörlerin kendi alanlarıyla ilgili bilimsel yayınları takip etme durumuna göre dağılımları incelendiğinde; Süper Lig'de çalışan altyapı antrenörlerinin 34'ü (%17.2), 2. Lig A kategorisinin altyapısında çalışan antrenörlerin 28'i (%14.1), 2. Lig B kategorisindekilerin 73'ü (%36.9), 3. Lig'deki

antrenörlerin 10'u (%17.0) kendi alanları ile ilgili bilimsel yayınları takip ederken; 2. Lig B kategorisinde çalışan antrenörlerin 6'sının (%75) ve 3. Lig'de çalışan antrenörlerin 2'sinin (%25.0) alanı ile ilgili bilimsel yayınları takip etmediği saptanmıştır.

#### 4.2. Futbol Altyapı Antrenörlerinin Çalıştıkları Kulüplerin Niteliklerine İlişkin Betimsel Veriler

**Tablo 4.2.1.**

##### **Kulüplerin Fizikî Donanımlarına İlişkin Bulgular**

Kulüplerin Fiziki Donanımları	Var/Yok	Süper Lig		2. Lig A Grubu		2. Lig B Grubu		3. Lig	
		f	%	f	%	f	%	f	%
Soyunma Odaları	Var	18	100	18	100	49	98	62	96.7
	Yok	-	0	-	0	1	2	2	3.3
Duş Kabinleri	Var	16	88.8	17	94.5	46	92	40	62.4
	Yok	2	11.2	1	5.5	4	8	24	37.6
Eğitim Salonu	Var	12	66.6	8	44.4	12	24	12	18.7
	Yok	6	33.4	10	55.6	38	76	52	81.3
Kütüphane	Var	5	27.7	1	5.5	6	12	1	1.8
	Yok	13	72.3	17	94.5	44	88	63	98.2
Dinlenme Salonu	Var	11	61.5	6	33.4	20	40	11	17.2
	Yok	7	38.5	12	66.6	30	60	53	82.8
Yemekhane	Var	13	72.1	8	44.4	23	46	21	32.8
	Yok	5	27.9	10	55.6	27	54	43	67.2
Fitness Ağırlık Salonu	Var	8	44.4	7	38.5	17	34	7	11.1
	Yok	10	55.6	11	61.5	33	66	57	88.9
Antrenman Sahası	Var	12	66.6	13	72.3	34	68	26	40.8
	Yok	6	33.4	5	27.7	16	32	38	59.2
Sporcu Barınma Yeri	Var	12	66.6	8	44.4	26	52	12	18.7
	Yok	6	33.4	10	55.6	24	48	52	81.3
Antrenör Barınma Yeri	Var	10	44.4	9	50	28	56	18	28.3
	Yok	8	55.6	9	50	22	44	46	71.7
Hiçbiri	-	-	-	-	-	1	2	2	3,6

Tablo 4.2.1.'de Türkiye'deki profesyonel futbol kulüplerinin altyapılarındaki fizikî donanımlarına ilişkin bulgular incelendiğinde altyapılarında soyunma odaları bulunması bakımından; Süper Lig ve 2. Lig A Grubu'ndaki bütün takımların soyunma odaları mevcut iken 2. Lig B Grubu'ndaki 49 takımın (%98) soyunma odası mevcut olup, 1 takımın (%2) soyunma odası yoktur. 3. Lig takımlarının

altyapılarındaki 62 takımın (%96.7) soyunma odası mevcut iken 2 tanesinin (%3.3) soyunma odasının olmadığı belirlenmiştir.

Yeterli duş kabini açısından Tablo 4.2.1.'e baktığımız zaman; Süper Lig takımlarının 16 tanesinde (%88.8) yeterli duş kabini varken, 2 tanesinde (%11.2) bulunmamaktadır. 2.Lig A Grubu'nda 17 takımın (%94.5) yeterli duş kabinleri varken, 1 tanesinde (%5) duş kabinleri bulunmamaktadır. 2. Lig B Gurubu'nda 46 takımın (%92) duş kabinleri varken, 4 tanesinde (%8) duş kabinleri bulunmamaktadır. 3. Lig takımlarının 40 tanesinde (%62.4) duş kabinleri bulunurken, 24 kulüpte (%37.6) duş kabinleri bulunmamaktadır.

Eğitim salonu açısından tablo 4.2.1. incelendiğinde; Süper Lig takımlarının altyapılarının 12'sinde (%66.6) eğitim salonu varken, 6'sında (%33.4) eğitim salonu yoktur. 2. Lig A kategorisindeki 8 takımda (%44.4) eğitim salonu varken, 10 kulüpte (%55.6) eğitim salonu bulunmamaktadır. 2. Lig B kategorisi takımlarının 12 tanesinde (%24) eğitim salonu varken, 38 kulüpte (%76) eğitim salonu bulunmamaktadır. 3. Lig takımlarının 12 tanesinde (%18.7) eğitim salonu varken 52 kulüpte (%81.3) eğitim salonu bulunmamaktadır.

Kütüphane açısından tablo 4.2.1. incelendiğinde; Süper Lig takımlarının altyapılarındaki 5 kulüpte (%27.7) kütüphane varken, 13 kulüpte (%72.3) kütüphane bulunmamaktadır. 2. Lig A kategorisi takımlarının 1 tanesinde (%05.5) kütüphane varken, 17 takımda (%94.5) kütüphane bulunmamaktadır. 2. Lig B kategorisi takımlarının 6 tanesinde (%12) kütüphane varken, 44 kulüpte (%88) kütüphane bulunmamaktadır. 3. Lig takımlarının 1 tanesinde (%1.8) kütüphane varken, 63 tanesinde (%98.2) kütüphane bulunmamaktadır.

Dinlenme salonu açısından tablo 4.2.1. incelendiğinde; Süper Lig takımlarının altyapılarında 11 kulüpte (%61.5) dinlenme salonu varken, 7 tanesinde (%38.5) dinlenme salonu bulunmamaktadır. 2. Lig A kategorisi takımlarının 6 tanesinde (%33.4) dinlenme salonu varken, 12 kulüpte (%66.6) dinlenme salonu bulunmamaktadır. 2. Lig B kategorisi takımlarının 20 tanesinde (%40) dinlenme salonu mevcut iken, 30 kulüpte (%60) dinlenme salonu bulunmamaktadır. 3. Lig

takımlarının 11 tanesinde (%17.2) dinlenme salonu varken, 53 kulüpte (%82.8) dinlenme salonu bulunmamaktadır.

Yemekhane açısından tablo 4.2.1. incelendiğinde; Süper Lig takımlarının altyapılarında 13 kulüpte (%72.1) yemekhane varken, 5 kulüpte (%27.9) yemekhane bulunmamaktadır. 2. Lig A kategorisi takımlarının 8 tanesinde (%44.4) yemekhane bulunurken, 10 kulüpte (%55.6) yemekhane bulunmamaktadır. 2. Lig B kategorisi takımlarının 23 tanesinde (%46) yemekhane bulunurken, 27 kulüpte (%54) yemekhane bulunmamaktadır. 3. Lig takımlarının altyapılarına baktığımızda 21 kulüpte (%32.8) yemekhane bulunurken, 43 kulüpte (%67.2) yemekhane bulunmamaktadır.

Fitness sağlık salonu açısından tablo 4.2.1. incelendiğinde; Süper Lig takımlarının 8 kulüpte (%44.4) ağırlık salonu varken, 10 kulüpte (%55.6) ağırlık salonu bulunmamaktadır. 2. Lig A kategorisi takımlarının 7 kulüpte (%38.5) ağırlık salonu varken, 11 kulüpte (%61.5) ağırlık salonu bulunmamaktadır. 2. Lig B kategorisi takımlarının 17 kulüpte (%34) ağırlık salonu varken, 33 kulüpte (%66) ağırlık salonu bulunmamaktadır. 3. Lig takımlarının 7 kulüpte (%11.1) ağırlık salonu varken, 57 kulüpte (%88.9) ağırlık salonunun bulunmadığı tespit edilmiştir.

Antrenman sahası açısından tablo 4.2.1. incelendiğinde, Süper Lig'de 12 kulübün (%66.6) altyapısında antrenman sahası mevcut iken, 6 kulübün (%33.4) antrenman sahası yoktur. 2. Lig A kategorisi takımlarından 13 kulüpte (%72.3) antrenman sahası varken, 58 kulübün (%27.7) antrenman sahası bulunmamaktadır. 2. Lig B kategorisi takımlarından 34 kulüpte (%68) antrenman sahası mevcut iken, 16 kulübün (%32) antrenman sahası bulunmamaktadır. 3. Lig takımlarından 26 kulüpte (%40.8) antrenman sahası varken, 38 kulübün (%59.2) antrenman sahası bulunmamaktadır.

Sporcu barınma yeri açısından tablo 4.2.1. incelendiğinde; Süper Lig takımlarında 12 kulüpte (%66.6) sporcu barınma yeri varken, 6 kulüpte (%33.4) sporcu barınma yeri bulunmamaktadır. 2. Lig A kategorisi takımlarından 8 kulüpte (%44.4) sporcu barınma yeri mevcut iken, 10 kulüpte (%55.6) sporcu barınma yeri

bulunmamaktadır. 2. Lig B kategorisi takımlarından 26 kulüpte (%52) sporcu barınma yeri bulunurken, 24 kulüpte (%48) sporcu barınma yeri bulunmamaktadır. 3. Lig takımlarından 12 kulüpte (%18.7) sporcu barınma yeri mevcut iken, 52 kulüpte (%81.3) sporcu barınma yeri mevcut değildir.

Antrenör barınma yeri açısından tablo 4.2.1. incelendiğinde; Süper Lig takımlarından 10 kulüpte (%55.6) antrenör barınma yeri varken, 8 kulüpte (%44.4) antrenör barınma yeri yoktur. 2. Lig A kategorisi takımlarından 9 kulüpte (%50) antrenör barınma yeri varken, 9 kulüpte (%50) antrenör barınma yeri bulunmamaktadır. 2. Lig B kategorisi takımlarından 28 kulüpte (%56) antrenör barınma yeri bulunurken, 22 kulüpte (%44) antrenör barınma yeri mevcut değildir. 3. Lig takımlarından 18 kulüpte (%28.3) antrenör barınma yeri mevcut iken, 46 kulüpte (%71.7) sporcu barınma yeri mevcut değildir.

Araştırma kapsamındaki antrenörlerin çalıştıkları kulüplerdeki altyapı tesislerinin yeterliliğine ilişkin bulgular bütün olarak değerlendirildiğinde, 2. Lig B Grubu takımlarından 1 kulüpte ve 3. Lig takımlarından 2 kulüpte tablo 4.2.1.'deki hiçbir tesis bulunmamaktadır. Lig kategorisi düştükçe incelenen tesislerin sayılarının da azaldığı gözlenmiştir. Spor saha ve tesisleri sporun bizzat uygulandığı yerler olarak karşımıza çıkmakta ve sporun fiziksel mekanlarını oluşturmaktadır. Oysa spor tesisleri, toplumsal ilgiyi artıran ve sporun topluma yaygınlaştırılmasını sağlayan üniteler olarak başarılı sporcuların yetiştirilmesi ve sosyo-kültürel açıdan pozitif gelişmelerin sağlanması için önemli bir değişken olarak karşımıza çıkmaktadır. Zira altyapıda tesisleşmeye ve eğitime önem veren kulüplerin daha istikrarlı başarılar elde ettiği de bilinen bir gerçektir. Bu nedenle kulüplerin altyapılarındaki bu tesislerin nitelik ve nicelik olarak geliştirilmesi önem arz etmektedir.

**Tablo 4.2.2.**  
**Kulüplerdeki Teknik ve Yardımcı Personele İlişkin Bulgular**

Personel	Var/Yok	Süper Lig		2.Lig A Grubu		2.Lig B Grubu		3.Lig	
		f	%	f	%	f	%	f	%
Doktor	Var	7	38.5	3	16.6	17	34	3	4.6
	Yok	11	61.5	15	83.4	33	66	61	95.4
Psikolog	Var	3	16.6	1	5.5	3	6	-	0
	Yok	15	83.4	17	94.5	47	94	64	100
Şoför	Var	12	66.6	13	72.3	31	62	18	28
	Yok	6	33.4	5	27.7	19	38	46	72
Masör	Var	15	83.4	14	77.8	37	74	24	37.4
	Yok	3	16.6	4	22.2	13	26	40	62.6
Beslenme Uzmanı	Var	3	16.6	-	0	-	0	2	3.1
	Yok	15	83.4	18	100	50	100	62	96.9
Kaleci Antrenörü	Var	12	66.6	10	44.4	28	56	16	25
	Yok	6	33.4	8	55.6	22	44	48	75
Sosyal Hizmetler Uzmanı	Var	4	22.2	-	0	-	0	2	3.1
	Yok	14	77.8	18	100	50	100	62	96.9
Malzemeci	Var	17	94.5	17	94.5	45	90	42	65.5
	Yok	1	5.5	1	5.5	5	10	22	34.5
Hiçbiri	-	-	-	-	-	3	6	11	17.1

Tablo 4.2.2.'deki kulüplerin yardımcı ve teknik personel kadrolarına ilişkin verilerin lig kategorilerine göre dağılımları incelendiğinde; Süper Lig takımlarından 7 kulüpte (%38.5) kulüp doktoru mevcut iken, 11 kulüpte (%61.5) kulüp doktoru bulunmamaktadır. 2. Lig A kategorisi takımlarından 3 kulüpte (%16.6) kulüp doktoru bulunurken, 15 kulüpte (%83.4) kulüp doktoru bulunmamaktadır. 2. Lig B kategorisi takımlarından 17 kulüpte (%34) kulüp doktoru bulunurken, 33 kulübün (%66) kulüp doktoru bulunmamaktadır. 3. Lig takımlarından 3 kulüpte (%4.6) kulüp doktoru bulunurken, 61 kulübün (%95.4) kulüp doktoru bulunmadığı anlaşılmıştır.

Psikolog personelinin tablo 4.2.2.'deki dağılımı incelendiğinde; Süper Lig takımlarından 3 kulüpte (%16.6) psikolog bulunurken, 15 kulüpte (%83.4) psikolog bulunmamaktadır. 2. Lig A kategorisinde 1 kulüpte (%5.5) psikolog varken, 17 kulüpte (%94.5) psikolog bulunmamaktadır. 2. Lig B kategorisi takımlarından 3 kulüpte (%6) psikolog bulunurken, 47 kulüpte (%94) psikolog bulunmamaktadır.

İstatistiksel veriler sonucunda 3. Lig takımlarının hiçbirinde psikoloğun bulunmadığı anlaşılmıştır.

Şoför personeli açısından tablo 4.2.2. incelendiğinde; Süper Lig takımlarından 12 kulüpte (%66.6) şoför bulunurken, 6 kulüpte (%33.4) şoför bulunmamaktadır. 2. Lig A kategorisi takımlarından 13 kulüpte (%72.3) şoför bulunurken, 5 kulüpte (%27.7) şoför bulunmamaktadır. 2. Lig B kategorisi takımlarından 31 kulüpte (%62) şoför bulunurken, 19 kulüpte (%38) şoför bulunmamaktadır. 3. Lig takımlarından 18 kulüpte (%28) şoför bulunurken, 46 kulüpte (%72) şoförün bulunmadığı anlaşılmıştır.

Masör personeli açısından tablo 4.2.2. incelendiğinde; Süper Lig takımlarından 15 kulüpte (%83.4) masör bulunurken, 3 kulüpte (%16.6) masör bulunmamaktadır. 2. Lig A kategorisi takımlarından 14 kulüpte (%77.8) masör bulunurken, 4 kulüpte (%22.2) masör bulunmamaktadır. 2. Lig B kategorisi takımlarından 37 kulüpte (%74) masör bulunurken, 13 kulüpte (%26) masör bulunmamaktadır. 3. Lig takımlarından 24 kulüpte (%37.4) masör bulunurken, 40 kulüpte (%62.6) masörün bulunmadığı anlaşılmıştır.

Beslenme uzmanı personeli açısından tablo 4.2.2. incelendiğinde; Süper Lig takımlarından 3 kulüpte (%16.6) beslenme uzmanı bulunurken, 15 kulüpte (%83.4) beslenme uzmanı bulunmamaktadır. 2. Lig A Grubu ve 2. Lig B Grubu takımlarının hiçbirinde beslenme uzmanı bulunmamaktadır. 3. Lig takımlarından 2 kulüpte (%3.1) beslenme uzmanı bulunurken, 62 kulüpte (%96.9) beslenme uzmanının bulunmadığı anlaşılmıştır.

Kaleci antrenörü personeli açısından tablo 4.2.2. incelendiğinde; Süper Lig takımlarından 12 kulüpte (%66.6) kaleci antrenörü bulunurken, 6 kulüpte (%33.4) kaleci antrenörü bulunmamaktadır. 2. Lig A kategorisi takımlarından 10 kulüpte (%55.6) kaleci antrenörü bulunurken, 8 kulüpte (%44.4) kaleci antrenörü bulunmamaktadır. 2. Lig B kategorisi takımlarından 28 kulüpte (%56) kaleci antrenörü bulunurken, 22 kulüpte (%44) kaleci antrenörü bulunmamaktadır. 3. Lig

kulüplerinden 16 kulüpte (%25) kaleci antrenörü bulunurken, 48 kulüpte (%75) kaleci antrenörünün bulunmadığı anlaşılmıştır.

Sosyal hizmetler uzmanı personeli açısından tablo 4.2.2. incelendiğinde; Süper Lig takımlarından 4 kulüpte (%22.2) sosyal hizmetler uzmanı bulunurken, 14 kulüpte (%77.8) sosyal hizmetler uzmanı bulunmamaktadır. 2. Lig A kategorisi ve 2. Lig B kategorisi takımlarının hiçbirinde sosyal hizmetler uzmanı bulunmazken, 3. Lig takımlarından sadece 2 kulüpte (%3.1) sosyal hizmetler uzmanının var olduğu, 62 kulüpte (%96.9) ise sosyal hizmetler uzmanının bulunmadığı anlaşılmıştır.

Malzemeci personeli açısından tablo 4.2.2. incelendiğinde; Süper Lig kulüplerinden 17 kulüpte (%94.5) malzemeci bulunurken, 1 kulüpte (%5.5) malzemeci bulunmamaktadır. 2. Lig A kategorisi takımlarından 17 kulüpte (%94.5) malzemeci bulunurken, 1 kulüpte (%5.5) malzemeci bulunmamaktadır. 2. Lig B kategorisi takımlarından 45 kulüpte (%90) malzemeci bulunurken, 5 kulüpte (%10) malzemeci bulunmamaktadır. 3. Lig takımlarından 42 kulüpte (%65.5) malzemeci bulunurken, 22 kulüpte (%34.5) malzemecinin bulunmadığı anlaşılmıştır.

Araştırma kapsamında, antrenörlerin çalıştıkları kulüplerdeki altyapıya ait yardımcı ve teknik personelle ilgili bulgular bütün olarak değerlendirildiğinde, 2. Lig B kategorisi takımlarından 3 kulüpte, 3. Lig kulüplerinden 11 kulüpte doktor, psikolog, şoför, masör, beslenme uzmanı, kaleci antrenörü, sosyal hizmetler uzmanı ve malzemeci gibi personelden hiçbirinin mevcut olmadığı görülmüştür. Araştırma kapsamında, lig kategorisi düştükçe yardımcı ve teknik personelin azaldığı belirlenmiştir. Örneğin kaleci antrenörü süper ligde ve 2. Lig A grubunda yoğunlukla bulunurken 3. Lig kulüplerinin %75'inde kaleci antrenörünün bulunmaması lig kategorisi düştükçe personel sayısında azalma olduğunun göstergesidir. Bu sonuç Türk futbolu açısından düşündürücü bir bulgudur. Oysa çocuk ve gençlerin fiziksel, zihinsel, kişilik ve sosyal gelişimleri için kaleci antrenörü, doktor, spor psikoloğu ve beslenme uzmanı gibi faktörler hayati bir öneme sahiptir. Bu noktada Türkiye Futbol Federasyonu özellikle 2. ve 3. Lig kulüplerine teknik yardım yapmalı ve standardizasyon getirerek kulüplerin nitelik ve nicelik açısından çağımızın standartlarına uygun hale gelmesine katkıda bulunmalıdır.

**Tablo 4.2.3.**  
**Profesyonel Futbol Kulüplerinin Altyapılarının Katıldıkları Liglere Göre Dağılımları**

Lig Kategorileri	Katılıp/Katılmama Durumu	Süper Lig		2. Lig A Grubu		2. Lig B Grubu		3. Lig	
		f	%	f	%	f	%	f	%
Paf Ligi	Katılıyor	18	100	-	-	-	-	-	-
	Katılmıyor	-	-	-	-	-	-	-	-
Süper Gençler Ligi	Katılıyor	18	100	18	100	50	100	63	98.2
	Katılmıyor	-	-	-	-	-	-	1	1.8
B-Gençler Ligi	Katılıyor	18	100	18	100	44	88	46	71.7
	Katılmıyor	-	-	-	-	6	12	18	28.3
Yıldızlar Ligi	Katılıyor	18	100	18	100	42	84	38	59.2
	Katılmıyor	-	-	-	-	8	16	26	40.8
Minikler Ligi	Katılıyor	18	100	16	88.8	35	70	28	43.7
	Katılmıyor	-	-	2	11.2	15	30	36	56.3

Tablo 4.2.3.'te görüldüğü gibi profesyonel futbol kulüplerinin katıldıkları lig kategorilerine göre dağılımlarından; Süper Lig takımlarının tamamı Futbol Federasyonunun belirlediği bütün kategorilerde müsabakalara katıldıkları anlaşılmaktadır. 2. Lig A Grubu takımlarının altyapıları, süper gençler liginin, B gençler liginin ve yıldızlar liginin tamamına katılırken minikler ligine 16 takımın (%88.8) katılıp, 2 takımın (%11.2) katılmadığı saptanmıştır. B gençler ligine Süper Lig ve 2. Lig A Grubu'ndaki bütün takımlar katılırken 2. Lig B Grubu'ndan 44 takımın (%88) katılıp 6 takımın (%12) katılmadığı, yine 3. Lig takımlarından 46 tanesinin (%71.7) katılıp 18 takımın (%28.3) B gençler ligine katılmağı saptanmıştır. Yıldızlar ligine süper lig ve 2. Lig A Grubu'ndaki takımların hepsi katılırken 2.Lig B gurubu takımlarından 42'si (%84) katılmakta 8'i (%16) bu kategorideki gruplara katılmamaktadır. 3. Lig takımlarının 38'inin (%59.2) yıldızlar ligine katıldığı, 26'sının (%40.8) katılmadığı saptanmıştır. Minikler ligine süper lig takımlarının hepsi katılırken 2. Lig A Grubu takımlarının 16'sının (%88.8) katıldığı, 2'sinin (%11.2) katılmadığı saptanmıştır. 2. Lig B Grubu takımlarının 35'inin (%70) minikler müsabakalarına katıldığı, 15'inin (%30) bu lige katılmadığı saptanmıştır. 3. Lig kulüplerinin 28'inin (%43.7) minikler ligine katıldığı, 36'sının (%56.3) bu kategoriye katılmadığı saptanmıştır.

Yaptığımız araştırmada, profesyonel futbol kulüplerinin altyapılarında katıldıkları liglere göre dağılımlarına baktığımız zaman, Süper Lig takımlarının ve 2. Lig A Grubu takımlarının altyapılarının ağırlıklı olarak bütün yaş gruplarında müsabakalara katıldıkları anlaşılmaktadır. Bulgulara göre; Süper Lig ve 2. Lig A Grubu takımlarının altyapı konusunda belirli yatırımlar yaparak standartları yakaladıklarını söyleyebiliriz. 2. Lig B Grubu ve 3. Lig incelendiği zaman yaş kategorileri aşağıya indikçe takımların lig kategorilerine göre altyapılarındaki takım sayısında düşüş gözlenmektedir. Özellikle futbola başlama yaşının 6-7'ye düştüğü ülkelerde elit sporcuların daha çok yetiştiğini görmekteyiz. T.F.F. ve spor kulüplerinin yönetimleri iş birliği içinde olarak ve gerekli desteklerin sağlanması kulüplerin altyapılarındaki yaş kategorileri aşağıya çekilerek geleceğin elit sporcularının yetiştirilmesi için projeler ve teşviklerin yapılması gerekmektedir. Bu yatırımlar yapıldıktan sonra hem sporcu sayısında artış hem de elit sporcu yetiştirilmesinde başarı sağlanacağı düşünülmektedir.

#### **4.3. Futbol Altyapı Antrenörlerinin İş Doyumu Düzeylerine İlişkin Bulgular**

**Tablo 4.3.1. Futbol Altyapı Antrenörlerinin İş Doyum Düzeyi Ölçeğinden Aldıkları Puanların Aritmetik Ortalamaları ve Standart Sapmaları**

Madde No	Maddeler	N	Asla Tatmin Edici Değil		Çoğunlukla Tatmin Edici Değil		Bazen Tatmin Edici		Çoğunlukla Tatmin Edici		Tamamen Tatmin Edici		Ss	$\bar{X}$
			f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
1	Beni her zaman meşgul etmesi bakımından işim	390	29	7.4	34	8.7	106	27.2	133	34.1	87	22.6	1.14	3.55
2	Tek başıma çalışma olanağımın olması bakımından işim	390	27	6.9	54	13.8	86	22.1	133	34.1	90	23.1	1.18	3.53
3	Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansımın olması bakımından işim	390	16	4.1	44	11.3	112	28.7	137	35.1	81	20.8	1.06	3.57
4	Toplumda "saygın" bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından işim	390	13	3.3	15	3.8	63	16.2	152	39.0	147	37.7	.97	4.04
5	Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı açısından işim	390	36	9.2	57	14.6	106	27.2	109	27.9	82	21.0	1.22	3.37
6	Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından işim	390	38	9.7	55	14.1	104	26.7	113	29.0	80	20.5	1.23	3.36
7	Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması açısından işim	390	24	6.2	39	10.0	56	14.4	147	37.7	124	31.8	1.17	3.79
8	Bana sabit bir iş sağlaması bakımından işim	390	57	14.6	55	14.1	78	20.0	112	28.7	88	22.6	1.35	3.31
9	Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından işim	390	9	2.3	18	4.8	64	16.4	136	34.9	163	41.8	.98	4.09
10	Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından işim	390	11	2.8	15	3.8	56	14.4	156	40.0	152	39.0	.96	4.08
11	Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından işim	390	7	1.8	27	6.9	39	10.0	118	30.3	199	51.0	1.00	4.22
12	İş ile ilgili alınan kararların uygulamaya konması bakımından işim	390	26	6.7	32	8.2	89	22.8	131	33.6	112	28.7	1.16	3.69
13	Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından işim	390	130	33.3	81	20.8	77	19.7	66	16.9	36	9.2	1.34	2.48
14	İş içinde terfi olanağımın olması bakımından işim	390	55	14.1	67	17.2	83	21.3	103	26.4	82	21.0	1.33	3.23
15	Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından işim	390	9	2.3	23	5.8	51	13.1	141	36.2	166	42.6	.99	4.11
16	İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından işim	390	9	2.3	21	5.4	58	14.9	127	32.6	175	44.8	1.00	4.12
17	Çalışma şartları bakımından işim	390	60	15.4	59	15.1	89	22.8	105	27	77	19.7	1.33	3.21
18	Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşması açısından işim	390	17	4.4	29	7.4	76	19.5	145	37.2	123	31.5	1.08	3.84
19	Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilme açısından işim	390	31	7.9	40	10.3	85	21.8	126	32.3	108	27.7	1.21	3.62
20	Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissi açısından işim	390	10	2.5	16	4.1	42	10.8	131	34.1	189	48.5	.97	4.22
	<b>Genel Standart Sapma ve Aritmetik Ortalama</b>												1,16	3.67

Tablo 4.3.1.'e göre, iş doyum ölçeği maddelerine ilişkin puanların aritmetik ortalamasının 3,67 olduğu ve buna göre antrenörlerin iş doyum puanlarının “Çoğunlukla Tatmin Edici” seçeneği etrafında yoğunlaştığı anlaşılmaktadır.

Tablo 4.3.1. incelendiğinde en yüksek ağırlıklı ortalamaya sahip maddelerin “Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissi açısından işim” ve “Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından işim” (4,22= Tamamen Tatmin Edici) maddelerinin olduğu görülmektedir. Bu maddeleri; sırasıyla, “İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından işim” (4,12= Çoğunlukla Tatmin Edici), “Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından işim” (4,11= Çoğunlukla Tatmin Edici), “Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından işim” (4,09= Çoğunlukla Tatmin Edici), “Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından işim” (4,08= Çoğunlukla Tatmin Edici), “Toplumda "saygın" bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından işim” (4,04= Çoğunlukla Tatmin Edici), “Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşması açısından işim” (3,84= Çoğunlukla Tatmin Edici), “Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması açısından işim” (3,79= Çoğunlukla Tatmin Edici), “İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konması bakımından işim” (3,69= Çoğunlukla Tatmin Edici), “Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilme açısından işim” (3,62= Çoğunlukla Tatmin Edici), “Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansımın olması bakımından işim” (3,57= Çoğunlukla Tatmin Edici), “Beni her zaman meşgul etmesi bakımından işim” (3,55= Çoğunlukla Tatmin Edici), “Tek başıma çalışma olanağımın olması bakımından işim” (3,53= Çoğunlukla Tatmin Edici) maddelerinin izlediği görülmektedir. Bu maddeleri; “Amirim emrindeki kişileri idare tarzı açısından işim” (3,37= Bazen Tatmin Edici), “Amirim karar vermedeki yeteneği bakımından işim” (3,36= Bazen Tatmin Edici), “Bana sabit bir iş sağlaması bakımından işim” (3,31= Bazen Tatmin Edici) “Çalışma şartları bakımından işim” (3,21= Bazen Tatmin Edici) ve “İş içinde terfi olanağımın olması bakımından işim” (3,23= Bazen Tatmin Edici) maddeleri izlemektedir. En düşük ağırlıklı ortalamaya sahip maddenin “Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından işim.” (2,48= Çoğunlukla Tatmin Edici Değil) maddesinin olduğu görülmektedir.

Bu durumda antrenörlerin iş doyum düzeylerini genel olarak çoğunlukla tatmin edici buldukları ortaya çıkmaktadır.

Madde 9'da, futbol altyapı antrenörlerinin %76.7'sinin başkaları için bir şeyler yapabilmeleri konusunda çoğunlukla tatmin edici veya tamamen tatmin edici oldukları, %7.1'inin asla tatmin edici ve çoğunlukla tatmin edici olmadıkları, %16.4'ünün ise kararsız oldukları bulgusuna varılmıştır. Koldaş (2000), spor yöneticilerinin iş doyumları ile ilgili yaptığı çalışmada spor yöneticilerinin %87.5'lik bir bölümü başkaları için bir şeyler yapabilmeleri açısından doyum düzeylerinin yüksek olduğunu ortaya koymuştur. Çetin (2002), spor uzmanları üzerinde yapmış olduğu çalışmada %66.1'inin başkaları için bir şeyler yapabilmeleri konusunda hoşnut ve çok hoşnut olduklarını, %20.3'ünün bu konudaki hoşnutsuzluklarını belirtmiştir. İmamoğlu (2001), antrenörler üzerinde yapmış olduğu araştırmada "Başkaları için bir şeyler yapabilmeleri bakımından işim." önermesinde antrenörlerin hoşnut ve çok hoşnut seçeneğinde yoğunlaştıklarını tespit etmiştir. Bu bulgular, bizim yapmış olduğumuz araştırmadaki bulguları desteklemektedir.

Antrenörlerin kendi bilgi ve birikimlerini görev yaptıkları kulüplerin altyapılarındaki çocuklara aktarabilmeleri; onları teknik, taktik, psikolojik ve sosyal olarak her yönüyle tam donanımlı futbolcular olarak yetiştirmeleri ve istedikleri davranışları ve özellikleri sporcularında görmeleri antrenörlerde başarı hissini uyandıracak ve antrenörlerin iş doyumunu artıracaktır.

Madde 11'de, "Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından işim." önermesinde antrenörlerin %81,4'ünün çoğunlukla tatmin edici ve tamamen tatmin edici, %8.7'sinin ise çoğunlukla tatmin edici değil ve asla tatmin edici değil tercihlerinde yoğunlaştıkları saptanmıştır. Futbol altyapı antrenörlerinden ankete katılanların %9.9'u bu konuda kararsız olduklarını belirtmişlerdir. İmamoğlu (2001) tarafından yapılan araştırmada, antrenörlerin çoğunun kendi yeteneklerini kullanarak bir şeyler yapabilme şanslarının olması bakımından iş doyumları olumlu yönde etkilenmektedir tezi ortaya konmuştur. Korman (1978) tarafından yapılan araştırmada, işin kendisi ile ilgili olan bağımsızlık,

beceri ve yeteneklerinin kullanımı, işin rutin olması gibi faktörlerin işi ilginç ve zevkli kıldığı, bütün bunların iş tatminini etkileyen faktörler olduğu belirlenmiştir.

Antrenörler kendilerine yeteneklerini kullanma olanağı veren çok yönlü ve özel nitelikler gerektiren işler yaptıkça, başarılı oldukları konusunda kendilerine geri dönüt geldikçe işlerinden doyum sağlarlar. Araştırmamızda antrenörlerin büyük bir kısmı profesyonel ve amatör futbolcu olarak oynadıkları ve daha sonra antrenörlük mesleğini seçtikleri tespit edilmiştir. Bu da onların yetenekleri dahilinde bir mesleği seçtiklerini göstermektedir. Bu da antrenörlerin iş doyum düzeylerini olumlu yönde etkilemektedir.

Madde 13'e göre; iş doyumunu belirleyen en önemli boyutlardan bir tanesinin de çalışanların ücretlendirilmesi olarak gösterilebilir. Yapılan literatür incelemesinde Bilgiç (1998) işçiler üzerinde yapmış olduğu çalışmada aylık ödemenin kişinin doyumunu için en iyi belirleyici olduğu sonucuna ulaşmıştır ve çalışmasında iş doyumunu ile ücret arasında anlamlı bir fark bulamamıştır. Çetin (2002), yapmış olduğu çalışmada spor uzmanlarının yaptıkları iş karşılığında aldıkları ücret bakımından %80 gibi büyük bir çoğunluğunun hiç hoşnut olmadıklarını hesaplamıştır. İmamoğlu (2001), antrenörlerin yapmış oldukları işin karşılığında almış oldukları ücretten hoşnut olup olmamalarına ilişkin önermeye büyük bir çoğunlukla (%81.5) hiç hoşnut değilim veya hoşnut değilim şeklinde görüş bildirdiklerini ve çoğunlukla da ferdi branş antrenörlerinin ücret bakımından iş doyumsuzluğu yaşadıklarını tespit etmiştir. Yapılan araştırmalara göre çok az kişi aldığı ücreti yeterli bulmaktadır. Çalışanlar nadiren aldıkları ücret nedeni ile yüksek doyuma sahip olmaktadır (Ardıç ve Baş, 2000:2).

Ücret, antrenörlerin her türlü ihtiyaçlarını karşılamalarında bir araç olduğu için iş tatmini sağlamada önemli bir yere sahiptir. Ayrıca ücret, antrenörlerin toplumda saygınlık kazanma, toplum tarafından kabul edilme, başarı, tanınma gibi sosyal gereksinimlerine aracılık etmektedir. Yetersiz ve adaletsiz ücret aldıklarını algılayan antrenörler, kulüplerine verdikleri hizmetin olması gereken şekilde değerlendirilmediği duygusuna kapılabilirler. Bu durumda, antrenörün çalışma performansı düşebilir veya işten ayrılma eğiliminde bulunabilir. Bu olumsuzlukları

giderebilmek için profesyonel takımların altyapılarındaki antrenörlerin günümüz ekonomik şartlarına göre ücretlerinin tatminkar olması ve başarılarının ödüllendirilmesi gerekmektedir. Bu durum antrenörlerin iş doyumlarını olumlu yönde etkileyecektir.

Madde 14'e göre, antrenörlerin %31.3'ünün iş içindeki terfi imkanlarını çoğunlukla tatmin edici ve asla tatmin edici bulmadıklarını söylerken, %47.4'ünün çoğunlukla tatmin edici ve tamamen tatmin edici buldukları saptanmıştır. Antrenörlerin %1.3'ünün bazen tatmin edici buldukları sonucuna ulaşılmıştır. Güler (1996), işçiler üzerinde yapmış olduğu çalışmada çalışanların geleceğe yönelik olarak en büyük isteklerinin daha iyi bir iş şartı ve işinde yükselme imkanı olduğunu tespit etmiştir. Graham ve arkadaşları (1996), İngiltere'de yapılan bir çalışmada kadrosuz stajyer doktorların kadrolu doktorlara oranla daha fazla stres altında olduklarını ve iş doyumlarının daha düşük olduğunu saptamışlardır. İmamoğlu (2001), antrenörler üzerinde yapmış olduğu çalışmada deneklerin iş yerinde terfi olanağının olup olmamasına ilişkin olarak kararsız olduklarını tespit etmiştir. Bu araştırmalar bizim yapmış olduğumuz çalışmadaki bulgular ile paralellik göstermektedir.

Terfi, altyapı antrenörlerinin bulunduğu kademedan daha yüksek yetki ve sorumluluk taşıyan bir kademeye geçmesidir. Terfi her şeyden önce antrenörün gösterdiği başarının ödülüdür. Terfi kendini geliştirme imkanı elde eden antrenörün kendine güven duygusunu artırmaktadır. Ayrıca terfi, hem kuvvetli bir prestij hem de kendisini ilgilendiren konularda daha çok söz sahibi olmak isteyen antrenöre bu olanağı sağladığından psikolojik bir ödül niteliği taşımaktadır. Antrenörler için terfi daha çok sorumluluk ve daha yüksek sosyal saygınlık anlamına geldiği için antrenörün iş tatmin düzeyi artacaktır. Bu da antrenörlerin daha verimli ve üretken olmasını sağlayacak aynı zamanda terfi ile birlikte ücret de artacağı için, terfi edebilmek için antrenörleri daha çok çalışmaya ve üretmeye motive edecektir.

Madde 17'ye göre; antrenörlerin %30.5'inin çalışma şartlarını asla tatmin edici ve çoğunlukla tatmin edici bulmadıklarını ifade etmişleridir. Antrenörlerin %46.7'si çalışma şartlarını çoğunlukla tatmin edici ve tamamen tatmin edici

bulmadıklarını, %22.8'i de kararsız olduklarını bildirmişlerdir. Yapılan literatür araştırmalarına göre Suyunç (1998), beden eğitimi öğretmenleri üzerinde yapmış olduğu araştırmada öğretmenlerin %20'sinin çalışma şartlarından memnun olduğunu, %43.7'sinin memnun olmadığını tespit etmiş, bununla birlikte %36.3'ünün ise kararsız olduğunu belirlemiştir. Yerlisu (2003) yapmış olduğu çalışmada, antrenörlerin çalıştıkları takımların her ne kadar profesyonel olsalar da işlerini gerçekleştirebilmeleri ve çalışabilmeleri için ihtiyaçları olan yeterli araç-gereç, bilgisayar olanakları, kantin, yemekhane, spor ve dinlenme ile ulaşım gibi fizyolojik gereksinimleri karşılayacak olanakları içeren “çalışma şartlarının” yeterli olmadığını göstermektedir. Sunay (1998) antrenörlerin iş doyumunu üzerine yapmış olduğu çalışmada çalışma olanakları ve fiziksel ortam boyutunda antrenörlerin doyum puanlarının düşük olduğunu saptamıştır.

Antrenörlerin içinde buldukları çalışma ortamı ve onu etkileyen fiziksel koşullar verimliliği etkileyen önemli etmenler arasında sayılabilir. Bu koşulların en uygun düzeye ulaşması antrenörün moral yapısını etkileyebileceği gibi kulüple bütünleşmesini ve dolayısıyla iş doyumunu arttıracaktır.

Madde 20'de, çalışma gurubumuzun yaptıkları iş karşılığında duydukları başarı hissi bakımından %82.6'sının çoğunlukla tatmin edici ve tamamen tatmin edici oldukları, %6.6'sının da tatmin edici olmadıkları tespit edilmiştir.

Çetin (2003), yapmış olduğu çalışmada spor uzmanlarının kendilerini başarılı hissetmesi konusunda %70.5'inin hoşnut ve çok hoşnut olduklarını, %13.6'sının ise hoşnut olmadıklarını tespit etmiştir. Turan (2007), Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünde çalışan personelin iş doyumunu üzerinde yapmış olduğu çalışmada %61.3'ünün yapmış oldukları işte kendilerini başarılı gördüklerini tespit etmiştir. Bu çalışmaların sonucu bizim çalışmalarımızla paralellik göstermekte olup antrenörlerin yapmış oldukları işte yüksek başarı hissetmelerinin moral ve motivasyonlarına olumlu yönde katkı sağlayabileceğini ve bu noktada bireysel tatminin bir hayli fazla olduğunu söyleyebiliriz.

Antrenörlerin yapmış oldukları işte, kendi yeteneklerini, bilgi ve birikimlerini sporculara aktarmaları, geleceğin sporcularını her yönüyle yetiştirmeleri ve bu çalışmaların karşılığını müsabakalarda almaları kendilerini başarılı hissetmelerine neden olacağından ve aynı zamanda moral ve motivasyonlarını olumlu yönden etkileyeceğinden iş doyumlarının artmasına ve yaptıkları işten zevk almalarına sebep olacaktır.

**Tablo 4.3.2.**

**Antrenörlerin Lig Kategorisi Değişkenine Göre İş Doyum Düzeyi Puanlarına İlişkin Ortalamalar, Standart Sapmaları ve Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları**

Lig Kategorisi	N		Ortalama	Standart Sapma	
Süper Lig	54		75.54	16.07	
2. Lig A Grubu	52		74.88	12.92	
2. Lig B Grubu	138		74.46	13.37	
3. Lig	146		71.18	13.53	
Toplam	390		73.44	13.84	
Varyansın kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplar Arası	1229.6	3	409.8	2.159	.092
Grup İçi	73086.3	386	189.8		
Toplam	74315.9	389			

Tablo 4.3.2.'de görüldüğü gibi Süper Lig antrenörlerinin iş doyum düzeyi puanı  $75,54 \pm 16,07$  iken, 2. Lig A Grubu antrenörlerinininki  $74,88 \pm 12,92$ , 2. Lig B Grubu antrenörlerinininki  $74,46 \pm 13,37$  olup 3. Lig antrenörlerinin iş doyum düzeyi puanı ise  $71,18 \pm 13,53$ 'tür. Buna göre Süper Lig antrenörlerinin iş doyum düzeyi puan ortalaması en yüksek iken, 3. Lig antrenörlerinin iş doyum düzeyi puan ortalamasının en düşük olduğu görülmektedir. Antrenörlerin lig kategorisi değişkenine göre iş doyum düzeyi puanları arasındaki farklılığın istatistiksel olarak önemli olmadığı saptanmıştır ( $F_{(3-386)}=2,159$ ,  $P>.05$ ).

Yerlisu ve Çelenk (2007)'in voleybol altyapı antrenörlerinin iş doyum düzeylerini belirlemeye çalıştıkları araştırmada 3. Lig ve altyapılarda çalışan voleybol antrenörlerinin 1. Lig antrenörlerine göre düşük iş doyumuna sahip

oldukları görülmüştür. Yapılan bu çalışma, elde etmiş olduğumuz bulguları destekler niteliktedir.

Antrenörler lig kategorisi değişkenlerine göre incelendiğinde; Süper Lig'deki antrenörlerin doyum puanları diğer lig kategorilerine göre yüksek çıkmıştır. Bunun sebebinin Süper Lig kulüplerinin sağladığı olanakların diğer lig kategorilerine göre daha iyi olmasından kaynaklandığını söyleyebiliriz. 3. Lig altyapı antrenörlerinin iş doyum düzeyi puanının diğer lig kategori antrenörlerine göre daha düşük olduğu saptanmıştır. Bunu sebebi; Süper Lig, 2. Lig A Grubu ve 2. Lig B Grubu kulüplerinin sağladığı koşullara göre 3. Lig kulüplerinin sağladığı imkan ve koşulların yetersiz olmasıdır. Bu bağlamda antrenörlerin iş doyumları, lig kategorisi değişkenine göre farklılaşmaktadır.

**Tablo 4.3.3**

**Sahip Olunan Belge Türü (Unvan)Değişkenine Göre Antrenörlerin İş Doyum Düzeyi Puanlarına İlişkin Ortalamalar, Standart Sapmaları ve Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları**

Belge Türü	N		Ortalama	Standart Sapma	
Teknik Direktör	27		72.67	13.16	
A Lisans	131		75.15	12.52	
B Lisans	232		72.57	14.57	
Toplam	390		73.44	13.84	
Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplar Arası	572.9	2	286.4	1.500	.225
Grup İçi	73742.9	387	191.0		
Toplam	74315.9	389			
Anlamlı Fark	<b>YOK</b>				

Tablo 4.3.3.'te görüldüğü gibi, teknik direktör belgesine sahip antrenörlerin iş doyum düzeyi puanı  $72.67 \pm 13.16$  iken, A lisans belgesine sahip antrenörlerin iş doyum puanı  $75.15 \pm 12.52$  olup B lisans belgesine sahip antrenörlerin iş doyum puanı  $72.57 \pm 14.57$ 'dir. Buna göre A lisanslı antrenörlerin iş doyum düzeyi puan ortalaması en yüksek iken, B lisanslı antrenörlerin iş doyum düzeyi puan ortalamasının en düşük olduğu görülmektedir. Antrenörlerin sahip olunan belge türü

değişkenine göre iş doyum düzeyi puanları arasındaki farklılığın istatistiksel açıdan önemli olmadığı saptanmıştır ( $F(2-387) = 1,500, P>05$ ).

İlgili literatür araştırmaları incelendiğinde, Oshagbiemi, 1997 yılında İngiliz akademisyenler üzerinde yaptığı araştırma sonucunda unvanın iş doyumunu ile pozitif ilişkili olduğunu belirtmiş ve genel iş doyumunun alınan unvanlarla birlikte arttığını saptamıştır. Yine Bilgiç (1998)'in, Türk çalışanlarla yaptığı araştırmasında unvanlı ve iyi ücret alan çalışanların unvansız ve düşük ücret alan çalışanlara göre işlerinden daha fazla doyum sağladıklarını saptamasına rağmen bizim çalışmamızda alt yapı antrenörlerinin unvanlarına göre iş doyum düzeyleri arasında fark çıkmaması, antrenörlerin genel olarak iş doyumlarının unvanlarının artmasından etkilenmediği bulgusuna ulaşmamızı sağlamıştır. Teknik direktörlerin puan ortalamasının düşük çıkmasını ise; teknik direktörlerin Türkiye'deki profesyonel kulüplerin A takımlarında çok yüksek ücret ve çok iyi çalışma koşullarına sahip olmalarına rağmen altyapılarda bu imkanları yakalayamamalarıyla izah etmek mümkündür.

**Tablo 4.3.4.**

**Yaş Değişkenine Göre Antrenörlerin İş Doyum Düzeyi Puanlarına İlişkin Ortalamalar, Standart Sapmaları ve Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları**

Yaş Grupları	N	Ortalama	Standart Sapma		
21-25	10	80.60	13.68		
26-30	57	71.09	13.66		
31-35	94	72.11	14.54		
36-40	109	74.83	12.70		
41-46	70	72.97	14.60		
46≥ yaş	50	74.80	13.73		
Toplam	390	73.44	13.84		
Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplar Arası	1313.0	5	282.6	1.378	.232
Grup İçi	73002.8	384	190.6		
Toplam	74315.9	389			
Anlamlı Fark	<b>YOK</b>				

Tablo 4.3.4'te görüldüğü gibi 21-25 yaş grubu antrenörlerin iş doyum düzeyi puan ortalaması  $80.60 \pm 13.68$ , 26-30 yaş grubu antrenörlerin iş doyum puanı 71.09

$\pm 13.66$ , 31-35 yaş arası antrenörlerin iş doyum puanı  $72.11 \pm 14.54$ , 34-40 yaş ortalaması antrenörlerin iş doyum puanı  $74.83 \pm 12.70$ , 41-46 yaş arası antrenörlerin iş doyum puanı  $72.97 \pm 14.60$ , 46- ve üstü yaş grubu antrenörlerin iş doyum puanı  $74.80 \pm 13.73$ 'tür. Buna göre 21-25 yaş grubu antrenörlerin iş doyum düzeyi puan ortalaması en yüksek iken 31-35 yaş arası antrenörlerin iş doyum puan ortalamasının en düşük olduğu görülmektedir. Antrenörlerin yaş değişkenine göre iş doyum düzeyi puanları arasındaki farklılığın istatistiksel açıdan önemli olmadığı saptanmıştır ( $F_{(5, 384)} = 1,378, P>05$ ).

Literatürdeki ilgili araştırmalara bakıldığında, Yerlisu (2003), Türkiye'deki profesyonel futbol kulüplerindeki antrenörlerin yaşlarına göre iş doyum düzeyleri arasında anlamlı bir fark olmadığını saptamıştır. Yine Vural (2001), Ankara'daki amatör kulüplerde görev yapan futbol antrenörlerinin iş doyum düzeylerini saptamaya yönelik yapmış olduğu çalışmada da antrenörlerin yaşlarına göre iş doyum düzeyleri arasında fark olmadığını tespit etmiştir. Yerlisu ve Çelenk (2007) de yaptıkları çalışmada voleybol altyapı antrenörlerinin yaşlarına göre iş doyum düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulamamışlardır. Gürbüz ve Koçak (2003)'ün devlet ve özel sektörde çalışan antrenörler üzerinde yaptıkları çalışmada antrenörlerin yaşlarına göre iş doyum düzeyleri arasında fark bulmamış olmaları bizim yapmış olduğumuz çalışmayı destekler mahiyettedir. Bunun yanında yaşın artmasıyla iş doyumunun arttığını gösteren çalışmalar vardır. Aydınli (2005), yaptığı araştırmada yaş ilerledikçe işten duyulan doyumun arttığını genç çalışanların yaşlı çalışanlara oranla daha düşük iş doyum düzeyine sahip olduğunu bulmuştur. Drakau ve arkadaşlarının (2006) da Yunanistan'daki değişik branşlarda görev yapan antrenörlerin yaşam doyumuna üzerine yapılan çalışmada yaşlara göre anlamlı fark bulmuşlardır. Yine Herrera ve Lim (2007) de yaptıkları çalışmada antrenörlerin yaşlarına göre iş doyum düzeyleri arasında anlamlı farkın olduğunu saptamışlardır. Lee ve Wilbur (1985) ile Organ ve Lindl (1995) de yaptıkları çalışmada yaş ilerledikçe ödüllerin de arttığını bunun da gençlere göre yaşlılarda daha fazla doyum yarattığını belirlemelerine rağmen çalışmamızda futbol altyapı antrenörlerinin yaşlarına göre iş doyum düzeyleri arasında fark çıkmamasına bağlı olarak

antrenörlerin genel olarak iş doyumunun yaş değişkeninden etkilenmediğini söyleyebiliriz.

**Tablo 4.3.5.**  
**Meslekte Çalışma Yılı (Kıdem) Değişkenine Göre Antrenörlerin İş Doyum Düzeyi Puanlarına İlişkin Ortalamalar, Standart Sapmaları ve Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları**

Çalışma Yılı	N	Ortalama	Standart Sapma		
1ay-5 yıl	166	74.29	14.14		
6-10	127	72.73	13.02		
11-15	53	71.25	16.34		
16-20	23	74.61	11.27		
21≥ yıl	21	75.33	12.07		
Toplam	390	73.44	13.84		
Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar Arası	545.0	4	136.2	.709	.586
Grup İçi	73770.8	385	192.1		
Toplam	74315.9	389			
Anlamlı Fark	<b>YOK</b>				

Tablo 4.3.5'te görüldüğü gibi 1 ay ile 5 yıl arasında kıdeme sahip antrenörlerin iş doyum düzeyi puanı  $74.29 \pm 14.14$ , 6-10 yıl arası kıdeme sahip antrenörlerin iş doyum düzeyi puanı  $72.73 \pm 13.02$ , 11-15 yıllık kıdeme sahip antrenörlerin iş doyum puanı  $71.25 \pm 16.34$ , 16-20 yıl arasında kıdeme sahip antrenörlerin iş doyum puanı  $74.61 \pm 11.27$ , 21 yıl ve daha fazla kıdeme sahip antrenörlerin iş doyum puanı  $75.33 \pm 17.07$ 'dir. Buna göre 21 yıl ve daha fazla kıdeme sahip antrenörlerin iş doyum düzeyi puan ortalamaları en yüksek iken, 11-15 yıl arası kıdeme sahip antrenörlerin iş doyum düzeyi puan ortalamalarının en düşük olduğu görülmektedir. Antrenörlerin çalışma yılına (kıdemlerine) göre iş doyum düzeyi puanları arasındaki farklılığın istatistiksel açıdan önemli olmadığı saptanmıştır ( $F_{(4,385)} = ,709, P>05$ ).

Literatürdeki ilgili araştırmalara bakıldığında, Yerlisu (2003), yaptığı çalışmada profesyonel takım antrenörlerinin kıdemlerine göre iş doyum düzeyleri arasında anlamlı fark bulamamıştır. Bu sonuç Vural (2001)'in yaptığı çalışma ile benzerlik göstermektedir. Musal ve arkadaşlarının (1995) uzman hekimler üzerinde yaptıkları araştırmada meslekte geçirilen süre ile iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişki olmadığını bildirmişlerdir (Yıldız vd., 2003). Pond ve Geyer'in (1987) bireylerin algıladıkları farklı iş alternatifleri ile iş doyumunu arasındaki ilişki

konusunda yaptıkları araştırmada kıdem ile iş doyumunu arasında anlamlı bir fark bulamamışlardır. Ayrıca Gürbüz ve Koçak (2003) “Devlet ve özel sektörde çalışan antrenörlerin iş tatmin düzeylerinin cinsiyet ve iş deneyimine göre karşılaştırılması” adlı çalışmalarında benzer bir sonuç elde etmişlerdir. Drakau ve arkadaşlarının (2006)’da Yunanistan’daki değişik branşlarda görev yapan antrenörlerin yaşam doyumunu üzerine yaptıkları çalışmalarında kıdeme göre anlamlı bir fark bulunamamıştır. Literatür araştırmaları bizim yaptığımız çalışma ile paralellik göstermektedir.

Reitz (1987), Kalemberg ve Locosso (1983) yaptıkları araştırmalarda kişilerin kıdem ve deneyimleri arttıkça iyi mevkilere gelebilme imkanlarının da artıyor olmasının işten daha çok tatmin olmalarını sağladığını yaptıkları araştırmalarla tespit etmişlerdir.

Bu durumun, kıdem artması ile işi tam manasıyla öğrenme ücret artışı ve ödüllerin artmasının iş doyumunu olumlu yönde etkilemesi beklenirken antrenörler de böyle bir bulguya rastlanmamıştır.

**Tablo 4.3.6.**

**Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Antrenörlerin İş Doyum Düzeyleri Farklılıklarına İlişkin Ortalamalar, Standart Sapmaları ve Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları**

Eğitim Düzeyi	N	Ortalama	Standart Sapma		
İlkokul	7	83.29	11.101		
Ortaokul	24	77.21	14.404		
Lise	178	74.39	13.964		
Üniversite	35	71.00	15.643		
Beden Eğitimi ve Spor	135	71.91	12.919		
Lisansüstü	11	69.45	13.412		
Toplam	390	73.44	13.840		
Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar Arası	1877.736	5	375.547	1.989	0.079
Grup İçi	72509.300	384	188.826		
Toplam	74387.036	389			
Anlamlı Fark	<b>YOK</b>				

Tablo 4.3.6. incelendiğinde antrenörlerin eğitim durumlarına göre; ilkokul mezunlarının iş doyum düzeyi puanı  $83.29 \pm 11.10$  iken, ortaokul mezunlarının iş doyum düzeyi puanının  $77.21 \pm 14.40$ , lise mezunlarının iş doyum düzeyi puanının  $74.39 \pm 13.96$ , üniversite mezunlarının iş doyum düzeyi puanının  $71.00 \pm 15.64$ , Beden Eğitimi ve Spor alanlarından mezun antrenörlerin iş doyum puanının  $71.91 \pm 12.91$ , lisansüstü eğitime sahip antrenörlerin iş doyum puanının  $69.45 \pm 13.41$  olduğu görülmektedir. Buna göre antrenörlerin ilkokul mezunu olanlarının iş doyum düzeyi puan ortalaması en yüksek iken, lisansüstü eğitim almış antrenörlerin iş doyum düzeyi puan ortalamasının en düşük olduğu görülmektedir. Antrenörlerin eğitim durumlarına göre iş doyum düzeyi puanları arasındaki farklılığın istatistiksel açıdan önemli olmadığı saptanmıştır ( $F_{(5-384)}, 1,989, P>05$ ).

Literatürdeki ilgili araştırmalara bakıldığında, Yerlisu (2003), Türkiye'deki profesyonel takımlarda görev yapan altyapı antrenörlerinin, eğitim değişkenine göre iş doyum düzeylerinin farklılaşmadığını yine İncir (1990), çalışanların iş doyumunu; Al-Lauzive Salah (1997), sağlık çalışanlarının iş doyumunu; Doğan ve arkadaşları (1997) Beden Eğitimi Bölümü öğretim elemanlarının iş doyum düzeyleri ile ilgili yaptıkları çalışmada eğitim düzeyi boyutunda anlamlı bir fark bulunmadığını tespit etmişlerdir. Yerlisu ve Çelenk (2007) voleybol antrenörleri üzerinde eğitim düzeylerine göre antrenörlerin iş doyum düzeyleri incelemişler ve boyutların hiçbirinde anlamlı bir fark bulunmadığını saptamışlardır. Bu sonuçlar bizim yapmış olduğumuz çalışmanın sonuçlarını destekler mahiyettedir. Bunun yanında eğitim düzeyinin artması ile iş doyumunun arttığını gösteren çalışmalar da vardır. Yiğitoğlu (2005), yapmış olduğu çalışmada eğitim düzeyi kişinin işini daha iyi kavrayıp, daha başarılı olmasını sağladığı ve iş doyumunu oluşumuna katkıda bulunduğu tespitini yapmıştır. Bu da, yaptığı çalışmada eğitim düzeyi ile iş doyumunu arasında anlamlı bir fark olduğunu saptamasını ortaya koymuştur. Sunay (1998), antrenörler üzerinde yapmış olduğu çalışmada üniversitelerde spor eğitimi almış bireysel ve takım antrenörlerinin lise ve dengi okullardan mezun olan antrenörlere göre iş doyumunun pozitif olduğunu ortaya koymuştur.

Araştırma bulgularına göre, genel olarak eğitim düzeyi arttıkça iş doyumunu da artmaktadır. Ancak dikkat edilmesi gereken, yüksek eğitilmiş birinin düşük ücretle çalışmasının başlı başına bir doyumsuzluk kaynağı olacaktır. Bizim yaptığımız çalışmada; antrenörlerin eğitim seviyesinin yükseldikçe iş doyum puanlarının düşmesinin nedeni, kulüplerdeki antrenörlerin yüksek ücret ve ödüllerle desteklenmemelerinden kaynaklanabilir. Bu bağlamda, yaptığımız çalışmada antrenörlerin eğitim seviyesinin artmasının iş doyumunu olumlu yönde etkilemesi beklenirken antrenörlerde böyle bir bulguya rastlanmamıştır.

**Tablo 4.3.7.**

**Aynı Kulüpte Çalışma Süresi Değişkenine Göre Antrenörlerin İş doyum Düzeyi Puanlarına İlişkin Ortalamalar, Standart Sapmaları ve Tek Yönlü Varyans Analiz Sonuçları**

Aynı Kulüpte Çalışma Süresi	N	Ortalama	Standart Sapma		
Yıl ≤ 1	58	70.88	13.80		
1-3 yıl	176	74.64	13.02		
4-6 yıl	86	71.42	15.70		
6-10 yıl	45	75.13	13.55		
10 ≥ yıl	25	74.92	12.49		
Toplam	390	73.44	13.84		
Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar Arası	1167.5	4	291.8	1.532	.192
Grup İçi	73148.4	385	190.4		
Toplam	74315.9	389			
Anlamlı Fark	<b>YOK</b>				

Tablo 4.3.7., incelendiğinde antrenörlerin aynı kulüpte çalışma sürelerine göre; 1 yıldan az çalışan antrenörlerin iş doyum puanı  $70.88 \pm 13.80$ , 1-3 yıl arası çalışan antrenörlerin iş doyum puanı  $74.64 \pm 13.02$ , 4-6 yıl arasında aynı kulüpte çalışan antrenörlerin iş doyum puanı  $71.42 \pm 15.70$ , 6-10 yıl arasında aynı kulüpte çalışan antrenörlerin iş doyum puanı  $75.13 \pm 13.55$ , 10 yıl ve üzeri aynı kulüpte çalışan antrenörlerin iş doyum puanı  $74.92 \pm 12.49$ 'dur. Buna göre 6-10 yıl arasında çalışan antrenörlerin iş doyum düzeyi puanı ortalaması en yüksek iken 1 yıldan az çalışan antrenörlerin iş doyum düzeyi puanının en düşük olduğu görülmektedir.

Antrenörlerin aynı kulüpte çalışma yılına göre iş doyum düzeyi puanı arasındaki farklılığın istatistiksel açıdan önemli olmadığı saptanmıştır ( $F_{(4-385)}=1,532, P>05$ ).

Yaptığımız araştırmada, antrenörlerin aynı kulüpte çalışma süresi değişkenine göre antrenörlerin iş doyum puanlarının istatistiksel olarak farklılaşmaması aynı kulüpte çalışma süresi değişkeninin iş doyumunu etkilemediğini gösterir niteliktedir.

**Tablo 4.3.8.**

**Medenî Durum Değişkenine Göre Antrenörlerin İş Doyum Düzeyi Puanlarına İlişkin Ortalamalar, Standart Sapmaları ve t-Testi Sonuçları**

Medenî Durum	N	X	ss	t	p	Anlamlı Fark
Evli	295	73.72	13.97	.690	.483	YOK
Bekar	95	72.59	13.45			

Tablo 4.3.8. incelendiğinde, antrenörlerin iş doyum düzeylerinin medenî durum değişkenine göre farklılaşmadığı görülmektedir ( $t_{(387)}= ,690, p>.05$ ). Buna göre antrenörlerin iş doyum düzeyleri medenî duruma göre değişmemektedir.

Literatürdeki ilgili araştırmalara bakıldığında, Çetin (2001), spor uzmanları üzerinde yapmış olduğu araştırmada medenî durumun iş doyum düzeylerini etkilemediği sonucuna ulaşmıştır. Yine Bilgiç (1998), işçiler üzerinde yaptığı çalışmada, Güler (1990), işçilerin iş doyumunu araştırmada, Gökçekan ve Özer (1990), rehber öğretmenlerde tükenmişlik ve iş doyumunu araştırmada, Karlıdağ ve arkadaşlarının (2000) hekimlerde iş doyumunu araştırmada, medenî durumun iş doyumunu düzeyine bir etkisinin olmadığını tespit etmişlerdir. Bu sonuçlar bizim yapmış olduğumuz çalışmanın sonuçlarını destekler mahiyettedir. Bu arada medenî durumun iş doyumunu olumlu yönde etkilediğini tespit eden araştırmalar da yapılmıştır. Yıldız (2003) ve Canbaz (2005) yaptıkları çalışmada evliliğin kişiye düzenli bir yaşam sağlayarak iş doyumunu düzeyini artırdığını ortaya koymuşlardır. Samadov (2006), iş doyumunu ve örgütsel bağlılık üzerine yapmış olduğu araştırmada medenî durumu evli olanların iş doyumunu düzeylerinin bekar olanlara göre daha yüksek olduğunu saptamasına rağmen çalışmamızda futbol altyapı antrenörlerinin

medenî durumlarına göre iş doyum düzeylerinin farklılaşmaması, antrenörlerin genel olarak iş doyumunun medenî durum değişkeninden etkilenmediğini göstermektedir.

**Tablo 4.3.9.**

**Antrenörlerin Futbol Oynayıp Oynamama Durumlarına Göre İş Doyum Düzeyi Puanlarına İlişkin Ortalamalar, Standart Sapmaları ve t-Testi Sonuçları**

Lisanslı Futbol Oynayıp Oynamama Durumu	N	X	ss	t	p	Anlamlı Fark
Oynadım	378	73.60	13.86	1.279	.183	YOK
Oynamadım	12	68.42	12.45			

Tablo 4.3.9. incelendiğinde, antrenörlerin iş doyum düzeyleri ile lisanslı futbol oynayıp oynamama durumları arasındaki fark anlamlı değildir ( $t_{(387)}= 1,279$ ,  $p>.05$ ). Buna göre, antrenörlerin iş doyum düzeyleri ile lisanslı futbol oynayıp oynamama durumuna göre istatistiksel açıdan farklılık görülmemektedir.

Antrenörlerin lisanslı olarak futbol oynamaları görev yaptıkları kulüpler açısından önemlidir. Çünkü futbol oynadıkları dönemlerdeki bilgi ve beceriler ile tecrübeler yetiştirecekleri çocuklar açısından çok önemlidir. Gençlik yıllarında top oynayan antrenörler sosyal, psikolojik ve teknik yönden ve ileride karşılaşacakları problemlerden çıkış noktaları konusunda bilgi ve deneyimlerini çocuklara en iyi şekilde aktararak onları en iyi şekilde geleceğe hazırlayacaklarını düşünüyoruz.

**Tablo 4.3.10.**

**Antrenörlerin Futbol Oynama Düzeylerine Göre İş Doyum Düzeyi Puanlarına İlişkin Ortalamalar, Standart Sapmaları ve t-Testi Sonuçları**

Futbol Oynama Düzeyi	N	X	ss	t	p	Anlamlı Fark
Profesyonel	216	73.44	14.72	.005	.996	YOK
Amatör	162	73.45	12.62			

Tablo 4.3.10. incelendiğinde, antrenörlerin iş doyum düzeyleri ile futbol oynama durumları arasındaki fark anlamlı değildir ( $t_{(375)} = ,005$ ,  $p > .05$ ). Buna göre antrenörlerin iş doyum düzeyleri futbol oynama düzeyine göre istatistiksel olarak farklılaşmamaktadır.

Antrenörlerin futbol oynama düzeylerinin ağırlıklı olarak profesyonel seviyede olması, altyapılar için olumlu bir gelişmedir. Çünkü profesyonel takımların altyapılarında görev yapmaları ve sporcuları ileriki yıllarda profesyonel takıma çok yönlü olarak hazırlamalarının, profesyonelliğin gereklerini sporcularına altyapıda kazandırmalarının geleceğin sporcuları açısından olumlu olduğu söylenebilir.

**Tablo 4.3.11.**

**Altyapıya Ayrılan Bütçenin Yeterliliğine Göre Antrenörlerin İş Doyum Düzeyi Puanlarına İlişkin Ortalamalar, Standart Sapmaları ve Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları**

<b>Bütçenin Yeterliliği</b>	<b>N</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>		
Evete	57	81.42	14.24		
Kısmen	97	75.42	13.09		
Hayır	236	70.71	13.21		
Toplam	390	73.46	13.85		
<b>Varyansın Kaynağı</b>	<b>Kareler Toplamı</b>	<b>Serbestlik Derecesi</b>	<b>Kareler Ortalaması</b>	<b>F</b>	<b>P</b>
Gruplar Arası	5756.6	2	2878.3	16.176	.000
Grup İçi	68503.8	387	177.9		
Toplam	75260.4	389			
Anlamlı Fark	Evet-Hayır, Evet-Kısmen, Kısmen-Hayır				

Tablo 4.3.11. incelendiğinde profesyonel kulüplerin altyapılarına ayrılan bütçenin yeterliliğine, evet diyen antrenörlerin iş doyum düzeyi puanı  $81.42 \pm 14.24$ , kısmen diyen antrenörlerin iş doyum düzeyi puanı  $75.42 \pm 13.09$ , hayır diyen antrenörlerin iş doyum düzeyi puanı  $70.71 \pm 13.21$ 'dir. Buna göre evet diyen antrenörlerin iş doyum düzeyi puan ortalaması en yüksek iken, hayır diyen antrenörlerin iş doyum düzeyi puan ortalamasının en düşük olduğu görülmektedir. Yapılan istatistiksel analiz sonucunda antrenörlerin iş doyum düzeyi ile kulüplerin

altyapılarına ayırdıkları bütçeler arasındaki farkın anlamlı olduğu saptanmıştır (  $F_{(3-386)}=16.176$ ;  $P<05$ ).

Yapılan araştırmada, altyapıya ayrılan bütçe yeterli olmadığı takdirde, antrenörlerin ücretleri, çalışma koşulları, motivasyon, tesisler, altyapı araç-gereç ve malzeme, yardımcı hizmet gören kişiler (malzemeci, masör vb.) ve sporcular olumsuz yönde etkilenecektir. Çünkü, bütün bunlardan verim alabilmek için profesyonel takım yöneticileri gerekli olan ortamı hazırlamak zorundadırlar. Bunu yapmayan kulüplerimiz ekonomik olarak zora düştükleri zaman sporcu ve antrenör konusunda çok büyük problemlerle karşılaşmakta, oysa altyapıya gerekli bütçeyi ayırarak yatırım yapan kulüpler altyapıdan çıkan başarılı sporcuları kendi A takımında oynattıktan sonra başka kulüplere satarak çok büyük gelirler elde etmektedirler. T.F.F. ve kulüplerin altyapılarını teşvik etmelerinin hem kulüplerin gelişmesinde hem de geleceğin millî takım sporcularının yetişmesinde çok önemli rol oynayacağı açıktır. Ülkemizde sağlıklı nesiller yetiştirmek ve geleceğin elit sporcularını yetiştirmek için sadece profesyonel takımların altyapıları değil amatör futbol kulüplerinin altyapıları da kulüpler ve T.F.F. tarafından teşvik edilmeli, gerekirse kulüplere gerekli yaptırımlar ve teşvikler uygulanmalıdır.

**Tablo 4.3.12.**

**Altyapılarda Malzeme Yeterliliğine Göre Antrenörlerin İş Doyum Düzey Puanlarına İlişkin Ortalamalar, Standart Sapmaları ve Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları**

Malzeme Yeterliliği	N		Ortalama	Standart Sapma	
Evet	149		79.30	12.40	
Kısmen	138		71.80	12.10	
Hayır	103		66.97	14.73	
Toplam	390		73.43	13.85	
Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplar Arası	9716.7	2	4858.3	28.975	.000
Grup İçi	65556.0	387	167.6		
Toplam	74272.8	389			
Anlamlı Fark	Evet-Hayır, Evet-Kısmen, Kısmen-Hayır				

Tablo 4.3.12.'de görülebileceği gibi profesyonel kulüplerin altyapılarında malzeme yeterliliğine evet diyen antrenörlerin iş doyum düzeyi puanı  $79.30 \pm 12.40$ , kısmen diyen antrenörlerin iş doyum puanı  $71.80 \pm 12.10$ , hayır diyen antrenörlerin iş doyum puanı  $66.97 \pm 14.73$ 'tür. Buna göre, evet diyen antrenörlerin iş doyum düzeyi puanı ortalaması en yüksek iken, hayır diyen antrenörlerin iş doyum düzeyi puan ortalamasının en düşük olduğu görülmektedir. Yapılan istatistiksel analiz sonucunda kulüplerin malzeme yeterliliğine yaptıkları yatırımlar ile antrenörlerin iş doyum düzeyi arasındaki farkın anlamlı olduğu saptanmıştır ( $F_{(2-387)}=28.975$ ;  $P<05$ ).

Bu bulgular ışığında, altyapılara gerekli bütçenin ayrılarak özellikle maç ve antrenman malzemelerinin tam donanımlı olması gerekiyor. Geleceğe yönelik, teknik anlamda iyi sporcular yetiştirmek için kulüplerin malzeme probleminin olmaması gerekmektedir. Kısıtlı imkanlar ve malzeme, hem sporcuların donanımlarını hem de antrenörlerin iş doyumunu olumsuz yönde etkilemektedir.

**Tablo 4.3.13.**

**Altyapıya Ait Spor Tesislerinin Yeterliliğine Göre Antrenörlerin İş Doyum Düzeyi Puanlarına İlişkin Ortalamalar, Standart Sapmaları ve Tek Yönlü Varyans Analiz Sonuçları**

Tesis Yeterliliği	N		Ortalama	Standart Sapma	
Evet	58		81.42	14.24	
Kısmen	97		75.42	13.09	
Hayır	235		70.71	13.21	
Toplam	390		73.46	13.85	
Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar Arası	5756.6	2	2878.3	16.176	.000
Grup İçi	68503.8	387	177.9		
Toplam	74260.4	389			
Anlamlı Fark	Evet-Hayır, Evet-Kısmen, Kısmen-Hayır				

Tablo 4.3.13.'te görüldüğü gibi profesyonel kulüplerin altyapılarındaki tesislerin yeterliliğine evet diyen antrenörlerin iş doyum düzeyi puanı  $81.42 \pm 14.24$ , kısmen diyen antrenörlerin iş doyum puanı  $75.42 \pm 13.09$ , hayır diyen antrenörlerin iş doyum puanı  $70.71 \pm 13.21$ 'dir. Buna göre, evet diyen antrenörlerin iş doyum düzeyi

puanı ortalaması en yüksek iken, hayır diyen antrenörlerin iş doyum düzeyi puan ortalamasının en düşük olduğu görülmektedir. Yapılan istatistiksel analiz sonucunda antrenörlerin kulüplerin altyapılarına ayırdıkları bütçeler ile antrenörlerin iş doyum düzeyleri arasındaki farkın anlamlı olduğu saptanmıştır ( $F_{(2-387)}=16.176$ ;  $P<05$ ).

Yapmış olduğumuz araştırmada, antrenörlerin yaklaşık olarak %60'ının profesyonel takımların altyapılarındaki tesisler konusunda yeterli olmadıklarına inandıkları saptanmıştır. Özellikle küçük yaş gruplarındaki çocukların teknik kapasitelerinin arttırılması ve ileriki yaşlarda tam donanımlı futbolcu olmalarının tesis olmadan gerçekleşmesi mümkün değildir. Tesisleri tam donanımlı olmayan altyapılarda çok kaliteli sporcuların yetişmesi mümkün olmadığı için, kulüpler altyapılarından sporcu temin edemeyecek bu da profesyonel takımların maddî olarak dışarıya bağımlı olmalarına ve çok zor durumda kalmalarına neden olacaktır. T.F.F. ve kulüplerin ortaklaşa bir biçimde çalışarak gerekirse T.F.F dan teşvikler alarak kulüplerin altyapılarının tesisleşmesi konusunda yatırımlar yapılması gerekmektedir. Tam donanımlı tesislerde çalışan antrenörlerin iş doyum düzeylerinin daha yüksek olacağını söyleyebiliriz.

**Tablo 4.3.14.**

**Antrenörlerin Kendi Alanları İle İlgili Bilimsel Yayınları Takip Etme Durumları İle İş Doyum Düzeylerine İlişkin Ortalamalar, Standart Sapmaları ve Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları**

Tesis Yeterliliği	N		Ortalama	Standart Sapma	
Evet	198		75,51	14,64	
Kısmen	184		71,27	12,70	
Hayır	8		72,00	11,65	
Toplam	390		73,44	13,84	
Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar Arası	1720.115	2	860.057	4,573	.011
Grup İçi	72595.834	387	188.072		
Toplam	74315.949	389			
Anlamlı Fark	Evet-Hayır, Evet-Kısmen, Kısmen-Hayır				

Tablo 4.3.14.'te görüldüğü gibi profesyonel futbol kulüplerinin altyapılarındaki antrenörlerin kendi alanlarıyla ilgili bilimsel yayınları takip etme

bulgularına göre; evet cevabı veren antrenörlerin iş doyum düzeyi puanı  $75,51 \pm 14,64$ , kısmen cevabı veren antrenörlerin iş doyum düzeyi puanı  $71,27 \pm 12,70$ , hayır cevabı veren antrenörlerin iş doyum düzeyi puanı  $72,00 \pm 11,65$ 'tir. Buna göre, evet cevabı veren antrenörlerin iş doyum düzeyi puan ortalaması en yüksek iken kısmen cevabı veren antrenörlerin iş doyum düzeyi puan ortalamasının en düşük olduğu görülmektedir. Yapılan istatistiksel analiz sonucunda antrenörlerin kendi alanlarıyla ilgili bilimsel yayınları takip etme durumları ile iş doyum düzeyleri arasındaki farkın anlamlı olduğu saptanmıştır ( $F_{(2-387)}=4,573$ ;  $P<0,05$ ).

Yaptığımız araştırmada antrenörlerin kendi alanları ile ilgili bilimsel yayınları takip ettikleri bulgusuna varılmıştır. Antrenörlerin özellikle yaş gruplarına göre antrenman bilgisi, spor fizyolojisi, sporda yetenek seçimi, uygulamalı antrenman metotları, sporcu beslenmesi, spor psikolojisi, teknik ve taktik konusunda gelişen teknoloji ve bilgiyi kullanmaları altyapılardan geleceğe yönelik sporcular yetiştirilmesi bakımından bilimsel yönden önemli etkindir. T.F.F. tarafından iki yılda bir gerçekleştirilen gelişim seminerlerinin nitelik olarak daha kapsamlı yapılması, kulüp yönetimlerinin, antrenörlerinin gelişimleri için yapılacak olan kongrelere, panellere ve konferanslara altyapı antrenörlerinin katılmasını maddi ve manevi olarak desteklemeleri, hem kulübün geleceği açısından hem de Türk futboluna yeni yetenekli gençler yetiştirilmesi açısından çok önemli etkenlerdendir.

## BÖLÜM V

### 5. SONUÇ ve ÖNERİLER

#### 5.1. Sonuçlar

Bu araştırma; Türkiye'deki profesyonel futbol kulüplerinin altyapılarındaki antrenörlerin iş doyum düzeylerini inceleyerek iş doyum düzeylerini etkileyen bireysel ve örgütsel faktörleri belirlemek amacıyla yapılmıştır.

Öncelikle bu amacı gerçekleştirebilmek için “anket formu” oluşturulmuş, bu anket formunun birinci bölümü “Antrenörlerin Sosyo-Demografik” özelliklerini ve kulüplerin çalışma olanaklarını saptamaya yönelik 17 sorudan oluşmuştur. 20 sorudan oluşan Minnesota iş doyum ölçeği, antrenörlerin örgütsel ve kişisel iş doyum boyutlarını etkileyen sebepleri saptamaya yöneliktir ve ikinci bölümü teşkil etmektedir. Antrenörlerden elde edilen verilerin bir kısmı üzerinden (n=153) gerçekleştirilen güvenilirlik çalışmasında, ölçeğin iç tutarlılık (Cronbach alfa) katsayısı .89 olarak belirlenmiştir.

Anket formu 2006-2007 futbol sezonunda profesyonel futbol kulüplerinin kategorilerine göre; Süper Lig'den 18 kulüpten 54 antrenöre, 2. Lig A Grubu'ndan 18 kulüpten 54 antrenöre, 2. Lig B Grubu'ndan 50 kulüpten 150 antrenöre ve 3. Lig'den 64 kulüpten 192 antrenör olmak üzere toplam 450 anket (Ek-2) gönderilmiş olup, uygulama sonucunda geri dönen ve geçerli sayılan 390 adet anket değerlendirilmeye alınmıştır.

Bu uygulamanın neticesinde çalışmaya ilişkin bulguların neticesi aşağıdaki gibidir;

- Antrenörlerin iş doyum ölçeği puan ortalamaları “Çoğunlukla Tatmin Edici” seçeneği etrafında yoğunlaştığı göz önüne alındığında antrenörlerin iş doyum düzeylerinin iyi seviyede olduğu söylenebilir. Özellikle Türkiye’de antrenör sayısının çok fazla olması, kulüp sayısının ve ülkemizde iş istihdamının az olması; mevcut kulüplerde çalışan antrenörlerin doyum puanlarının yüksek çıkmasına sebep olmuş olabilir.
- Antrenörlerin görev yaptıkları lig kategorisi ve statüleri (sahip olunan belge) değişkenine göre, iş doyum puanları istatistiksel olarak farklılaşmamaktadır.
- Araştırma kapsamındaki antrenörlerin yaş, kıdem ve medenî durumları ile iş doyum düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki görülmemiştir.
- Antrenörlerin eğitim düzeyi değişkenine göre iş doyum düzeyleri farklılaşmamaktadır.
- Antrenörlerin gençlik yıllarında futbol oynayıp-oynamama durumları ile futbol oynadılar ise oynama düzeylerine ve aynı kulüpte çalışma süresine göre iş doyum düzeyleri istatistiksel olarak farklılaşmamaktadır.
- Çalışma koşulları açısından kulüp yönetimlerinin altyapılara ayırdığı bütçe, antrenörlerin kulüplerin tesislerini yeterli bulma ve antrenman ve maç malzemelerini yeterli bulma durumlarına göre iş doyum düzeyleri istatistiksel olarak farklılaşmaktadır.
- Antrenörlerin kendi alanlarıyla ilgili bilimsel yayınları takip etme durumları ile iş doyum düzeyleri arasında anlamlı ilişki olduğu saptanmıştır.
- Antrenörlerin kulüp yönetiminden aldıkları ücretin çoğunlukla tatmin edici olmadığı görülmüştür.

- Antrenörlerin, kulüp yöneticilerinin yönetim tarzlarını bazen tatmin edici boyutta bulduğu tespit edilmiştir.
- Kulüplerde var olması gereken tesisler (kütüphane, eğitim salonu, soyunma odaları vb.) ve altyapılarda bulunması gerekli yardımcı personelin (masör, malzemeci, psikolog, doktor vb.), tam manasıyla yeterli olmadığı aynı zamanda lig kategorisi aşağıya düştükçe bu personel eksikliğinin daha da arttığı saptanmıştır.

Bu sonuçlara göre iş doyum puan ortalamalarına bakıldığında antrenörlerin iş doyumlarının “çoğunlukla tatmin edici” olduğu saptanmıştır. Kulüplerin antrenörlerine sağlayacağı çalışma şartları, kulüp yönetimlerinin altyapıları için yeterli bütçeyi ayırmaları, kulüp tesis, araç-gereç yeterlilikleri ve fizikî donanımlarının tam olması, antrenörlerin eğitim durumlarının ve statülerinin yükseltilerek sosyal haklarının korunması, çalışma arkadaşları ve yönetimle iyi ilişkiler içerisinde olması, antrenörlerin görev yaptıkları kulüplerde çalışan teknik ve yardımcı hizmetlilerin tam olması bununla beraber görev yaptıkları kulüplerde yaş, kıdem, medenî durum ve eğitim durumlarının da göz önüne alınarak günümüz ekonomik koşullarına göre ücretlendirilmesi; antrenörlerin iş doyumlarını olumlu yönde etkileyeceğinden daha verimli ve üretken olmalarına katkı sağlayacaktır. Kulüp yönetimlerinin altyapılarda başarılı olabilmeleri ve başarılarının kalıcı olabilmeleri için yukarıda belirtilen değişkenlere önem vermelerinin gerekliliği söylenebilir.

## 5.2. Öneriler

Çalışmada elde edilen sonuçlara göre uygulama ve araştırmacılara yönelik öneriler aşağıda sunulmuştur.

### Uygulamaya Yönelik Öneriler:

- Kulüp yönetimleri, altyapılarına ciddi bir şekilde bütçe ayırarak, bu bütçeyi etkin ve verimli bir şekilde kullanmalı ve yatırıma dönüştürmelidir (saha,

tesis, araç-gereç, malzeme vb.). Antrenörlerin çalışma şartlarını verimli hale getirmenin onların hedeflerine ulaşmasını ve iş doyum düzeylerini olumlu yönde etkileyeceğini düşünüyoruz.

- Kulüp yönetimlerinin çok amaçlı kulüp binaları yapmalarının ve içinde tesisler kurmalarının (eğitim salonu, dinlenme salonu, soyunma odaları, fitness salonu vb.) sporcuların her yönüyle tam donanımlı bir şekilde gelişmelerine katkı sağlayacağını düşünüyoruz.

- Kulüp yönetimleri yardımcı personel (malzemeci, masör, beslenme uzmanı vb.) temin ederek modern anlamda ve antrenörlerin işlerini kolaylaştıracak önlemler alabilirler.

- Antrenörlerin, kendi alanlarıyla ilgili bilimsel yayınları takip etmelerine, teknolojiyi en iyi şekilde kullanmalarına, bilgi ve birikimlerini artırmaya ve uygulamaya yönelik her türlü maddî ve manevî destek verilmelidir.

- Antrenörlerin eğitim düzeylerinin yükselmesine bağlı olarak ekonomik koşullarının ve sosyal statülerinin yükseltilmesi için çalışmalar başlatılması spora katkılar sağlayacaktır.

- Kulüp yönetimlerinin ileriye dönük hedeflerini bir plan dahilinde antrenörlerle beraber koyarak altyapıdaki yaş kategorilerini aşağıya doğru çekip, geleceğin sporcularını yetiştirmeleri hem kulüplerimizi ekonomik yönden rahatlatacak hem de geleceğe yönelik olarak millî takımlara kaynak oluşturacaktır.

- Profesyonel kulüplerin altyapılarındaki antrenörlerin iş doyumlarını etkileyen değişkenler dikkate alınarak iş doyumlarının iyileştirilmesine yönelik önlemlerin alınması, başarıların devam etmesi ve kalıcı olması bakımından önem taşıyacaktır.

- Özellikle 2. Lig B Grubu ve 3. Lig kulüplerinin altyapılarındaki antrenör sayılarının çok az olması bu kulüplerin altyapılarındaki verimliliği olumsuz yönde etkilemektedir. Bu nedenle bu kategorilerde faaliyet gösteren kulüplerin altyapılarına, en az beş antrenörle çalışma şartı getirilmelidir.

- Türkiye Futbol Federasyonu tarafından kulüp başkanlarına ve kulüp alt yapı sorumlularına belli dönemlerde ideal çok yönlü alt yapı birifingi verilebilir.

### **Yapılması Gereken Araştırmalar İçin Öneriler:**

- Profesyonel ve amatör takımların altyapılarında görev yapan antrenörlerin pedagojik formasyonlarının yeterliklerine yönelik araştırmalar yapılabilir.

- İki yılda bir Türkiye Futbol Antrenörleri Derneği tarafından yapılan antrenörlerin gelişim seminerlerinin kapsamlarının genişletilerek antrenörlerin bilgi, beceri ve gelişimlerine etkileri araştırılabilir.

- Beden eğitimi ve spor yüksekokullarının antrenörlük bölümlerinde okuyan öğrencilerin altyapı antrenörlük eğitimlerinin daha kapsamlı bir şekilde verilerek geleceğin sporcularının her yönüyle daha bilimsel bir ortamda yetişmesine zemin oluşturulup, aynı zamanda antrenörlük alanında Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu mezunlarına yeni istihdam alanlarının yaratılmasına yönelik araştırmalar yapılabilir.

- Antrenörlerin ekonomik ve sosyal ihtiyaçları konusunda kulüplerden beklentilerinin neler olduğu konusunda araştırmalar yapılabilir.

## KAYNAKÇA

- AÇIKADA,C.,Ergen,E.(1990). **Bilim ve Spor**,Büro-Tek Ofset Matbaacılık,Ankara
- ADALIS; İmamoğlu,A.F; Ekenci,G.(1992) Beden Eğitimi ve Spor Bilimlerinin Öğretim Programları Üzerine Bir Araştırma. **Gazi Üniversitesi.Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**. Cilt : 8 Sayı : 4 Ankara.
- AKAT, İ.(1994). **İşletme Yönetimi**. (Birinci Baskı.) İzmir: Üçel Yayıncılık.
- AKÇAMETE, G., Kaner, S. ve Sucuoğlu, B. (2001). **Öğretmenlerde İş doyumunu ve Kişilik**, Ankara: Nobel Yayınları.
- AKINCI, Z. (2002). Turizm Sektöründe İş Görenin İş Tatminini Etkileyen Faktörler, Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama, **Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı:4, Antalya
- AKSU, S. (2000). Hizmet İşlemelerinde İş Tatmini, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- ALİYEV, R. (2004). Türkiye Cumhuriyeti ve Azerbaycan Cumhuriyeti Devlet Liselerinde Çalışan Öğretmenlerin İş Doyumu Açısından Karşılaştırılması, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara
- AL-LOUZİ, A.L. and Salah H. (1997). “ A Comparative Study of Jop Satis Faction Between Registered and Practical Female Nurses in Jordon, Ph.D. Michigan State Üniversitesi, Dessertation Abstracts International Vol.
- ALTUĞ, D. (1997). Örgütsel Davranış,Toplam Kalite Anlayışı İçinde, **Haberal Eğitim Vakfı Yayınları**, 2.Cilt, 3.Sayı, Ankara.
- ARDIÇ, K., Baş, T. (2000). Kamu ve Vakıf Üniversitelerindeki Akademik personelin İş Tatmini Düzeyinin Karşılaştırılması, Erişim 24.08.2006 [www.bilgiyonetim.org.1.8](http://www.bilgiyonetim.org.1.8)

- ASLAN, H.(2006). Çalışanların İş Doyum Düzeyine Göre, Depresyon, Benlik Saygısı ve Denetim odağı Algısı Değişkenlerinin İncelenmesi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- ATAY, F.(2006). Endüstri Alanında Çalışan Bireylerin İş Doyumu Düzeylerinin İş güvenliği Algıları Açısından İncelenmesi. Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya.
- AVCI,T ve Karatepe,O.M.(2000) İşletmenin Sınır Birimlerinde Çalışan İş Görenlerin İş Tatmini,Ampirik Bir Değerlendirme, **Sekizinci Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, Erciyes Üniversitesi, 25-27 Mayıs, Nevşehir.
- AYDIN, N. (1989). **Futbol I**, Türk Spor Vakfı Yayınları, Başkent Yayınevi, Ankara
- AYDINLI, İ. (2005). **İş Doyumunu Etkileyen Değişkenler ve Bir Uygulama**, Üçüncü Sektör Kooperatifçilik, Sayı149, Ankara: Nergiz Matbaası.
- BALCI, A. (1985). Eğitim Yöneticilerinin İş Doyum Düzeyi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara.
- BALCI, A. (2001). **Sosyal Bilimlerde Araştırma (Yöntem, Teknik ve İlkeleri)**. Ankara. Pagem A Yayıncılık
- BALOĞLU, N., Karadağ, E., Çalışkan, N. ve Korkmaz, T. (2006). İlköğretim Öğretmenlerinin Mesleki Saygısı ve İş Doyumları Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi **Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt7,Sayı 2, Kırşehir.
- BARUTÇUGİL, İ. (2004). **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**. Kariyer Yayıncılık, İstanbul
- BAŞARAN, İ.E. (1991). **Örgütsel Davranış İnsan Üretim Gücü**. (İkinci Baskı). Ankara: Kadioğlu Matbaası Gül Yayınevi.
- BAŞARAN, İ.E.(1982). **Örgütsel Davranış**, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları no:18, Ankara: A.Ü.Basımevi.
- BAŞER,E.(1994) **Futbolda Psikoloji ve Başarı**, Yön Matbaası, İstanbul.

- BAYKAL, B.(1978). **Motivasyon Kuramına Genel Bir Bakış**, İstanbul Üniversitesi Yayın no :2524, Divan Matbaacılık, İstanbul.
- BAYSAL, A., Tekarslan, C.E. (1992). **İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri**. İstanbul: Avcıol Basım-Yayın.
- BAYSAL, A.C., Tekarslan, E.(2004). **Davranış Bilimleri**. (Dördüncü Baskı). İstanbul: Avcıol Basım Yayın.
- BİLGİÇ , R. (1998). The Relationship Between Jop Satis Faction and Personal Caharacteristics of Turkish Workers. **Journal of Psychology**.132/5, September
- BİNGÖL, D.(1996). **Personel Yönetimi**. (İkinci Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- BİNGÖL, N.(2006). Hemşirelerin Uyku Kalitesi, İş Doyum Düzeyleri ve Aralarındaki İlişkinin İncelenmesi, Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi,Sivas.
- BİSANZ,G.(1992) Die Angaben Des Trainers ,Trainieren and Coachen, **Football Training** Vol.5/6.
- BÖLÜKTEPE, F.(1992). Kamu Örgütlerinde İş Tatmini. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erzurum.
- BUDAK, G., Budak,G. (2004). **İşletme Yönetimi**. (Beşinci Baskı ) İzmir: Barış Yayınları.
- CAN, H. Akgün, Kavuncubaşı, A.Ş.(1998). **Personel Yönetimi**. (Üçüncü Baskı). İstanbul: Cem Web Ofset Ltd.Şti.
- CANBAZ,S. (2005). Manisa kent merkezinde çalışan ebelerin iş doyumunu ve hizmete yansımaları Celal Bayar Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Halk Sağlığı Anabilim Dalında Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Manisa.
- ÇAM, O., Gümüş, A., Akgün, E., Bilge, A., Keskin, G. (2005). Bir Ruh Sağlığı ve Hastanesinde Çalışan Hekim ve Hemşirelerin Klinik Ortamların Değerlendirilmeleri ile İş Doyumları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, **Anadolu Psikiyatri Dergisi**, Cilt:3 Sayı:2, Ankara

- ÇELENK,B.(2002) Türkiye’de 1.Lig Voleybol,Basketbol ve Hentbol Antrenörlerinin Antrenör Niteliklerinin İncelenmesi Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.Yüksek Lisans Tezi.Ankara
- ÇETİN, Ç.M. (2001). Gençlik Spor Genel Müdürlüğünde Merkez ve Taşra Teşkilatında Çalışan Spor Uzmanlarının İş doyum Düzeyleri Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tez. Konya .
- ÇETİNKANAT, C. (2000). **Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu**, Ankara: Anı Yayıncılık, Kozan Ofset.
- ÇOKNAZ, H.(1998). Takım ve Bireysel spor Anrenörlerinin İş Doyumu Düzeylerinin Karşılaştırılması, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Bolu.
- D.P.T.(1985-1989) **Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planı**. Yayın No:1974 Ankara.
- DAĞ, H.(1993). Örgütlerde İş Tatmini ve Askerlik Mesleğine Yönelik Eğitimin İş Tatmini Üzerine Etkin Miskin Bir Araştırma, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- DAVİS, K. (1982). **İşletmelerde İnsan Davranışı Örgütsel Davranış**. (Çeviri: Kemal Tosun ve Diğerleri) Ankara: İstanbul Matbaası, Anı yayıncılık.
- DAVİS, K. (1988). **İşletmelerde İnsan Davranış**, (Çeviri: Kemal Tosun). İşletme Fakültesi Yayını no:199 İstanbul.
- DAVİS, R.V., Weiss,D.J., England, G.U., Loftguist, L.H. (1967). Manuel For The Minnesota Satisfaction Questionnaire Minnesota Studies İn Locational Rehabilitation XXII, Minneapolis Üniv. of Minnesota, İndustrial Relations Center, Word Addestment Project
- DEMİR, İ.G.(2002). Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Merkez Merkez Teşkilatında Çalışan Personelin İş Doyum Düzeylerinin Belirlenmesi, Kırıkkale Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale.

- DOĞAN, B., Moralı, S., Saracaloğlu, A.S.(1997). Beden Eğitimi Bölümü Öğretim Elemanlarının Yaşam ve İş Doyum Düzeyleri ile Demografik Değişkenler Arasındaki İlişkilerin Karşılaştırılması, **Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi**, Cilt II, Sayı 3, Ankara.
- DRAKOU, A.; Kambitsis, C., Characousou, Y., Tzetzis, G.(2006). Exploring Satisfaction of Sport Coaches in Greece, **European Sport Management Quarterly**, Vol.6, no:3.
- DUBRİN, A. (1978). **Fundamentals of Organizational Behavior, An Applied Perspective**, 2Ed. Pergaman Pres Inc.New York.
- DURUK, A. (2008). Futbolun Tarihesi. ([www.turkfutbolu.net/tarihce.htm](http://www.turkfutbolu.net/tarihce.htm) adresinden 24.08.2008 tarihinde erişilmiştir.
- EFİL, İ.(1996). **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**.(Dördüncü Baskı). Bursa: Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı Yayın No:80.Ceylan Matbaası.
- EKER, G. (2006). Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyum Üzerine Etkileri, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- ELMAS, Ş.(2001). Türkiye’de Antrenör Yetiştirme Politikaları ve Farklı Ülkelerle Karşılaştırılması Sakarya Ü.Sosyal Bilimler E.Yüksek Lisans Tezi.Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya.
- ERDOĞAN, İ.(1999). **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**, İstanbul: Dönence Basım Yayın Hizmetleri.
- EREN, E. (1993). **Yönetim Psikolojisi**. (Dördüncü Baskı). İstanbul: Beta Basım ve Yayın.
- EREN, E. (2004). **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, (Birinci Baskı). İstanbul: Beta Basım.
- ERGENLİ, A. , Eryiğit, M. (2001) Öğretim Elemanlarının İş Tatmini; Ankara’da Devlet ve Özel Üniversite Karşılaştırması. **Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı:19, Ankara

- ERGİN, C.(1992). Doktorlar ve Hemşirelerde Tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Uyarlanması, **VII Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları**.Türk Psikologlar Derneği, Ankara.Erişim Tarihi :20.07.2007  
www.dicle.edu.tr./halks/yedi%20/207.htm
- EROĞLU, F.(1998). **Davranış Bilimleri**. (Birinci Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- FINDIKÇI, İ.(1999). **İnsan Kaynakları Yönetimi**. (Birinci Basım). İstanbul: Alfa Basım Dağıtım Ltd.şti. Melissa Matbaacılık.
- GEORGE, J.M. and Jones, G.A.(1996). **Understanding And Managing Organizational Behavior**, Addison-Wesley Publishing Group.
- GILMER, B. Deci, L.E. (1977). **Industrial And Organisational Psychology** 4 th.Edition McGraw-Hill Series İn Psychology, McGraw-Hill Book Company.
- GÖKÇEKAN,E; Özer,R(1999). **Rehber Öğretmenlerde Tükenmişlik Rize RAM** Müdürlüğü Yayınları No:9.1
- GRAHAM, J., Ramirez, A.J., Finlay, I., Hoy, A., Richards, M.A.(1996). Jop Stres and satisfaction Among Palliative Physicians, **Palliative Medicine**, 10, (3).
- GÜLER, M. (1996). **İşçi Moralinin Önemi ve Verimlilik**, Hacettepe Üniversitesi İ.İ.B.F.Dergisi, S.2, Ankara.
- GÜLER,M.(1990). İşçilerin İş Doyumu ve Endüstri İş Verimine Depresyon, Kaygı ve Diğer Bazı Değişkenlerin Etkisi. Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.Yayınlanmamış Doktora Tezi.Ankara
- GÜNAY,M;Yüce,A.İ.(2001) **Futbol Antrenmanının Bilimsel Temelleri** Gazi Kitabevi 2.Baskı.Baran Ofset.Ankara
- GÜNEY, S. (2000). **Yönetim ve Organizasyon El Kitabı**. Ankara: Nobel Yayınları.

- GÜRBÜZ,B., Koçak, S. (2003). Devlet ve Özel Sektörde Çalışan Antrenörlerin İş Tatmin Düzeylerini Cinsiyete ve İş Deneyimine Göre Karşılaştırılması, Ankara İlinde Bir Uygulama, Gazi Üniversitesi, Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu, **Beden Eğitimi ve Sporda Sosyal Alanlar Kongresi**, 10-11 Ekim, Ankara.
- HELLRİEGEL, D.Slocum,V.W.(1992). **Organizational Behavior**. (sixth Edition). St. Paul. West Pub Co.
- HERRERA, R., Lim, J. (2007). *Job Satisfaction Among Athletic Trainers in NCAA Division Iaa Institutions*, Erişim: 25.03.2007 [www.thesportjournal.org/2003journal/vol6-No1/satisfaction.asp](http://www.thesportjournal.org/2003journal/vol6-No1/satisfaction.asp).
- HESS,H.(1980) **Futbolda Psikoloji Antrenörün Rolü** Futbol Dünyasından Bizlere.Sayı : 26
- HİCKS, H.,Gulet, Rc.(1981). **Organizasyonlarda Teori ve Davranış**, (Çeviri: Besim Baykal. İ.İ.T.İ.A. İşletme Bilimleri Enstitüsü Yayınları, İstanbul.
- HODGETTS,M.Richard(1999) **Yönetim Teori Süreç ve Uygulama**, Çev.:Çetin, C; Mutlu,E. Beta Basın Yayın Dağıtım İstanbul
- İMAMOĞLU, R. (2001). Bazı Takım ve Ferdi Sportlardaki Antrenörlerin İş Tatmin Düzeylerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma, Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- İMAMOĞLU,A.F;Koçak,M;Sunay,H.(1997). Türkiye,Almanya,Avusturya,İngiltere ve İskoçya Futbol Antrenör Eğitim Programlarının Karşılaştırmalı Olarak İncelenmesi. **Futbol Bilim ve Teknolojileri Dergisi**, Sayı:3 Ankara.
- İNAL, N.A. (2004). **Futbolda Eğitim-Öğretim**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara
- İNAL,N.A.(1995) UEFA 'ya Üye Ülkelerdeki Futbol Antrenör Eğitimlerinin Mukayeseli Olarak İncelenmesi Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.Doktora Tezi.İstanbul
- İNCİR, G. (1990). **Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme**, Ankara: Mpm Yayınları no:401.

- İPEK, H. (2003). Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Hemşirelerin İş Doyumu ve Denetim Odakları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- JACK,E.(1990) Avrupa Futbolunda Sorunlar ve Çözüm Önerileri Candan Tarhan Semineri, **Türkiye Futbol Antrenörleri ve Monitörleri Dergisi**. Sayı:2 İstanbul.
- JONS, G. (1983). **Organizational Behaviour**, Understanding Life At Work, Glenveewll, Scout, Foresman.
- KALLENBERG, A.L. and Loscocco, A.K. (1983). Aging Values and Rewards Explaining Age Differencies in Jop Satisfaction, **American Sociological Revizm**.
- KARAKÜÇÜK,S.(1992) **Seçilmiş Spor Makaleleri** (1936-1938) Baskı 72.T.D.F.O.Ankara
- KARASAR, N. (1999). **Bilimsel Araştırma Yöntemi**, (Sekizinci Baskı) Ankara, Nobel Yayın Dağıtım
- KARLIDAĞ, R;Ünal, S. Y, (2000). Hekimlerde İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyi **Türk Psikiyatri Dergisi**, 2000, Sayı. 4 Ankara
- KAZANCAKİS, N.(1985) **İdeal Antrenör** Neyir Yayıncılık, Ankara.
- KESER, A. (2006). Çağrı Merkezi Çalışanlarında İş Yükü Düzeyi İle İş Doyumu İlişkinin Araştırılması, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:11 Sayı:3, Kocaeli
- KETEN, M. (1993). **Türkiye’de Spor**, Polat Ofset Yayıncılık 2. Baskı, İstanbul
- KIZILET,A.(1991) Profesyonel Futbol Takımlarında Genç Takımların Yeniden Teşkilatlanması Türkiye İçin Alt Yapı Modeli Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Doktora Tezi.İstanbul
- KOÇAK,M.(1996). *Türkiye’de Futbol Antrenörlerinin Yetiştirilmesi* Gazi Üniversitesi Sağlık bilimleri Enstitüsü. Yayınlanmamış Doktora Tezi.Ankara

- KOÇAK,M; Erol,E.(2000) Türkiye'deki Bazı Profesyonel Futbol Kulüplerinde Alt Yapı Eğitimi Gazi Üniversitesi.Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri **1.Kongre Bildirileri**. Cilt :2 Ankara.
- KOLDAŞ, S. (2000). **Spor Yöneticilerinin İş Tatmini Sakarya İli Uygulaması**, Sakarya Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya.
- KOLLUDAR,S.(1988) **Futbolda Antrenörlük Eğitim Öğretim İlkeleri**. Türk Tarih Kurumu Basımevi,Ankara.
- KOLOSA, B.(1988). **İşletmeler İçin Davranış Bilimlerine Giriş**. (Çeviri: Kemal ve Diğerleri). İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, 1.1.E Yayın no: 42
- KONTER, E. (1996). **Bir Lider Olarak Antrenör**, Alfa Basın Yayın Dağıtım, Yayın No:318, İstanbul
- KORMAN, A. (1978). **Endüstriyel ve Organizasyonel Psikoloji**. (Çeviri: İlhan Aktun,Cevat Alkan). Ankara: M.E.B. Yayınları.
- KORMAN, A. (1992). **Organizational Behavior**, Prentice Hal Inc. New Jersey.
- KÖKSAL,O.(1992) Sporda Eğitim ve Öğretim. **Spor Şurası Bildirileri**. Başbakanlık Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Yayınları, Ankara
- LEE, R. and Wilbur, E.R. (1985). Age Education Jop, Tenure, Slary, Jop Characteristic and Jop Stad Foction A. Multivariate Analysis, **Human Realions . Dallas, Scott, Foresman and Covar**.
- LEE, M. (1990). Coacing Children in Sport, Organisation Behavior Understanding Life and Work, Foresman and Covar, London.
- LUTHANS, F. (1995). **Organizational Behavior**, (Seventy Edition), New York. McGraw-Hill.
- LUTHANS, F.(1992). **Örganizational Behavior**, Sixth Edition Newyork Mcgraw Hill.Inc.
- MASLOW, A.H.(1976). **Motivasion And Personality**, Harper And Raw. N.Y.

- MİNER,J. (1992). **Industrial – Organizational Psychology**, NewYork, McGraw – Hill
- MUSAL, B., Ergin, S., Elçi, Ö.Ç.(1993). Uzman Hekimlerde Meslek Doyumu, **Toplum ve Hekim**, Sayı 10, İstanbul.
- NEWSTROM, V.W. ve Davis, K. (1993). **Organicotional Behaviour**, McGraw Hill.
- ORAL, S., Kuşlivan, Z.(1997). Motivasyon Konusunda Oluşturulan Yaklaşımlar ve Motivasyonu Araştırmaya Yönelik Olarak Kullanılan Araçlar,**Verimlilik Dergisi**. Cilt 3, Sayı2, İstanbul.
- ORGAN, D.W., Lingl, A.(1995). *Personality, Satisfaction and Organizatioal Citizenship Behavior*, **Journal of Social Psychology**, 135, (3).
- ORHAN, K. (1997). İş Doyumu Ve Değerler, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir
- OSHAGBIEMİ, T. (1997). Gender Differences in The job Satisfaction of University Teachers, **Women in Management Revrew** Vol:15,Iss 7
- ÖRÜCÜ, E.Yumuşak,S,Bozkır,Y.(2006) Kalite yönetimi Çerçevesinde Bankalarda Çalışan Personelin İş Tatmini İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma,Celal Bayar Üniversitesi. **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt 13, Sayı1, Manisa
- ÖZGEN, H., Öztürk, A., Yalçın, A. (2002) **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel Yayınevi 1.Baskı,Ankara
- ÖZKALP, E. (1984). Davranış Bilimleri ve Organizasyonlarda Davranış. Eskişehir **İktisadi İdari Bilimler Akademisi Yayınları**,Cilt2, Sayı3, Eskişehir.
- ÖZKALP, E., Kırıl,Ç. (2005). **Örgütsel Davranış**, Anadolu Üniversitesi E.S.B.Araştırmaları Çalışma Vakfı Yayınları, No:149, Eskişehir
- ÖZKAN, N. (2002). Takım Çalışmalarında İş Tatmini ve Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama,Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya

- ÖZKARA,A.(1990) Spor Bilimleri ve Antrenör Eğitimi Spor Bilimleri **1.Ulusal Sempozyumu Bildirileri**.Hacettepe Üniversitesi. Ankara.
- ÖZYURT, A. (2004). “İstanbul Hekimlerinin İş Doyumu Ve Tükenmişlik Düzeyleri” Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İstanbul
- PAKSOY, M.(1995). **İşletme Stresi, A ve B Tipi Davranışı**. (Kişilik) Seminer Notları, Milliyet Geceleri, İstanbul.
- PEHLİVAN,Z.(1995). Bir Mesleki Teknik Halk Eğitimi Olarak Antrenör Eğitim Kursları Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Entitüsü. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.Ankara
- POND, S. B., Geyer, P. D. (1987). Employee agea Madetor of The Relation Between Perceived Work Alternatives and Jop Satisfaction, **Journal of Applied Psychology**.
- PUSAT, A. (1992). İş tatmininin Çalışma Yaşamı Üzerindeki Etkisi,Türkiyedeki Uluslar arası Fast-Food Resturantlarda Çalışan Personelin İş Tatmini İle İlgili Bir Araştırma, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- REITZ, H. T. (1987). **Behaviour in Organization**, Irvin-Dorsey Limited, Georgetown, Antonio Iruin Inc.
- ROBBINS, S. (1998). **Organizational Behavior** (Eight Edition) New Jersey Prentice Hall International Inc.
- SAAL,F. and Knight, P.A. (1988). **Industrial Organizational Psychology**, Science and Practice Patific Grave California, Brooks. Cole Pub. Co
- SABANCI, A. (1999). İlkokullarda ödül Sisteminin Öğretmen ve Müdür Yardımcıları için önem Derecesi, Gereksinimleri Karşılama ve İş Doyumu Sağlama Düzeyi Arasındaki İlişkiler, Hacette Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara.
- SABUNCUOĞLU, Z. Tüz, M. (1998). **Örgütsel Psikoloji**. (3.Baskı). İstanbul: Alfa Yayın Dağıtım Ltd.Şti.

- SAMADOV, S.(2006). İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- SCHULTZ,D.P. and Schultz,S.E. (1990) **Psychology and Industry Today: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology**. (Fifth Edition), New York, Macmillan
- SENCER, M.(1982). **Kamu Görevlilerinde İş Doyumu ve Moral, Güdülenme Kuramlarına Eleştirel Bir Bakış**. Amme İdaresi Dergisi, Türk ve Ortadoğu Amme İdaresi Yayın, Cilt15, Sayı1, Ankara: Sevinç Matbaası.
- SERASLAN, Z. (2005). **Spor Yönetimi Ve Örnek Olay Analizi**, Marpa Yayınları, Ankara
- SERTÇE, S. (2003). Kamu Kuruluşlarında Yöneticilerin İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma (İzmir Emniyet Teşkilatı Örneği), Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir
- SEVER, D. A. (1997). Hemşirelerin İş Stresi İle Başa Çıkma Yolları ve Bunun Sonuçlarının Araştırılması, İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul
- SEVİM,Y.(1998) Türkiye’de Antrenör Eğitim Yapısı ve Temel İlkeleri.**Gazi Üniversitesi, Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi**, Sayı : 3 Ankara
- SEVİM,Y.(2007) **Antrenör Eğitimi İlkeleri**, Nobel Yayınları, No:953 Birinci Basım, Ankara.
- SMITHER, R. D. (1994). **The Psychology**. Colloge Publishers Inc.
- SOMALİ, V. **Teknik ve Taktik Yönleriyle Futbol ve Tarihi**. İstanbul: İnkılap Kitabevi Yayını,1989.
- SOYUTALEM. (2008). Futbol Tarihi ve Gelişim Süreci. ([http://ww.soyutalem.com/milli\\_takım/418](http://ww.soyutalem.com/milli_takım/418) adresinden 23.08.2008 tarihinde erişilmiştir)
- SPEKTOR,E.P. (1997). **Job Satisfaction**. Sage Publications, inc U.S.A.

- SUNAY, H. (1995). Türkiye’de Antrenör Eğitim Programlarının Etkinliği, Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Doktora Tezi, Ankara
- SUNAY, H. (1998). Türkiye’de Antrenörlerin İş Doyum Düzeyi, **Hacettepe Üniversitesi Spor Bilimleri Dergisi**, Cilt IX, Sayı 2, Ankara.
- SUNAY, H., Gündüz, N. (1994). Türkiye’de Beden Eğitimi Öğretmeni ve Spor Adamı Yetiştirme Politikası, **Çağdaş Eğitim Dergisi**, 4,1. Sayı:19 Ankara
- SUNAY,H.(1998) Spor Alt Yapısında Beden Eğitimi ve Antrenörün Önemi Gazi Üniversitesi, **Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi**. Sayı:3 Ankara.
- SUYÜNÇ, H.(1998). İlk ve Orta Dereceli Okullarda Beden Eğitimi Branş Öğretmenlerini İş Tatmin Düzeyleri, Çanakkale 18 Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale.
- SÜMER,R.(1990) **Sporda Demokrasi**. Şafak Matbaacılık 2. Baskı,Ankara.
- ŞENATALAR, F.(1978). **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**. (İkinci Baskı). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Kitapevi.
- ŞİMŞEK, M., Akgemici,T.(1998). **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**. Ankara: Nobel Yayınları.
- TAYGA, Y. (1990). **Türk Spor Tarihine Genel Bakış**, Gençlik Ve Spor Genel Müdürlüğü Yayınları, Yayın No:87, Ankara
- TELMAN, N. (1988) Endüstride görülen İş tatminsizliği ve Bunun Yabancılaşma Duygusu İle olan İlişkisi İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul
- TELMAN, N. ve Ünsal, P.(2004). **Çalışan Memnuniyeti**. (Birinci Baskı). İstanbul: Epsilon Yayınları.
- TERCÜMAN GAZETESİ (1981). **Spor Ansiklopedisi Futbol** Tercüman Matbaacılık, İstanbul.

- TEZCAN, M. (1993). Spor Sosyolojisi Hakkında. **Eğitim ve Bilim Dergisi**, Sayı 8.Ankara
- TFF (2008). Türk Futbol Tarihi. “<http://www.tff.org.tr> adresinden 23.08.2008 tarihinde erişilmiştir”.
- THOMS, P., Dose, C., Scott, K. (2002). Relationships Between Accountability, Job Satsisfaction and Trust, **Human Resaource Development Quarterly**, 13:3, Wiley Periodicals
- TOSUN, K. (1992). **İşletme Yönetimi** (6. Baskı). Ankara: Savaş Yayınları
- TURAN, M. (2007). Gençlik Ve Spor İl Müdürlüklerinde Çalışan Personelin İş Doyum Düzeyinin Belirlenmesi ( Marmara Bölgesi Örneği ). Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Sakarya
- TÜRK DİL KURUMU (1992) **Türkçe Sözlük**, Türk Dil Kurumu Yayınları, No:330 Ankara.
- TÜRKİYE FUTBOL FEDERASYONU (1995) **Teknik Yönetici ve Öğretici Yönetmeliği**, T.F.F. Yayınları, İstanbul.
- TÜTÜNCÜ, Ö. (2000). Kar Amacı Gütmeyen Yiyecek İçecek İşletmelerinde İş Doyumunun Analizi, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 2, Sayı 3, İzmir
- UYARGİL, C.(1988). Kişinin Genel Tatmininde İşinin Önemi, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt12, Sayı 2, İstanbul.
- VARIŞ,F.(1988) **Eğitimde Program Geliştirme Teori ve Teknikleri** Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları No:157 Baskı :4 Ankara.
- VECCHIO, R.P. (1991). **Organizational Behavian**, (Second Edition), The Dryden Pres, Sounders College Publishing.
- VURAL, H. (2001). Ankara İlinde Bulunan Amatör Futbol Antrenörlerinin İş Doyum Düzeylerin Saptanması, Hacettepe Üniversitesi Spor Bilimleri ve Teknolojisi Yüksekokulu Bitirme Projesi, Ankara.

- YERLİSU, T.(2003). Profesyonel Takımlarda Görev Yapan Futbol Antrenörlerinin İş Doyum Düzeylerinin Değerlendirilmesi, **Beden Eğitimi ve Sporda Sosyal Alanlar Kongresi**. Ankara.
- YERLİSU, T., Çelenk, B. (2007). Liglerde Görev Yapan Voleybol Antrenörlerinin İş Doyum Düzeylerinin Değerlendirilmesi Spormetre. **Ankara Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi**. Cilt:6, Sayı:2, Ankara
- YILDIZ, D. (1979). Türk Spor Tarihi, Eke Matbaası, İstanbul
- YILDIZ, N. (2003). İstanbul Tıp Fakültesinde Çalışan Hekimlerin İş Doyumu, **İstanbul Tıp Fakültesi Mecmuası**. 66.1 (Erişim: 25.08.2003 <http://www.istanbul.edu.tr/istanbultip/mecmua/fakmecmua/say1>), İstanbul.
- YILDIZ,N; YOLSAL,N.; AY,P; KIYAN,A. (2003). İstanbul Tıp Fakültesinde Çalışan Hekimlerde İş Doyumu, **İstanbul Tıp Fakültesi Mecmuası**. 66:1 Sayı:1 İstanbul
- YİĞİTOĞLU, V.(2005). **İş Doyumu**. Erişimi: 28.02.2006,[www.yigitoglu.org](http://www.yigitoglu.org) 1-3
- YÜKSEL, Ö. (2000). **İnsan Kaynakları Yönetimi**. (İkinci Baskı) Ankara: Gazi Kitabevi.

## EK 1: ANKET

### AŞAĞIDAKİ ANKET

Değerli Meslektaşlarım,

Bu çalışma Süper Lig, 2. Lig A Grubu, 2. Lig B Grubu ve 3. Lig'de yer alan futbol takımlarının alt yapılarında görev yapan antrenörlerin iş doyum düzeylerinin tespit edilmesi amaçlanmaktadır. Sizin anketteki sorulara vereceğiniz gerçekçi cevaplar var olan problemlerin doğru tespit edilmesini sağlayarak doğru çözümler üretmemizi kolaylaştıracaktır. Anketteki görüşleri cevaplandırırken kendi görüşlerinize en yakın olduğuna inandığınız cevap seçeneğine (x) işareti koyunuz. Cevaplarınızın olması gereken değil, var olan durumu yansıtması beklenmektedir. Bu bilgiler bilimsel amaçlı kullanılacak olup, gizli tutulacaktır. Katkı ve ilginiz için teşekkür ederim.

**Tez Danışmanı: Prof. Dr. A. Emre EROL**  
**Hakkı ULUCAN**

#### I. GRUP SORULAR

Aşağıdaki sorular demografik özellikleri belirlemeye yöneliktir. Araştırma analizlerini zenginleştirmek amacını taşımaktadır. Size en uygun olan seçeneği belirtiniz.

**1 Çalıştığınız kulüp** .....

**2 Çalıştığınız kulübün kategorisi nedir?**

a) Süper Lig      b) 2. Lig A Grubu      c) 2. Lig B Grubu      d) 3. Lig

**3 Çalıştığınız kulüpteki antrenörlük belgeniz nedir?**

a) Teknik Direktör      b) A Lisans      c) B Lisans

**4 Cinsiyetiniz ve medenî durumunuz?**

a) Bekar – Bayan      b) Evli - Bayan      c) Dul – Bayan      d) Bekar - Erkek      e) Evli – Erkek      f) Dul- Erkek

**5 Kaç Yaşındasınız?**

a) 21-25 arası      b) 26-30 arası      c) 31-35 arası      d) 36-40 arası      e) 41-45 arası      f) 46 ve üstü

**6 Antrenörlük mesleğinde kaç yıldır çalışıyorsunuz?**

a) 1–5 yıl arası      b) 6–10 yıl arası      c) 11–15 yıl arası      d) 16–20 yıl arası      e) 21 yıldan fazla

**7 Lisanslı futbol oynadınız mı? (En Son Şekliyle)**

a) Oynadım      b) Oynamadım

**8 Oynadıysanız hangi düzeyde oynadınız?**

a) Profesyonel      b) Amatör

**9 Şu anda çalışmakta olduğunuz kulüpte kaç yıldır çalışıyorsunuz?**

a) 1 yıldan az      b) 1-3 yıl arası      c) 4-6 yıl arası      d) 6-10 yıl arası      e) 10 yıldan fazla

**10 Eğitim durumunuz?**

a) İlkokul      b) Ortaokul      c) Lise      d) Üniversite      e) Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu

f) Lisansüstü Eğitim

**11 Kulüp yönetiminin alt yapıya ayırdığı bütçeyi yeterli buluyor musunuz?**

( ) Evet      ( ) Kısmen      ( ) Hayır

**12 Kulübünüzde aynı zamanda altyapısına ait aşağıdaki tesislerin hangileri vardır? (Birden fazla işaretleyebilirsiniz)**

( ) Soyunma ve giyinme odaları      ( ) Yemekhane      ( ) Hiç biri  
( ) Yeterli duş yerleri      ( ) Fitnes (ağırlık) salonu  
( ) Eğitim salonu      ( ) Altyapıya ait antrenman sahası  
( ) Kütüphane      ( ) Sporcu barınma yeri  
( ) Dinlenme salonu      ( ) Antrenör barınma yeri

**13 Kulübünüzün altyapısında antrenman ve maç kıyafetlerini (araç, gereç ve malzemeleri) yeterli buluyor musunuz?**

( ) Evet ( ) Kısmen ( ) Hayır

**14 Kulübünüzün altyapısındaki spor tesislerini yeterli buluyor musunuz?**

( ) Evet ( ) Kısmen ( ) Hayır

**15 Kulübünüzün altyapısında sürekli olarak görev yapan elemanları işaretleyiniz. (Birden fazla işaretleyebilirsiniz.)**

( ) Doktor ( ) Masör ( ) Sosyal hizmetler uzmanı  
 ( ) Psikolog ( ) Beslenme uzmanı ( ) Malzemeci  
 ( ) Şoför ( ) Kaleci antrenörü ( ) Hiç biri

**16 Alanınızla ilgili bilimsel yayınları takip ediyor musunuz?**

( ) Evet ( ) Kısmen ( ) Hayır

**17 Hangi kategorilerde faaliyet gösteriyorsunuz?**

a) Paf Ligi Minikler Ligi b) Süper Genç Ligi c) B Gençler Ligi d) Yıldızlar Ligi e)

## II. GRUP SORULAR

	SORULAR					
	<b>Aşağıdaki soruları dikkatlice okuyarak yapmakta olduğunuz işin sizin için ne derece tatmin edici olduğunu değerlendirmeye çalışınız. Bu soruların doğru ya da yanlış cevapları yoktur. İşinizi değerlendirirken ilgili soruya sağ yandaki ifadelerden biriyle cevap veriniz. Cevabınızı sorunun karşısındaki uygun (X) işareti koyarak işaretleyiniz</b>	Asla Tatmin Edici Değil	Çoğunlukla Tatmin Edici Değil	Bazen Tatmin Edici	Çoğunlukla Tatmin Edici	Tamamen Tatmin Edici
1	Beni her zaman meşgul etmesi bakımından işim					
2	Tek başıma çalışma olanağımın olması bakımından işim					
3	Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansımın olması bakımından işim					
4	Toplumda "saygın" bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından işim					
5	Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı açısından işim					
6	Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından işim					
7	Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması açısından işim					
8	Bana sabit bir iş sağlaması bakımından işim					
9	Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından işim					
10	Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından işim					
11	Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından işim					
12	İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konması bakımından işim					
13	Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından işim					
14	İş içinde terfi olanağımın olması bakımından işim					

<b>15</b>	Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından işim					
<b>16</b>	İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından işim					
<b>17</b>	Çalışma şartları bakımından işim					
<b>18</b>	Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşması açısından işim					
<b>19</b>	Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilme açısından işim					
<b>20</b>	Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissi açısından işim					

**EK 2: KULÜPLERİN GÖNDERİLEN ANKETLERİ CEVAPLAMA ORANLARI**

S.NO.	KULÜPLER	Gönderilen Anket Sayısı	Gelen Anket Sayıları (n)
1	Adana Demir Spor Kulübü	3	2
2	Adana Spor Kulübü	3	3
3	Adıyaman Spor Kulübü	3	2
4	Afyon Karahisar Spor Kulübü	3	3
5	Akçaabat Sebat Spor Kulübü	3	3
6	Akhisar Belediye Spor Kulübü	3	3
7	Aksaray Spor Kulübü	3	2
8	Alanya Spor Kulübü	3	2
9	Aliağa Belediye Spor Kulübü	3	2
10	Ali Bey Köy Spor Kulübü	3	2
11	Altay Spor Kulübü	3	3
12	Altın Ordu Spor Kulübü	3	3
13	Anadolu Üsküdar Spor Kulübü	3	2
14	Ankara Demir Spor Kulübü	3	3
15	Antakya Spor Kulübü	3	3
16	Antalya Spor Kulübü	3	3
17	Araklı Spor Kulübü	3	3
18	Arsin Spor Kulübü	3	2
19	Artvin Hopa Spor Kulübü	3	1
20	Aydın Spor Kulübü	3	2
21	Bağlum Belediye Spor Kulübü	3	1
22	Bakırköy Spor Kulübü	3	3
23	Balıkesir Spor Kulübü	3	3
24	Batman Belediye Spor Kulübü	3	2
25	Batman Petrol Spor Kulübü	3	3
26	Belediye Van Spor Kulübü	3	3
27	Beşiktaş Spor Kulübü	3	3
28	Beykoz Spor Kulübü	3	3
29	Beylerbeyi Spor Kulübü	3	3
30	Bilecik Spor Kulübü	3	2
31	Bolu Spor Kulübü	3	3
32	Bozüyük Spor Kulübü	3	2
33	Buca Spor Kulübü	3	3
34	Bugsaş Spor Kulübü	3	3
35	Bulancak Spor Kulübü	3	1
36	Burdur Spor Kulübü	3	1
37	Bursa Merinos Spor Kulübü	3	2
38	Bursa Spor Kulübü	3	3
39	Büyük Şehir Belediye Ankara Spor Kulübü	3	3
40	Ceyhan Spor Kulübü	3	2
41	Cizre Spor Kulübü	3	3
42	Çankırı Belediye Spor Kulübü	3	2
43	Çaykur Rize Spor Kulübü	3	3
44	Çorlu Spor Kulübü	3	3
45	Çorum Spor Kulübü	3	2
46	Dardanel Spor Kulübü	3	3
47	Darıca Gençler Birliği Spor Kulübü	3	3
48	Değirmen Dere Spor Kulübü	3	2
49	Demir Çelik Divriği Spor Kulübü	3	1

50	Denizli Belediye Spor Kulübü	3	3
51	Denizli Spor Kulübü	3	3
52	Diyarbakır Büyük Ş. Belediye Spor Kulübü	3	1
53	Diyarbakır Kayapınar Belediye Spor Kulübü	3	2
54	Diyarbakır Spor Kulübü	3	3
55	Elazığ Spor Kulübü	3	3
56	Erzincan Spor Kulübü	3	3
57	Erzurum Spor Kulübü	3	2
58	Eskişehir Spor Kulübü	3	2
59	Eskişehir Şeker Spor Kulübü	3	3
60	Eyüp Spor Kulübü	3	3
61	Fatih Karagömrük Spor Kulübü	3	3
62	Fenerbahçe Spor Kulübü	3	3
63	Fethiye Spor Kulübü	3	3
64	Galata Saray Spor Kulübü	3	3
65	GASKİ Spor Kulübü	3	3
66	Gazi Antep Büyük Şehir Belediye Spor Kulübü	3	3
67	Gazi Antep Spor Kulübü	3	3
68	Gazi Belediye Spor Kulübü	3	3
69	Gazi Osman Paşa Spor Kulübü	3	3
70	Gebze Spor Kulübü	3	3
71	Gençler Birliği Otaş Spor Kulübü	3	3
72	Gençler Birliği Spor Kulübü	3	3
73	Giresun Spor Kulübü	3	3
74	Gölcük Spor Kulübü	3	3
75	Göztepe Spor Kulübü	3	3
76	Gümüşhane Spor Kulübü	3	2
77	Güngören Belediye Spor Kulübü	3	2
78	Hatay Spor Kulübü	3	3
79	İğdır Spor Kulübü	3	1
80	İsparta Spor Kulübü	3	3
81	İnegöl Spor Kulübü	3	3
82	İskenderun Demir Çelik Spor Kulübü	3	2
83	İstanbul A.Ş. Spor Kulübü	3	2
84	İstanbul Büyük Şehir Belediye Spor Kulübü	3	3
85	İzmir Spor Kulübü	3	3
86	Kahraman Maraş Spor Kulübü	3	3
87	Karaman Spor Kulübü	3	2
88	Kardemir Karabük Spor Kulübü	3	3
89	Kars Spor Kulübü	3	1
90	Karşıyaka Spor Kulübü	3	3
91	Kartal Spor Kulübü	3	3
92	Kasım Paşa Spor Kulübü	3	3
93	Kastamonu Spor Kulübü	3	2
94	Kayseri Erciyes Spor Kulübü	3	3
95	Kayseri Spor Kulübü	3	3
96	Keçiören Spor Kulübü	3	3
97	Kırıkkale Spor Kulübü	3	3
98	Kırşehir Spor Kulübü	3	3
99	Kilis Belediye Spor Kulübü	3	1
100	Kocaeli Spor Kulübü	3	3
101	Konya Spor Kulübü	3	3
102	Küçük Çekmece Spor Kulübü	3	3
103	Küçükköy Spor Kulübü	3	3

104	Kütahya Spor Kulübü	3	2
105	M.K.E. Ankara Gücü Spor Kulübü	3	3
106	Malatya Spor Kulübü	3	3
107	Maltepe Spor Kulübü	3	3
108	Mardin Spor Kulübü	3	3
109	Marmaris Spor Kulübü	3	3
110	Mersin Büyük Şehir Belediye Spor Kulübü	3	3
111	Mersin İdman Yurdu Spor Kulübü	3	3
112	Muğla Spor Kulübü	3	3
113	Mustafa Kemal Paşa Spor Kulübü	3	2
114	Nazilli Belediye Spor Kulübü	3	3
115	Nilüfer Spor Kulübü	3	2
116	Nusaybin Spor Kulübü Spor Kulübü	3	2
117	Of Spor Kulübü	3	3
118	Ordu Spor Kulübü	3	3
119	Orhangazi Gençler Birliği Spor Kulübü	3	3
120	Orhangazi Spor Kulübü	3	3
121	Osmaniye Spor Kulübü	3	2
122	Oyak Renault Spor Kulübü	3	3
123	Pazar Spor Kulübü	3	2
124	Pendik Spor Kulübü	3	3
125	Sakarya Spor Kulübü	3	3
126	Samsun Spor Kulübü	3	3
127	Sarıyer Spor Kulübü	3	3
128	Side Spor Kulübü	3	2
129	Siirt Spor Kulübü	3	2
130	Sivas Spor Kulübü	3	3
131	Sürmene Spor Kulübü	3	2
132	Şanlı Urfa Belediye Spor Kulübü	3	2
133	Şanlı Urfa Spor Kulübü	3	3
134	Şırnak Spor Kulübü	3	1
135	Tarım Kredi Spor Kulübü	3	3
136	Tarsus İdman Yurdu Spor Kulübü	3	3
137	Tepecik Spor Kulübü	3	2
138	Tokat Spor Kulübü	3	3
139	Trabzon Spor Kulübü	3	2
140	Turgutlu Spor Kulübü	3	2
141	Türk Telekom Spor Kulübü	3	3
142	Uşak Spor Kulübü	3	3
143	Ünye Spor Kulübü	3	3
144	Vestel Manisa Spor Kulübü	3	3
145	Yalova Spor Kulübü	3	3
146	Yeni Ereğli Spor Kulübü	3	2
147	Yıldırım Bosna Spor Kulübü	3	3
148	Yozgat Spor Kulübü	3	3
149	Zeytin Burnu Spor Kulübü	3	3
150	Zonguldak Spor Kulübü	3	3
	<b>Toplam</b>	<b>450</b>	<b>390</b>