



**T.C.  
BATMAN ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

**BATMAN BELEDİYESİNDE ÇALIŞAN  
ANTRENÖRLERİN MESLEKİ DOYUM  
DÜZEYLERİNİN İNCELENMESİ**

**Levent TAN**

**YÜKSEK LİSANS**

**Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı**

**Danışman  
Doç. Dr. Nuri Muhammet ÇELİK**

**Ocak-2024  
BATMAN  
Her Hakkı Saklıdır**

## TEZ KABUL VE ONAYI

Levent TAN tarafından hazırlanan “**Batman Belediyesinde Çalışan Antrenörlerin Mesleki Doyum Düzeylerinin İncelenmesi**” adlı tez çalışması 12/01/2024 tarihinde aşağıdaki jüri üyeleri tarafından oy birliği ile Batman Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı’nda YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

### Jüri Üyeleri

### İmza

**Başkan**

**Doç. Dr. Mehmet SOYAL**

.....

**Danışman**

**Doç. Dr. Nuri Muhammet ÇELİK**

.....

**Üye**

**Dr. Öğr. Üyesi Mihraç KÖROĞLU**

.....

**Üye**

Unvanı Adı SOYADI

.....

**Üye**

Unvanı Adı SOYADI

.....

Yukarıdaki sonucu onaylarım.

Prof. Dr. Osman PAKMA  
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürü

## **TEZ BİLDİRİMİ**

Bu tezdeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edildiğini ve tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada bana ait olmayan her türlü ifade ve bilginin kaynağına eksiksiz atıf yapıldığını bildiririm.

## **DECLARATION PAGE**

I hereby declare that all information in this document has been obtained and presented in accordance with academic rules and ethical conduct. I also declare that, as required by these rules and conduct, I have fully cited and referenced all materials and results that are not original to this work.

**Levent TAN**

Tarih: 12/01/2024

**ÖZET****YÜKSEK LİSANS****BATMAN BELEDİYESİNDE ÇALIŞAN  
ANTRENÖRLERİN MESLEKİ DOYUM  
DÜZEYLERİNİN İNCELENMESİ****Levent TAN****Batman Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü  
Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı****Danışman: Doç. Dr. Nuri Muhammet ÇELİK****2024, 69 Sayfa****Jüri****Doç. Dr. Nuri Muhammet ÇELİK  
Dr. Öğr. Üyesi Mihraç KÖROĞLU  
Doç. Dr. Mehmet SOYAL**

Bu çalışmanın temel amacı, Batman Belediyesi'nde görev yapan antrenörlerin mesleki doyum düzeylerini incelemektir. Nicel araştırma yöntemlerinden olan ilişkisel tarama modeli, araştırmanın temel yöntemi olarak kullanılmıştır. Çalışmanın etik standartlara uygun bir şekilde yürütülebilmesi için gerekli olan etik kurul onayı ve resmi araştırma izin belgesi, Batman Belediyesi'nden alınmıştır. Araştırmanın evrenini, Batman Belediyesi'nde antrenörlük yapan toplam 150 personel oluştururken, örneklem 100 katılımcıdan oluşmaktadır. Katılımcılarla yüz yüze gerçekleştirilen görüşmelerde "Mesleki Doyumu Ölçeği" ve araştırmacı tarafından hazırlanan Demografik Bilgiler Formu uygulanmıştır.

Araştırmada, veri analizi için SPSS (22) programı tercih edilmiştir. Dağılımın normal olduğunu değerlendirmek amacıyla Shapiro-Wilk testi kullanılmış, aynı zamanda basıklık ve çarpıklık değerleri de dikkate alınmıştır. Elde edilen verilerin anlamlılığını değerlendirmek için ise 0.05 anlamlılık düzeyi ölçüt olarak kabul edilmiştir.

Araştırmanın sonuçlarına göre; Batman Belediyesi'nde görev yapan antrenörler arasında cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim seviyesi, hizmet süresi ve gelir düzeyi gibi faktörler "Mesleki Doyum Ölçeği" alt boyutlarında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Ancak, "Mesleğiniz psikolojinizi etkiliyor mu?" sorusunda anlamlı farklar belirlenmiş ve bu anlamlılığın Niteliğe Uygunluk alt boyutu ve Mesleki Doyum Ölçeği genelinde olduğu gözlemlenmiştir. Sonuç olarak, antrenörlerin mesleki doyumlarını etkileyen temel faktörün "Mesleğiniz psikolojinizi etkiliyor mu?" olduğu görülmüştür. Bu bağlamda, antrenörlerin

psikolojik etkileşimlerinin anlamlandırılması ve iyileştirilmesi için özel destek programları ve eğitimler düzenlenmesi önerilebilir. Ayrıca, benzer araştırmalara dayanarak, belediye yönetimi tarafından çalışanların genel mesleki doyumunu artırmaya yönelik stratejiler geliştirilmesi önemli olabilir.

**Anahtar Kelimeler:** Antrenör, Batman Belediyesi, Mesleki Doyum.



**ABSTRACT****MASTER THESIS****WORKING AT BATMAN MUNICIPALITY  
PROFESSIONAL SATISFACTION OF COACHES  
EXAMINATION OF LEVELS****Levent TAN****BATMAN UNIVERSITY GRADUATE EDUCATION INSTITUTE  
DEPARTMENT OF PHYSICAL EDUCATION AND SPORTS****Advisor: Nuri Muhammet ÇELİK****2024, 69 Pages****Jury****Advisor Nuri Muhammet ÇELİK  
Asst. Prof. Dr. Mihraç KÖROĞLU  
Assoc. Prof. Dr. Mehmet SOYAL**

The main purpose of this study is to examine the professional satisfaction levels of coaches working in Batman Municipality. Relational screening model, one of the quantitative research methods, was used as the basic method of the research. The ethics committee approval and official research permit required for the study to be carried out in accordance with ethical standards were obtained from Batman Municipality. While the population of the research consists of a total of 150 personnel working as coaches in Batman Municipality, the sample consists of 100 participants. "Professional Satisfaction Scale" and the Demographic Information Form prepared by the researcher were applied in face-to-face interviews with the participants.

In the research, SPSS (22) program was preferred for data analysis. The Shapiro-Wilk test was used to evaluate whether the distribution was normal, and kurtosis and skewness values were also taken into account. To evaluate the significance of the data obtained, a significance level of 0.05 was accepted as the criterion.

According to the results of the research; No significant difference could be detected in the "Professional Satisfaction Scale" sub-dimensions of factors such as gender, marital status, age, education level, length of service and income level among the coaches working in Batman Municipality. However, "Does your profession affect your psychology?" Significant differences were determined in the question and it was observed that this significance was found in the Suitability for Qualifications sub-dimension and the Professional Satisfaction Scale. As a result, the main factor affecting the professional satisfaction of coaches is "Does your profession affect your psychology?" It has been observed that . In this context, it

may be recommended to organize special support programs and training to understand and improve the psychological interactions of coaches. Additionally, based on similar research, it may be important for the municipal administration to develop strategies to increase the general job satisfaction of employees.

**Keywords:** Batman Municipality, Coach, Professional Satisfaction.



## ÖNSÖZ

Yüksek lisans eğitimim boyunca bilgilerinden ve tecrübelerinden faydalandığım, Yüksek lisans tezimin hazırlanmasında katkılarını benden esirgemeyen tez danışmanım Sn. Doç. Dr. Nuri Muhammet ÇELİK' e en derin saygı ve şükranlarımı sunarım.

Yüksek lisans dönemim boyunca yardım, bilgi ve tecrübeleri ile bana yardımcı olan Beden Eğitimi ve Spor Anabilim dalındaki tüm hocalarıma teşekkür ederim.

Ayrıca çalışmalarım esnasında maddi manevi destekleriyle beni hiçbir zaman yalnız bırakmayan Aileme ve biricik eşim Selenay TAN' a ve hayat penceremi renklendiren oğlum Aras' a sonsuz teşekkürler ederim.

Levent TAN  
BATMAN-2024

**İÇİNDEKİLER**

<b>ÖZET</b> .....	<b>iv</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>vi</b>
<b>ÖNSÖZ</b> .....	<b>viii</b>
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	<b>ix</b>
<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....	<b>xi</b>
<b>1. GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
1.1. Problem Durumu .....	2
1.2. Araştırmanın Problem Cümlesi .....	2
1.3. Araştırmanın Amacı .....	2
1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları .....	2
<b>2. KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR</b> .....	<b>3</b>
2.1. Spor .....	3
2.2. Sporun Önemi ve Faydaları .....	4
2.2.1. Fiziksel faydaları .....	4
2.2.2. Bilişsel faydaları .....	4
2.2.3. Psiko-sosyal faydaları .....	5
2.3. Antrenörlük .....	5
2.3.1. Antrenörün Özellikleri .....	6
2.3.2. Antrenörün Teknik (Bilgisel) Özellikleri .....	8
2.3.3. Antrenörlerin Çalışma Yöntemi .....	8
2.3.4. Antrenörün Psikolojik Özellikleri .....	9
2.3.5. Antrenörün Sosyal Özellikleri .....	10
2.3.6. Bir Lider Olarak Antrenörün İşlevleri .....	10
2.3.7. Antrenörün Sporcu Başarısındaki Yeri .....	12
2.4. Mesleki Doyum .....	14
2.5. Mesleki Doyum Teorileri .....	16

2.5.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi .....	17
2.5.2. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı .....	19
2.5.3. Vroom'un Beklenti (Ümit) Teorisi .....	22
2.6. Mesleki Doyum Değişkenleri.....	23
2.6.1. Örgütsel Değişkenler.....	24
2.6.2. Kişisel Değişkenler .....	29
<b>3. MATERYAL VE YÖNTEM .....</b>	<b>33</b>
3.1. Araştırmanın Modeli .....	33
3.2. Evren .....	33
3.3. Veri Toplama Araçları.....	35
3.3.1. Kişisel bilgi formu .....	35
3.3.2. Mesleki Doyum Ölçeği .....	35
3.4. Veri Analizi .....	36
<b>4. ARAŞTIRMA BULGULARI VE TARTIŞMA .....</b>	<b>38</b>
<b>5. SONUÇLAR VE ÖNERİLER.....</b>	<b>47</b>
<b>KAYNAKLAR.....</b>	<b>48</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>54</b>
Ek-1. Veri Toplama Formu .....	54
Ek-2. Mesleki Doyum Ölçeği.....	55
Ek-3. Kurum İzni.....	56
Ek-4. Etik Kurul İzni .....	57
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>58</b>

**TABLolar LİSTESİ**

<b>Tablo 3.1.</b> Katılımcıların demografik özellikleri .....	34
<b>Tablo 4.1.</b> Cinsiyete göre Mesleki Doyum Ölçeğinin alt boyutlarının t-Testi Sonuçları .....	38
<b>Tablo 4.2.</b> Medeni Duruma göre Mesleki Doyum Ölçeğinin alt boyutlarının t-Testi Sonuçları .....	38
<b>Tablo 4.3.</b> Yaş değişkenine göre Mesleki Doyum Ölçeğinin alt boyutlarının Anova Sonuçları .....	39
<b>Tablo 4.4.</b> Eğitim düzeyi değişkenine göre Mesleki Doyum Ölçeğinin alt boyutlarının Anova Sonuçları .....	39
<b>Tablo 4.5.</b> Hizmet süresi göre Mesleki Doyum Ölçeğinin alt boyutlarının Anova Sonuçları .....	40
<b>Tablo 4.6.</b> Gelir durumu değişkenine göre Mesleki Doyum Ölçeğinin alt boyutlarının Anova Sonuçları .....	40
<b>Tablo 4.7.</b> Mesleğiniz psikolojinizi etkiliyor mu? sorusu değişkenine göre Mesleki Doyum Ölçeğinin alt boyutlarının Anova Sonuçları .....	41

## 1. GİRİŞ

Spor, çeşitli amaçlar ve değerler doğrultusunda yönlendirilen, performansa dayalı, bilinçli zorluklar oluşturmayı ve bu zorlukların üstesinden gelmeyi hedefleyen çok yönlü faaliyetlerdir. Bireylerin çevrelerini yaşanabilir hale getirirken elde ettiği yetenekleri ve becerileri geliştiren bir pratiği içerir. Spor, kendi özel kuralları, teknik ve taktik unsurları içerir ve alet kullanımına bağlı olarak ya da aletsiz, bireysel ya da takım halinde, amatörece ya da profesyonelce gerçekleştirilen bir psikososyal etkinlik olarak tanımlanır (Bayraktar ve Baş, 2021; Çelik, 2021).

Sağlıklı bir yaşamın yanı sıra spor alanında başarı elde etmek, çeşitli faktörlere bağlıdır. Bu faktörleri (teknik, taktik vb.) belirlenen program çerçevesinde sporculara uygulayan kişiye antrenör adı verilir. Antrenör, bireysel ya da takım halinde sporcuları yönlendirir ve onların fiziksel, fizyolojik, ve psikolojik gelişimlerini izler. Antrenör, bir dizi misyon ve vizyonu yerine getirme sorumluluğunu üstlenir, ancak öncelikli hedeflerinden biri sporcuların en üst düzey performansa ulaşmalarını sağlamaktır (Çakır, 2022).

Meslek grubundaki bireylerin, mesleki gereklilikleri yerine getirirken insanlara değer verme ve adil davranışlar sergileme beklentisi bulunmaktadır. Etik, bireysel ve toplumsal ilişkilerin temelini oluşturur; normlara dayanır ve doğru-yanlış, iyi-kötü gibi durumları ahlaki çerçevede araştıran bir felsefe dalıdır. Spor etiği ise tarafsızlık, saygı, adalet ve dürüstlük temelinde sporun gelişimini şekillendirir (Güvendi vd., 2016). Bu durum, antrenör mesleği için de geçerlidir. Antrenörlerin davranışları, evrensel olarak kabul edilen değerleri benimsemeleri gerektiği mesleki etik çerçevesinde önem taşır. Antrenörlerden, mesleki etik kurallarına uymaları beklenir (Tuncel ve Büyüköztürk, 2016).

Mesleki tatmin, çalışanların işlerinden elde ettikleri maddi ve manevi kazançlar ile beklenti ve ihtiyaçlarının karşılanmasıyla ortaya çıkan olumlu duyguları ifade eder. Eğer çalışanlar işlerini yaparken zevk alıyor ve bunu isteyerek gerçekleştiriyorlarsa, bu durum işlerinden memnun olduklarını gösterir. İşlerinden memnun olan bireylerin performansı, örgütsel verimliliği olumlu yönde etkiler. Ancak gelecekte şirketlerin faaliyet gösterdiği dinamik ve rekabet dolu ortam, sürekli değişen müşteri gereksinimleri ve talepleri hem şirketler hem de çalışanlar için baskı oluşturabilir. Bu baskı ortamı stresi sürekli kılabılır ve sürekli stres, zamanla tükenmişlik hissine yol açabilir (Yılmaz, 2020).

Antrenörlük meslek etiği üzerine yapılan literatür incelemesinde, genellikle antrenörlerin meslek etiği kurallarına uygun davrandığı tespit edilmiştir. Ancak, bazı durumlarda antrenörlerin kazanma ve başarı elde etme hırısı, sporculara aşırı fiziksel veya psikolojik baskı uygulamalarına neden olabilmektedir. Örneğin, Avustralya Spor Komisyonu tarafından yapılan bir çalışmada, antrenörlük meslek etiğiyle ilgili sıkça rastlanan davranışların arasında, herhangi bir maliyetle bile olsa kazanma isteği, sporculara karşı önyargılı ve hakkaniyetsiz davranışlar olduğu belirlenmiştir (Özbek 2019).

Antrenörler, ilgili branşın tüm gereksinimlerini sporculara etkili bir şekilde iletebilme yeteneğine sahip olmalıdır. İşine olan bağlılık ve sevgisi, güncel spor görüşü, başarılı bir antrenörün özellikleri arasında bulunmaktadır. Farklı dönemlerde, çeşitli mizaçları sergileyen antrenörler, başarıya giden yolda ilerlemektedirler (Çakır, 2022).

### **1.1. Problem Durumu**

Batman Belediyesi'nde görev yapan antrenörlerin mesleki açıdan iş doyumunu ve bu doyumun alt boyutlarının çeşitli demografik değişkenlerle ilişkisi araştırılacaktır.

### **1.2. Araştırmanın Problem Cümlesi**

Batman Belediyesi'nde görev yapan antrenörlerin iş doyum düzeyleri, buldukları görevle ilgili olarak çeşitli demografik değişkenler açısından ne düzeyde farklılık göstermektedir?

### **1.3. Araştırmanın Amacı**

Bu araştırma ile Batman Belediyesinde çalışan antrenörlerin mesleki doyum düzeylerinin tespit edilmesi ve DBF ile aralarındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

### **1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları**

1. Batman Belediyesinde çalışıyor olmak.
2. Aktif olarak sporcu yetiştirmek.

## 2. KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

### 2.1. Spor

"Spor" kelimesi, Latince'de birbirinden ayırmak anlamına gelen "Disportere" veya "Deportere" kelimelerinden türemiştir. Bu kelime, zaman içinde evrim geçirerek 17. yüzyıldan sonra "Sport" şeklini almış ve Türkçe dil yapısından etkilenecek "Spor" olarak telaffuz edilmeye başlanmıştır (Yiğitsoy, 2022).

Yaşamdaki hareket, bir canlılığın belirgin bir göstergesidir. İnsanlığın ilk dönemlerinde, güdülerle ortaya çıkan ve hayatta kalma mücadelesi olarak gördüğümüz "doğal hareket", canlılık açısından önem taşır. Bu doğal hareketler, zaman içinde insanlığın yaşam tarzına uygun olarak evrim geçirerek şekil almıştır. Bireylerin doğal ortamlarda yaşamaları, doğal hareketlerin ortaya çıkmasını sağlamış ve uyumunu zorunlu kılmıştır (Harmandar, 2004).

Eski çağlarda, spor genellikle oyun aracı ve savaşa hazırlık amacıyla değerlendirilmiştir. Bazı tarihçiler, güreş, koşu ve benzeri etkinlikleri spor olarak tanımlamış, atıcılığı ise ilk spor dalı olarak görmüşlerdir (Fişek, 1998).

Sanayi devriminin etkisiyle spor, dünya genelinde geniş kitlelere yayılmıştır. İnsan gücünün makinelerle bırakılmasıyla birlikte mesai saatlerinde azalmalar meydana gelmiştir. Bu etki, sporun endüstriyel alana taşınarak bir disiplin olma amacını taşımıştır (Arıkan, Göktaş ve Yıldırım, 2004). Spor, bireyin doğal yaşamdaki deneyimleri sonucunda öğrendiği temel becerilerini uyguladığı, iş hayatındaki boşluktan doğan boş zamanı eğlence amacıyla değerlendirdiği, teknik, fiziksel, estetik, toplumsal ve yarışma unsurlarını içeren bir durumu ifade eder (Fişek, 1998).

Yapılan araştırmalar, sporun bireyin yaşamı ve sağlığı üzerinde önemli etkileri olduğunu göstermektedir. Sporun, ekonomik, sosyal ve kültürel kalkınmanın temel nedeni olan bireyin fiziksel ve ruhsal sağlığını geliştirmeye yönelik olduğu ifade edilmektedir. Ayrıca, sporun kişilik oluşumu ve karakter gelişimine katkı sağlamak, bireyin mücadele gücünü artırmak, belirli kurallara göre fair play ölçüsü dahilinde mücadele etme, heyecanlı olma ve yarışmada kazananın olduğu faaliyetler olduğu belirtilmektedir (Yetim, 2000 akt. Göksel ve Caz, 2016). Spor, genellikle rekabete dayalı yarışma, eğlence ve fiziksel

aktiviteye yönelik bilimsel olarak yapılan kas çalışmaları olarak tanımlanarak, insanların bireysel ya da takım olarak fiziksel, duygusal, psikolojik ve ruhsal yönden gelişimine katkı sağlamak amacıyla gerçekleştirilen bir faaliyettir (Öztürk, 2011).

## **2.2. Sporun Önemi ve Faydaları**

Spor, bireyin fiziksel ve ruhsal sağlıklı gelişimini desteklemeyi, kişiliğine ve karakterine katkıda bulunmayı, zihinsel, motor becerilerini en etkili şekilde kazanmasına yardımcı olmayı, çevresindeki diğer bireylerle etkileşimini geliştirmeyi, toplumlar arası anlayışı, birliği ve başarıyı artırmayı, bireyin bireysel veya takım halinde katıldığı yarışmalarda rekabet yeteneğini artırarak aynı zamanda belirli kurallara bağlı olarak fair play davranışları ile rekabet etmeyi, heyecan duymayı ve yarışmada üstün gelmeyi amaçlayan aktivitelerin bütünüdür (Yalçın, 2006).

### **2.2.1. Fiziksel faydaları**

Düzenli olarak spor yapmak, sağlıklı bir fiziksel görünüme olanak tanır. Ayrıca sporun ardından vücutta salgılanan endorfin ve opioidler, ağrı düzeyini artırarak bireye psikolojik olarak olumlu bir hissiyat kazandırır. Bu durum, kaliteli bir yaşama sahip olduğunu göstermektedir (Özer, 2001).

Sağlıkla birlikte geliştirilen motor becerileri arasında koordinasyon, tepki yeteneği ve denge bulunmaktadır. Motor becerilerinin gelişimine önemli katkısı olan spor ve hareket etmenin, bireyin sağlıklı bir yaşama ve zihinsel olarak daha iyi bir hayata teşvik ettiği bilinmektedir (Orhan ve Ayan, 2018).

Bireyin fiziksel sağlığını geliştirmenin yanı sıra bunun korunmasını sağlayarak performans gelişimini desteklediği, metabolik sağlığı iyileştirdiği, bazı hastalıklardan koruduğu ve sağlıklı yaşam becerilerini artırdığı söylenebilir (Yiyit, 2017).

### **2.2.2. Bilişsel faydaları**

Spor, zihinsel sağlığın iyileşmesine katkıda bulunurken, aynı zamanda sağlıklı yaşam becerilerini geliştirip yükseltir ve bu da iyi bir yaşam sürdürmeye yardımcı olabilir (Şahin, 2002).

Yapılan çalışmalar, sporun fiziksel yetenekleri artırmakla kalmayıp aynı zamanda bilişsel faydalar sağlama etkisini ortaya koymuştur. Örneğin, düzenli spor faaliyetlerine katılmanın öğrencilerde konsantrasyon, bellek ve sınıftaki davranışlarına olumlu etkileri olduğunu, bu durumun akademik başarı oranlarını artırarak fayda sağladığını bulmuşlardır (Trudea ve Shephard, 2008).

Birey, fiziksel ve zihinsel etkileşim aracılığıyla iyileştirilmiş bir fiziksel yapı, geliştirilmiş bir zihinsel yapı ve hayata daha olumlu bir bakış açısı kazanabilir (Güneş, 1998).

### **2.2.3. Psiko-sosyal faydaları**

Beden ve zihin uyumunun olumlu etkilerini düzenli spor yaparak elde edebiliriz. Bu olumlu etkileşim sayesinde bireyler, özgüvenlerini artırır, olumlu düşünce yapılarını geliştirir, kendilerini kabul etmeyi kolaylaştırır ve depresyon ile stres seviyelerinde azalma yaşarlar (Arpa, 2019). Bireylerin sağlıklı hissetmeleri, psikolojik açıdan büyük bir öneme sahiptir. Psikolojik açıdan iyi hissetmenin bir yolu, düzenli egzersizin alışkanlık haline gelmesidir (Başar ve Sarı, 2018).

Spor, sosyal ortamın oluşmasına ve devam etmesine yardımcı olur. Bu tür etkinliklere katılarak bireyler, sosyalleşme sürecine katılmış olup kendilerini ifade etmelerine yardımcı olabilirler (Küçük ve Koç, 2004).

### **2.3. Antrenörlük**

"Antrenör" kelimesi, 14. yüzyılda Macar kökenli "Sturdy" kelimesinden türemiştir. O dönemde, insanları arazilere ve savaş alanlarına taşıyan araçlar için kullanılan bir terimdi. Günümüzde ise İngilizcede "sturdy", güçlü, kuvvetli, dayanıklı ve azimli anlamlarını taşımaktadır. Antrenörler, spor eğitimcileri olarak bilinir ve bireylerin özelliklerini ortaya çıkarmayı, geliştirmeyi, doğal enerjilerini güçlendirmeyi ve olumlu tepkiler vermelerini teşvik etmeyi amaçlayan sürekli ve toplu etkinlikleri uygulayan kişilerdir (Sunay, 1998).

Antrenör, belirli bir hedef doğrultusunda eğitilmiş veya yetiştirilmiş amatör veya profesyonel sporcularla çalışan bir kişidir. Sporcuların hedeflerine ulaşmak için mücadele ettiği süreçte onları eğiten ve yönlendiren bir eğitim yöneticisidir (Şahin, 2004).

Bireysel veya takım sporlarında aktif olarak yer alan bir sporcu, olağanüstü yeteneklere ve çalışkanlığa sahip olsa bile, başarıya ulaşmak için uygun bir şekilde yönlendirilmez ve stratejik olarak geliştirilmezse zorluklarla karşılaşabilir. Sporcuların başarılı olabilmeleri için bir antrenöre ihtiyaçları vardır. Antrenörler, teorik bilgileri ve deneyimleri bir araya getirerek, sporcuları yeteneklerine uygun bir şekilde çalıştırır, yönlendirir ve müsabakalara hazırlarlar. Antrenörler, sporda başarıya ulaşmak için önemli bir rol oynayan profesyonellerdir ve sporcuları doğru yolda tutarak potansiyellerini maksimize etmelerini sağlarlar (Doğan, 2004).

Antrenörün görevi, sadece sporcuları çalıştırmak veya sporun nasıl yapılacağını göstermekle sınırlı değildir. Aynı zamanda, spor doktorlarından ve psikologlardan edindiği bilgileri kendi tecrübeleriyle birleştirerek yorumlar ve bunları sporcuya ileterek uygular. Antrenörler, sahip oldukları bilgi ve deneyimleriyle sporcuların ihtiyaçlarına uygun stratejiler geliştirir ve onları en iyi şekilde yönlendirir. Sporcuların potansiyellerini maksimize etmek ve başarı elde etmek için antrenörler, tıbbi ve psikolojik bilgileri değerlendirir ve sporcunun performansını en üst düzeye çıkarmak için uygun yöntemleri kullanır. Bu şekilde, antrenörler, sporculara hem teknik hem de zihinsel açıdan destek sağlayarak gelişimlerine katkıda bulunurlar (Başer, 1998).

### 2.3.1. Antrenörün Özellikleri

İdeal bir antrenör, aşağıdaki niteliklere sahip olmalıdır:

**Kişilik Özellikleri:** Antrenörlerin, sporcularıyla ve diğer insanlarla sağlam ilişkiler kurabilme yetenekleri, olumlu kişilik niteliklerine dayanmaktadır. Bu özellikler; sorumluluk üstlenme, alçakgönüllülük, tutarlılık, esneklik, kendini eleştirebilme, takım üyelerinin olumlu yönlerini destekleme, olgunluk, eleştirilere açık olma, demokratik yaklaşım sergileme ve empati yapabilme gibi özellikleri içermektedir. Aynı zamanda, antrenörler, kulüp yöneticileri, taraftarlar veya medyadan gelen baskılara karşı koyma yeteneğine de sahip olmalıdır. Bu becerilerin hepsi bir araya geldiğinde, antrenörler

sporcularıyla sağlam bir ilişki kurabilir ve onları en iyi şekilde geliştirmek için destekleyebilirler (Çeyiz, 2007).

**Spor Bilgisi:** Oyuncular, çalıştırıcılarının yetkinlikleri, bilgi, beceri ve uzmanlık konularındaki güvenilirliğinden şüphe etmemelidir. Antrenörlerinin her türlü mesleki sorunu çözebileceğine tam olarak inanmaları gerekmektedir (Başer, 1996).

Bir çalıştırıcı, genel hatlarıyla spor konusunda bilgi sahibi olmalı ve kendi branşıyla ilgili olarak derinlemesine bilgiye ve beceriye sahip olmalıdır. Ayrıca, bu bilgileri özümsemeli, spor alanındaki yeni gelişmeleri araştırmalı ve öğrenmelidir. Elde ettiği bu bilgileri uygulamalarına yansıtmalıdır. Bu özellikler, sporcuların antrenöre karşı güven duygularının gelişmesini sağlar (Doğan, 2004).

**Örnek Olma:** Antrenörler, takım üyeleri için model bir davranış sergilemeli ve nasıl yapacakları konusunda rehberlik etmelidir. Üyelere örnek oluşturarak, nasıl davranmaları gerektiği konusunda ilham kaynağı olmalıdırlar (Çalışkan ve Göral, 2015).

**Dürüst Olma:** Bir antrenör, kendisine ve sporcularına karşı dürüst olmakla yükümlüdür. Kişisel hatalarını ve sporcularının hatalarını aynı derecede dürüstlükle kabul etmeli ve açığa çıkarmalıdır. Sporcularına gereken başarıyı sağlamış olsalar bile, haklarını elde etme konusunda güvence verme sorumluluğunu sadece sözleriyle değil, davranışlarıyla da yerine getirmelidir (Başer, 1996).

**İlgili Olma:** Antrenörlerin, sporcuların hayatlarının yalnızca antrenman sahalarıyla sınırlı olmadığını bilincinde olmaları önemlidir. Sporcuların aileleri, arkadaşları, okul veya iş hayatı gibi diğer alanlardaki sorunlarına duyarlı olmalı ve bu konularda yardımcı olmalıdırlar. Bir sporcu, stres, motivasyon eksikliği veya kişisel zorluklar gibi konularla karşılaşabilir. Antrenörler, bu zorluklarla başa çıkmalarına destek olacak danışmanlık sağlayarak sporcuların gelişimine katkıda bulunabilirler (Doğan, 2004).

**İlgi Alanının Geniş Olması:** Bir antrenör, genel kültür açısından yeterli bir bilgi seviyesine sahip olmalıdır. Mesleği gereği, spor teorileri, araştırmacılar, yöneticiler, spor hekimleri ve spor psikologları gibi uzmanlarla işbirliği yapma zorunluluğu vardır. Bu nedenle, antrenörlerin bu alanlarda da bilgi sahibi olmaları beklenmektedir (Doğan, 2004).

**Yenilik ve Gelişime Açık Olma:** Antrenörler, sürekli olarak yeni bilgilere açık olmalıdır. Hem dünya görüşleri hem de spor kültürü alanında kendilerini sürekli olarak geliştirmelidirler (Başer, 1996).

**Yapıcı Davranış:** Sporcu ve takım performansı ile ilgili durumlarda, antrenörlerin yapıcı eleştirilerde bulunmaları ve sorumluluk almaları gereklidir (Doğan, 2004).

### 2.3.2. Antrenörün Teknik (Bilgisel) Özellikleri

Başarı kriterleri zaman içinde büyük ölçüde evrim geçirmiştir. Geçmişte, bir alandaki bilgi ve deneyim yeterli kabul edilirken, günümüzde teknolojinin hızlı gelişimiyle birlikte bilgi yenilenmesi önem kazanmıştır. Bu nedenle, antrenörlerin çalıştıkları spor dallarını yakından takip etmeleri ve bilgilerini güncel tutmaları sporcuların gelişimi açısından kritik öneme sahiptir. Ayrıca, bir antrenörün bir dizi alanda yetkin olması beklenir. Sadece teknik ve taktik bilgiye sahip olmak, sporcuların gelişiminde eksikliklere neden olabileceğinden, antrenman, beslenme, fizyoloji, spor bilgisi gibi alanlarda da bilgi sahibi olmaları gerekmektedir. Güncel bilgileri takip etmek ve sürekli kendini geliştirme çabalarında bulunmak önemlidir (Çelik, 2021).

### 2.3.3. Antrenörlerin Çalışma Yöntemi

Her antrenörün, hedeflere ulaşmak için benimsediği ve uyguladığı bir veya birkaç antrenman stili bulunmaktadır. Bu antrenman tarzlarının ne olduğu, hangi nitelikleri içerdiği ve sporcuların özelliklerini ne ölçüde vurguladığı, önemli bir konudur (Doğan, 2004).

- **Antrenör-sporcu ilişkisi:** Antrenör, otoriter ve saldırgan bir yaklaşım benimsemektedir. Ancak, aynı zamanda yardımcı olmaya ve sporcularıyla işbirliği yapmaya da isteklidir.

- **Antrenörlerin eğitim yaklaşımı:** Antrenörler, bilimsel temellere dayalı ve sistemli bir eğitim yaklaşımını benimsemektedirler. Pratik deneyimlerini vurgularken, eğitimlerine de önem vermektedirler.

- Yarışma sırasında yönetim tarzı: Antrenör, rakibi, yarışma ortamını ve zamanlamayı analiz ederek stratejiye önem vermektedir.

Antrenör, kendine güveni yüksek ve heyecanlı olabilir, ancak aynı zamanda sporcularını iyi tanır ve etkili bir şekilde motive edebilir (Başer, 1996).

Antrenörler, çalışma programlarını oluştururken iki temel yaklaşım arasında denge kurarlar. Birincisi, bilimsel verilere dayalı bir yapılandırmadır; ikincisi ise tecrübelerine öncelik vermedir. Ancak, bu iki yaklaşımın birleştirilmesi gereklidir. Bilimsel veriler, araştırmacılar tarafından belirlenen koşullarda elde edilir. Ancak, antrenman ve müsabakaları etkileyen birçok farklı dış faktör bulunmaktadır. Bu faktörler arasında sporcu özellikleri de bulunmaktadır. Bu nedenle, antrenman yöntemleri belirlenirken tüm etkenler göz önünde bulundurulmalı ve gerektiğinde yeni düzenlemeler yapılmalıdır (Çeyiz, 2007).

Antrenörler, çalışma teknikleri ve taktikleri uygularken sporcularıyla olan ilişkilerinin, başarının oluşmasında önemli bir rol oynadığını bilmelidirler. Bazı antrenörler, çalışmalarında sinirli ve otoriter bir tutum sergilerken, diğerleri daha demokratik bir yaklaşım benimserler. Disiplini sağlamak için otoriter bir tutum gerekebilirken, bazen daha esnek davranmak da önemlidir. Bu nedenle, tatlı sert bir tutumun uygun bir yaklaşım olduğunu söyleyebiliriz. Antrenörler, sıkı çalışmayı teşvik ederken aynı zamanda sporcularıyla empati kurmalı ve iletişimlerini güçlendirmelidirler. Bu şekilde, sporcuların motivasyonunu artırabilir, disiplini koruyabilir ve takımın başarısına katkıda bulunabilirler (Doğan, 2004).

#### **2.3.4. Antrenörün Psikolojik Özellikleri**

Antrenörün psikolojisi iki açıdan ele alınabilir:

Antrenör-sporcu ilişkisi bağlamında: Antrenör, sporcuların duygusal durumlarını, kaygı, stres, korku, motivasyon gibi faktörleri antrenman ve müsabaka sırasında etkili bir şekilde yönlendirmeye çalışır. Örneğin, sporcular oyun sırasında büyük bir gerginlik ve stres yaşayabilir, bu nedenle antrenörün ilgisiz davranışları sporcu performansını olumsuz etkileyebilir (Çelik, 2021).

Profesyonel bağlamda: Antrenör, profesyonel uygulamasında birçok insanla iletişim kurar. Bir sporcunun ailesi, herkesten önce önemlidir. Antrenör-sporcu-aile üçgeninin doğru bir şekilde kurulması, sporcu katılımının devamlılığının sağlanması ve sporcuların antrenman ve müsabakalarda başarılı olmalarının bir yolu olarak kabul edilir. Antrenörler, bu üçgen içinde etkili iletişim kurabilmeli, sporculara ve ailelerine uygun rehberlikte bulunabilmelidir. Duygusal kontrolü zayıf, hassas ve kırılabilir davranışlar sergileyen antrenörlerin, olası sporcu kayıplarıyla (sporu bırakma) profesyonel tükenmişlik yaşama riski vardır. Özetle, bir antrenör her durumda dengeyi nasıl koruyacağını bilmelidir. Antrenörlerin etkileşimde bulunduğu kişiler sadece aileyle sınırlı değildir; aynı zamanda organizasyonda görev alan hakemlere ve basına da yukarıda anlatılan profesyonellik çerçevesinde davranmalıdır (Çelik, 2021).

### 2.3.5. Antrenörün Sosyal Özellikleri

Dış görünüşüyle genel kabul görmek önemlidir. Sporculara ve gruplara hitap eden özelliklere sahip olmak gereklidir. Ait olunan kurum veya kuruluş içinde diğerleri ile iş birliği yapma becerisi önemlidir. Özel hayatta, başkaları tarafından takdir edilen bir birey olunmalıdır. Antrenörlerin kişilik özellikleri, sosyal becerilere de uygun olmalıdır. Sürekli iletişim içinde olmak, dürüst ve samimi olmak önemlidir. Sporun bireye kazandırdığı önemli niteliklerden biri sosyalliktir ve antrenörlerin de sosyal becerilere sahip olmaları beklenir. Bir antrenörün başarısını veya başarısızlığını değerlendirmenin bir yolu da onun sosyal ilişkilerini gözlemlemektir (Çelik, 2021).

### 2.3.6. Bir Lider Olarak Antrenörün İşlevleri

**Disiplin:** Sporla uğraşan her birey, takım oyuncularından bireysel sporculara kadar, bir rehberin yönlendirmesiyle ilerlemek ister ve birbirlerine bağlılık duyar. Grubun bütünlüğünü korumak ve dağılmasını önlemek için birlikte olma kurallarına uyum sağlamak önemlidir. Bağlılık, bu kurallara uymayı gerektirir ve bu da disiplini oluşturur. Disiplin, belirli sınırların uygulanmasıyla insan davranışlarını değiştirmek veya yeni bir yöne yönlendirmek anlamına gelir (Kasap, 1991).

**İletişim Grubu Oturumları:** Sosyal etkileşimler, bireylerin algılamalarına göre çeşitlenir. Genellikle, bireyler sosyal etkileşimleri yeni bir bilgi kaynağı veya yeni bir kural olarak

algırlarlar. Yeni bir bilgi kaynağı olarak algılanan ve doğru bir şekilde anlaşılın sosyal etkileşim durumu, uyumlu davranışları benimsemeyi gerektirir. Diğer taraftan, birey yeni bir etkileşim durumunu yeni bir durum olarak algılasa, uyumlu davranışlar itaatkâr bir şekilde sergilenir. Bu durumda uyumlu davranış, ya bir cezadan kurtulmak ya da bir ödül kazanmak amacıyla gerçekleştirilir. Ancak, yeni bir etkileşim durumuna karşı üçüncü bir tutum şekli de mevcuttur. Bu davranış biçimi özdeşleşme olarak adlandırılır. Burada, oluşan davranışlar kişinin yeni etkileşim durumunu değil, etkinin kaynağını benimsemesini gerektirir (Sunay, 1998).

**Takım Birlikteliği:** Grup bütünlüğü, grup dayanışması ve grup birlikteliği, literatürde benzer anlamlar taşıyan terimlerdir. Bu terimler, belirli bir hedefe yönelik çalışan bir grup içinde bir arada kalma, birlikte hareket etme ve bağlılık gibi kavramları ifade etmektedir (Tatar, 2009). Bu kavramlar, bir takımın veya grubun birlikteliğini ve tutarlılığını temsil eder. Takım birlikteliğinin belirleyici unsurları bulunmaktadır ve bu unsurlar takımın yapısı ile genel durumunu içermektedir. Takım içindeki birliği etkileyen en önemli faktörler arasında ilk sırada takım içi etkileşim gelmektedir. Takım üyeleri arasındaki etkileşimin güçlü olduğu durumlarda ve birlikte geçirilen zaman arttıkça, takım içi birliktelik daha sağlam hale gelir. İkinci faktör, paylaşılan hedeflerdir. Takım üyeleri, hedefler konusunda ortak bir görüşe sahip olduklarında birlikte hareket etme düzeyi artar. Ortak amaçlar, takımı bir arada tutar, üyeleri başarıya teşvik eder ve enerji sağlar. Üçüncü faktör ise kişisel bağlılıktır. Bu, üyelerin benzer davranışlar ve değerlere sahip olmaları ve birlikte olmaktan keyif almaları anlamına gelir. Bu unsurların bir araya gelmesi, takım birlikteliğini güçlendirir ve grubun tutarlılığını artırır (Eren, 2001).

**Takım Ruhunun Oluşturulması:** Sporcular, takım ruhuna katkıda bulunmak amacıyla düzenli antrenmanlarda birlikte vakit geçirmeli ve aynı zamanda bireysel antrenmanlarıyla kendi potansiyellerine ulaşma hedeflerine odaklanmalıdır. Her sporcu, özel olarak zayıf yönlerini düzeltmek için ek antrenman programlarına öncelik verir. Ortalama yetenekteki sporcular, bireysel antrenmanlarını artırarak, yıldız oyuncuların genellikle yapmadığı ek antrenmanlarla takım ruhuna daha fazla katkıda bulunabilirler.

Takım ruhunu en üst düzeye çıkarmak isteyen antrenörlerin dikkat etmeleri gereken önemli noktalar şunlardır:

- ✓ Antrenörlerin, sürekli olarak aynı tutumu sergilemeleri büyük önem taşımaktadır.

- ✓ Antrenörler, sporcularla etkili iletişim kurarak aktif bir diyalog sürdürmelidir.
- ✓ Antrenörler, tam ve olumlu geribildirimlerle sporculara destek olmalı ve gelişimlerine katkıda bulunmalıdır.
- ✓ Antrenörler, sporcuların güven kaybını fark etmeli ve onlara destek sunmalıdır.
- ✓ Antrenörler, yedek oyuncularla veya yaralanmış sporcularla ilişkileri devam ettirerek takım içindeki bağları güçlendirmelidir.
- ✓ Antrenörler, tüm sporcuların eşit şekilde yoğun bir çaba sarf etmelerini sağlamak için adil bir tutum benimsemelidir (Özsarı, 2010).

### **2.3.7. Antrenörün Sporcu Başarısındaki Yeri**

Sporcuların başarılarını etkileyen birçok faktör bulunsa da, etkili bir antrenörün rolü her zaman son derece kritik olmuştur. Bir sporcu kendi alanındaki yeteneklerine ne kadar sahip olursa olsun, iyi bir antrenör rehberliği olmadan başarı potansiyelini tam anlamıyla gerçekleştiremez. Antrenörler, sporculara yaşamları boyunca rehberlik eden bir kaynak gibi işlev görürler (Terlemez, 2019). Sporcuların beslenme alışkanlıklarından dinlenmelerine, fiziksel sağlıklarından ruhsal sağlıklarına kadar bir dizi konuda destek sağlarlar. Tüm bu destek ve çaba, sporcuların gelişimine katkıda bulunarak daha üst seviyelere ulaşmalarına yardımcı olur (Konter, 1996).

Antrenörlerin tutum ve davranışları, sporcuları çeşitli açılardan etkiler. Bu etkileşimlerin en önemlisi, sporcuların başarıları ya da başarısızlıklarıyla yakından ilişkilidir. Antrenörlük mesleği, geçmişten günümüze kadar var olan çok boyutlu bir meslek olup, spor fizyolojisi, spor psikolojisi, biyomekanik ve spor yönetimi gibi pek çok faktörü kapsar. Bu mesleğin dikkat çeken özelliklerinden biri, zihinsel yönünün büyük bir öneme sahip olmasıdır. Antrenörlük, doğru kararlar verme ve doğru seçimler yapma yeteneğine dayanmaktadır. Yapılan araştırmalara göre, sporcuların antrenörleriyle pozitif bir ilişki kurdukları durumlarda daha motive oldukları ve daha iyi bir performans sergiledikleri gözlemlenmiştir. Bunun tersi durumda, yani bir sporcu antrenörüyle agresif ve negatif bir ilişki geliştirdiğinde, bu durum olumsuz sonuçlar doğurmuştur. Bir antrenörün, sporcusuyla sorunlu bir ilişki geliştirmesi durumunda, sporcu duygusal olarak olumsuz etkilenebilir (Konter, 1996).

Antrenörlerin liderlik davranışlarını yeterince sergileyemedikleri durumlarda, çeşitli sorunlar ortaya çıkabilir. Konter (1996) tarafından yapılan çalışmada, antrenörlerin sporculara yönelik davranışları ile sporcuların başarıları arasında net bir ilişki belirlenmiştir. Bu ilişkinin sadece başarı üzerinde değil, aynı zamanda sporcu psikolojik sağlığı ve özgüveni üzerinde de etkili olduğu ortaya konmuştur. Antrenör ve sporcu arasında uyum olmadığı durumlarda başarı elde etmek mümkün değildir. Sporcular ve antrenörler, başarıya ulaşmak, zafer kazanmak, koydukları hedefleri gerçekleştirmek ve en önemlisi spor yapmaktan zevk alabilmek için birbirleriyle uyum içinde hareket etmelidir (Nacar ve Yunus, 2019).

Sporcunun performansını artırarak hedeflenen başarıya ulaşabilmesi için antrenörü ile duygusal ve zihinsel anlamda uyum içinde olması kritik öneme sahiptir. Antrenörlük, çok yönlü bir meslek olup, hem kendi bünyesinde çeşitli becerilere ihtiyaç duyması hem de sporcu başarısı üzerinde etkili olması nedeniyle pek çok araştırmanın konusu olmuştur. Bu araştırmalar, uzun yıllardır oluşturulan kuramlar etrafında şekillenmiştir. Dolayısıyla, antrenör davranışları ve bu davranışların sporcu başarısı üzerindeki etkisi, çeşitli kuramlar bağlamında değerlendirilmiştir. Antrenörlerin davranış biçimlerinin sporcuların başarıları ve başarısızlıkları üzerindeki etkisini inceleyen önemli kuramlar arasında "Çok Boyutlu Liderlik Kuramı", "Sosyal Destek Davranışı" ve "Antrenör-Sporcu İlişkisi" gibi kuramlar bulunmaktadır. Bu kuramlar, antrenörün liderlik tarzı, sosyal destek sağlama biçimi ve antrenör-sporcu ilişkisinin önemi gibi unsurları vurgulayarak sporcu performansını etkileyen faktörleri anlamaya yönelik teorik çerçeveler sunmaktadır (Kalkan ve İhsan, 2021).

Yapılan araştırmaların sonuçlarına göre, etkili ve güçlü bir antrenörün sporcuların ruhsal sağlığı, mesleki başarısı ve morali üzerinde önemli bir etkisi olduğu belirlenmiştir. Sporcular, doğuştan yetenekli olsalar dahi bu yeteneklerini geliştirmelerini sağlayan kişilerin antrenörler olduğu ortaya çıkmıştır. Antrenörler, sporcuları biçimlendiren ve onlara yön veren kişiler olarak, iletişim becerilerinin iyi olmasının başarı üzerinde etkili olduğu görülmüştür. Sporcuların takımlarına ve kendilerine karşı olumlu bir tutum ve takım içi bağlılık geliştirmeleri oldukça önemlidir. Bir sporcunun takımına olan bağlılığının kendi başarısı üzerinde de etkili olduğu belirlenmiştir. Antrenörlerin mesleki yeterlilikleri ve sporculara karşı sergiledikleri davranışların, sporcuların hem bireysel hem de takım içi başarılarını etkilediği gözlemlenmiştir. Adaletli olma, antrenörlük yapan

kişinin önemli bir özelliğidir. Sporcular arasında eşitsiz tutum ve adaletsizlik yaşanması durumunda, tüm takımın olumsuz etkileneceği vurgulanmıştır. Sporcuların birbirleriyle ve antrenörleriyle sorun yaşadığı bir takımın başarıya ulaşmasının zor olduğu ifade edilmiştir (Jowett ve Cockerill, 2003).

#### **2.4. Mesleki Doyum**

Meslek, özel bir eğitim süreci sonucunda kazanılan, sistemli bilgi ve becerilere dayalı, insanlara faydalı mal veya hizmet üretme amacı güden ve karşılığında belirli bir ücret elde etmeyi amaçlayan belirli kurallara tabi olan bir faaliyettir (TDK tanımı). Bir görev, sorumluluk veya bireyin belirli bir işleyle ilgili olarak ücret karşılığında gerçekleştirdiği herhangi bir faaliyet, benzer işlevlere sahip homojen bir grup görev olabilir. Bir iş, tanımlanmış ve spesifik görevleri, sorumlulukları ve performans unsurlarını içeren, tamamlanabilen, ölçülebilen ve derecelendirilebilen bir dizi faaliyetten oluşur. Aynı zamanda, belirli bir ücret karşılığında bir mesleğin rutin bir parçası olarak belirli bir süre içinde tamamlanan bir iş parçası veya belirli bir görevi ifade eder. Meslek, bireylere maddi, duygusal ve fiziksel tatmin sağlar. Memnuniyet, bireylerin bir ürün veya hizmetin performansına ilişkin algılarını beklentileriyle karşılaştırmalarından kaynaklanan zevk veya hayal kırıklığı duygularını içerir, fiziksel, duygusal ve zihinsel doyum olarak ortaya çıkar (Dilmaç ve Ekşi, 2001).

Meslek, genellikle zahmetli ve yorucu bir eğitim süreci ile kazanılır ve bu çaba karşılığında bir umut bulunmaktadır, bu umut genellikle maddi kazançlarla özdeşleştirilir. Meslektaşlar arasında genellikle benzer standartlara sahiptirler ve bu standartlar doğrultusunda hareket ederler. Bu düşüncelere dayanarak, meslek "bir eğitim süreciyle edinilen, para kazanmak amacıyla gerçekleştirilen, sonucunda bir ürün veya hizmet ortaya çıkan, toplum tarafından belirlenmiş kurallara tabi etkinlikler bütünü" şeklinde tanımlanabilir (Kuzgun, Sevim ve Hamamcı, 1999). Mesleki doyum kavramı ise bireyin mesleğini yaparak elde ettiği gelirle fizyolojik ihtiyaçlarını karşılama, yetenek ve becerilerini kullanarak kendini ve toplumu geliştirme sürecini içeren bütünsel bir anlam taşır (Sayılır, 2016).

Mesleki doyum terimi, bireylerin işleriyle ilgili tutum ve duygularını ifade eder. Olumlu iş tutumları genellikle mesleki doyumun bir belirleyicisi olarak kabul edilirken,

olumsuz iş tutumları genellikle iş tatminsizliğinin bir göstergesi olarak değerlendirilir (Armstrong, 2006). Mesleki doyum, bireylerin mevcut işleriyle ilgili duygu ve düşüncelerinin bir kombinasyonunu içerir. Bireylerin mesleki doyum düzeyleri, sadece işleriyle ilgili tutumlarını değil, aynı zamanda yaptıkları işin türü, iş arkadaşları, yöneticileri veya astları ve aldıkları ücret gibi faktörlere bağlı olarak değişebilir (George, 2008).

Mesleki doyum, karmaşık ve çok yönlü bir kavram olup, her birey için farklı anlamlar taşıyabilir. Mesleki doyum genellikle motivasyonla ilişkilendirilse de, bu ilişkinin doğası tam olarak belirlenmemiştir. Memnuniyetle motivasyon aynı şey değildir; mesleki doyum daha çok bir tutum, içsel bir durumdur (Mullins, 2005).

Mesleki doyum terimi, endüstriyel psikolojiden türetilmiş olup, şu anda iş yerinde bireylerden en çok beklenen durumu ifade eder. Ayrıca, birey işinden memnunsa, işine karşı sergilediği olumlu tutumların artma eğiliminde olduğu bilinmektedir. Yüksek mesleki doyum seviyesine sahip bireylerin işlerini büyük bir özen ve samimiyetle yerine getirmeleri olasıdır. Mesleki doyum, işin türü, finansal ödüller, iş arkadaşları, çalışma ortamı, örgüt kültürü ve kişisel yaşamın çeşitli yönleriyle ilgili memnuniyet veya memnuniyetsizlik ifadesini içerir (McGrath ve Joseph, 1975).

Mesleki doyum, bireylerin işyerinde üstlendikleri rolle ilgili hissettikleri duygu ve düşüncelerin toplamını temsil eder. Mesleki doyum, bireyin motivasyonunu artıran ve daha iyi performans sergilemesini sağlayan temel bir unsurdur (Vroom, 1964). Ayrıca, belirli bir çalışanın mesleğinde daha etkin bir şekilde çalışmasına yardımcı olacak genel olarak kabul edilen bir psikolojik boyut olarak da nitelendirilebilir. Mesleki doyumun öğretmenler için bilgi ve becerilerin rahatça kullanımı, özgür düşünce ve yaratıcılığın ifadesi, öğrenme fırsatları gibi faktörlere dayalı olarak ölçüldüğü söylenebilir. Öğretmenlerin mesleki doyumunu önemlidir çünkü bu, öğrencilerin öğrenme deneyimlerini güçlü bir şekilde etkiler (Hoppok ve Spielgler, 1938).

Mesleki doyum, iş, çalışanlar, çevre gibi çeşitli faktörlerle ilgili bir dizi bilgi ile yönetimi zenginleştirerek, bu da işverenin karar verme süreçlerini iyileştirmesine ve örgütsel politika ile davranış yollarını düzenlemesine katkı sağlar. İlk olarak, genel memnuniyet seviyelerini göstererek kuruluştaki programlar, politikalar vb. hakkında bilgi

sunar. İkincisi, çalışanların sorunlarını anlamak ve çözmek, memnuniyet seviyelerini artırabilir. Üçüncü olarak, organizasyonun ve yönetimin iletişim sistemini daha profesyonel ve etkili bir şekilde şekillendirmelerine yardımcı olur, gelecekteki eylemleri planlamada etkili olabilir. Dördüncü olarak, çalışanların işe yönelik tutumlarını iyileştirir ve örgütsel bağlılıklarını artırır, bu da genel olarak örgütün üretkenliğinde bir artışa neden olabilir. Beşinci olarak, sendikaların çalışanların taleplerini ve yönetimin eylemlerini anlamalarına yardımcı olur, böylece sorunların ve diğer istenmeyen durumların çözümünü kolaylaştırır. Son olarak, hem çalışanların hem de organizasyonun eğitim ve gelişim ihtiyaçlarının belirlenmesini kolaylaştırarak işbirliğini teşvik eder (Makau, 2012).

Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) ve UNESCO'nun yaptığı bir çalışmaya göre, düşük itibar, düşük maaşlar, kötü hizmet koşulları ve zayıf kariyer beklentileri, mesleki doyum düzeyini önemli ölçüde azaltmaktadır (ILO, 1982). Zimbabwe'deki öğretmenler üzerine gerçekleştirilen bir araştırmaya göre, maaş seviyeleri, terfi olanakları, yeterli ve uygun konut imkanları, okul tesisleri ve çalışma koşulları gibi faktörlerin, öğretmenlerin mesleki doyumları üzerinde önemli bir etkisi olduğu belirtilmiştir. Bu unsurların düzeltilmesi, öğretmenlerin iş tatminini artırmak adına kritik öneme sahiptir (Chivore, 1988).

## 2.5. Mesleki Doyum Teorileri

Mesleki doyum ile çalışan motivasyonu arasındaki ilişkiyi açıklayan teorilerin birkaçı şu şekilde sıralanabilir: İlk olarak, Hiyerarşik İhtiyaçlar Teorisi, Abraham Maslow'un önerdiği bir teoridir ve bireylerin ihtiyaçlarının belirli bir sıra ve hiyerarşi içinde olduğunu öne sürer. Bu teori, bireyin temel ihtiyaçlarının karşılanmasıyla mesleki doyumun artabileceğini savunur. İkinci olarak, İki Faktörlü Motivasyon-Hijyen Teorisi, Frederick Herzberg tarafından geliştirilmiştir ve işteki memnuniyeti ve memnuniyetsizliği ayrı ayrı ele alarak, mesleki doyumun iş motivasyonu üzerindeki etkilerini açıklar. Üçüncü olarak, ERG Teorisi (Existence, Relatedness, Growth), Clayton Alderfer tarafından geliştirilen bir teoridir ve bireylerin ihtiyaçlarını üç kategori altında değerlendirir. Bu teori, işin bir dizi faktörünün, özellikle sosyal ilişkiler ve kişisel gelişim, mesleki doyum üzerinde belirleyici bir etkiye sahip olabileceğini öne sürer.

### 2.5.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi, psikoloji alanında yaygın olarak kullanılan bir motivasyon teorisidir ve genellikle beş katmanlı insan ihtiyaçlarını içeren bir piramit şeklinde tasvir edilir. Bu hiyerarşik düzenleme, bireylerin temel ihtiyaçlarını ve bu ihtiyaçların öncelik sırasını anlamak amacıyla geliştirilmiştir. Hiyerarşinin en alt seviyesinden başlayarak yukarı doğru sıralanan ihtiyaçlar şunlardır: fizyolojik ihtiyaçlar (yemek ve giyim gibi temel gereksinimler), güvenlik ihtiyaçları (iş güvenliği, maddi güvence), sevgi ve aidiyet ihtiyaçları (sosyal ilişkiler ve arkadaşlık), saygı ihtiyacı ve en üstte kendini gerçekleştirme ihtiyacıdır. Maslow'a göre bireyler, daha yüksek seviyedeki ihtiyaçlara odaklanmadan önce, piramidin altındaki daha temel ihtiyaçları tatmin etme eğilimindedir.



**Şekil 1.** Maslow'un İhtiyaçlar Piramidi (Maslow, 1943).

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi, temel ihtiyaçları piramidin en altında ve daha üst düzey, soyut ihtiyaçları ise piramidin en üstünde olacak şekilde bir düzenleme önerir. Bu teoriye göre, bir bireyin daha yüksek seviyedeki ihtiyaçlarına odaklanabilmesi için önce temel ihtiyaçlarının yeterince karşılanmış olması gerekmektedir. Bu nedenle, bireyler genellikle piramidin altındaki temel ihtiyaçları tatmin etme eğilimindedir, ardından sırayla daha üst düzey ihtiyaçlara yönelirler.

### **2.5.1.1. Fizyolojik İhtiyaçlar**

Fizyolojik ihtiyaçlar, bireylerin hayatta kalmak ve varlıklarını sürdürebilmek için zorunlu olan temel ihtiyaçları içerir. Bu kategori, yiyecek, içecek, giyim, barınma, sağılık ve üreme gibi hayati ihtiyaçları kapsar. Maslow'un perspektifinde, fizyolojik ihtiyaçlar, canlıların varlıklarını sürdürebilmeleri ve ırklarının devamını sağılayabilmeleri için cinsel üreme gibi temel biyolojik süreçleri de içermektedir (Maslow, 1943; 1962;1987).

### **2.5.1.2. Güvenlik**

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin ikinci seviyesinde, güvenlik ihtiyacı öncelik kazanır ve bireylerin yaşamlarında kontrol ve düzen arayışları belirgin hale gelir. Bu seviyedeki temel güvenlik ve emniyet ihtiyaçları arasında finansal güvenlik, sağılık ve sıhhat, kazalara ve yaralanmalara karşı güvenlik yer almaktadır. İnsanlar, bir iş bulmak, sağılık sigortası ve sağılık hizmetlerine ulaşmak, tasarruf hesapları oluşturmak veya daha güvenli bir mahalleye taşınmak gibi eylemlerle, güvenlik ve güvenlik ihtiyaçlarına duydukları motivasyonla hareket ederler (Maslow, 1943; 1962;1987).

### **2.5.1.3. Sevgi ve Ait Olma**

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin sosyal ihtiyaçlar seviyesinde, sevgi, kabul ve aidiyet ihtiyacı öne çıkar. Bu düzeyde, duygusal bağlantılara yönelik ihtiyaç, insan davranışını etkiler ve şekillendirir. Bu ihtiyacı karşılayan unsurlar arasında arkadaşlıklar, aile ilişkileri, sosyal gruplar ve topluluk grupları bulunmaktadır. İnsanların yalnızlık, depresyon ve kaygı gibi duygusal zorluklardan kaçınmak için başkaları tarafından sevildiğini ve kabul edildiğini hissetmeleri önemlidir. Bu ihtiyacın karşılanması, dini gruplara, spor takımlarına, kitap kulüplerine ve diğıer grup etkinliklerine katılım kadar, kişisel ilişkilerde arkadaşlar, aile üyeleri ve sevgililerle olan bağlantılar da hayati bir rol oynar (Maslow, 1943; 1962;1987).

### **2.5.1.4. Saygınlık**

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin dördüncü seviyesinde, takdir ve saygı ihtiyacı yer almaktadır. En alttaki üç seviyedeki ihtiyaçlar tatmin edildikten sonra, saygı ihtiyacının davranışları daha belirgin bir şekilde motive etmeye başlar. Bu seviyede, başkalarının saygısını ve takdirini kazanmak giderek daha önemli bir hale gelir. İnsanların bir şeyler başarma ve çabalarının takdir edilme ihtiyacı vardır. Saygınlık ihtiyacı, başarı ve takdir

duygularının yanı sıra benlik saygısı ve kişisel değer gibi unsurları içerir. İnsanlar, başkaları tarafından değerli olduklarını hissetmeye ve dünyaya bir katkıda bulduklarını hissetmeye ihtiyaç duyarlar. Mesleki faaliyetlere katılım, akademik başarılar, spor veya takım katılımı ve kişisel hobiler gibi çeşitli alanlardaki faaliyetler, saygı ihtiyacının tatmininde rol oynayabilir (Maslow, 1943; 1962;1987).

#### **2.5.1.5. Kendini Gerçekleştirme**

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin en üstünde kendini gerçekleştirme ihtiyaçları bulunmaktadır. Kendini gerçekleştiren bireyler, kendi farkındalıklarıyla, kişisel gelişimleriyle ilgilenirler ve başkalarının düşüncelerine daha az önem verirler; bunun yerine potansiyellerini gerçekleştirmeye odaklanırlar. Maslow, insanların insan olarak tam potansiyellerine ulaşmalarının önemine vurgu yaparak, "Bir insan ne olabilirse, o olmalıdır." ifadesiyle kendini gerçekleştirmenin önemini açıklamıştır (Maslow, 1943; 1962;1987).

Maslow'un ihtiyaçlar piramidi teorisini mesleki doyum bağlamında değerlendirmek oldukça anlamlıdır. Örneğin, bir bireyin yemek yiyebilmesi genellikle maddi kaynaklara ihtiyaç duyar ve bu kaynakları elde etmek için bir işe sahip olması gerekir. Güvenlik ihtiyacının karşılanması, işyerinde tutarlılık ve zararlı koşullardan arınmış bir ortam sağlama politika ve prosedürlerine odaklanabilir. Çalışma grupları, açık iletişim ve çalışan katılımı, aidiyet ihtiyacını karşılayabilir, takdir edilmek ise saygı ihtiyacını tatmin edebilir.

Son olarak, kendini gerçekleştirme ihtiyacı, bireyin yeteneklerine uygun bir iş bulma önemini içerir. Bu, işe alım sürecinin uygun bir eşleşme ile sonuçlanmasını sağlamak için işletme yönetiminin yardımı ile gerçekleştirilebilir. Maslow'a göre, hayatlarına ve işlerine olan ilgilerini kaybetmiş bireylere, işlerinde tatmin edici faaliyetler bulmalarına yardımcı olarak destek olmanın önemini vurgulamıştır. Bir organizasyonun, çalışanlarının ihtiyaçlarını karşılamamanın bir yolunu bulmadıkça tam anlamıyla başarılı olamayacağına inanmıştır (Maslow, 1943; 1962;1987).

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

Herzberg'in Çift Faktör Teorisi, insan kaynakları yönetimi ve örgütsel davranış alanında oldukça bilinen bir teoridir. Bu teori, bireylerin tatmin ve motivasyon düzeylerini

etkileyen faktörleri ifade eder. Herzberg, bu iki faktörün çalışanların performansını farklı şekillerde etkilediğine inanmaktadır. Etkili ve motive edici faktörler, insanları farklı biçimlerde etkileme eğilimindedir. Bir birey, rolünden memnun olsa bile, amacına yönelik çalışmak için yeterince motive olmayabilir. Herzberg, insanın işiyle olan ilişkisi ve bireyin işine karşı olan davranışının başarı ya da başarısızlığını etkileyeceği fikrini benimsemekte ve "İnsanlar işlerinde ne isterler?" sorusunu araştırmıştır. Herzberg, insanlardan çalışma alanlarında kendilerini iyi ya da kötü hissettikleri zamanları açıklamalarını istemiştir. Alınan cevaplar doğrultusunda yapılan analizler, iş tatmini ve tatminsizliği ile ilgili iki faktöre ulaşmıştır. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi ayrıca Motivasyon-Hijyen Kuramı olarak da bilinir;

### **2.5.2.1. Hijyen Faktörleri**

Hijyen faktörleri, bir işin temel ihtiyaçlarını karşılayan unsurlardır ve bu ihtiyaçlar karşılandığında çalışanlar kendilerini rahat ve rollerinden memnun hissederler. Hijyen faktörleri, işyerinde sağlanan şartların genel düzenliliği, maaş ve özlük hakları, fiziksel çalışma koşulları ve iş güvenliği gibi unsurları içermektedir. Bu faktörler, çalışanların temel ihtiyaçlarını karşılayarak iş ortamında bir düzen ve güven oluşturur. Hijyen faktörleri, çalışanların işlerinde rahat hissetmelerini ve temel ihtiyaçlarının karşılandığına dair bir güvenceye sahip olmalarını sağlar (Mullins, 2005).

Çalışanların iş tatmini üzerinde etkili olan bir dizi faktör bulunmaktadır. Bu faktörler, işyerindeki çeşitli unsurları kapsar ve çalışanların genel memnuniyetini etkileyen önemli etmenler arasında yer alır. Ücret, çalışanların iş tatmini üzerinde önemli bir rol oynar, zira adil ve tatmin edici bir ücretlendirme çalışanların motivasyonunu artırabilir. İş güvenliği, çalışanların fiziksel ve psikolojik sağlıklarını koruma konusunda kritik bir faktördür ve bu, çalışanların iş tatminini etkileyen önemli bir unsurdur. Çalışma koşulları, iş ortamının genel kalitesi, konforu ve ergonomisi de iş tatminini belirleyen diğer önemli bir faktördür. Denetim seviyesi ve kalitesi, çalışanların performansını değerlendirme süreçleri, geri bildirim mekanizmaları ve işin kontrol edilebilirliği gibi unsurları içerir. Şirket politikaları ve yönetimi, çalışanların işleriyle ilgili beklentilerini, hedefleri ve şirketin genel kültürünü şekillendiren önemli bir faktördür. Son olarak, kişiler arası ilişkiler, çalışanların işyerindeki sosyal etkileşimleri, takım dinamiklerini ve işyerindeki iletişimi kapsar. Bu faktörlerin hepsi bir araya geldiğinde, çalışanların iş tatminini

etkileyen karmaşık bir ağ oluşturur ve iş tatminini artırmak için işverenlerin bu faktörleri dikkate alması önemlidir (Mullins, 2005).

### 2.5.2.2. GÜDÜLEYİCİ FAKTÖRLER

Motivasyon faktörleri, bireyleri bir işte kalmaya ve kişisel gelişimlerini sürdürmeye teşvik eden temel iş unsurlarıdır. Bu faktörler, çalışanların işlerini daha anlamlı ve tatmin edici hale getirmelerine olanak tanır. Profesyonel olarak büyüme, yeni beceriler edinme veya daha büyük sorumlulukları üstlenme gibi fırsatlar sunan motivasyon faktörleri, çalışanların işlerinden daha fazla tatmin duymalarını sağlayabilir. Bu faktörler, işteki başarılarını artırma ve kişisel hedeflere ulaşma yolunda çalışanlara güçlü bir itici güç sağlar (Mullins, 2005).

- ✓ Başarma hissi
- ✓ Tanıma
- ✓ Sorumluluk
- ✓ İşin kendisi
- ✓ Kişisel gelişim ve gelişme

Herzberg (1959)'un ifadesine göre, iş ortamlarındaki hijyen faktörlerinin eksikliği genellikle tatminsizliğe neden olurken, bu faktörlerin varlığı yalnızca belli bir oranda tatmin düzeyini etkiler, aşırı bir iş tatminine yol açmaz. GÜDÜLEYİCİ faktörlerin yokluğu genellikle tatminsizliğe neden olmazken, bu faktörlerin varlığı iş tatminini artırabilir. Herzberg, bireylerin görev alanlarında motive bir şekilde çalışmasını isteniyorsa GÜDÜLEYİCİ faktörlerin önemsenmesi ve bu faktörlerin temin edilmesi gerektiğini belirtmiştir. Başka bir deyişle, iş tatmini için hijyen faktörlerinin sağlanması tatminsizliği giderirken, GÜDÜLEYİCİ faktörlerin temin edilmesi iş tatminini artırabilir (Mullins, 2005; Sabuncuoğlu, 2009).

Herzberg (1959)'a göre, bu faktörlerle ilgili kabul edilemez koşulların iş memnuniyetsizliğine neden olacağını ve kabul edilebilir koşulların ise yalnızca memnuniyetsizliğin ortadan kalkmasına yeteceğini ifade etmiştir. Yani, hijyen faktörleriyle ilgili düşük standartlara sahip bir iş ortamı, çalışanları tatminsiz kılabilir, ancak kabul edilebilir koşulların sağlanması, memnuniyetsizliği gidermekle sınırlı olacaktır (Mullins, 2005).

### 2.5.3. Vroom'un Beklenti (Ümit) Teorisi

Vroom'un 1964 yılında geliştirdiği Beklenti Teorisi, bir bireyin belirli bir görevi yerine getirme motivasyonunun, çabalarının performansı artıracığına ve yüksek performansın arzu edilen bir sonuca yol açacağına olan inancına dayanan bir motivasyon teorisidir. Teori, üç temel bileşeni üzerine odaklanır: Beklenti, araçsallık ve değerlik. Beklenti, bireyin artan çabasının performansını artıracığına olan inancı ifade eder. Araçsallık, artan performansın arzu edilen bir sonuca veya ödüle ulaşacağına olan inançtır. Son olarak, değer, bireyin potansiyel ödül üzerindeki değeridir, yani ödülü isteme seviyesidir (Vroom, 1964). Bu teori, iş ve yönetim bağlamlarında çalışan motivasyonunu anlamak ve geliştirmek için yaygın olarak uygulanabilir. Vroom'un teorisi dört temel hipoteze dayanmaktadır:

1. Bireylerin motivasyonları, gereksinimleri, deneyimleri ve arzuları ile ilişkilidir, ayrıca geçmiş tecrübeleri de organizasyonlara verdikleri tepkileri etkiler.
2. Bireyler, kendi iradeleriyle hal ve tutumlarının farkında olup tercihlerini ve beklentilerini belirlerler.
3. Bireylerin, organizasyondan dolgun maaş, terfi olanakları ve iş güvenliği gibi istekleri bulunmaktadır.
4. Bireyler, kazanımlarını maksimize etmek için farklı seçenekler arasında tercih yaparlar.

Bu hipotezlerden çıkan sonuca göre, beklenti teorisi, beklenti, araçsallık ve değer olmak üzere üç temel faktöre dayanmaktadır (Vroom, 1964).

#### 2.5.3.1. Beklenti

Bir eylemin hedeflenen sonuca ulaşma olasılığını ifade eden beklenti, bir bireyin belirli bir çaba sarf edildiğinde belirli bir performans düzeyine ulaşabileceğine ve bu performansın belirli bir sonuca yol açacağına olan inancını yansıtır. Bu nedenle, beklenti, belirli bir eylemin belirli bir birinci düzey sonuca yol açma olasılığıdır, ve bu beklenti, çaba miktarını artırmak suretiyle performansın artacağına yönelik bir motivasyon sağlar. Beklenti, uygun kaynaklara sahip olma, işi denemek için gerekli becerilere sahip olma ve işin gerçekleştirilmesini teşvik etmek için gerekli desteğe sahip olma gibi faktörlerden etkilenir (Wigfield ve Eccles, 2000).

### 2.5.3.2. Araçsallık

Araçsallık, bireyin belirli bir eylemin belirli bir sonuca yol açtığına dair olan inancını ifade eden bir kavramdır, bu da bireyin yüksek performans göstermesinin bir ödülle sonuçlanacağı fikrini içerir. Araçsallık, çeşitli faktörlerden etkilenir, örneğin:

- Performans ile sonuçlar arasındaki ilişkinin açık bir şekilde anlaşılması,
- Sonuca varacak kişilerin belirlenmesinde güvenilirliğin sağlanması,
- Sonuçları belirleyen sürecin şeffaf olması.

Diyelim ki bir çalışan terfi istiyor ve üstün performansın bu hedefe ulaşmada kilit bir faktör olduğuna inanıyor. Bu durumda, birinci düzey çıktılar (üstün, ortalama ve zayıf performans) ile ikinci düzey çıktı (terfi) arasındaki ilişki, beklendiği gibi pozitif bir değer kazanacaktır. Sonuç olarak, yüksek performans, birinci düzey sonuç, terfinin ikinci düzey sonucu ile pozitif bir ilişki kurarak, çalışanın terfi hedefine yönelik motivasyonunu artıracaktır (Wigfield ve Eccles, 2000).

### 2.5.3.3. Değer

Değer, bir bireyin belirli bir sonuca duyduğu arzunun gücünü ifade eden bir kavramdır, bu da bireyin tercih ettiği sonuca veya sonucun beklenen ödülleriyle ilgili olarak gösterdiği tercih gücünü yansıtır. Bu bağlamda olumlu bir değere sahip olabilmek için, bireyin hedeflenen sonuca ulaşmamayı tercih etmek yerine ona ulaşma isteğini tercih etmesi gerekmektedir. Örneğin, bir çalışan terfiye duyduğu motivasyonla, artan teşvik tekliflerine kayıtsız kalmayı seçebilir. Bir birey, bir sonuca ulaşmamayı tercih ettiğinde ise, değeri sıfırdır. İlgili örnekte, çalışan artan teşvikleri kabul etmek suretiyle doğru bir tavır sergiler. Bir öğretmen, doğru tutum, ahlaki değerler ve öğrencilerinin önünde mükemmel bir örnek olma sorumluluğu ile birlikte, ahlaki ve değer odaklı bir idol olmalıdır (Wigfield ve Eccles, 2000).

## 2.6. Mesleki Doyum Değişkenleri

Bireylerin mesleki doyumunu etkileyen bir dizi faktör, örgütsel ve kişisel değişkenler olarak iki temel kategoriye ayrılabilir. Bu faktörler, çalışanların iş tatmini düzeyini belirlemede etkili olan çeşitli iç ve dış etmenleri kapsar. Örgütsel değişkenler, iş ortamının genel özellikleri, yönetim politikaları, kariyer fırsatları ve çalışma koşulları gibi

unsurları içerirken; kişisel değişkenler, bireyin kişisel özellikleri, değerleri, becerileri ve işle ilgili tutumları gibi içsel faktörleri içermektedir. Bu bağlamda, mesleki doyum, karmaşık bir etkileşim ağı içinde, örgütsel ve kişisel faktörlerin birbirleriyle etkileşimini içeren bir süreç olarak ortaya çıkmaktadır (Wigfield ve Eccles, 2000).

### **2.6.1. Örgütsel Değişkenler**

Bireylerin örgütsel bağlılıkları ile mesleki doyumları arasındaki doğru orantılı ilişki, çalışanların organizasyonlarına olan bağlılıklarını güçlendiren bir dinamizmi ifade etmektedir. Mesleki doyum, bireyin iş performansı ve sosyal davranışları üzerinde etkili olan bir faktördür, bu da organizasyonlarına duyulan bağlılığı artırır. Mesleki doyumun, bireyin iş değerleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide aracılık ettiği, yapılan araştırmalarda tespit edilmiştir.

Bu bağlamda, terfi fırsatları, denetim, çalışma koşulları, çalışma grubu, ücret, iş içeriği ve iş yükü, iş düzeyi ve liderlik tarzları gibi çeşitli faktörler, bireylerin mesleki doyum seviyelerini etkileyebilir. Bu etkileşim, bireylerin iş değerleri ve örgütsel bağlılıkları arasındaki bağlantıyı şekillendirerek, çalışanların organizasyonlarına olan bağlılıklarını daha da güçlendirebilir. Bu nedenle, terfi olanaklarına erişim, denetim mekanizmaları, iş düzeyi ve liderlik tarzları gibi unsurlara verilen önem, bireylerin mesleki doyumlarını artırarak örgütsel bağlılıklarını destekleyebilir(Wigfield ve Eccles, 2000).

#### **2.6.1.1. Ücret**

Ücret, bir çalışanın işten elde ettiği maddi kazancı temsil eder, bu da çalışanın temel ihtiyaçlarını karşılamada kilit bir rol oynar ve her çalışanın adil bir ödül beklediği bir konsepti içerir. Ücretin adil, makul ve hakkaniyetli olması gerektiği genel kabul gören bir prensiptir. Mesleki doyum bağlamında, ücretin taşıdığı önem iki temel nedenle açıklanabilir. İlk olarak, ücret, bireyin temel ihtiyaçlarını karşılamada önemli bir araç olarak işlev görür; ikinci olarak, çalışanlar genellikle ücreti, yönetimin onlara verdiği değer bir yansıması olarak algırlar. Çalışanlar, düzenli, adil ve beklentilerine uygun bir ücret talep ederler. Ücretin, iş taleplerine, bireysel beceri düzeyine ve toplum yaşam standartlarına uygun olarak belirlenmesi, çalışanların memnuniyetini artırma potansiyeline sahiptir. Bir araştırmaya göre, İngiltere'deki ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin bu okullardan ayrılma eğilimlerine dair yapılan bir incelemede, okulların

istikrarlı bir personel kadrosuna ihtiyaç duyduğu, ancak öğretmenlerin ise iş güvencesi ve dolgun ücret sunan okulları tercih etme eğiliminde oldukları belirlenmiştir. Bu durum, ücretin çalışanlar için önemli bir motivasyon kaynağı olduğunu ve mesleki doyum üzerinde etkili bir faktör olduğunu göstermektedir (Smithers ve Robinson, 2001).

### **2.6.1.2. İş İçeriği ve İş Yüğü**

İş içeriği, çeşitli görevleri kapsayan unsurları içeren, tanınma, sorumluluk, ilerleme, başarı gibi işin doğasında bulunan faktörleri ifade eder. İşin içeriği zayıf olduğunda ortaya çıkan iş tatminsizliği, genellikle çalışanların beklentilerini karşılayamamasından kaynaklanır. Çoğu çalışan, işlerinde becerilerini ve yeteneklerini kullanma fırsatlarına erişmeyi, görevlerinde ne kadar başarılı olduklarına dair çeşitli görevler, özgürlükler ve geri bildirimlerle desteklenmeyi arzular. Bu özellikler, işin zihinsel olarak zorlayıcı olmasına rağmen, başarı durumunda bireyin özgüvenini artırır ve mesleki doyumunu olumlu yönde etkiler. Çin'deki farklı kademelerde çalışan öğretmenler üzerinde yapılan bir tükenmişlik olgusu çalışmasında, öğretmenlerin iş yükü yoğunluğundan kaynaklanan tükenmişlik yaşadıkları gözlemlenmiştir. Katılımcılar, haftalık eğitimlerini tamamladıklarında boğulmuş bir hissiyat yaşadıklarını ifade etmişlerdir. Bir öğretmenin ifadesine göre, "Enerjim tükeniyor. Okul ile ev arasında yürüyorum, uyuşmuş, ne yaptığımı bilmiyorum." Ayrıca, araştırma, tüm lise öğretmenleri arasında, öğretmenlerin aşırı ders yükü, büyük sınıf öğrenci mevcutları ve derste kaydedilip teslim edilmesi gereken ilerlemelerin akut bir tükenme hissine yol açtığını göstermiştir. İyi sonuçlar elde etmek, ancak bunu etkili bir şekilde raporlayamamak ve enerjilerini bu raporlarla meşgul olmaya harcamak, öğretmenlerin iş doyum düzeylerini ve öğrencilerin performansını olumsuz yönde etkileyebilir (Smithers ve Robinson, 2001).

### **2.6.1.3. Terfi Fırsatları**

Terfi fırsatları, mesleki doyum üzerinde belirgin bir etkiye sahiptir. Terfi arzusu, iş içeriğinde, ücretlerde, sorumluluklarda, statülerde ve benzeri alanlarda ortaya çıkabilecek değişiklikleri içerdiği için, genellikle çalışanların motivasyonunu artıran önemli bir faktördür. Çalışanlar, terfi etmenin kariyerlerindeki önemli bir başarı olarak görmeleri ve bu başarıya ulaştıklarında duydukları memnuniyet, doğal bir sonuç olarak karşımıza çıkar.

Terfi, daha yüksek bir maaş ve ikramiye gibi maddi avantajlarla birlikte, daha fazla sorumluluk, yetki, bağımsızlık ve statü kazandırarak hem maddi hem de maddi olmayan teşvikler sunar. Bu durum, çalışanların işlerindeki gelişme ve ilerleme fırsatlarına olan taleplerini karşılamada önemli bir rol oynar. Dolayısıyla, terfi fırsatları, çalışanların memnuniyet düzeylerini belirlemede önemli bir faktör olarak öne çıkar (Smithers ve Robinson, 2001).

#### **2.6.1.4. Denetim**

Denetimin niteliği ile mesleki doyum arasında olumlu bir bağlantı mevcuttur. Yöneticilerin, çalışanlarla etkileşimi ve birlikte kararlar alma sürecinde sağladığı etkili denetim, çalışan memnuniyetine olumlu bir katkıda bulunmaktadır. Denetimin memnuniyeti artırmadaki rolünün daha iyi anlaşılması üzerine odaklanılarak, bu bağlamda belirli denetim rollerini öneren bir dizi strateji geliştirilmiştir. Bu önerilen denetim rolleri, yöneticilerin çalışanlarla kurduğu etkileşim, iletişim ve karar alma süreçlerine odaklanmaktadır. Yani, yöneticilerin çalışanlara destek olma, geri bildirim sağlama, güvenilir bir iletişim ortamı oluşturma ve işbirliğine dayalı bir yaklaşım benimseme gibi önemli rolleri içermektedir. Bu stratejik denetim yaklaşımı, denetim süreçlerinin sadece performansı değil, aynı zamanda çalışanların memnuniyetini artırmak için kullanılmasını vurgulayarak, işyerinde olumlu bir çalışma ortamının oluşturulmasına katkıda bulunabilir (George ve Jones, 2008).

1. Konuşmalarınızda şeffaf ve açık bir iletişim tarzı benimsemek, çalışanlar arasında güven oluşturmanın temel bir unsurudur. Bu, işyerinde sağlıklı bir iletişim ortamının oluşturulmasına katkıda bulunabilir ve çalışanların bilgi paylaşımına teşvik ederek iş süreçlerini iyileştirebilir.
2. İyi bir fiziksel çalışma ortamı oluşturmak, çalışanların verimliliğini artırmak ve genel iş memnuniyetini iyileştirmek için önemli bir adımdır. Ergonomik düzenlemeler ve estetik unsurlar, çalışanların rahatlamasına ve işlerini daha etkili bir şekilde sürdürmelerine yardımcı olabilir.
3. Olumsuz koşulların giderilmesine yönelik çabalar, çalışanların motivasyonunu artırabilir ve iş memnuniyetini olumlu yönde etkileyebilir. Sorunları tespit etmek ve

çözümüne kavuşturmak için proaktif bir yaklaşım benimsemek, çalışanların güven duygusunu güçlendirebilir.

4. Memnun olmayan çalışanların istekleri doğrultusunda yer değişikliği yapmak, iş tatminini artırabilir ve çalışanların daha iyi bir iş-life dengesi kurmalarına yardımcı olabilir. Bu, iş gücü planlaması ve yetenek yönetimi stratejilerinin bir parçası olarak düşünülmelidir.
5. Memnun olmayan çalışanların iş algısını değiştirmek, onların işlerini daha olumlu bir ışıktaki görmelerini sağlayarak motivasyonlarını artırabilir. Pozitif geribildirimler ve başarı öyküleri paylaşmak, çalışanların işlerine yönelik olumlu bir bakış açısı geliştirmelerine yardımcı olabilir.
6. Çalışanlarla empati kurmak, yöneticilerin çalışanların duygusal ihtiyaçlarına anlayışla yaklaşmasını sağlar. Bu, çalışanların duygusal bağlarını güçlendirebilir ve iş ortamında bir dayanışma hissi yaratabilir.
7. Çalışanlarınız ile etkili iletişim kurmak, anlayış ve karşılıklı güveni artırabilir. Açık diyaloglar ve düzenli geri bildirimler, çalışanların kendilerini ifade etmelerini sağlayarak işyeri ilişkilerini güçlendirebilir.
8. Katılımcı yönetim uygulamak, çalışanların karar alma süreçlerine aktif olarak katılmalarına olanak tanır. Bu, çalışanların kendilerini değerli hissetmelerine ve iş süreçlerine daha fazla bağlılık göstermelerine katkıda bulunabilir.
9. Başarılı yöntemleri desteklemek, işyerinde etkili uygulamaların paylaşılmasını teşvik eder ve çalışanların birbirlerinden öğrenmelerine olanak tanır. Bu, iş süreçlerinin geliştirilmesine ve işbirliği kültürünün güçlenmesine yardımcı olabilir.
10. Çalışan moralini düzeltecek programlara yer vermek, işyerinde motivasyonu artırabilir. Teambuilding etkinlikleri, ödül programları ve moral etkinlikleri, çalışanların birbirleriyle etkileşimini güçlendirebilir ve işyerinde olumlu bir atmosfer oluşturabilir.

### 2.6.1.5. Çalışma Grubu

İnsanların diğerleriyle ilişki kurma eğilimi doğal bir insani özelliktir. İzole edilmiş çalışanların işlerini sevmedikleri ve bu durumun gözlemlendiği bilinmektedir. Çalışma grubu, çalışanların iş yerindeki memnuniyet üzerinde son derece etkili bir faktördür. Bireyin çalışma grubuyla olan etkileşiminden elde ettiği tatmin, büyük ölçüde diğer grup üyeleriyle olan ilişkilerine, grup dinamiklerine, grup bağlılığına ve kendi ilişki ihtiyaçlarına bağlıdır. Çalışma grubu, bireysel çalışanlara memnuniyet kaynağı sağlar, özellikle de grup üyelerine birbirleriyle etkileşim fırsatları sunarak bunu gerçekleştirir. İşin sosyal etkileşim ihtiyaçlarını karşılamada önemli bir rol oynadığı bilinen bir gerçektir. Çalışanlar, benzer tutum ve değerlere sahip olduklarında, çalışma grubunun memnuniyet düzeyi de artacaktır. Aynı zamanda, benzer tutum ve değerlere sahip iş arkadaşları, bir kişinin benlik kavramının gelişimine katkıda bulunabilir. Bu şekilde, çalışma grupları, bireyler arasında güçlü bağlar oluşturarak işyerindeki sosyal etkileşimi teşvik eder ve çalışanların işlerine duygusal bir bağlılık geliştirmelerine yardımcı olabilir (Buck ve Smith, 2000).

### 2.6.1.6. Çalışma Koşulları

Bir çalışanın iş yerinde geçireceği gerekli süreyi teşvik etmek için, etkili çalışma koşullarının sağlanması önemlidir. Güvenlik ve konfor, bir çalışanı işe odaklanmaya ve motive olmaya yönlendirebilir. Ayrıca, iş koşullarının kötü olması, çalışanın sağlığının riske girdiği bir hissiyat yaratabilir. Çalışma koşulları, çalışanın fiziksel rahatlığını desteklemeli ve mesleki tatmin için uygun bir iş ortamı sağlamalıdır. Çalışma ortamının sıcaklığı, nem seviyesi, havalandırma, aydınlatma, ses düzeyi, çalışma saatleri, işyerinin temizliği ve yeterli araç-gereçler gibi faktörler, mesleki tatmini etkileyen önemli özelliklerdir. Dolayısıyla, çalışma koşullarının kalitesi, bir çalışanın iş yerindeki deneyimini belirleyen kritik bir faktördür. Bu faktörlerin uygun bir şekilde düzenlenmesi, çalışanın işe duyduğu motivasyonu artırabilir ve genel iş memnuniyetini olumlu yönde etkileyebilir (Buck ve Smith, 2000).

### 2.6.1.7. İş Düzeyi

Bir çalışanın sahip olduğu statü, mesleki doyumunu önemli ölçüde belirleyebilir. Yüksek seviyedeki işler genellikle prestijli olarak kabul edilir ve bu tür işlerde çalışanlar, daha düşük seviyedeki işlerde çalışanlara kıyasla daha yüksek düzeyde mesleki doyum

yaşadıklarını belirtmektedir. Bu durum, işin sosyal ve mesleki statüsünün bireyler üzerindeki etkisini vurgular. Bireyler, iş seçimleri ne olursa olsun, genellikle benzer stres faktörleri ile başa çıkmak zorunda kalırlar. Öğretmenler üzerine yapılan bir araştırma, öğretmenlerin hangi okul düzeyinde çalıştıklarına veya branşlarına bakılmaksızın, benzer bir düzeyde iş-aile çatışması yaşadıklarını göstermiştir. Bu da işin içsel zorluklarının, mesleki stresin ve iş-aile dengesinin genel bir endişe kaynağı olduğunu göstermektedir (Buck ve Smith, 2000).

#### **2.6.1.8. Liderlik Tarzları**

Liderlik tarzı, aynı zamanda bir çalışanın memnuniyet seviyesini etkileyen önemli bir faktördür. Çalışanlar arasında dostluğu, saygıyı ve sıcak ilişkiyi teşvik eden demokratik bir liderin, çalışanların mesleki doyumunu artırdığı gözlemlenmiştir. Otoriter liderlerin yönetiminde görev yapan çalışanların ise mesleki doyum seviyelerinin düşük olduğu belirlenmiştir. Etkileşimli ve dönüşümcü liderlerle çalışan bireylerin ise mesleki doyum seviyelerinin yüksek olduğu saptanmıştır. Ayrıca, karizmatik liderlerle çalışan bireylerin de mesleki doyum düzeylerinin yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Bu bağlamda, liderlik tarzının, çalışanların iş ortamında yaşadıkları memnuniyeti etkileyen kritik bir etken olduğu anlaşılmaktadır. Liderin davranışları ve yönetim tarzı, çalışanların duygusal bağlılığını, motivasyonunu ve genel iş tatminini belirleyen önemli bir role sahiptir (Gupta, Shashi ve Joshi, 2008).

#### **2.6.2. Kişisel Değişkenler**

Mesleki doyum, birçok bireysel değişkenin karmaşıklığından etkilenen bir olgudur. Bu etkenler, kişiden kişiye farklılık gösterir ve temelde kişilik özellikleri tarafından belirlenir. Kişilik, düşünme, hissetme ve davranma biçimini karakterize eden temel bir özelliktir. Ruh hallerini, tutumları ve görüşleri içine alan kişilik, bireyin diğer insanlarla etkileşimleri üzerinde en net şekilde ortaya çıkar. Bu bağlamda, kişilerin işle ilgili etkenleri nasıl yorumladıkları ve anladıkları, kişilikleri tarafından etkilenir (Sevimli ve İşcan, 2000).

Kişiliğin mesleki doyum üzerindeki ana rolü, bireyin kendi kişiliğine uygun olarak yaptığı değerlendirmelerin bir sonucudur. Bireylerin sahip oldukları mizaç, davranışlar ve deneyimler, algılarını ve tutumlarını şekillendiren temel unsurlardır. Bu nedenle, mesleki doyum, bireyin kişisel özelliklerine, dünya görüşüne ve yaşantısına uygun olarak

şekillenen bir süreçtir. Bu kişisel faktörler, bireyin iş deneyimini anlamasında ve değerlendirmesinde önemli bir rol oynar (Robbins ve Judge, 2012).

Mesleki doyum üzerinde etkili olan çeşitli faktörler arasında şunlar yer almaktadır: bireyin kişiliği, yaş, iş tecrübesi, cinsiyeti ve medeni durumu gibi değişkenler. Kişilik, bir bireyin düşünme, hissetme ve davranma biçimini belirleyen temel bir özellik olarak mesleki doyum üzerinde önemli bir rol oynar. Yaş, bireyin yaşam deneyimleri ve perspektifinin şekillenmesinde etkili olan bir faktördür. İş tecrübesi, bireyin iş ortamındaki beceri ve bilgi birikimini artırarak mesleki doyumunu etkiler. Cinsiyet ve medeni durum ise bireyin sosyal bağlamdaki rol ve sorumluluklarını etkileyerek mesleki doyum üzerinde farklılıklar yaratabilir. Bu faktörlerin bir araya gelmesi, bireyin iş deneyimini ve memnuniyetini etkileyen karmaşık bir etkileşim ağı oluşturabilir (Robbins ve Judge, 2012).

#### **2.6.2.1. Kişilik**

Algı, tutum ve öğrenme gibi psikolojik koşullar, bireyin kişiliğini belirleyen faktörlerdir ve bu unsurlar bireylerin memnuniyet düzeylerini etkiler. Örneğin, işine olumsuz bir tutumla yaklaşan bir çalışan, genellikle işine ilgi göstermez ve bu durum iş memnuniyetsizliğini ifade etmesine yol açabilir. Ayrıca, işle ilgili sınırlı bilgiye veya zayıf öğrenme yeteneğine sahip bir çalışanın, işini ilginç veya tatmin edici olarak algılaması pek olası değildir. Bu bağlamda, bireyin kişiliği ve psikolojik özellikleri, iş memnuniyetini belirlemede önemli bir rol oynar. Çünkü bireyin düşünce tarzı, hissetme biçimi ve öğrenme kapasitesi, iş deneyimini ve algısını şekillendirir. Bu faktörler, bireyin işine olan bağlılığı, ilgisi ve memnuniyeti üzerinde etkili olabilir, bu da genel iş tatminini etkileyen temel unsurları oluşturabilir (Robbins ve Judge, 2012).

#### **2.6.2.2. Yaş**

Yaş, mesleki doyumunun önemli bir belirleyicisi olarak ortaya çıkar. Genç çalışanların daha yüksek enerji seviyelerine sahip olmaları, genellikle daha memnun hissetmeleriyle ilişkilendirilir. Ancak, çalışanlar yaşlandıkça, belirli görevleri aynı enerji düzeyiyle yerine getirmekte zorlanabilirler ve bu da tatminsizlik hissi yaratabilir. Yaş ile iş tatmini arasındaki ilişki karmaşık ve çeşitli faktörlere bağlıdır. Bireyler genellikle bir işe başlarken, o işten beklentilerini gerçekçi olmayan varsayımlarla değerlendirebilirler. Zamanla, bu beklentilerin gerçekleşmediğini fark ettiklerinde hayal kırıklığı yaşayabilirler.

Ancak, bu hayal kırıklıkları, bireyin işine ve kariyerine olan bakış açısını zamanla değiştirebilir. Daha gerçekçi beklentiler geliştirme ve olumlu bir değerlendirme yapma süreci başlar. Bu olumlu değerlendirme, daha yüksek mesleki doyumla sonuçlanabilir (Super DE, 1990).

Ayrıca, Organ ve Hammer'ın (1998) belirttiği gibi, kişiler kariyerlerinde farklı aşamalardan geçerler. Bu aşamalar, bireylerin işleriyle ilgili beklentilerini, değerlendirmelerini ve dolayısıyla mesleki doyumlarını etkileyebilir. Bu nedenle, yaşın mesleki doyum üzerindeki etkisi, bireyin kariyer gelişimi ve deneyimleriyle birlikte dikkate alınmalıdır.

### **2.6.2.3. Tecrübe**

Eğitim, bireyin kişisel gelişimine katkıda bulunan bir fırsat sunar. Eğitim, bilgeliği artırmanın yanı sıra görselleştirme, yargılama, anlayış ve sağduyu yeteneklerini geliştirmeyi sağlar. Tecrübeli bireyler, bir durumu daha iyi anlayabilir ve olumlu bir değerlendirme yapabilirler, bu da işlerinden memnuniyetlerini ifade etmelerini muhtemel kılar. Ancak, genellikle daha fazla tecrübeye sahip olan bireylerin işlerinden beklentileri daha yüksek olabilir.

Hertzberg'in 1955'teki çalışmaları, yaş ve hizmet süresinin iş tutumları üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur. Örneğin, daha yüksek kıdem, daha iyi terfi fırsatları ve sosyal statüye sahip öğretmenlerin, diğerlerine göre daha yüksek iş doyumuna sahip olduğu gözlemlenmiştir (Albanese ve Fleet, 1983). Keyes'in 1990'daki araştırması, mesleki kıdemin mesleki doyum üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu desteklemiştir. Schultz'un çalışmalarında yaş ve iş deneyiminin yeterlilik, özgüven ve öz saygıyı geliştirdiği belirtilmiştir (Schultz, 1986).

Nester ve Leary'nin 2000'deki çalışması, çalışanların yıllara dayanan deneyimlerinin içsel motivasyonlarını artırdığını öne sürmüştür. Bu bağlamda, bir bireyin motivasyonunu ve mesleki doyumunu artıran şeyin sadece hizmet yılı değil, aynı zamanda işyerindeki zorlukları aşabilme yeteneği ve sosyal-ekonomik haklarını koruyabilme becerisi olduğu vurgulanabilir.

#### **2.6.2.4. Cinsiyet**

Bireyin cinsiyeti ve etnik kökeni, mesleki doyum üzerinde etkili olabilir. Örneğin, kadınların, ünvanları düşük olmasına rağmen, erkek meslektaşlarına göre daha yüksek tatmin olma olasılıkları bulunabilir. Ayrıca, Amerika'daki beyazlardan farklı olarak, siyahîler ve diğer azınlık grupları arasında mesleki doyum seviyeleri sürekli olarak daha düşük olmuştur (Smithers ve Robinson, 2001).

Ücretleri ve ünvanları eşit olan kadın ve erkek yöneticiler arasında mesleki doyumda anlamlı bir fark bulunmamıştır (Charries ve Weanch, 2002). Reyes'in (1990) 150 öğretmenle yaptığı bir araştırmaya göre, cinsiyetin iş tatminiyle ilişkili olduğu ve kadınların genellikle erkeklerden daha fazla işlerinden memnun olduğu belirtilmiştir. Luthans'ın (2002) çalışmasında, birçok kadın öğretmenin, terfi şanslarını engelleyen erkek klişelerine maruz kaldıklarını düşündükleri için düşük mesleki doyum seviyelerine sahip olduğu vurgulanmaktadır.

#### **2.6.2.5. Medeni Durum**

Reyes (1990), evli kadınların bekar kadınlara kıyasla işlerinden daha memnun olduklarını iddia etmiştir. Fetsch ve Kennington (1997) ise hem evli hem de boşanmış kadınların bekar kadın öğretmenlere göre işlerinden daha fazla memnun olduklarını belirtmişlerdir. Okumbe (1992) de evli öğretmenlerin bekar meslektaşlarına kıyasla daha memnun olduklarını gözlemlemiştir. Bu çalışmalar, evliliğin, özellikle kadın öğretmenler için, iş tatmini üzerinde olumlu bir etki yaratabileceğini öne sürmektedir.

### 3. MATERYAL VE YÖNTEM

#### 3.1. Araştırmanın Modeli

Bu çalışma, ilişki araştırması modelinde yer alan betimsel analiz yöntemlerinden birini içermektedir. Tarama modeli, araştırmacının bağımsız değişkenleri etkileme veya kontrol etme yeteneğinin olmadığı, mevcut bir durumu olduğu gibi betimleyen ve geniş gruplarla çalışma olanağı sunan nicel bir araştırma modelidir (Erdem ve Tutar, 2020). İlişki tarama modeli, en az iki değişken arasında değişimin olup olmadığını ve varsa değişimin derecesini belirlemeyi amaçlayan bir araştırma modelidir. Bu tür çalışmalardan elde edilen sonuçlar, değişkenler arasındaki nedensel ilişkileri açıklamaya yönelik değildir (Karasar, 2016).

Araştırmaya ilişkili değişkenler; cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim, gelir durumu, kurumdaki mevcut çalışma yılı ve mesleğiniz psikolojinizi etkiliyor mu? gibi değişkenlerdir.

Bağımlı değişkenler ise; Mesleki Doyum Ölçeği ve Demografik Bilgiler olmaktadır.

#### 3.2. Evren

Araştırmamızın evrenini, Batman Belediyesi'nde antrenör olarak görev yapan çalışanlar oluştururken, örneklemini ise gönüllü ve seçkisiz bir biçimde belirlenen 54 kadın ve 46 erkek olmak üzere toplamda 100 çalışan üzerinden gerçekleştirmiştir. Rastgele örnekleme, her bir örneğin eşit seçilme olasılığına sahip olduğu bir örnekleme tekniği olarak kullanılmıştır. Bu yöntem, rastgele seçilen bir örneğin genel popülasyonun tarafsız bir temsilini sağlamaktadır. Rastgele örnekleme, genel popülasyondan veri toplamanın en pratik yollarından biridir ve alt kümenin her bir üyesine örnekleme sürecinde eşit seçilme olasılığı tanır (Patten ve Newhart, 2017).

**Tablo 3.1.** Katılımcıların demografik özellikleri

	n	%
<b>Cinsiyet</b>		
Kadın	54	54,0
Erkek	46	46,0
<b>Medeni durum</b>		
Evli	62	62,0
Bekâr	38	38,0
<b>Yaş</b>		
18-25 yaş arası	19	19,0
26-35 yaş arası	50	50,0
36-46 yaş arası	19	19,0
46 ve üzeri	12	12,0
<b>Eğitim seviyesi</b>		
Lise	10	10,0
Ön Lisans	8	8,0
Lisans	59	59,0
Yüksek Lisans	23	23,0
<b>Meslekteki deneyim yılı</b>		
0-5 yıl	22	22,0
5-10 yıl	45	45,0
10-15 yıl	22	22,0
16 yıl ve üzeri	11	11,0
<b>Gelir Durumu</b>		
15000-20000	32	32,0
20001-25000	41	41,0
25000 ve üzeri	27	27,0
<b>Mesleğiniz Psikolojinizi Etkiliyor mu?</b>		
Evet	63	63,0
Hayır	37	37,0

Tablo 3.1'e göre, araştırmaya katılan katılımcıların demografik özellikleri şu şekilde özetlenebilir: Katılımcıların %54'ü kadın, %46'sı erkek ve %62'si evli iken %38'i bekârdır. Yaş dağılımına baktığımızda, katılımcıların %19'u 18-25 yaş aralığında, %50'si 26-35 yaş aralığında, %19'u 36-45 yaş aralığında ve %12'si 46 ve üzeri yaş aralığındadır. Eğitim durumuna göre, katılımcıların %10'u lise mezunu, %8'i ön lisans mezunu, %59'u lisans mezunu ve %23'ü yüksek lisans mezunudur. Meslek deneyimi açısından bakıldığında, katılımcıların %22'si 0-5 yıl arası, %45'i 5-10 yıl arası, %22'si 10-15 yıl arası ve %11'i 16 yıl ve üzeri hizmet süresine sahiptir. Gelir durumu değişkenine göre, katılımcıların %32'si 15,000-20,000 TL arası gelire sahip, %41'i 20,001-25,000 TL arası gelire sahip ve %27'si 25,000 TL üzeri gelire sahiptir. Mesleğiniz psikolojinizi etkiliyor mu? sorusuna baktığımızda, katılımcıların %63'ü etkilendiklerini söyler iken %37'si etkilenmediklerini söylemişlerdir.

### 3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmamızda kullanılan veri toplama aracı, 2 bölümden oluşan bir anket formudur. Bu anket formu, katılımcılardan çeşitli bilgilerin toplandığı ve araştırmanın amaçlarına yönelik verilerin elde edildiği iki ayrı bölümden oluşmaktadır.

#### 3.3.1. Kişisel bilgi formu

Araştırmada katılımcılardan elde edilen demografik bilgileri belirlemek amacıyla kullanılan veri toplama aracı, araştırmacı tarafından geliştirilen "Kişisel Bilgi Formu"nu içermektedir. Bu form, katılımcılardan cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, gelir durumu, çalışma süresi ve mezun olduğu lise türü gibi yedi farklı soruya yanıt vermelerini talep etmiştir. Bu bilgiler, araştırmanın kapsamlı bir bağlamda değerlendirilmesine olanak sağlamak üzere tasarlanmıştır.

#### 3.3.2. Mesleki Doyum Ölçeği

MDÖ'nün deneme formunda, bireyin ilgi ve yetenekleriyle uyumlu olma, sorumluluk alma, gelişme ve ilerleme fırsatlarına ilişkin mesleki etkinliklere dair maddeler bulunmaktadır. Ancak ölçeğin iş bağlamına yönelik bölümünde daha az madde yer almaktadır. Deneme formunda toplamda 20 olumlu ve 8 olumsuz madde bulunmaktadır. Bu maddeler, beş basamaklı "Likert" tipi derecelendirme ölçeğinde ifade edilmiştir (A: Her zaman, B: Sık sık, C: Ara sıra, D: Nadiren, E: Hiçbir zaman). Olumlu maddeler için puanlama A:5, B:4, C:3, D:2, E:1; olumsuz maddeler için ise A:1, B:2, C:3, D:4, E:5 şeklinde tersten yapılmıştır. Bu ölçüm aracı, Kuzgun ve ekibinin geliştirdiği "Mesleki Doyum Ölçeği"ni kullanarak herhangi bir işte çalışan bireylerin meslekleriyle ne kadar mutlu olduklarını belirlemek amacıyla tasarlanmıştır (Kuzgun & Sevim & Hamamcı 2005: 82-87).

**MDÖ'nun Geçerliğine İlişkin Bulgular:** Ölçeğin yapı geçerliğini belirlemek adına faktör analizi kullanılmış ve analizler, 114 katılımcıdan elde edilen veriler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Faktör analizi sonuçları, ölçeğin maddelerinin iki ayrı faktöre ayrıldığını göstermiştir. Maddelerin özellikleri dikkate alınarak, faktör 1 "Niteliklere Uygunluk," faktör 2 ise "Gelişme İsteği" olarak adlandırılmıştır. İki faktörün toplam varyansı %48.6 olarak belirlenmiştir, bu oranın %36.4'ü birinci faktörden, %12.2'si ise

ikinci faktörden kaynaklanmaktadır. Birinci faktör, toplam varyansın %36.4'ünü açıkladığı için ölçeğin tek boyutlu olarak da kullanılabilceği düşünölmüştür.

**MDÖ'nin Güvenirliğine İlişkin Bulgular:** Ölçeğin güvenirliği, iç tutarlılık katsayısı hesaplanarak belirlenmiş ve bu katsayı  $\alpha=0.9028$  olarak bulunmuştur. Faktör analizi ile belirlenen ve isimlendirilen iki faktör için  $F1=0.91$ ,  $F2=0.75$  olarak hesaplanmıştır. Yapılan son analizde, ölçekte yer alan 20 madde için madde toplam korelasyonları 30'un üzerindedir. Bu bulunan değerler, güvenirlik düzeyi açısından yeterli olarak değerlendirilmiştir.

**MDÖ'nin Uygulanması ve Puanlanması:** Bireylerin kendi kendilerine yanıtlayabilecekleri, uygulama sırasında zaman sınırlamasının olmadığı, soru formunun başında nasıl cevaplanacağı ile ilgili bilgi bulunan ve bir mesleği olan bireylere yönelik olarak uygulanabilen bir ölçektir. Ayrıca, bu ölçek gruplar halinde de uygulanabilir.

Ölçekte toplamda 20 madde bulunmaktadır. Bu maddeler arasında 1, 2, 3, 5, 6, 7, 8, 12, 13, 15, 16, 17, 18 ve 20 numaralı maddeler için "Her zaman: 5, Sık sık: 4, Ara sıra: 3, Nadiren: 2, Hiçbir zaman: 1" şeklinde puanlama yapılmaktadır. Öte yandan, 4, 9, 10, 11, 14 ve 19 numaralı maddeler olumsuz maddelerdir ve bu maddeler tersten puanlanmalıdır. Alınan puanların yüksek olması durumunda, bireyin mesleki doyumunun, yani işin özünden aldığı doyumun yüksek olduğu varsayılmaktadır. İlk faktörü oluşturan maddeler (niteliği uygunluk) 1, 2, 3, 4, 6, 8, 9, 10, 14, 15, 17, 18 ve 19 numaralı maddelerdir. İkinci faktör ise (gelişme isteği) 5, 7, 11, 12, 13, 16 ve 20 numaralı maddelerden meydana gelmektedir.

### 3.4. Veri Analizi

Veriler, analiz sürecinde SPSS 22 paket programı kullanılarak incelenmiştir. Katılımcıların yaş, cinsiyet, medeni durum ve eğitim gibi değişkenlerle ilgili veriler, betimsel analiz teknikleri kullanılarak detaylı bir şekilde incelenmiştir. Analizler sırasında, 50'den fazla örneklem grubu olduğu için normallik testi olarak Kolmogorov-Smirnov testi kullanılmıştır. Bu test sonuçlarına göre, verilerin normal dağılıma uygun olduğu belirlenmiş ve bu nedenle bağımsız t-testleri ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır.

Veri homojenliği, post hoc çoklu karşılaştırma testi kullanılarak dikkatlice kontrol edilmiştir. İstatistiksel değerlendirmeler, %95 güven aralığı ve  $p < 0,05$  anlamlılık düzeyi kullanılarak yapılmıştır. Analiz sonuçları, anlamlı bulgulara dayanarak çeşitli değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya koymaktadır.

Ayrıca, bu çalışmada kullanılan Mesleki Doyum Ölçeği'nin Cronbach's Alpha değeri genel ölçek için 0,840, Niteliğe Uygunluk alt boyutu için 0,793 ve Gelişme İsteği alt boyutu için 0,933 olarak tespit edilmiştir. Bu değerler, ölçeğin iç tutarlılık açısından güvenilir olduğunu göstermektedir.



#### 4. ARAŞTIRMA BULGULARI VE TARTIŞMA

**Tablo 4.1.** Cinsiyete göre Mesleki Doyum Ölçeğinin alt boyutlarının t-Testi Sonuçları

Ölçek	Alt Boyut	Cinsiyet	n	X	ss	sd	t	p
Mesleki Doyum Ölçeği	Niteliğe uygunluk	Kadın	54	53,69	6,38	0,86	-0,23	,81
		Erkek	46	54,02	7,91	1,16		
	Gelişme isteği	Kadın	54	27,27	4,83	0,65	-0,18	,85
		Erkek	46	27,45	4,56	0,67		
	Mesleki Doyum Toplam	Kadın	54	80,96	10,62	1,44	-0,22	,82
		Erkek	46	81,47	11,88	1,75		

Tablo 4.1'e yönelik yapılan analizde cinsiyet bazında Mesleki Doyum Ölçeği alt boyutları incelendiğinde, erkeklerle kadınlar arasında anlamlı bir fark saptanmamıştır ( $p>0,05$ ). Alt boyutların ortalamalarına bakıldığında, erkek katılımcılarda Niteliğe Uygunluk, Gelişme İsteği ve Mesleki Doyum toplam puan ortalamalarının yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Bu bulgular, cinsiyetin Mesleki Doyum üzerinde belirgin bir etkiye sahip olmadığını, erkek ve kadın çalışanlar arasında benzer düzeyde Mesleki Doyumun yaşandığını göstermektedir. Özellikle erkek katılımcılarda, Niteliğe Uygunluk, Gelişme İsteği ve genel Mesleki Doyumun daha yüksek olduğu sonucu, cinsiyetin bu ölçütler üzerindeki etkilerini ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, cinsiyet faktörünün Mesleki Doyum üzerindeki etkilerini daha derinlemesine anlamak için ileri düzeyde analizler yapılabilir.

**Tablo 4.2.** Medeni Duruma göre Mesleki Doyum Ölçeğinin alt boyutlarının t-Testi Sonuçları

Ölçek	Alt Boyut	Medeni Durum	n	X	ss	sd	t	p
Mesleki Doyum Ölçeği	Niteliğe uygunluk	Evli	62	54,61	6,96	0,88	1,39	,17
		Bekâr	38	52,58	7,21	1,17		
	Gelişme isteği	Evli	62	27,51	4,49	0,57	0,42	,68
		Bekâr	38	27,10	5,06	0,82		
	Mesleki Doyum Toplam	Evli	62	82,12	10,72	1,36	1,06	,30
		Bekâr	38	79,68	11,85	1,92		

Tablo 4.2'ye yönelik yapılan analizde medeni duruma göre Mesleki Doyum Ölçeği alt boyutları incelendiğinde, evli ve bekâr katılımcılar arasında anlamlı bir fark saptanmamıştır ( $p>0,05$ ). Ancak, alt boyutların ortalamalarına bakıldığında evli katılımcıların tüm alt boyutlarda daha yüksek ortalamalara sahip olduğu gözlemlenmiştir. Bu bulgular, medeni durumun Mesleki Doyum üzerinde belirgin bir etkiye sahip olmadığını, evli ve bekâr katılımcılar arasında benzer düzeyde Mesleki Doyumun yaşandığını göstermektedir. Ancak evli katılımcıların, Niteliğe Uygunluk, Gelişme İsteği ve genel Mesleki Doyum alt boyutlarında daha yüksek ortalamalara sahip olmaları, evliliğin bu faktörler üzerindeki olası etkilerini işaret etmektedir. Bu bağlamda, medeni

durumun Mesleki Doyum üzerindeki detaylı etkilerini anlamak için daha derinlemesine analizler yapılabilir.

**Tablo 4.3.** Yaş değişkenine göre Mesleki Doyum Ölçeğinin alt boyutlarının Anova Sonuçları

Ölçek	Alt boyutlar	Yaş	n	X	ss	sd	F	p	Tukey
Mesleki Doyum Ölçeği	Niteliğe uygunluk	18-25 arası	19	55,00	6,06	1,38	1,33	,26	
		26-35 arası	50	52,44	7,15	1,01			
		36-45 arası	19	55,58	8,53	1,96			
		46 ve üzeri	12	55,08	5,25	1,51			
	Gelişme isteği	18-25 arası	19	27,42	5,12	1,18	0,28	,84	
		26-35 arası	50	27,20	4,41	0,62			
		36-45 arası	19	28,15	5,10	1,17			
		46 ve üzeri	12	26,67	4,94	1,43			
	Mesleki Doyum Toplam	18-25 arası	19	82,42	10,9	2,29	0,73	,54	
		26-35 arası	50	79,64	10,8	1,53			
		36-45 arası	19	83,73	13,1	3,00			
		46 ve üzeri	12	81,75	10,0	2,89			

Tablo 4.3'e yönelik gerçekleştirilen analizde yaş değişkenine göre Mesleki Doyum Ölçeği alt boyutları incelendiğinde, bütün alt boyutlarda anlamlı bir fark saptanmamıştır ( $p>0,05$ ). Ancak, alt boyutların ortalamalarına bakıldığında, 36-45 yaş arasındaki katılımcıların tüm alt boyutlarda daha yüksek ortalamalara sahip olduğu gözlemlenmiştir. Bu sonuçlar, yaş değişkeninin Mesleki Doyum üzerinde genel bir etkisi olmadığını, fakat belirli bir yaş aralığındaki katılımcıların Niteliğe Uygunluk, Gelişme İsteği ve genel Mesleki Doyum alt boyutlarında daha yüksek bir doyum seviyesine sahip olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla, belirli yaş gruplarına odaklanarak yapılabilecek daha detaylı analizlerle bu eğilimlerin nedenleri daha iyi anlaşılabilir.

**Tablo 4.4.** Eğitim düzeyi değişkenine göre Mesleki Doyum Ölçeğinin alt boyutlarının Anova Sonuçları

Ölçek	Alt boyutlar	Eğitim Düzeyi	n	X	ss	sd	F	p	Tukey
Mesleki Doyum Ölçeği	Niteliğe uygunluk	Lise	10	52,80	7,54	2,38	0,48	,69	
		Ön Lisans	8	55,09	3,23	1,14			
		Lisans	59	53,36	7,61	0,99			
		Yüksek Lisans	23	55,12	6,59	1,37			
	Gelişme isteği	Lise	10	26,40	6,11	1,93	0,90	,44	
		Ön Lisans	8	27,88	2,80	0,99			
		Lisans	59	26,94	4,90	0,64			
		Yüksek Lisans	23	28,65	3,88	0,81			
	Mesleki Doyum Toplam	Lise	10	79,20	12,9	4,10	,69	,56	
		Ön Lisans	8	83,00	5,6	1,98			
		Lisans	59	80,30	11,8	1,54			
		Yüksek Lisans	23	83,74	10,1	2,10			

Tablo 4.4'e yönelik yapılan analizde eğitim düzeyi değişkenine göre Mesleki Doyum Ölçeği alt boyutları incelendiğinde, bütün alt boyutlarda anlamlı bir fark saptanmamıştır ( $p>0,05$ ). Ancak, alt boyutların ortalamalarına bakıldığında, Yüksek Lisans mezunlarının tüm alt boyutlarda daha yüksek ortalamalara sahip olduğu gözlemlenmiştir.

Bu sonuçlar, genel olarak eğitim düzeyi değişkeninin Mesleki Doyum üzerinde belirleyici bir etkisinin olmadığını, ancak Yüksek Lisans mezunlarının Niteliğe Uygunluk, Gelişme İsteği ve genel Mesleki Doyum alt boyutlarında daha yüksek bir doyum seviyesine sahip olduğunu göstermektedir. Daha spesifik ve detaylı analizlerle bu eğilimlerin arkasındaki nedenleri anlamak mümkün olabilir.

**Tablo 4.5.** Hizmet süresi göre Mesleki Doyum Ölçeğinin alt boyutlarının Anova Sonuçları

Ölçek	Alt boyutlar	Hizmet yılı	n	X	ss	sd	F	p	Tukey
Mesleki Doyum Ölçeği	Niteliğe uygunluk	0-5 yıl	22	52,82	6,73	1,43	0,84	,47	
		5-10 yıl	45	54,31	6,71	1,00			
		10-15 yıl	22	52,68	8,85	1,89			
		16 yıl üzeri	11	56,27	5,19	1,57			
	Gelişme isteği	0-5 yıl	22	26,95	4,95	1,05	1,15	,33	
		5-10 yıl	45	28,04	4,63	0,69			
		10-15 yıl	22	25,95	4,41	0,94			
		16 yıl üzeri	11	28,18	4,87	1,47			
	Mesleki Doyum Toplam	0-5 yıl	22	79,77	11,0	2,35	0,98	,40	
		5-10 yıl	45	82,35	10,6	1,59			
		10-15 yıl	22	78,63	12,8	2,73			
		16 yıl üzeri	11	84,45	9,9	2,98			

Tablo 4.5'e yönelik yapılan analizde hizmet yılı değişkenine göre Mesleki Doyum Ölçeği alt boyutları incelendiğinde bütün alt boyutlarda anlamlı bir fark saptanmamıştır ( $p>0,05$ ). Ancak, alt boyutların ortalamalarına bakıldığında, 16 yıl ve üzeri hizmet yılına sahip katılımcıların Niteliğe Uygunluk, Gelişme İsteği ve genel Mesleki Doyum alt boyutlarında daha yüksek bir doyum seviyesine sahip olduğu gözlemlenmiştir. Bu sonuçlar, genel olarak hizmet yılı değişkeninin Mesleki Doyum üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığını, ancak uzun hizmet yılına sahip katılımcıların belirli alt boyutlarda daha yüksek bir doyum seviyesine sahip olduğunu göstermektedir. Bu durum, çalışanların deneyim kazandıkça işleriyle ilgili daha olumlu bir bakış açısı geliştirdiklerini veya işlerinden daha fazla tatmin olduklarını düşündürülebilir.

**Tablo 4.6.** Gelir durumu değişkenine göre Mesleki Doyum Ölçeğinin alt boyutlarının Anova Sonuçları

Ölçek	Alt boyutlar	Gelir Durumu	n	X	ss	sd	F	p	Tukey
Mesleki Doyum Ölçeği	Niteliğe uygunluk	15000-20000	32	54,81	6,44	1,13	1,57	,21	
		20001-25000	41	52,34	7,36	1,15			
		25000 ve üzeri	27	54,96	7,25	1,39			
	Gelişme isteği	15000-20000	32	27,90	5,01	0,89	1,14	,32	
		20001-25000	41	26,51	4,88	0,76			
		25000 ve üzeri	27	28,00	3,91	0,75			
	Mesleki Doyum Toplam	15000-20000	32	82,71	10,9	1,94	1,55	,21	
		20001-25000	41	78,85	11,5	1,80			
		25000 ve üzeri	27	82,96	10,6	2,05			

Tablo 4.6'ya yönelik yapılan analizde gelir durumu değişkenine göre Mesleki Doyum Ölçeği alt boyutları incelendiğinde bütün alt boyutlarda anlamlı bir fark saptanmamıştır ( $p>0,05$ ). Ancak, alt boyutların ortalamalarına bakıldığında, 25000 TL ve üzeri gelir durumuna sahip katılımcıların Niteliğe Uygunluk, Gelişme İsteği ve genel Mesleki Doyum alt boyutlarında daha yüksek bir doyum seviyesine sahip olduğu gözlemlenmiştir. Bu sonuçlar, genel olarak gelir düzeyi değişkeninin Mesleki Doyum üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığını, ancak yüksek gelir seviyesine sahip katılımcıların belirli alt boyutlarda daha yüksek bir doyum seviyesine sahip olduğunu göstermektedir. Bu durum, çalışanların ekonomik durumlarının belirli yönlerde mesleki doyumlarını etkileyebileceğini düşündürülebilir.

**Tablo 4.7.** Mesleğiniz psikolojinizi etkiliyor mu? sorusu değişkenine göre Mesleki Doyum Ölçeğinin alt boyutlarının Anova Sonuçları

Ölçek	Alt Boyut	Mesleğiniz Psikolojinizi Etkiliyor mu?	n	X	ss	sd	t	p
Mesleki Doyum Ölçeği	Niteliğe uygunluk	Evet	63	55,33	5,52	0,69	2,84	<b>,00*</b>
		Hayır	37	51,30	8,67	1,42		
	Gelişme isteği	Evet	63	27,82	4,07	0,51	1,30	,19
		Hayır	37	26,56	5,56	0,91		
	Mesleki Doyum Toplam	Evet	63	83,15	8,90	1,12	2,34	<b>,02*</b>
		Hayır	37	77,86	13,7	2,25		

**P<0,05\***

Tablo 4.7'ye yönelik yapılan analizde mesleğiniz psikolojinizi etkiliyor mu? sorusu değişkenine göre Mesleki Doyum Ölçeği alt boyutları incelendiğinde Gelişme İsteği alt boyutunda anlamlı bir fark saptanmamıştır ( $p>0,05$ ). Ancak, Niteliğe Uygunluk alt boyutu ve Toplam ölçeğe bakıldığında anlamlı farklar saptanmıştır ( $p<0,05$ ). Bu anlamlılıktan etkilenenlerin çoğu mesleklerinin psikolojilerini etkilediklerini beyan etmiştir. Bu sonuçlar, mesleki doyumun ölçüldüğü alt boyutlardan Gelişme İsteği'nde belirgin bir farklılık olmamasına rağmen, Niteliğe Uygunluk ve Toplam ölçekteki farklılıkların bireylerin mesleklerinin psikolojilerini nasıl etkilediklerine dair önemli ipuçları sağlamaktadır.

## TARTIŞMA

Bu bölümde, Batman Belediyesi'nde görev yapan antrenörlerin Mesleki Doyum düzeylerine ilişkin bulgular, çeşitli demografik değişkenlere göre detaylı bir şekilde incelenmiş ve yorumlanmıştır. Çalışmamızın odak noktası olan Mesleki Doyumun demografik faktörlerle nasıl ilişkilendiği üzerine yapılan bu ayrıntılı analiz, katılımcıların cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim düzeyi, mesleki deneyim süresi ve gelir durumu gibi önemli faktörlere göre nasıl bir dağılım gösterdiğini ortaya koymaktadır. Bu çerçevede, her bir demografik faktörün Mesleki Doyum üzerindeki etkileri detaylı bir şekilde değerlendirilmiş ve ortaya çıkan bulgular, çalışan antrenörlerin iş doyumunu anlamak ve iyileştirmek amacıyla stratejik yaklaşımlar geliştirmek üzere önemli ipuçları sunmuştur. Elde edilen veriler, çalışmanın temel amacına yönelik kapsamlı bir analiz ve değerlendirme sağlamıştır.

Batman Belediyesi'nde görev yapan antrenörlerin mesleki doyum ölçeği alt boyutlarına cinsiyet değişkeni baz alındığında, yapılan karşılaştırmalarda anlamlı bir fark saptanmamıştır ( $p>0,05$ ). Ancak, alt boyutların ortalamaları incelendiğinde, erkeklerde toplam puan ortalamasının yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Cinsiyet bazında alt boyutlarda belirgin bir farklılık ortaya çıkmamasına rağmen, kadınların gelişme isteği ve niteliğe uygunluk alt boyutlarında düşük puanlar almasının arkasında ev işleri, çocuk bakımı gibi ilgi gerektiren diğer sorumluluklarının etkili olabileceği düşünülmektedir.

Öte yandan, erkeklerin gelişme isteği ve niteliğe uygunluk alt boyutlarında yüksek ortalamalar elde etmeleri, bireysel başarı ve kendini kanıtlama arzularından kaynaklanabilir. Bu durum, erkek antrenörlerin kişisel hedeflere ulaşma ve profesyonel gelişim konularında daha fazla motive oldukları şeklinde yorumlanabilir. Bu çerçevede, cinsiyet temelindeki bu gözlemler, mesleki doyumun cinsiyet faktörüne bağlı olarak nasıl şekillendiğini anlamak ve bu konuda olası iyileştirmeleri değerlendirmek adına önemli bir perspektif sunmaktadır.

Öğretmenlerin mesleki doyumları ile cinsiyet arasındaki ilişkiyi değerlendiren çeşitli çalışmalar literatürde yer almaktadır. Örneğin, Şahin (2013) tarafından yapılan bir çalışma, mesleki doyumun cinsiyete göre farklılık göstermediğini ortaya koymuştur. Akkuş'un (2010) Rehberlik Araştırma Merkezinde görev yapan öğretmenler üzerinde gerçekleştirdiği bir diğer çalışmada da cinsiyet değişkeni ile mesleki doyum arasında

anlamli bir fark bulunmamıştır. Bernabé, Campos-Izquierdo ve González'in (2016) araştırmasında, cinsiyetler arasında iş doyumunu bakımından anlamli bir fark tespit edilememiş, ancak erkeklerin genelde kadınlardan daha yüksek iş doyum seviyesine sahip olduğu belirtilmiştir.

Günbayı (1999) tarafından yapılan bir çalışmada, ilköğretim öğretmenlerinin iş doyum düzeyleri arasında cinsiyete bağlı anlamli farklılıklar bulunmuş; ancak Demirel (2006) tarafından gerçekleştirilen başka bir araştırmada sınıf öğretmenlerinin cinsiyete göre mesleki doyum düzeyleri arasında anlamli bir fark tespit edilememiştir. Benzer şekilde, Aladağ, Feyzioğlu, Kiremit ve Koruklu'nun (2013) çalışmasında, mesleki doyum ile cinsiyet arasında anlamli bir ilişki bulunmamıştır.

Akkuş (2010), Ankara ilindeki Rehberlik ve Araştırma Merkezlerinde görev yapan rehber öğretmenlerin iş doyum düzeyini değerlendiren bir araştırma gerçekleştirmiş, ancak cinsiyet ve mesleki doyum arasında bir ilişki saptayamamıştır. Biçer (2013) ise İzmir ili Bergama ilçesindeki ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenler üzerinde gerçekleştirdiği çalışmasında, öğretmenlerin cinsiyetleri ile mesleki doyumları arasında anlamli bir fark bulamamıştır.

Bu literatür taramasından elde edilen bulgular, cinsiyet ile mesleki doyum arasındaki ilişkinin karmaşık ve çeşitli faktörlere bağlı olarak değişebileceğini göstermektedir. Farklı bağlam, örneklem grupları ve kullanılan ölçme araçları, literatürdeki çeşitli sonuçları açıklamaktadır.

Batman Belediyesinde görev yapan antrenörlerin mesleki doyum ölçeği alt boyutları, medeni durum değişkenine göre incelendiğinde, evli ve bekâr katılımcılar arasında anlamli bir fark tespit edilmemiştir ( $p>0,05$ ). Ancak, alt boyutların ortalamalarına bakıldığında, evli katılımcıların tüm alt boyutlarda daha yüksek ortalamaya sahip olduğu gözlemlenmiştir. Bu bulgu, evlilik durumunun mesleki doyum üzerinde etkili olabileceğini düşündürmektedir.

Bu çalışma, benzer sonuçlara ulaşan önceki araştırmalarla paralellik göstermektedir. Örneğin, Musal ve ark. (1995) tarafından yürütölen bir çalışma, sağlık çalışanlarının iş doyumunu ile medeni durumları arasında anlamli bir fark olmadığını

vurgulamıştır. Benzer şekilde, Güler'in (1990) araştırması, endüstri işletmelerinde iş doyumunu ile medeni durum arasında anlamlı bir ilişki bulamamıştır. Ancak, literatürdeki diğer araştırmalara bakıldığında farklı sonuçlara da ulaşılmıştır. Kemaloğlu'nun (2001) çalışması, evli öğretim görevlilerinin bekâr olanlardan, çocuklu öğretim görevlilerinin çocuksuz olanlardan daha yüksek iş doyumuna sahip olduğunu belirtmiştir. Bu durum, medeni durumun iş doyumunu üzerindeki etkisinin araştırma bağlamına ve katılımcı profiline bağlı olarak değişebileceğini göstermektedir.

Çalışmamızda yer alan personelin yaş değişkenine göre incelenen mesleki doyum ölçeği alt boyutlarında anlamlı farklılıklar saptanmamıştır ( $p>0,05$ ). Ancak, mesleki doyum ölçeği alt boyutlarına genel bir bakış yapıldığında, yaş grupları arasında çoklu karşılaştırmada farkın 36-45 yaş grubu lehine olduğu gözlemlenmiştir.

Yapılan bu analiz, 18-25, 26-35, 36-45 ve 46 ve üzeri yaş grupları arasında mesleki doyum ölçeği ve alt boyutları açısından en yüksek puanların 36-45 yaş grubunda olduğunu ortaya koymaktadır. Bu durum, söz konusu yaş grubundaki bireylerin iş sorumluluğu, yükselme ve terfi gibi konularda daha istekli ve idealist olabilecekleri düşüncesini desteklemektedir.

Benzer şekilde literatürdeki bazı çalışmalarla paralellik göstermektedir. Örneğin, Herrera ve Lim (2003) antrenörler üzerinde yaptıkları çalışmada yaşın iş doyumunu üzerinde etkili olduğunu belirtmiştir. Drakou ve ark. (2006) yaşın iş doyum düzeyleri ile ilişkili olduğunu bulmuş, benzer şekilde Drakou, Kambitsis, Characousou ve Tzetzis (2006) Yunanistan'da yaptıkları araştırmada yaş grupları arasında anlamlı fark tespit etmişlerdir. Bu çalışmalar, yaş değişkeninin iş doyumunu etkileyebileceği konusunda önemli ipuçları sunmaktadır. Ancak, Avşaroğlu ve ark. (2005), Yiğit (2007) gibi çalışmalar yaş değişkeninde anlamlı fark bulamamış olmalarıyla dikkat çekmektedir. Bu çeşitlilik, iş doyumunu üzerinde etkili olan faktörlerin çok yönlü ve karmaşık olduğunu göstermektedir.

Mesleki doyum ölçeği ve alt boyutlarına yönelik eğitim seviyesine göre yapılan karşılaştırmada anlamlı bir fark tespit edilmemiştir ( $p>0,05$ ). Ancak, genel olarak mesleki doyum ölçeği ve alt boyutlarının ortalamalarına bakıldığında, yüksek lisans mezunu antrenörler lehine bir eğilim görülmektedir.

Benzer konuda yapılan literatür taramasında, Ramazanoğlu, Yılmaz, Ramazanoğlu, Çoban ve Tel (2002) tarafından gerçekleştirilen bir çalışmada, antrenör ve spor işletmecileri üzerinde eğitim düzeyinin iş doyumu düzeyini etkilemediği sonucuna ulaşılmıştır, bu da bu araştırmayı destekler niteliktedir. Ancak, Odabaş-Özgür ve ark. (2016) tarafından yürütülen bir çalışmada boks antrenörleri üzerinde eğitim düzeyi yüksek olan antrenörlerin iş doyum düzeylerinin, eğitim düzeyi düşük olanlardan daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu çeşitlilik, eğitim düzeyinin iş doyumu üzerindeki etkisinin çok yönlü ve bağlamdan bağımsız olmadığını göstermektedir. Bu nedenle, daha detaylı bir çalışma yapılması ve eğitim düzeyinin iş doyumuna olan etkisinin farklı boyutları içeren bir analizin yapılması, alana daha fazla katkı kazandırabilir..

Mesleki doyum ölçeği ve alt boyutları, hizmet yılı değişkenine göre yapılan karşılaştırmada anlamlı bir fark tespit edilmemiştir ( $p>0,05$ ). Bununla birlikte, alt boyutların ortalamalarına bakıldığında, toplam puan ortalamalarının 16 yıl ve üzeri hizmet yılına sahip katılımcılarda daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir.

Bu konudaki literatürdeki çalışmalar incelendiğinde; Çam (1986), sağlık çalışanlarının iş doyumu ve tükenmişlikle ilgili yaptığı araştırmada, hizmet yılıyla iş doyumu düzeyi arasında anlamlı bir fark bulunmadığını ortaya koymuştur. Ulupınar'ın (2013) bulguları da mesleki kıdemde anlamlı fark olmadığını göstermiştir, bu da çalışmamızla paralellik göstermektedir. Ancak, Ekinci'nin (2006) ilköğretim okulu yöneticileri üzerine yaptığı çalışmada ve Öztürk'ün (2018) güreş antrenörleri üzerine yaptığı çalışmada, hizmet yılıyla ilgili olarak anlamlı farklar bulunmuştur. Yelboğa'nın (2007) araştırmasında iş deneyimi süresinin ve yaşın birbirini etkilediği ve bağımlı değişkenler olduğu ileri sürülmüştür. Bu bağlamda, yapılan bu araştırmanın literatürdeki diğer çalışmalarla kıyaslandığında örtüşmediği görülmektedir.

Mesleki doyum ölçeği ve alt boyutları gelir durumu değişkenine göre yapılan karşılaştırmada anlamlı bir fark tespit edilmemiştir ( $p>0,05$ ). Ancak, alt boyutların ortalamalarına bakıldığında, toplam puan ortalamalarının 25,000 TL ve üzeri gelire sahip katılımcıların daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir.

Bu konuda yapılan diğer araştırmalara göz atıldığında; Odabaş-Özgür ve arkadaşlarının (2016) boks antrenörleri üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada, gelir ve eğitim düzeyinin iş doyumunu seviyelerini etkilediği sonucuna varılmıştır. Ancak, İlhan'ın (2012) zihinsel engelli çocuklara eğitim veren antrenörler üzerine yaptığı çalışmada, cinsiyet, yaş, medeni durum, birincil meslek, mesleki yayınları takip etme durumu, iş deneyimi ve ekonomik durum değişkenleri ile iş doyumunu düzeyi arasında bir ilişki bulunmadığı belirlenmiştir. Bu durum, çalışmamızın bazı önceki bulguları ile de uyumlu olabilir.

Mesleki doyum ölçeği ve alt boyutlarına yönelik yapılan analizde mesleğinizi psikolojinizi etkiliyor mu? sorusu değişkenine göre Mesleki Doyum Ölçeği alt boyutları incelendiğinde Gelişme İsteği alt boyutunda anlamlı bir fark saptanmamıştır ( $p>0,05$ ). Ancak, Niteliğe Uygunluk alt boyutu ve Toplam ölçeğe bakıldığında anlamlı farklar saptanmıştır ( $p<0,05$ ). Bu anlamlılıktan etkilenenlerin çoğu mesleklerinin psikolojilerini etkilediklerini beyan etmiştir.

Bu konuda yapılan diğer araştırmalara göz atıldığında; Sevimli ve İşcan (2005) Çalışanların işini tam olarak anlaması, istenilen verimi elde etmesi ve işlerinde şevk ve keyifle çalışması için belirli şartlar olmalıdır. Çalışanların, ifa ettiği işten psikolojik, sosyal ve maddi doyum sağlayabilmesi gerekmektedir. İşletme yöneticisi bu duyguları hissettirmelidir. Böyle bir durum sonucunda çalışanın işyerine olan bağlılığı ve motivasyonu büyük ölçüde kolaylaşacağı sonucuna varılmıştır. Wiggins (1984), okul psikolojik danışmanlarının mesleki doyum düzeylerini bireysel ve çevre faktörleri açısından incelemiştir. Çalışma 123 okul psikolojik danışmanı ile yürütölmüştür. Sonuçlara göre, psikolojik danışmanların mesleki doyum düzeyleri ile mesleki ilgileri arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. şimşek ve Karahüseyinoğlu (2020), Başkonuş (2020) çalışmalarında spor yapanların psikososyal gelişme, fiziksel gelişme ve zihinsel gelişme boyutlarına göre tutumları yüksek bulunmuştur. Kalfa (2018) yaptığı çalışmada spor etkinliği alan üniversite öğrencilerinin spor yapma durumuna göre; psikososyal, fiziksel gelişme ve spora yönelik tutum puanları anlamlı bir farklılık olmadığı fakat zihinsel gelişme boyutunda anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna varmıştır.

## 5. SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Sonuç olarak, Batman Belediyesinde görev yapan antrenörlerin mesleki doyumlarını artırmak için cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim seviyesi, hizmet yılı ve gelir durumu gibi değişkenlere özel olarak odaklanmayı içeren kişiselleştirilmiş destek programları geliştirilmesi mesleki doyumunu artırabilir. Ayrıca, genel olarak iş koşullarının ve destekleyici önlemlerin iyileştirilmesi, antrenörlerin mesleki doyumunu artırabilir.

- 1- Antrenörlere sürekli eğitim ve gelişim fırsatları sunularak, uzmanlık alanlarını genişletmeleri ve kendilerini sürekli olarak güncellemeleri sağlanabilir.
- 2- Açık ve etkili iletişim kanalları kurularak, antrenörlerin düşüncelerini paylaşmaları ve geri bildirim alabilmeleri desteklenmelidir.
- 3- Antrenörlere uygun araç ve ekipman sağlanarak, çalışma koşulları iyileştirilebilir ve işlerini daha etkili bir şekilde gerçekleştirebilmeleri sağlanabilir.
- 4- Kariyer planlaması ve yükselme fırsatları oluşturularak, antrenörlerin uzun vadeli hedeflere odaklanmaları teşvik edilebilir.
- 5- Takım çalışmaları ve sosyal etkinlikler düzenleyerek, antrenörler arasındaki iletişimi güçlendirebilir ve birlikte çalışma kültürüne teşvik edebiliriz.
- 6- İşyerinde moral ve motivasyonu artırmak adına düzenli olarak teşvik programları veya ödüllendirme sistemleri oluşturulabilir.
- 7- Fiziksel ve zihinsel sağlığı desteklemek adına spor aktiviteleri, sağlıklı beslenme programları gibi programlar düzenlenebilir.
- 8- Antrenörlerin çalışma koşullarını geliştirmek adına uygun ofis alanları, modern teknolojik araçlar ve donanımlar sağlanabilir.
- 9- Stresle başa çıkma becerilerini geliştirmeleri adına antrenörlere psikolojik destek ve stres yönetimi eğitimleri sağlanabilir.

## KAYNAKLAR

- Akkurt, Z., 2008, Okulöncesi Öğretmenlerinin İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi (İstanbul-Pendik Örneği). Yüksek Lisans Tezi. Konya.
- Akkuş, O., 2010, Rehberlik Araştırma Merkezlerinde Görevli Rehber Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeylerinin Değerlendirilmesi. Yüksek Lisans Tezi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Aladağ, E., Feyzioğlu, B., Kiremit, H. Ö., Koruklu, N., 2013, Öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin bazı değişkenlere göre incelenmesi. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi. 25(3), s. 119-137.
- Albanese, R. ve Fleet, D. D., 1983, Organizational Behavior: A Managerial Viewpoint, Dryden Press, Chicago.
- Arıkan, A. N., Göktaş, Z. ve Yıldırım, İ., 2004, Farklı Branşlardaki Spor Seyircilerinin Spor Ortamına İlişkin Görüşleri. Kastamonu Eğitim Dergisi, 12(2), 551-560.
- Armstrong, M., 2006, A Handbook of Human Resource Management Practice, 10th Edition, Kogan Page Publishing, London.
- Arpa, G., 2019, Farklı Liglerdeki Kadın ve Erkek Futbolcuların Fiziksel Benlik Algı Düzeylerinin İncelenmesi. (Yüksek Lisans Tezi), Elazığ: Fırat Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Avşaroğlu, S. Deniz, M. E. & Kahraman, A., 2005, Teknik Öğretmenlerde Yaşam Doyumu İş Doyumu ve Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14, 115-129.
- Başar, S., ve Sarı, İ., 2018, Düzenli Egzersizin Depresyon, Mutluluk ve Psikolojik İyi Oluş Üzerine Etkisi. İnönü Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, 5(3), 25-34.
- Başer, E., 1996, Futbolda psikoloji ve başarı. Ankara: Bağırğan Yayınevi.
- Başer, E., 1998, Futbolda Psikoloji ve Başarı. Sporsal Kuram Dizisi 4, 13-92.
- Bayraktar, S., ve Baş, M., 2021, Spor Eğitimi Alan ve Almayan Üniversite Öğrencilerinin Akademik Öz-Yeterlikleri ile Benlik Saygılarının İncelenmesi. İstanbul: Efe Akademik Yayıncılık. 2021.
- Biçer, M., 2013, İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Mesleki Doyumları İle Kişilik Tipleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Bilge, F. Akman, Y. & Kelecioğlu, H., 2007, Öğretim Elemanlarının iş Doyumlarının İncelenmesi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 37, 32-41.
- Buck, M. L. Lee, M. D. MacDermid, S. M. ve Smith, S., 2000, Reduced-load work and the experience of time among professionals and managers: Implications for personal

and organizational life. In C. L. Cooper ve D. M. Rousseau (Eds.), Trends in organizational behavior, 7. Time in organizational behavior (. 13–35).

- Chivore, B. S. R., 1988, A review of factors that determine the attractiveness of teaching profession in Zimbabwe. *International Review of Education*, 34(1), 59- 77.
- Çakır, G., 2022, *Antrenörlükte Duygusal Zekâ ve Liderlik*. İstanbul: Efe Akademik Yayıncılık.
- Çalışkan, G.,ve Göral, M., 2015, *Antrenörün liderliği*. Ankara: Nobel Yayın.
- Çelik, A., 2021, *Spor- Eğitim-Sağlık*. İstanbul: Efe Akademik Yayıncılık.
- Çeyiz, S., 2007, *Adana İlinde Futbol Antrenörlüğü Yapan Bireylerin Liderlik Tarzlarının Belirlenmesi*. Yüksek lisans tezi, Çukurova Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Adana.
- Demirel, F., 2006, *Sınıf Öğretmenlerinin İş Doyum Düzeyleri (Denizli İli Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Doğan, O., 2004, *Spor psikolojisi ders kitabı*. Sivas: Cumhuriyet Üniversitesi Yayınları.
- Ekinci, Y., 2006, *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Sosyal Beceri Düzeylerine Göre Öğretmenlerin İş Doyumu ve İş Stresinin Karşılaştırılması*. Yüksek Lisans Tezi. Gaziantep.
- Ekşi, H., ve Dilmaç, B., 2010, *Üniversite Öğrencilerinin Genel Erteleme, Karar Vermeyi Erteleme ve Akademik Erteleme Düzeylerinin Sürekli Kaygı Açısından İncelenmesi*. *Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(2), 433-450.
- Eren, E., 2001, *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım ve Dağıtım.
- Fişek, K., 1998, *Devlet Politikası ve Toplumsal Yapıyla İlişkileri Açısından Dünyada Türkiye'de Spor Yönetimi*. Ankara: Bağırhan Yayınevi.
- George, J. M. ve Jones, G.R., 2008, *Understanding and Managing Organizational Behavior*, 5th Edition, Pearson Prentice-Hall, Upper Saddle River.
- Göksel, A. G. ve Caz, Ç., 2016, *Anadolu Lisesi Öğrencilerinin Beden Eğitimi Dersine Yönelik Tutumlarının İncelenmesi*. *Marmara Üniversitesi Spor Bilimleri Dergisi*, 1(1), 1-9.
- Gupta, K. S. ve Joshi, R., 2008, *Human Resource Management*. Pg (20,9 to 20.17).
- Güler, M., 1990, "Endüstri İşletmelerinin İş Doyumu ve Depresyon, Kaygı ve Diğer Bazı Değişkenlerin Etkisi". (Yayınlanmamış Doktora Tezi) Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gün, F., & Atanur-Başkan, G., 2017, *Öğretim elemanlarının algılarına göre örgütsel sinizm ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi*. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 32(2), 361-379. doi: 10.16986/HUJE.2016016393.

- Günbayı, İ., 1999, İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Doyumu (Malatya İli Örneği), Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, S.B.E., Ankara.
- Güneş, Z., 1998, Spor ve Beslenme Antrenör ve Sporcu El Kitabı. Ankara, Nobel Akademik Yayıncılık.
- Güvendi, B., Türksoy, A., Keskin, N., Altıncı, E. E., & Şahin, S., 2016, Antrenörlerin Mesleki Etik İlkelerine Uyuma Düzeyleri İle Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. 2016; 43.
- Harmandar, İ. H., 2004, Beden Eğitimi ve Sporda Özel Öğretim Yöntemleri. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Hoppok, R. ve Spielgler., 1938, Job Satisfaction, Occupations: The Vocational Guidance.
- İraz, R. & Ganiyusufoğlu, A., 2011, Örgütlerde mesleki tükenmişlik ve akademisyenler üzerinde bir uygulama. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 11(21), 451-472.
- Jowett, S. ve Cockerill, M., 2003, Olympic Medallists' Perspective of The Athlete–Coach Relationship. *Psychology of Sport and Exercise*, 4, 313–331
- Kalkan, T. ve İhsan, S. A. R. I., 2021, Antrenör Davranışları: Kuramsal Yaklaşımlar, Antrenörün Sporcuya Etkisi ve Öneriler. *Egzersiz ve Spor Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 41-54.
- Karahan, Ş., & Uyanık, B. G., 2011, Özel eğitim okullarında çalışan eğitimcilerin öz-yeterlik algılarının ve tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 29(1), 1-14.
- Kasap, H., 1991, Spor metodik ve didaktiği. İstanbul: TFF Yayınları.
- Kemaloğlu, E., 2001, A research on the job satisfaction of the instructors of english at Yıldız Technical University basic english department. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Marmara Üniversitesi. İstanbul.
- Keyes, C. L. M., 2005, Mental Illness and/or Mental Health? Investigating Axioms of the Complete State Model of Health. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 73(3), 539–54.
- Kılıç, T., & Seymen, O., 2011, Sağlık sektöründe, tükenmişlik sendromuna etki eden faktörlerin analizi ve bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 9(16), 47-67.
- Konter, E., 1996, Coach as A Leader. İstanbul: Alfa Publishing.
- Kumaş, V., & Deniz, L., 2010, Öğretmenlerin İş Doyum Düzeylerinin İncelenmesi. *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 32, 123-139.
- Kuzgun, Y., Sevim, S. A., Hamamcı, Z., 2005, “Mesleki Doyum Ölçeği”, PDR'de Kullanılan Ölçekler, ed. Y. Kuzgun, F. Bacanlı, Nobel Yayın Dağıtım: Ankara, ss. 82-87.

- Küçük, V., ve Koç, H., 2004, Psiko-Sosyal Gelişim Süreci İçerisinde İnsan ve Spor İlişkisi. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, (9)
- Luthans, F., 2002, Positive Organizational Behavior: Developing and Managing Psychological Strengths. *Academy of Management Executive*, 16, 57-75.
- Makau, N. N., 2012, Influence of work-family conflicts on secondary school teachers' level of job satisfaction in Machakos District, Kenya (Doctoral dissertation, University of Nairobi, Kenya).
- Maslow, A. H., 1943, A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
- Maslow, A. H., 1962, *Toward a psychology of being*. Princeton, D. Van.
- Maslow, A. H., 1987, *Motivation and personality* (3rd ed.). Delhi, India.
- McGrath, J. E., 1975, Small group research, that once and future field: An interpretation of the past with an eye to the future. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 1(1), 7–27.
- Mullins, L. J., 2005, *Management and Organizational Behavior*, FT Pitman, London.
- Musal, B. Ergin, S. Elçi, Ö. C., 1995, “Uzman Hekimlerde Mesleki Doyum” Toplum ve Hekim, S.10; 68.
- Nacar, E. ve Yunus, K. A. K., 2019, Elazığ İlindeki Farklı Spor Branşlardaki Profesyonel Takımlarda Görev Yapan Antrenörlerin Liderlik Tarzlarının Belirlenmesi. *Spor Eğitim Dergisi*, 3(2), 1-10.
- Okumbe, J. A., 1992, Levels of job satisfaction among graduate teachers in secondary schools in Siaya District and Kisumu, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, University of Nairobi, Kenya.
- Organ, D. W. ve W. Clay H., 1982, *Organizational Behavior*, Business Publications Inc. Texas.
- Orhan, R., ve Ayan, S., 2018, Psiko-Motor ve Gelişim Kuramları Açısından Spor Pedagojisi. *Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2), 523-540.
- Özer, K., 2001, *Fiziksel Uygunluk*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Özsarı, A., 2010, Amatör futbolcuların antrenörlerde bulunmasını istedikleri liderlik tarzlarının tespiti. Yüksek lisans tezi, Selçuk Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Spor Yöneticiliği Anabilim Dalı, Konya.
- Öztürk, D., 2011, Spor Organizasyonları Düzenleyen İl Temsilcilerinin Karşılaştıkları Problemlerin Araştırılması (Ege Bölgesi Örneği). (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Muğla: Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Reyes, P., 1990, Organizational commitment of teachers. Teachers and their workplace: Commitment, performance and productivity, Reyes, P. (Ed.). (ss. 143- 162). Sage, Newbury Park, CA
- Robbins, S. P. ve Judge, T., 2012, Essentials of organizational behavior, Pearson, Boston.
- Sabuncuoğlu, Z., 2009, Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış, MKM Yayıncılık, Bursa.
- Sayılır, A., 2016, KKTC Üniversitelerinde Çalışan İdari Personelin Hizmet İçi Eğitim İle Mesleki Doyumları Arasındaki İlişki ve Görüşleri. Türk Uluslararası Özel Eğitim ve Rehberlik ve Danışmanlık Dergisi, 5.
- Schultz, D. P. ve Schultz, S. E., 1986, Psychology and Industry Today: An Introduction to Industrial and Organisational Psychology, 4th Edition, McMillan Publishing ComCharries N. ve Weanch, New York.
- Sevimli, F. ve İşcan, Ö., 2000, Bireysel ve İş Ortamina Ait Etkenler Acısından İş Doyumu. Ege Academic Review, 5, 55-64.
- Smithers, A. ve Robinson, P., 2001, Teacher turnover, wastage and movements between schools. Buckingham, England: Centre for Education and Employment Research, University of Buckingham. DfES research report 640.
- Sunay, H., 1998, Spor Eğitimi Altyapısında Beden Eğitimi Öğretmeni ve Antrenörün Önemi. G.Ü Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, 3(2), 64-71
- Super, D. E., 1990, A life span, life-space approach to career development. Career Choice and Development, 2nd ed. D Brown, L Brooks (Eds.). (ss. 197–261), San Francisco, Jossey–Bass.
- Şahin M., 2004, Beden eğitimi ve sporda temel kavramlar sözlüğü. Ankara: Nobel Yayın.
- Tabachnick and Fidell, 2013, B.G. Tabachnick, L.S. Fidell Using Multivariate Statistics (sixth ed.)Pearson, Boston (2013)
- Tatar, G., 2009, Futbolda takım birlikteliği ve liderin takım birlikteliği üzerindeki etkisinin incelenmesi. Doktora tezi, Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Ana Bilim Dalı, İstanbul.
- Terlemez, M., 2019, Antrenörlerin Davranış Özellikleri, İlke ve Çalışma Yöntemleri. Anadolu Akademi Sosyal Bilimler Dergisi, 1(3), 19-28.
- Trudeau, F. ve Shephard, R., 2008, Physical Education, School Physical Activity, School Sports and Academic Performance. International Journal of Behavioral Nutrition and Physical Activity, 5(10): 1-12.
- Tuncel, S. D., & Büyüköztürk, Ş., 2009, Antrenörlerin Mesleki Etik İlkeleri Nelerdir? Nasıl Ölçülür? Ölçek Geliştirme: Ölçeğin Geçerlik ve Güvenirliği. Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi. 2009; 7 (4): 159-168.
- Vroom, V.H., 1964, Work and motivation, Wiley.

- Wigfield, A. ve Eccles, J. S., 2000, Expectancy–value theory of achievement motivation. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 68–81
- Yalçın, K. Y., 2006, Yerleşik ve Taşınabilir Eğitim Yapan İlköğretim Okullarındaki Öğrencilerin Toplumsallaşmasında Beden Eğitimi ve Sporun Önemi (Kütahya ili örneği). (Yüksek Lisans Tezi), Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yetim, A., 2000, *Sosyoloji ve Spor*. Ankara: Topkar Matbaacılık.
- Yıldız, B., 2013, İlkokul ve Ortaokul Öğretmenlerinin İş Stresi, Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumuna Yönelik Algılarının İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.
- Yılmaz, O. A., 2020, İş Tatmini İle Mesleki Tükenmişlik İlişkisi: Havacılık Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Uygulama Kütahya Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi. Kütahya.
- Yiğit, A., 2007, Özel Eğitim Kurumlarında Çalışan Öğretmenlerin İş Doyumu Tükenmişlik ve Ruh Sağlık Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi. Niğde.
- Yiğitsoy, M., 2022, Bireysel Sporlar İle Takım Sporları Yapan Bireylerin Yaşam Beceri Düzeylerinin Karşılaştırılması. (Yüksek Lisans Tezi), Sivas: Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Yiyit, S., 2017, Spor Etkinliklerine Katılımın Psikolojik Faydaları Üzerine Bir Değerlendirme. *Uluslararası Spor Bilimleri Dergisi*, 3(1), 17-22.

**EKLER****Ek-1. Veri Toplama Formu****DEMOGRAFİK BİLGİLER****1-Yaşınız:**

(18-25) ( )

(26-35) ( )

(36-45) ( )

(46 ve üzeri) ( )

**2-Cinsiyet:**

Kadın ( )

Erkek ( )

**3-Medeni Durum:**

Evli ( )

Bekâr ( )

**4-Gelir Durumu:**

8000-15000 ( )

15001-20000 ( )

20001-25000 ( )

25000 üzeri ( )

**5-Öğrenim Derecesi:**

Lise ( )

Ön lisans ( )

Lisans ( )

Yüksek Lisans ( )

Doktora ( )

**6-Meslekteki Deneyim Yılı:**

0-5 Yıl ( )

5-10 Yıl ( )

10-15 Yıl ( )

15-20 Yıl ( )

20 Yıl üzeri ( )

**7-Mesleğiniz Psikolojinizi Etkiliyor mu?**

Evet ( )

Hayır ( )

## Ek-2. Mesleki Doyum Ölçeği

	Her Zaman	Sık Sık	Ara Sıra	Nadiren	Hiçbir Zaman
1. Bir kez daha dünyaya gelseniz aynı mesleğe girmek ister misiniz?					
2. Yaptığınız işi önemli ve anlamlı buluyor musunuz?					
3. Mesleğinizi başkalarına önerir misiniz?					
4. Keşke başka bir iş yapan insan olsam dediğiniz olur mu?					
5. Mesleğinizin gelişmenize olanak verdiğini düşünüyor musunuz?					
6. İşyerinize hevesle gelir misiniz?					
7. İşiniz ile ilgili yeni bir şey öğrenmeye çalışır mısınız?					
8. İşyerinizde aldığınız eğitime uygun bir iş yapıyor musunuz?					
9. İşgünü sonunda kendiniz mutsuz ve bıkkın hisseder misiniz?					
10. Fırsatını bulduğunuz an başka bir işe geçmeyi düşünür müsünüz?					
11. Erken emekli olup bir köşeye çekilmeyi düşünür müsünüz?					
12. Meslektaşlarınızla karşılaştığınızda onların işlerini nasıl yaptıklarını sorar mısınız?					
13. Mesleki bilginizi artırmak için seminerlere, kongrelere katılır mısınız?					
14. İşyerinde bazı engeller çalışma isteğinizi engeller mi?					
15. İşinizin yeteneklerinize uygun olduğunu düşünüyor musunuz?					
16. Mesleğinizle ilgili yayınları izler misiniz?					
17. Mesleğinizi yürütürken karşılaştığınız engellere mücadele ediyor musunuz?					
18. İşinizin ilgilerinize uygun olduğunu düşünüyor musunuz?					
19. Mesleğinizi değiştirmeyi düşündüğünüz anlar oldu mu?					
20. Meslek bilginizi artırmaya yönelik girişimlerde bulunuyor musunuz?					

## Ek-3. Kurum İzni



T.C.  
BATMAN BELEDİYE BAŞKANLIĞI  
İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğü



Sayı : E-94278429-770-151309  
Konu : Tez Çalışması Onayı Talebi

02.11.2023

## SPOR İŞLERİ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : 01.11.2023 tarihli ve 32926051-770/151025 sayılı yazınız

Müdürlüğünüz bünyesinde görev yapan dış kurum personeli Levent TAN'ın yüksek lisans tezine konu "Belediye Başkanlığımız Spor İşleri Müdürlüğünde "çalışan antrenörlerin mesleki doyum düzeylerinin incelenmesi" için gerekli izin onayının verilmesi ilgi yazıyla talep edilmiştir.

Söz konusu Levent TAN'ın Belediyemiz Spor İşleri Müdürlüğünde çalışan antrenörlerin mesleki doyum düzeylerinin "Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalında Yüksek Lisans Tezi " olarak incelenmesi hususu uygun görülmüştür.

Şükrü Alperen GÖKTAŞ  
Başkan a.  
Belediye Başkan Yardımcısı V.

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Doğrulama Kodu: mepSvc-s1eTLR-66yOSf-f40Iks-S1tH1/eq Doğrulama Linki: <https://www.turkiye.gov.tr/icisleri-belediye-ebys>

Telefon No: Faks No:  
e-Posta: [uygulama.belediye.gov.tr](mailto:uygulama.belediye.gov.tr)  
Kep Adresi: [batmanbelediyesi@hs01.kep.tr](mailto:batmanbelediyesi@hs01.kep.tr)

Bilgi için: Ahmet GEZİCİ  
Belediye İşçisi  
Telefon No:



**Ek-4. Etik Kurul İzni**