



T.C.

Ardahan Üniversitesi

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

Beden Eğitimi ve Spor Ana Bilim Dalı

Spor Yöneticiliği Bilim Dalı

SPOR YÖNETİCİLERİNİN İŞ YAŞAM DENGESİ VE İŞ DOYUMU ARASINDAKİ İLİŞKİSİ

Demet YAĞCI

Doç. Dr. Bayram KAYA

Yüksek Lisans Tezi

Ardahan, 2025

SPOR YÖNETİCİLERİNİN İŞ YAŞAM DENGESİ VE İŞ DOYUMU ARASINDAKİ İLİŞKİSİ

Demet YAĞCI

Doç. Dr. Bayram KAYA

Ardahan Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
Beden Eğitimi ve Spor Ana Bilim Dalı
Spor Yöneticiliği Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Ardahan, 2025

KABUL VE ONAY

Demet YAĞCI tarafından hazırlanan “Spor Yöneticilerinin İş Yaşam Dengesi ve İş Doyumu Arasındaki İlişki” başlıklı bu çalışma, 04.12.2025 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Doç. Dr. Elif AYDIN (Başkan)

Doç. Dr. Bayram KAYA (Danışman)

Dr. Öğr. Üyesi Tarkan HAVADAR

Bu tez, Enstitü Yönetim Kurulunca belirlenen ve yukarıda adları yazılı jüri üyeleri tarafından kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Mustafa ŞENEL
Enstitü Müdürü

YAYIMLAMA VE FİKRİ MÜLKİYET HAKLARI BEYANI

Enstitü tarafından onaylanan lisansüstü tezimin tamamını veya herhangi bir kısmını, basılı (kâğıt) ve elektronik formatta arşivleme ve aşağıda verilen koşullarla kullanıma açma iznini Ardahan Üniversitesine verdiğimi bildiririm. Bu izinle Üniversiteye verilen kullanım hakları dışındaki tüm fikri mülkiyet haklarım bende kalacak, tezimin tamamının ya da bir bölümünün gelecekteki çalışmalarda (makale, kitap, lisans ve patent vb.) kullanım hakları bana ait olacaktır.

Tezin kendi orijinal çalışmam olduğunu, başkalarının haklarını ihlal etmediğimi ve tezimin tek yetkili sahibi olduğumu beyan ve taahhüt ederim. Tezimde yer alan telif hakkı bulunan ve sahiplerinden yazılı izin alınarak kullanılması zorunlu metinleri yazılı izin alınarak kullandığımı ve istenildiğinde suretlerini Üniversiteye teslim etmeyi taahhüt ederim.

Yükseköğretim Kurulu tarafından yayınlanan *“Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge”* kapsamında tezim aşağıda belirtilen koşullar haricince YÖK Ulusal Tez Merkezi / Ardahan Üniversitesi Açık Erişim Sisteminde erişime açılır.

- Enstitü / Fakülte yönetim kurulu kararı ile tezimin erişime açılması mezuniyet tarihimden itibaren 2 yıl ertelenmiştir. ⁽¹⁾
- Enstitü / Fakülte yönetim kurulunun gerekçeli kararı ile tezimin erişime açılması mezuniyet tarihimden itibaren ay ertelenmiştir. ⁽²⁾
- Tezimle ilgili gizlilik kararı verilmiştir. ⁽³⁾

04/12/2025

Demet YAĞCI

“Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge”

- (1) *Madde 6. 1. Lisansüstü teze ilgili patent başvurusu yapılması veya patent alma sürecinin devam etmesi durumunda, tez **danışmanının** önerisi ve **enstitü anabilim dalının** uygun görüşü üzerine **enstitü** veya **fakülte yönetim kurulu** iki yıl süre ile tezin erişime açılmasının ertelenmesine karar verebilir.*
- (2) *Madde 6. 2. Yeni teknik, materyal ve metotların kullanıldığı, henüz makaleye dönüşmemiş veya patent gibi yöntemlerle korunmamış ve internetten paylaşılması durumunda 3. şahıslara veya kurumlara haksız kazanç imkanı oluşturabilecek bilgi ve bulguları içeren tezler hakkında tez **danışmanının** önerisi ve **enstitü anabilim dalının** uygun görüşü üzerine **enstitü** veya **fakülte yönetim kurulunun** gerekçeli kararı ile altı ayı aşmamak üzere tezin erişime açılması engellenebilir.*
- (3) *Madde 7. 1. Ulusal çıkarları veya güvenliği ilgilendiren, emniyet, istihbarat, savunma ve güvenlik, sağlık vb. konulara ilişkin lisansüstü tezlerle ilgili gizlilik kararı, **tezin yapıldığı kurum** tarafından verilir *. Kurum ve kuruluşlarla yapılan işbirliği protokolü çerçevesinde hazırlanan lisansüstü tezlere ilişkin gizlilik kararı ise, **ilgili kurum ve kuruluşun önerisi** ile **enstitü** veya **fakültenin** uygun görüşü üzerine **üniversite yönetim kurulu** tarafından verilir. Gizlilik kararı verilen tezler Yükseköğretim Kuruluna bildirilir.*

Madde 7.2. Gizlilik kararı verilen tezler gizlilik süresince enstitü veya fakülte tarafından gizlilik kuralları çerçevesinde muhafaza edilir, gizlilik kararının kaldırılması halinde Tez Otomasyon Sistemine yüklenir.

** Tez **danışmanının** önerisi ve **enstitü anabilim dalının** uygun görüşü üzerine **enstitü** veya **fakülte yönetim kurulu** tarafından karar verilir.*

ETİK BEYAN

Bu çalışmadaki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, görsel, işitsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçları bilimsel ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, kullandığım verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı, yararlandığım kaynaklara bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu, tezimin kaynak gösterilen durumlar dışında özgün olduğunu, Tez Danışmanının **Doç. Dr. Bayram KAYA** danışmanlığında tarafımdan üretildiğini ve Ardahan Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Tez Yazım Yönergesine göre yazıldığını beyan ederim.

Demet YAĞCI

ÖN SÖZ

Bu tez çalışmasında, ‘Spor Yöneticilerinin İş Yaşam Dengesi ve İş Doyumu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi’ araştırma konusu olarak ele aldım. Tezin hazırlanma sürecinde bilgi, deneyim ve rehberlikleriyle önemli katkılarda bulunan, her zaman güler yüzlü ve destekleyici tutumlarıyla süreci kolaylaştıran değerli tez danışmanım Doç. Dr. Bayram KAYA hocama en içten teşekkürlerimi sunarım. Kıymetli hocama akademik yaşamlarında başarılar dilerim.

Hayatım boyunca maddi ve manevi desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen, beni sevgiyle büyütüp bugünlere gelmemi sağlayan kıymetli eşime beni yalnız bırakmayan değerli yol arkadaşlarıma derin şükranlarımı sunarım. Bu tez çalışmasını, verdikleri emeklerin küçük bir karşılığı olarak sevgili aileme ithaf ediyorum.

Akademik bir çalışmanın sadece bireysel çaba değil, aynı zamanda bir dayanışma ve destek süreci olduğuna inanan biri olarak; bana inanan, yol gösteren ve bu süreci anlamlı kılan herkese bir kez daha teşekkür ederim.

Demet YAĞCI
Ardahan-2025

ÖZET

Demet YAĞCI , *Spor Yöneticilerinin İş Yaşam Dengesi ve İş Doyumu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*, Yüksek Lisans , Ardahan, 2025

Bu araştırmada, spor yöneticilerinin iş yaşam dengesi ile iş doyumu arasındaki ilişkisi incelenmiştir. Günümüzde çalışma hayatının yoğunluğu, bireylerin özel yaşamları üzerinde önemli etkiler yaratmaktadır. Özellikle hizmet sektöründe görev yapan yöneticiler, iş yükü, sorumluluk ve zaman baskısı nedeniyle iş ve özel yaşam arasında denge kurmakta güçlük yaşayabilmektedir. Bu noktada iş yaşam dengesi ve iş doyumu kavramları; çalışanların hem mesleki hem de kişisel rollerini uyumlu bir biçimde sürdürebilmeleri açısından kritik bir öneme sahiptir. İş yaşam dengesinin sağlanamaması, çalışanların psikolojik ve fiziksel sağlıklarını olumsuz yönde etkileyebilmekte; tükenmişlik, stres ve motivasyon kaybına yol açabilmektedir.

İş yaşam dengesi, çalışanların iş doyumu ile yakından ilişkili bir değişkendir. İş doyumu, bireylerin yaptıkları işten elde ettikleri mutluluk, tatmin ve genel memnuniyet düzeyini ifade etmekte olup örgütsel başarıyı doğrudan etkileyen temel unsurlardan biri olarak kabul edilmektedir. Özellikle spor alanında yönetici pozisyonunda çalışan bireyler, hem kurumların beklentileri hem de toplumsal sorumluluklar nedeniyle yüksek düzeyde iş baskısına maruz kalabilmektedir. Bu durum, iş yaşam dengesi ile iş doyumu arasındaki ilişkinin araştırılmasını gerekli kılmaktadır.

Anahtar Kelimeler:

İş yaşam dengesi, İş doyumu, Spor yöneticileri, Çalışma hayatı, Örgütsel başarı

ABSTRACT

Demet YAĞCI, *An Examination of The Relationship Between Work-Life Balance And Job Satisfaction Among Sports Managers*, Master's Thesis, Ardahan, 2025

This study examines the relationship between work–life balance and job satisfaction among sports managers. In today’s demanding work environments, the intensity of professional responsibilities has a significant impact on individuals’ personal lives. Managers working particularly in the service sector may experience difficulties in maintaining a balance between work and private life due to workload, responsibilities and time pressure. At this point, the concepts of work–life balance and job satisfaction play a critical role in enabling employees to sustain their professional and personal roles in harmony. Failure to achieve this balance may negatively affect employees’ psychological and physical well-being, potentially leading to burnout, stress and loss of motivation.

Work–life balance is closely related to job satisfaction, which is defined as the level of fulfillment, happiness and overall contentment individuals derive from their work. Job satisfaction is considered one of the fundamental factors directly influencing organizational success. Particularly in the field of sports management, individuals in managerial positions may be exposed to high levels of work pressure due to institutional expectations and social responsibilities. This situation highlights the necessity of examining the relationship between work–life balance and job satisfaction among sports managers.

Keywords:

Work–life balance, Job satisfaction, Sports managers, Work life, Organizational success

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

İYD	İş Yeri Doyumu
İD	İş Doyumu
İYDÖ	İş Yeri Doyumu Ölçeği
İDÖ	İş Doyumu Ölçeği
YİOE	Yüksek İş Ödüllendirme Zevki Ölçeği
İYOE	İş Yeri Ödül Etkinliği
YİOE	Yüksek İş Ödül Etkinliği
AB	Alt Boyut
AKÜ	Afyon Kocatepe Üniversitesi
İİBF	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
KTÜ	Karadeniz Teknik Üniversitesi
KSÜ	Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi
YÖK	Yükseköğretim Kurulu
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences

TABLÖLAR DİZİNİ

Tablo 1.Normallik Testi	31
Tablo 2.Güvenirlilik Testi	31
Tablo 3.Cinsiyet Değişkeni T testi	32
Tablo 4.Yaş Değişkeni Anova Tablosu	32
Tablo 5.Eğitim Durumu Anova Testi	33
Tablo 6.Yöneticilikte Süre Değişkeni Anova Testi.....	35
Tablo 7.Pozisyon Değişkeni Anova Testi.....	36
Tablo 8.Pearson Korelasyon.....	37



İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY	i
YAYIMLAMA VE FİKRİ MÜLKİYET HAKLARI BEYANI	ii
ETİK BEYAN	iv
ÖN SÖZ	v
ÖZET	vi
ABSTRACT	vii
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ	viii
TABLolar DİZİNİ	ix
İÇİNDEKİLER	x
GİRİŞ	1
1. BÖLÜM	4
KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	4
1.1. İŞ YAŞAM DENGESİ	4
1.1.1. Spor Yöneticilerinde İş Yaşamı ve İş Doyumu İlişkisi	5
1.1.2. İş Yaşam Dengesinin Özellikleri	6
1.1.3. İş Yaşam Dengesinin Önemi	7
1.1.4. İş Yaşam Dengesine Yönelik Kuramlar	9
1.1.5. İş Yaşam Dengesini Etkileyen Faktörler	14
1.1.6. İş Yaşam Dengesizliğinin Sonuçları	16
1.2. İŞ DOYUMU	18
1.2.1. İş Doyumunun Önemi	20
1.2.2. İş Doyumu Kuramları	21
1.2.3. İş Doyumunu Etkileyen Faktörler	23
1.2.4. İş Doyumunun Sonuçları	27
1.3. ARAŞTIRMA KAPSAMINDAKİ DEĞİŞKENLER ARASINDAKİ İLİŞKİLERİ ARAŞTIRAN ÇALIŞMALAR	28
1.3.1. İş Yaşam Dengesi Araştırmaları	28
1.3.2. İş Doyumu Araştırmaları	28
2. BÖLÜM	30

MATERYAL VE YÖNTEM	30
2.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ.....	30
2.1.1. Araştırmanın Evren ve Örneklemi	30
2.1.2. Araştırmanın Veri Toplama Aracı	30
2.1.3. Verilerin Toplanması ve Analizi.....	30
3. BÖLÜM	31
BULGULAR	31
SONUÇ.....	38
KAYNAKÇA.....	44
EKLER.....	50
EK 1. ORJİNALLİK RAPORU FORMU	50
EK 2. ETİK KURUL İZNİ FORMU.....	51
ÖZ GEÇMİŞ	52

GİRİŞ

Son yıllarda iş dünyasında çalışanların refahına yönelik artan farkındalık, çalışma - yaşam dengesi ve çalışan memnuniyeti kavramlarını ön plana çıkarmıştır. Özellikle yoğun ve düzensiz çalışma koşullarına sahip sektörlerde, çalışanların iş yaşam dengesinin korunması ve iş doyumlarının artırılması, kurumların verimliliği ve sürdürülebilir başarısı açısından kritik bir öneme sahiptir. Spor yöneticileri, esnek olmayan çalışma saatleri, yoğun organizasyon yükleri ve değişken iş talepleriyle karşı karşıya kalan bir meslek grubudur . Bu bağlamda, spor yöneticilerinin iş yaşam dengesi (İYD) ile iş doyum (İD) arasındaki bağı yorumlamak için, yapılan çalışmalarda bağımsız değişkenler ile boyutlar arasındaki ilişkinin incelenmesi, alana hem kurumsal hem de katkılar sunma potansiyeli taşımaktadır(Chelladurai, 1999; Kozak ve Koçak, 2018).

İş yaşam dengesi, bireylerin iş ve özel yaşam sorumluluklarını uyumlu bir şekilde yerine getirmelerini sağlayan önemli bir kavramdır. Çalışanların iş ve özel yaşamlarında denge kurabilmeleri, iş ortamında daha yüksek performans göstermelerine ve yaşam kalitelerinin yükselmesine katkı sağlar, bu dengenin sağlanamaması durumunda ise iş stresi, tükenmişlik ve düşük çalışan memnuniyeti gibi olumsuz sonuçlar ortaya çıkabilmektedir. İş doyum ise çalışanların işlerine karşı geliştirdikleri olumlu duygu ve tutumları ifade eder ve işin niteliği, ücret, çalışma koşulları ve örgüt iklimi gibi çeşitli faktörlerden etkilenir. Her hangi bir kurumda çalışanlar, gerek iş hayatların da gerekse özel hayatlarında ki ilişkilerinde denge kurabildiklerinde, hem iş yerinde daha verimli çalışmakta, hem de bireysel hayatlarına daha olumlu bir noktaya ulaşmış hissetmektedirler. İş yaşam dengesinin sağlanamaması, iş stresi, tükenmişlik ve düşük çalışan memnuniyeti gibi olumsuz sonuçlar doğurabilir. İş doyum ise kişilerin işlerinde daha mutlu, verimli bir çalışma ortamında bireylerin iş doyum düzeylerinin üst seviye de oldukları ifade eder ve işin doğası, ücret, iş ortamı gibi birçok faktörden etkilenir. (Chelladurai, 1999, akt .Kozak ve Koçak, 2018).

Spor sektörü rekabetçi yapısı gereği çalışanlara çeşitli fırsatlar sunarken aynı zamanda belirli zorluklar da barındırmaktadır. Spor yöneticileri hem sportif başvuruyu hem de organizasyonel işleyişi sürdürebilme sorumluluğuna sahiptir. Bu nedenle iş doyum, spor yönetimi alanında üzerinde durulması gereken temel bir çalışma konusudur(Chelladurai, 1999, akt .Kozak ve Koçak, 2018).

Yılmaz ve arkadaşlarına (2012) göre iş doyumu, işin özelliklerinin çalışanların ihtiyaçlarıyla uyumlu olması sayesinde artmaktadır. Örgüt ikliminin destekleyici olması ve çalışma ortamında olumsuzlukların azaltılması, çalışan memnuniyetini ve verimliliğini olumlu yönde etkileyerek bir doyumunu artırabilir.

Araştırmanın Önemi; gerek kurumsal gerekse de bireysel yararlılığın arttırılması yönünde iş doyumu ile yaşamı arasındaki bağ önemlidir. İş yaşam dengesi ile doyum arasındaki karmaşık ve çok boyutlu ilişkinin ortaya konması, spor yöneticilerinin çalışma koşullarının iyileştirilmesine yönelik politika ve stratejilerin geliştirilmesine katkı sağlayacaktır. Bu nedenle, söz konusu ilişkinin kapsamlı bir şekilde incelenmesi hem spor yöneticilerinin motivasyon ve performansını artırmak hem de kurumların sürdürülebilir başarısını desteklemek adına önem taşımaktadır.

Problem Durumu; spor yöneticilerinin iş yaşam dengesi ve doyum düzeylerinin; cinsiyet, yaş, eğitim durumu, yöneticilik süresi ve pozisyon gibi unsurlara göre fark olup olmadığı konusundaki araştırmalara literatürde sınırlı düzeyde rastlanmaktadır. Ayrıca, spor yöneticilerinin İYD ile İD arasındaki bağı doğrudan ele alan bir çalışmaya ulaşılamamıştır. Bu durum, iş verimliliği açısından kritik öneme sahip olan bu iki kavram arasındaki ilişkinin yeterince araştırılmadığını göstermektedir. Bu bağlamda, spor yöneticilerinin İYD ile İD arasındaki bağı belirlenmeye çalışılması, alandaki önemli bir boşluğun doldurulması açısından anlamlı bir problem olarak değerlendirilmektedir.

Araştırmanın Amacı, Kapsamı, Yöntemi Ve Kullanılan Teknikler; Bu araştırmanın temel amacı, spor yöneticilerinin İYD ile İD arasındaki bağı olup olmadığı amaçlanmıştır. İYD ile İD arasında bir bağı olup olmadığını ortaya koymak, hem bireysel refahın hem de kurumsal verimliliğin artırılmasına katkı sağlayabilir. Elde edilecek bulgular, spor yöneticilerinin çalışma koşullarının iyileştirilmesine yönelik politika ve stratejilerin geliştirilmesine ışık tutabilir. İYD ve İD arasındaki bağı çok yönlü ve farklı değişkenliklere ait olan çalışmanın amacı literatürde sıkça vurgulanmaktadır. Bu bağlamda, araştırma kapsamında spor yöneticilerinin iş yaşam dengesi sağlama stratejileri ile bu stratejilerin iş doyum düzeylerine olan etkileri detaylı biçimde analiz edilmiştir. Dolayısıyla, spor yöneticilerinin İYD ile İD arasındaki bağı derinlemesine incelemek bu çalışmanın ana amacını oluşturmaktadır. Araştırma, nicel bir araştırma yaklaşımıyla tasarlanmıştır. Çalışma evrenini Ardahan, Ağrı, Erzurum, Iğdır ve Kars illerinde görev yapan İl Gençlik ve Spor Müdürlüklerindeki yönetici kadroları ile diğer

Çalışanlardan oluşturmaktadır. Çalışma grubu, bu evrenden tesadüfi örnekleme yöntemiyle seçilen 357 katılımcıdan oluşmaktadır. Verilerin analizinde uygun istatistiksel tekniklerin uygulanabilmesi amacıyla, bir istatistiksel paket programı (SPSS vb.) kullanılmıştır.

Araştırmacı tarafından geliştirilen kişisel bilgi formu kullanılmıştır. Bilgi formu ile beraber İYD düzeyine bakmak amacıyla Fisher, Bulger ve Smith (2009)'in geliştirdiği ve Ekinci ve Sabancı (2021)'nın Türkçeye uyarladığı "İYDÖ" kullanılmıştır. Bu ölçek, toplam 17 maddeden ve dört alt boyuttan oluşmaktadır: Katılımcıların iş doyum düzeylerini belirlemek amacıyla ise Tezer (2001)'in geliştirilen, tek alt boyut ve 10 maddeden meydana gelen "İDÖ" kullanılmıştır.

Verilerin dağılım durumunu anlamak için yapılan Skewness, Kurtosis ve Kolmogorov- Smirnow testlerine göre verilen normal dağılım gösterdiği görölmektedir. Bu doğrultuda ölçeklerden alınan veriler ile aritmetik ortalama, yüzde, frekans testleriyle birlikte; t testi, anova ve korelasyon testleri yapılmıştır. Yapılan analizde anlamlılık düzeyi $P < 0,05$ değerı esas alınmıştır.

1. BÖLÜM

KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

1.1.İŞ YAŞAM DENGESİ

Günümüzde teknolojik ilerlemeler ve modern yönetim anlayışlarının etkisiyle iş yaşamında önemli dönüşümler yaşanmaktadır. Küreselleşmenin etkisiyle birlikte esnek üretim modelleri önem kazanmış, farklı çalışma biçimleri ortaya çıkmış ve bireylerin iş ortamındaki tutumları işletmeler açısından daha değerli hale gelmiştir. Bu durum, örgütlerin çalışanlardan yüksek verim elde edebilmek için onların fiziksel,zihinsel ve psikolojik iyi oluşlarına daha fazla önem vermelerini gerekli kılmıştır(Akar, 2015).

Tarihsel süreç incelendiğinde, üretim yöntemlerinin değişmesiyle birlikte insanların çalışma biçimleri de dönüşmüştür. Sanayi sonrası dönemde çalışma sürelerinin azalması ve iş-yaşam ilişkisine yönelik farkındalığın artması,bireylerin iş ve özel yaşam arasında bir denge kurma gerekliliğini ortaya çıkarmıştır (Tuğsal, 2018). Bu denge sağlanamadığında bireylerde stres, tükenmişlik ve motivasyon kaybı görülmektedir.

Günümüzde toplumsal cinsiyet rollerindeki dönüşümler, kadınların iş yaşamına daha fazla katılması ve aile içi sorumlulukların çeşitlenmesi,bireylerin iş-özel yaşam uyumunu kurmasını zorlaştırmaktadır.Bu durum hem bireylerin psikolojik iyi oluşunu hem de örgütlerin performansını olumsuz etkileyebilmektedir. Çalışanların iş dışındaki sorumluluklarına yeterli zaman ayıramaması, işyerinde verim düşüşü ve motivasyon kaybına yol açabilmektedir (Topgül, 2017).

İş-yaşam dengesi, çalışma psikolojisi ve insan kaynakları yönetimi alanlarında giderek daha fazla araştırılan bir konu hâline gelmiştir (Korkmaz ve Erdoğan, 2014). İş-yaşam dengesi, bireyin hem toplumsal görevlerini hem de kişisel rollerini sağlıklı biçimde yerine getirmesini sağlayan uyumlu bir yapıdır.Bu dengenin sağlanması,çalışanların psikolojik iyilik halini güçlendirmekte, yaşam kalitesini artırmakta ve iş performansına olumlu katkılar sunmaktadır (Erben ve Ötken, 2014).

Teknolojideki gelişmelerle birlikte çalışma koşulları daha esnek hâle gelmiş, çalışanların iş dışında kendilerine ve ailelerine daha kaliteli zaman ayırma gereksinimi

artmıştır. Özellikle kadın çalışanların iş hayatına katılım oranının yükselmesi, iş–yaşam dengesi kavramının önemini daha da artırmıştır (Doğrul ve Tekeli, 2012).

Greenhaus, Collins ve Shaw (2003) iş–yaşam dengesini tatmin, bağlılık ve zaman yönetimi olmak üzere üç temel boyutta ele almaktadır. Bu model, iş–yaşam dengesi literatürünün temel teorik çerçevelerinden biri olarak kabul edilmekte ve bireylerin yaşam rollerini nasıl dengelediklerini açıklamada önemli bir referans noktası oluşturmaktadır. Ancak son yıllarda yapılan araştırmalar, iş–yaşam dengesi kavramının teknoloji kullanımı, esnek çalışma uygulamaları, psikolojik sermaye ve dijital sınır bulanıklığı gibi yeni değişkenlerle genişlediğini göstermektedir (Casper, Vaziri, Wayne, DeHauw ve Greenhaus, 2018; Allen ve Martin, 2017).

Güncel literatüre göre iş–yaşam dengesi yalnızca bireyin zamanını yönetme becerisiyle açıklanamamakta, aynı zamanda örgütsel destek, çalışma esnekliği, rol çatışması, çalışan beklentileri ve psikolojik iyi oluş düzeyi gibi çok boyutlu faktörlerden etkilenmektedir. Bu nedenle modern yaklaşımlar, iş–yaşam dengesini hem bireysel hem de örgütsel çıktılar üzerinde doğrudan etkili stratejik bir süreç olarak değerlendirmektedir.

Kirchmeyer (2000), iş–yaşam dengesini bireyin yaşam alanlarına yeterli zaman, enerji ve tatmin sağlayabilmesi açısından kritik bir yapı olarak tanımlamaktadır. Bununla birlikte, güncel çalışmalar iş–yaşam dengesinin performans kayıplarını azaltma, çalışan bağlılığını güçlendirme ve kurumsal sürdürülebilirliği destekleme noktasında daha kapsamlı etkiler ortaya koyduğunu göstermektedir (Olson-Buchanan ve Boswell, 2020). Bu doğrultuda iş–yaşam dengesi, hem çalışanların hem de organizasyonların beklentilerini karşılayan bütüncül ve çok boyutlu bir yapı olarak değerlendirilmektedir.

1.1.1. Spor Yöneticilerinde İş Yaşamı ve İş Doyumu İlişkisi

Spor yöneticileri, spor organizasyonlarının verimli çalışması ve başarıya ulaşmasında kritik bir rol üstlenmektedir. Bu pozisyonda çalışan bireylerin iş yaşamına ilişkin memnuniyetleri, organizasyon performansını doğrudan etkilemektedir (Chelladurai, 2006). İş doyumu, çalışanların işlerine karşı duydukları tatmin ve bağlılık düzeyi olarak tanımlanmakta olup, örgütsel verimlilik ve çalışan davranışları üzerinde güçlü bir belirleyicidir (Spector, 1997). Yapılan araştırmalar, spor yöneticilerinde yüksek iş doyumunun motivasyonu artırdığını, verimliliği desteklediğini ve işten ayrılma niyetini

azalttığını göstermektedir (Mobley, 1977; Yıldız, 2011). Buna karşın, iş yaşamındaki stres faktörleri, kaynak yetersizlikleri ve rol belirsizliği gibi unsurlar iş doyumunu olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Rizzo, House & Lirtzman, 1970). Bu nedenle spor organizasyonlarında iş yaşamı koşullarının iyileştirilmesi, çalışan memnuniyeti ve iş doyumunun artırılması açısından stratejik bir öneme sahiptir (Greenhaus & Allen, 2011).

1.1.2. İş Yaşam Dengesinin Özellikleri

Yapılan literatür çalışmalarında bireylerin iş ve özel hayatlarındaki dengeyi korumak konusundaki çalışmalara, ulaşmak mümkündür. Bu çalışmalar, bireylerin hobilerine vakit ayırmalarının, ailelerine karşı sorumluluklarını yerine getirmelerinin ve sosyal etkileşimde bulunmalarının temel ihtiyaçlar arasında yer aldığını ortaya koymaktadır. İşini hayatının merkezine alan çalışanlar yerine, yaşamın farklı alanlarına dengeli bir şekilde vakit ayıran bireylerin, insan kaynağı yönünden daha yararlı ve kurumlara daha verimli oldukları belirlenmiştir. Bu da iş-yaşam dengesinin önemini artıran bir faktördür (Friedman vd., 2001).

Geleneksel ve çağdaş modeller olarak iki ana grupta iş yaşam dengesini açıklayan modeller mevcuttur. Çağdaş modeller, iş yaşamı üç temel başlıkta tasvir etmiştir (Guest, 2002).

Çağdaş iş yaşamında, iş-yaşam dengesinin önemi giderek daha fazla anlaşılmaktadır. Bu farkındalık doğrultusunda, dengeyi koruma çabaları hızlanmış ve iş yaşam çatışmalarını önlemeye yönelik çalışmalar artmıştır. Çalışanlar, hem işlerini hem de özel yaşamlarını düzenlemek için kişisel önlemler alırken, kurumsal çözümlerin eksik olduğu durumlarda bu çabalar yeterli olmamaktadır. Bunlardan dolayı işletmeler iş yaşam dengesini kurabilmek için farklı programlar geliştirmesi zorunlu olmuştur (Sakallı, 2013).

Küreselleşme ve bilgi teknolojilerinin gelişmesiyle birlikte iş hayatının hızı artmıştır. Bu durum, çalışma saatlerinin belirsizleşmesi, sürekli vardiyalar, evden yapılan işler ve kişilerin çalışma saatleri dışında özel hayatlarındaki iş yoğunluğu yaşam şartlarına olumsuz etkiler yaratmaktadır. Özellikle evli ve çocuklu çalışanların yaşadığı çatışmalar, zamanla kritik boyutlara ulaşabilmektedir. İş-yaşam dengesinin sağlanmasını zorlaştıran bir diğer önemli faktör ise, çalışan ebeveynlerin küçük çocuklarla ilgilenme gereklilikleridir (Keskin, 2018).

Günümüzde teknolojik gelişmeler, iş yapma anlayışını daha esnek çalışma modellerine yönlendirebilmektedir. Ancak, iş yaşam dengesi teorisinin ortaya çıkışından bu yana, iş ve özel hayatın ayrılması süreci çeşitli evrelerden geçmiştir. 2008 yılından günümüze kadar iş yaşam dengesini sağlamak için adımlar atılmış ve alınan önlemlerle insanların iş ve özel yaşam arasındaki eşitliği sağlama konusuna odaklanılmıştır (Naithani, 2010).

1.1.3. İş Yaşam Dengesinin Önemi

1.1.3.1. İş Yaşam Dengesinin Çalışan Açısından Önemi

İş yaşam dengesi kuran bireyler, enerjilerini bireysel yaşamlarından iş yaşamlarına aktarabilirler. Bireylerin özel yaşamları, iş tatmin düzeyleri ve örgütsel bağlılıklarının artmasıyla pozitif yönde etkilenir (Doğrul ve Tekeli, 2010).

İYD'nin hedefi insandır. Kişisel mutluluk, bir kişinin toplumsal rolüne uygun davranması ve görevlerini yerine getirmesiyle mümkündür. Sosyal ilişkilerini sağlıklı bir şekilde sürdürebilen kişiler, dengeli tutum ve davranışlarıyla diğer insanlarla daha sağlıklı etkileşim kurabilir ve çatışan yaklaşımlardan uzak kalabilirler. İş yaşam dengesinin; kişinin yaşam doyumunu arttırma, sosyal ilişkilerini düzenlenme gibi etkileri vardır (Kapız, 2002).

1.1.3.2. İş Yaşam Dengesinin İşletmeler Açısından Önemi

Yönetim anlayışı içerisinde iş yaşam dengesi işin verimliliği açısından önemli olduğu söylenebilir. İşletmelerin üretimde daha güzel sonuçlar alabilmesi için bireylerin ihtiyaç, isteklerini önemsenmesine yönelik çalışmaları dikkate alarak iş saatlerini, çalışma programları ayarlamaları gerekir. Bireylerin tatminsizliği ve yaşadıkları sorunlar kısa vadede dikkat çekmese de uzun vadede şirketin hedeflerine ulaşabilmede sıkıntılar yaşatabilir (Naithani, 2010). Çalışan bireylerin memnuniyetin yaratılması, iş yaşamının verimli olabilmesi için gerekli bir durumdur. Dolayısıyla farklılaşan iş yaşam dengesi ve oluşan farklı talepleri olan çalışan bireylerin beklentilerinin giderilmesi zorunlu hal almıştır (Akın vd., 2017).

1.1.3.3.Spor Yöneticiliği Alanında İş Yaşamı ve İş Doyumu

Spor organizasyonlarının başarısı, yöneticilerin işlerine duydukları bağlılık ve memnuniyetle yakından ilişkilidir. İş doyumu, genel anlamda bireyin işinden elde ettiği memnuniyet düzeyi olarak tanımlanmakta ve çalışan performansı ile örgütsel verimlilik üzerinde önemli bir rol oynamaktadır (Locke, 1976; Spector, 1997).

Spor yöneticileri, dinamik ve rekabetçi bir ortamda, farklı paydaşlarla etkileşim içerisinde çalışmak zorundadır. Bu durum, iş doyumu düzeylerini etkileyen çeşitli faktörlerin oluşmasına zemin hazırlar (Chelladurai, 1999). Yönetim tarzı, işin niteliği, çalışma koşulları, kariyer gelişim olanakları ve sosyal destek, spor yöneticilerinin iş doyumunu belirleyen başlıca unsurlar arasında yer almaktadır (Spector, 1997; Kozak ve Koçak, 2018).

Araştırmalar, yüksek iş doyumunun çalışanlarda motivasyonu artırdığını, işten ayrılma niyetini azalttığını ve örgüte bağlılığı güçlendirdiğini göstermektedir (Locke, 1976; Karatepe ve Uludağ, 2008). Bu bağlamda, spor kulüplerinde iş yaşamı kalitesini yükseltmeye yönelik stratejilerin geliştirilmesi, sadece çalışan refahını değil, aynı zamanda kulübün performansını da olumlu yönde etkilemektedir (Chelladurai, 1999).

İş yaşam dengesi de spor yöneticilerinin iş doyumu açısından önemli bir değişkendir. Özellikle yoğun sezonlar, seyahatler ve düzensiz çalışma saatleri, spor yöneticilerinin aile yaşamını olumsuz etkileyebilir. Greenhaus ve Powell (2006), iş ve aile rollerinin uyum içinde yönetilmesi durumunda, işten elde edilen kazanımların özel yaşama olumlu yansıyabileceğini ifade etmektedir. Bu durum, iş-yaşam zenginleşmesi kuramıyla açıklanabilir ve spor yöneticiliği bağlamında da geçerlidir.

Türkiye’de yapılan çalışmalar da spor yöneticilerinin iş doyum düzeyleri ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı ilişkiler bulunduğunu göstermektedir (Kozak & Koçak, 2018). Bu sonuçlar, spor organizasyonlarının insan kaynakları politikalarını geliştirmesi gerektiğini ortaya koymaktadır.

Sonuç olarak, spor yöneticilerinin iş doyumunun artırılması, sadece bireysel fayda sağlamakla kalmaz; örgütsel başarıya da doğrudan katkı sunar. Bu nedenle, yöneticilere yönelik kariyer gelişimi, esnek çalışma koşulları ve sosyal destek mekanizmaları sağlanması büyük önem taşımaktadır (Chelladurai, 1999; Locke, 1976).

1.1.3.4.İş Doyumunu Etkileyen Temel Faktörler

Literatürde iş doyumunu belirleyen birçok unsur olduğu görülmektedir. Locke (1976) ve Spector (1997), işin içeriği, ücret, çalışma koşulları, yönetici desteği ve iş arkadaşları ile kurulan ilişkilerin iş doyumunun ana belirleyicileri arasında yer aldığını vurgulamaktadır. Spor yöneticiliği özelinde ise dinamik çalışma temposu, seyahatler ve sezonluk yoğunluk gibi faktörler de iş doyumunu doğrudan etkilemektedir (Chelladurai, 1999).

Ayrıca, spor yöneticilerinin yetki düzeyi, karar alma süreçlerine katılımı ve rol belirsizliğinin azlığı, iş doyumunu üzerinde olumlu bir etki yaratmaktadır. Bu bağlamda, çalışanların yetkilendirilmesi ve iletişim kanallarının açık olması, iş doyumunu destekleyen unsurlar olarak öne çıkmaktadır (Spector, 1997).

1.1.4. İş Yaşam Dengesine Yönelik Kuramlar

Bu araştırmada iş yaşam dengesinin kuramsal dayanağı olarak Spillover (Taşma) Kuramı ile Greenhaus ve Allen'in (2006) İş–Aile Dengesi Modeli temel alınmıştır. Spillover kuramına göre bireyin iş yaşamında yaşadığı duygusal durumlar, stres, rol beklentileri ve memnuniyet düzeyi aile yaşamına taşabilmekte; benzer şekilde aile yaşamındaki yükler ve duygusal zorlanmalar iş performansını etkileyebilmektedir. Greenhaus ve Allen'in İş–Aile Dengesi Modeli ise iş–aile dengesini zaman, katılım ve doyum olmak üzere üç boyutta ele almakta ve bireyin bu roller arasındaki uyum düzeyini açıklamaktadır. Bu nedenle araştırmada iş yaşam dengesinin değerlendirilmesinde her iki kuramın yaklaşımı birlikte ele alınmıştır.

1.1.4.1.Rol Kuramı

Bu kuram 1960'lı yılların sonunda iş aile çalışmalarını belirlemek maksadıyla uygulanmaya başlanmıştır (Küçükusta, 2007). İlk olarak 1950'li yıllarda Parsons ve Merton tarafından iş yaşam dengesinin temelleri ortaya atılmıştır. Bu kuramsal yaklaşım, daha sonraki süreçte Kahn ve çalışma arkadaşları tarafından Parsons'ın rol kuramı perspektifiyle ele alınarak, sosyal psikoloji ve örgütsel davranış alanlarına aktarılmıştır (Kahn vd., 1964).

Katz ve Kahn, sosyal etkileşimlerin örüntüsünü tanımlayan en genel kavramın rol sistemi olduğunu ileri sürerler. Katz ve Kahn tarafından belirlenen rol gönderme aşamasında, ana kişi rolü üstlenen ve kendisinden bekleneni yerine getirmesi gereken kişidir. Üstlenilen rol, ana kişinin yerine getireceği rolü gönderilen rolle birleştirmesiyle ortaya çıkar. Rol davranışı, ana kişinin yerine getirdiği davranıştır(Katz ve Kahn, 1977).

1.1.4.2.Taşma Kuramı

Bu kuram, iş hayatı gibi yaşamsal bir alandaki tutum, davranış ve deneyimlerin başka bir yaşamsal alana aktarıldığını ileri sürer. Örneğin, bir kişi iş ortamında yaşanan olumsuzluklar nedeniyle iş arkadaşlarından uzak durma, örgütsel bir şekilde çalışmama, herhangi bir durumda fikir alış verişini sağlayamama gibi durumlarda kişinin özel hayatında mesafeli ve iletişimsiz bir hayat yaşamasına neden olur (Keser, 1992).

1.1.4.3.Dengeleme Kuramı

Bu teori, iş hayatındaki durumlarla özel hayattaki durumlar arasında ters ve negatif bir ilişki olduğunu ileri sürmektedir (Küçükusta, 2007).

Bireyler, iki alandan birinde başarısız olurlarsa, diğer alana odaklanırlar ve diğer alandaki tutum ve davranışlarından memnun olurlar. Örneğin bu kurama göre, çalışma hayatında istediği düzeye ulaşamayan kişi, bireysel yaşamlarında daha güçlü aile, arkadaşlık, akrabalık ve mahalle ilişkilerine sahip olacakları ve bu alandaki memnuniyet düzeylerini artırmaya çalışacakları öngörülmektedir. Bireyler, denge kurma eğilimleri nedeniyle bu şekilde davranırlar. İş hayatındaki mutsuzluk, kişisel yetersizlik duygusu, bireysel yaşamlarında mutlu olarak memnuniyet düzeyini artırarak örtbas edilebilir. Özel hayatında mutsuz ve tatminsiz olan bir birey, kendini iş hayatına adayarak orada mutluluk ve tatmin elde ederek dengeyi sağlayabilecektir. Mansfield ve Evans'ın araştırmaları, bu teoriyi doğrulayan bulgular içermektedir. İş adına kendini başarısız ve yoksun hisseden bir grup çalışanın, özel yaşamlarında diğer alanlarda başarı elde etme konusunda istekli ve başarılı olduklarını gözlemlemişlerdir (Mansfield ve Evans, 1975).

1.1.4.4.Bölünme Kuramı

Bölünme kuramı, iş ve özel yaşam arasındaki etkileşimi reddeder. Bu iki alanın birbirine bağımlı olmadığını savunur. Bu yaklaşımın temel özelliği, bireylerin iş

deneyimleri ve alışkanlıklarından hiçbir şekilde etkilenmeden boş zamanlarını özel yaşamlarında geçirebilmeleridir (Şimşek vd., 2011).

1.1.4.5.Araçsallık Kuramı

Bu teori, bireyin özel hayatında tatmin elde etmek için iş hayatında kendini geliştirmeye yönelik bilinçli bir kararı olarak tanımlanmaktadır. Bu teoriye göre, bir kişi bir alanda başarıya ulaşmak için başka bir alanı kullanıyorsa, bu alanı bir araç olarak kullanıyor demektir. Araçsallık, bireyin başarısının başka bir yaşam alanında da başarıyı ve katılımı sağlayabileceğini ifade eder (Keser, 1992).

1.1.4.6.Çatışma Kuramı

Çatışma teorisi, bireyin iş ve özel hayatı arasında zaman ve diğer sebeplerden dolayı bir çatışma olduğunu ve bu çatışmanın önlenemeyeceğini savunur. Bir birey bir alana zaman veya enerji harcadığında diğerini ihmal eder ve kendi içinde çatışma yaşar. Bir kişi bazı aktivitelerde fedakarlıklarda bulunur. Örneğin, bir birey çocuğuna okul yarışmasına katılma sözü verdiğinde, ancak iş için fazla mesai yapmak zorunda kaldığı için sözünü tutamadığı zaman kendi içinde; gerginliğe dayalı, davranışa dayalı ve zamana karşı çatışma yaşar (Greenhaus ve Beutell, 1985).

Değişen koşullarda yaşanan zaman sorunlu çatışmada, kişi bir alana harcadığı zamanı başka bir alana ayıramaması ve iş hayatında denge bulamaması nedeniyle çatışma yaşar. Bu çatışma, çalışma saatleri ve iş hayatındaki esneklik, evlilik gibi çeşitli olasılık durumlarında meydana gelir (Greenhaus ve Beutell, 1985). Gerilim temelli çatışmada, çalışanın iş veya aile yaşamında yaşadığı hayal kırıklığı, üzüntü, öfke gibi duygular gerginliğe yol açarak, diğer yaşam rolünün gereklerini yerine getirmesini engellemektedir (Özmete ve Eker, 2012).

1.1.4.7.Dağılma Kuramı

İş ve yaşamla ilgili alanlarda aynı zamanda olumlu gelişmeler olabileceğini savunan bu kurama göre, bir kişinin işe verdiği önem derecesi, iş ve kişisel yaşamın yönünü belirler. İş ve kişisel yaşam arasındaki ilişkiler, bir kişinin iş yaşamına verdiği önemle orantılı olarak daha güçlüdür. En yaygın görüş, iş alanındaki memnuniyetin yaşam memnuniyetini daha fazla etkilediğidir (Bülbül ve Giray, 2012).

1.1.4.8.Yayılma Modeli

Rol kuramının yanı sıra, çalışanların iş ve özel yaşamları arasındaki ilişkiyi açıklamak için farklı modeller geliştirilmiştir. Zedeck ve Mosier (1990) ile O'Driscoll (1996)'a göre yayılma modeli, iş yaşamı ile iş dışındaki yaşam arasındaki bağlantıyı inceleyen önemli yaklaşımlardan biridir (David E. Guest, a.g.e., s. 258). Bu model, bireyin yaşam alanları arasındaki sınırların geçirgen olduğunu ve iş ile aile rollerinin birbirinden bağımsız ve sabit olmadığını savunur (Ellen E. Kossek ve Cynthia Ozek, 1998). Yani, bir alanda yaşanan deneyimler diğer alanı etkileyebilir. Yayılma çift yönlüdür; iş yaşamındaki etkiler ev yaşamına, ailede yaşananlar ise iş hayatına yansiyabilir ve bu etki olumlu ya da olumsuz olabilir (David E. Guest, a.g.e., s. 258).

Olumsuz yayılım, bir alandaki negatif deneyimlerin diğer alanı da kötü etkilemesi anlamına gelir. Örneğin, işte uzun süre çalışmak evde geçirilen zamanı kısıtlar, zihinsel yorgunluk ev yaşamına taşınır veya işin fiziksel ve psikolojik yükü, evdeki rollerin yeterince yerine getirilmesini zorlaştırabilir (Stephen Small ve Dave Riley, 1990). Benzer şekilde, evde yaşanan sorunlar, özellikle kadın çalışanlarda, iş performansını olumsuz etkileyebilir (Serap Kapız, 2002).

Buna karşılık, olumlu yayılım ise iş veya ailede edinilen olumlu deneyimlerin diğer alana yansımalarıdır. İşteki başarı ve tatmin, ev yaşamına huzur ve olumlu tutumlar olarak yansiyabilir. Bu etkileşim duygusal ya da araçsal biçimde olabilir. Duygusal olumlu yayılımda, bir alandaki pozitif duygular diğer alanla bütünleşir; örneğin iş dışında edinilen keyifli bir deneyim, işte motivasyon sağlar. Araçsal yayılımda ise, iş ve aile rollerinde kazanılan sosyal kaynaklar birbirini destekler; örneğin işte elde edilen saygınlık, aile içinde de güç ve statü sağlar (Katherine Ryan, 2006).

1.1.4.9.Uygunluk Kuramı

Morf (1989) tarafından ortaya atılan uygunluk kuramı, iş ve özel yaşam arasındaki olumlu etkileşimi vurgulasa da yayılma modelinden farklıdır. Bu kuramda, iş ve aile yaşamı arasındaki ilişkinin altında yatan nedenler kişilik, genetik veya sosyal-kültürel faktörlere bağlıdır. Yani, bu iki alanın uyumu, bireyin doğasına veya çevresel faktörlere dayandırılır (Morf, 1989). Örneğin, olumsuz duygu durumu gibi bir kişilik özelliği, kişinin hem işte hem özel hayatında mutsuz hissetmesine neden olabilir.

1.1.4.10. Telafi Kuramı

Telafi kuramı, iş ve iş dışındaki yaşam alanları arasındaki dengeyi, bir alandaki tatminsizliğin diğer alanda telafi edilmesi şeklinde açıklar. G. L. Staines (1980) bu kuramda, birey bir alandaki ihtiyaçlarını karşılayamadığında, diğer alanda doyum arayacağını belirtmiştir. Örneğin, monoton bir işte çalışan kişi, iş dışındaki zamanını daha eğlenceli etkinliklerle değerlendirerek eksik kalan tatmini telafi eder. Telafi iki şekilde gerçekleşir: Birincisi, tatmin olmayan alana bağlılığın azalması diğer alana yönelme; ikincisi ise, yetersiz ödüllerin tamamlanması için diğer alanda çaba gösterilmesidir (J. R. Edwards ve N. P. Rothbard, a.g.e., s. 181).

1.1.4.11. Sınır Kuramı

İş ve özel yaşam arasındaki sınırların yönetimi ve bu sınırların birey üzerindeki etkileri, sınır kuramı ile incelenir. Clark (2000), iş ve aile sistemleri arasındaki ilişkinin esas olarak insani olduğunu ve bireylerin günlük olarak bu iki alan arasında geçişler yaptığını vurgular (“Work-Family Border Theory”, Human Relations, 53(6), s. 747-770). Bu teoriye göre bireyler, yaşadıkları çevreyi şekillendirirken aynı zamanda çevreden etkilenirler ve iş ile aile arasında denge kurmak için sınırları yönetirler. Sanayi devrimi sonrası iş yeri ve ev arasındaki fiziksel ayrım, bu alanların amaç ve kültür farklılıklarını artırmıştır. Clark, iş ve aileyi iki farklı ülkeye benzeterek, bireylerin bu iki “ülke” arasında farklı zorluklarla geçiş yaptığını ifade eder. Bazı bireyler bu geçişleri kolaylıkla yaparken, bazıları için zordur. Sınır geçiciler, her geçişte amaçlarını ve kişisel tarzlarını yeni alana uyarlayarak dengeyi sağlamaya çalışırlar.

Sınır kuramı, iş ve aile yaşamlarında rol çatışmasının en az olduğu, doyumun yüksek ve fonksiyonelliğin sağlandığı durumu denge olarak tanımlar. İş ve aile alanlarının farklı ihtiyaçlar sunduğu ve bireylerin bu alanlarda üstlendiği rollerin enerjilerini artırdığı kabul edilir. Ayrıca, sosyal destek ve etkileşimin farkında olmak, iş-aile dengesi için önemlidir (Serap Kapız, a.g.e., s. 164).

1.1.5. İş Yaşam Dengesini Etkileyen Faktörler

1.1.5.1. Kişisel Faktörler

İYD'ni etkileyen başlıca faktörler bireylerin farklı özellikleridir. Bireysel özellikler çalışma ve yaşam dengesini etkiler çünkü çalışanların tutum ve davranışlarının farklı olmasına neden olur.

Cinsiyet değişkeni, İYD'ni etkileyen temel değişken olarak değerlendirilebilir. Özellikle kadın çalışanlar, aile içindeki geleneksel roller nedeniyle iş ve özel yaşam arasında denge kurmakta daha fazla zorluk yaşamaktadır. Ev işleri, çocuk bakımı ve yemek gibi sorumlulukların büyük oranda kadınlara yüklenmesi, eş desteği olmadığında bu yükü daha da artırmakta ve kadınların özel yaşamlarına zaman ayırmalarını güçleştirmektedir. Ayrıca toplumsal baskılar, kadınlardan hem iş yaşamında başarılı olmalarını hem de toplumsal cinsiyet rollerini eksiksiz yerine getirmelerini beklemekte; bu durum da iş-yaşam çatışmasını derinleştirmektedir. Bu nedenle, kadınların iş-yaşam dengesini etkileyen faktörler erkeklere göre farklılık gösterebilmektedir. Toplumsal cinsiyet rolleri, kadın ve erkeklerin iş yaşamındaki pozisyonlarını da şekillendirmekte olup, bu durum işletmelerin cinsiyete dayalı farklı çalışma politikaları uygulamasına neden olabilmektedir (Öztürk ve Güzelsoydan, 2001).

Eğitim düzeyi, İYD üzerinde etkili olan önemli etkenlerden biridir. Yüksek eğitim almış bireylerin iş hayatına bakış açıları, tutum ve davranışları genellikle farklılık göstermektedir. Kariyer odaklı bireyler, iş yerinde daha fazla zaman geçirebilir, fazla mesai yapabilir veya işleri ev ortamına taşıyabilir. Bununla birlikte, kişinin uzmanlık alanına uygun bir işte çalışması ve işe karşı olan tutumu da iş-yaşam dengesini doğrudan etkileyen unsurlar arasında yer almaktadır. Kariyer yolculuğunun çoğunlukla eğitimle şekillendiği düşünüldüğünde, iyi bir eğitim almış bireylerin iş ve özel yaşam arasında denge kurma konusunda daha bilinçli hareket edebileceği söylenebilir. Bu bağlamda, eğitilmiş bireylerin iş-yaşam dengesini daha olumlu şekilde yönetebildikleri değerlendirilmektedir (Öztürk ve Güzelsoydan, 2001).

Çalışma yaşamında bireylerin yaşları ile İYD arasında doğrudan bir ilişki bulunmaktadır. Kariyerlerinin ilk dönemlerinde bireyler, yüksek yaşam enerjileri ve motivasyonları sayesinde iş-yaşam dengesini kurmakta genellikle zorlanmazlar. Bu dönemde iş yerinde uzun saatler geçirmek, bireyler için sorun haline gelmez ama zaman

geçtikçe yaş ilerledikçe bireylerin öncelikleri ve sorumlulukları değişmekte, dolayısıyla iş-yaşam dengesini sağlama gerekliliği daha belirgin hale gelmektedir (Topgöl, 2017).

Bireylerin kariyer planlama, hobiler ve kişisel gelişim konusunda bilgili olup olmaması da iş-yaşam dengesini etkiler. Yeteneklerini kullanmak için işlerine yönelen bireylerin belirli bir eğitim seviyesinden sonra iş rolleri ile sosyal rolleri arasında daha kolay bir denge kurduğu görülür. İş ve özel hayatlarını planlayan, bu plan doğrultusunda ilerleyen bireylerin yaşam disiplini sağlayabilmesi hayatlarında olumlu etkiye sahip olmasına, yaşam kalitelerinin artmasına ve daha üretken oldukları için işletmeler tarafından tercih edilirler (Erdoğan, 2003).

1.1.5.2.Örgütsel Faktörler

İYD etkileyen faktörler, şirket içindeki yönetim ve çalışma tekniklerinden kaynaklanan örgüt kültürü içerisinde belirlenir. İş yaşam dengesi, yapılan işin niteliği, yapılış biçimi, örgüt yapısı ve üst düzey yöneticilerin çalışanlara yaklaşımı tarafından belirlenir. Örgütsel düzeyde iş rollerinin tanımlanmamış olması çalışma ve yaşam dengesini olumsuz etkiler. Uzun çalışma saatleri, bitirilmemiş işler ve belirsizlik kişinin işte çalışma durumuna olumsuz dönüt oluşmasına neden olabilir (Büyükeş, 2000).

İş yerinde bireyler arasında yaşanan çatışmalar da iş-yaşam dengesini olumsuz yönde etkileyen önemli faktörler arasındadır. Çalışma ortamında uyumun sağlanamaması, iş memnuniyetinin düşük olması ve sık sık yaşanan çatışmalar, bireylerin psikolojik sağlığını olumsuz etkileyerek özel yaşamlarına da yansıyabilir. Ayrıca, kurumsal düzeyde sağlıklı iletişim kurulamaması ve görevleri zamanında tamamlama baskısı, çalışanlarda stres ve uyumsuzluk yaratabilir (Eren, 2017).

İş yerinde aşırı sorumluluk üstlenmek ve yönetsel rolleri kontrol odaklı bir yaklaşımla sürdürmek, özellikle yöneticiler açısından iş-yaşam dengesini olumsuz etkileyebilmektedir. Küreselleşen iş dünyasında yöneticilerin günün her saatinde görev ve sorumluluk hissiyle hareket etmeleri, tüm yetkiyi ellerinde tutma isteğiyle birleştiğinde, özel yaşantılarına yeterince zaman ayırmalarını engelleyebilir (Çekmeceliolu, 2010).

Kurumsal düzeyde iş-yaşam dengesini olumsuz etkileyen faktörlerden biri de çalışanların karar alma süreçlerine yeterince dahil edilmemesidir. Katılımcı bir örgüt yapısında bireylerin, kendilerini doğrudan ilgilendiren konularda söz sahibi olması,

motivasyonu ve bağlılığı artırmaktadır. Esnek çalışma düzenlerinin benimsenmesi, aile dostu uygulamaların hayata geçirilmesi ve çalışanların hem planlama süreçlerine hem de sosyal destek mekanizmalarına aktif katılımı, üretkenliğin artmasına ve iş-yaşam dengesinin sürdürülebilirliğine katkı sağlar (Çekmecelioğlu, 2006).

İş-yaşam dengesini olumsuz etkileyen kurumsal etkenlerden biri de ekonomik krizlerin etkisiyle az sayıda çalışanla yürütülmeye çalışılan iş süreçleridir. Personel sayısının yetersizliği, çalışanların iş yükünün artmasına ve üzerlerinde daha fazla baskı oluşmasına neden olmaktadır. Bu durum yalnızca iş performansını etkilemekle kalmayıp, bireylerin özel yaşamlarına ayırabilecekleri zamanı da sınırlamaktadır. Ayrıca iş güvencesi konusundaki belirsizlikler, çalışanları daha yoğun ve uzun süreli çalışmaya zorlamakta, bu da iş-yaşam dengesinin bozulmasına yol açmaktadır (Özgan vd., 2011).

1.1.6. İş Yaşam Dengesizliğinin Sonuçları

İş-yaşam dengesizliğinin birçok sonucu vardır. Bu sonuçlar bir yandan çalışanların kişisel yaşamlarını, diğer yandan da çalıştıkları işletmelerin çalışma düzenini ve üretkenliğini ilgilendirir. İş-yaşam dengesinin kurulması iki yönlü olduğundan, bireysel düzeyde ortaya çıkan sonuçların örgütsel yansımaları da vardır (Topgöl, 2018).

1.1.6.1.Bilişsel Sonuçlar

Çalışma hayatı bireylerin kendini iyi hissetmesi için vazgeçilmez bir olgudur. Bireyler geçimlerini sağlayabilmek için belli bir zaman dilimini iş yerinde geçirmek ve çalışmak zorundadırlar. İşle ilgili sorunların insan hayatının merkezinde olması ve insanların sürekli baskı ve stres altında çalışmaları önemli sorunlara yol açmaktadır. İnsanların özel hayatlarında yaşadıkları çatışmaların veya iş yerinde yaşanan olumsuz durumlardan kaynaklı nedenlerle bireyde oluşan duygu durumları, bireyde oluşturduğu bilişsel düzeyde gerilim stres iş hayatında ki deneyimlerin anlamsız görünmesi ve üretkenliklerinin azalmasına neden olmaktadır. İş yerinde çok yorgun olan bireyler eve bitkin bir şekilde dönerler, bu durum aile içindeki iletişimlerini de etkiler (Sakallı, 2013).

1.1.6.2.Psikolojik Sonuçlar

İş-yaşam dengesi temelde bireyin duygusal olarak bozulmasına neden olur. İnsanların önce aileleriyle yeterince zaman geçirememesi, ardından toplumsal rollerinin

gereklerini yerine getirememesi nedeniyle yaşadıkları psikolojik çatışma, iş pozisyonları ne olursa olsun olumsuz etkilenmelerine neden olur. Yapılan araştırmalar, bireylerin iş hayatındaki olumsuz durumları özel hayatlarına yansıttıkları zaman özel hayatlarındaki yaşam kalitesinin düşük olduğu kanısına varılmıştır. Yoğun çalışma saatleri, ulaşılması gereken hedefler ve üst yönetimin başarı odaklı çalışma anlayışı bireylerin tükenmesine iş hayatlarında düşüşe ve sürekli stres, kaygı yaşamasına neden olur (Kapız, 2002).

1.1.6.3.Davranışsal Sonuçlar

İYD'nin davranışsal sonuçları, organizasyonları önemli ölçüde etkileyebilir. Son yıllarda yapılan çalışmalarda, "çalışan dostu" işletme anlayışının temel amacı, bireylerin istenilen davranışlara yönlendirilmesi için iş-yaşam dengesinin sağlanması olarak belirlenmiştir. Çalışanların motivasyonu, iş tatmini, kurumsal bağlılıkları ve verimlilikleri, bu tür programların uygulanmasıyla daha kolay bir şekilde korunabilmektedir (Keskin, 2015).

1.1.6.4.İş-Yaşam Dengesi

Spor yöneticileri, düzensiz çalışma saatleri ve sık seyahatler nedeniyle iş-yaşam dengesi kurmakta güçlük çekebilirler. Greenhaus ve Powell (2006), iş ve aile rollerinin birbirini tamamlayabileceğini ve işteki olumlu deneyimlerin özel yaşama katkı sağlayabileceğini belirtmektedir. Ancak spor sektörünün yoğun çalışma temposu, bu sürecin yönetimini zorlaştırmaktadır. Bu nedenle, esnek çalışma saatleri, uzaktan çalışma imkânları ve destekleyici bir örgüt kültürü, spor yöneticilerinin iş-yaşam dengesi açısından önem taşımaktadır (Karatepe ve Uludağ, 2008).

1.1.6.5.Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumu İlişkisi

Araştırmalar, iş doyumunun örgütsel bağlılıkla yakın ilişkili olduğunu göstermektedir. Kozak ve Koçak (2018) tarafından Türkiye'de yapılan bir çalışmada, spor yöneticilerinin iş doyumu arttıkça, örgütsel bağlılık düzeylerinin de yükseldiği belirlenmiştir. Bu durum, spor organizasyonlarının çalışanları için tatmin edici çalışma ortamları sunmasının, uzun vadeli personel bağlılığı ve düşük iş gücü devri açısından kritik olduğunu ortaya koymaktadır.

1.1.6.6.Güncel Eğilimler

Son yıllarda, spor yöneticiliğinde iş doyumunu artırmaya yönelik çeşitli yaklaşımlar geliştirilmiştir. Özellikle dijitalleşme, esnek çalışma modelleri ve çalışan refahına odaklanan uygulamalar, spor sektöründe de önem kazanmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının çalışan ihtiyaçlarına uygun olarak tasarlanması, iş doyumunu artırarak organizasyonel verimliliği desteklemektedir (Chelladurai, 1999).

1.2.İŞ DOYUMU

İnsanlar maddi ihtiyaçlarını karşılamak ve yaşamlarını sürdürebilmek için ihtiyaçlarını karşılayan bir işte çalışmak zorundadırlar. Sanayi toplumundan önce insanların işleri çoğunlukla bireyseldi. Bireysel çabalar sarf ediliyor ve karşılaşılan sorunlarla genellikle bireysel olarak ilgileniliyordu. Sanayi toplumunda ise yapılan işler genellikle bireysel olarak değil, örgütsel çabalarla yapılmaktadır. Örgütte çalışan bireyler hem örgütün çıkarları hem de kendi bireysel çıkarları doğrultusunda çaba göstermektedirler. Belirli bir amaca ulaşmak için kurulan bir örgüt, amacına ulaştığı ölçüde başarılı sayılacaktır. Örgütlerin amaçlarına ulaşabilmeleri için performanslarını sürekli yüksek tutmaları gerekmektedir (Kapar, 2016).

Yüksek iş tatmini olan bir çalışanın örgüte yüksek getiriler getirmesi ve en iyi performansı göstermesi kaçınılmazdır. Örgüt, sağladığı fırsatlar ve çalışanların zamanlarının çoğunu geçirdikleri ortam açısından çalışanın hayatında etkin bir rol oynar. Günümüzde önem kazanan örgütün insan sermayesinin, işinden tatmin olduğunda verimliliğini artırdığı birçok çalışmayla ortaya konmuştur (Karcioğlu ve Akbaş, 2010).

Bireysel ve örgütsel çalışma sonuçlarını olumlu yönde etkileyen üç önemli psikolojik vardır. Bu psikolojik durumları yaratan çalışma boyutları arasında çalışmanın anlamsızlığı, çalışmayla ilgili sonuçlar için sorumluluk ve sonuçların bilgisi yer alır. Çalışmanın anlamsızlığı, bir bireyin genel olarak çalışmayı anlamlı, değerli ve faydalı olarak deneyimleme derecesini ifade eder. (Alanoğlu vd., 2019).

Organizasyonlar için çalışanlarını performanslarını artırmaları ve hedeflerine ulaşmaları için motive etmek yeterli değildir. Aynı zamanda çalışanlarının memnuniyetini artırmak ve psikolojik dengelerini sağlayarak organizasyon içindeki performans ve üretkenliği artırmak gerekir (Dugguh ve Ayaga, 2014).

Bir bireyin psikolojik, çevresel ve fizyolojik etmenlerin bir bütünü olan iş doyumu, işinden memnun olmanın bir sonucudur. Bu kavram, çalışanların işlerine karşı hissettikleri duyguların ve düşüncelerinin birleşimini yansıtır (Acar, 2016). Bir çalışanın işine karşı geliştirdiği olumlu duygu ve tutumlar, çalışan memnuniyeti olarak tanımlanır. Bu durum, bireyin işini sevmesi, mutlu olması ve işinde güvende hissetmesi gibi öğeleri içerir ve hem birey hem de organizasyon için büyük bir öneme sahiptir (Karcıoğlu ve Akbaş, 2010).

İş tatmini, iş arkadaşlarıyla geçirilen zamandan zevk almanın ve işten elde edilen maddi gelirle birlikte bir ürün üretmenin sonucu olarak ortaya çıkan haz ve mutluluk olarak tanımlanabilir. İş tatmini, bir kişinin işinden aldığı bireysel haz, olumlu duygular ve özgüven gibi istenen sonuçları ortaya koyarken, aynı zamanda örgütsel anlamda üretkenlikte de artışa neden olur. Bireysel olarak mutlu olan ve işinden zevk alan bir bireyin kendi bireysel performansını ve üretkenliğini artırması beklenir. Bireysel performans ve üretkenlikteki artışın örgütsel düzeyde de aynı etkiyi yaratması kaçınılmaz bir sonuçtur (Eren, 2015).

Çalışanın yaptığı işe uyumu; işin özelliklerinin çalışanın nitelik ve yetenekleriyle uyuşması, işi yapan kişinin işini yaparken doyum ve mutluluk duyması ve bunun sonucunda da bireyin işinde etkili ve üretken olabilmesi için yapılan faaliyetleri kapsar. Çalışan, ilgi ve yeteneklerine uygun bir iş yapmıyorsa bu durum belirli bir süre sonra onda doyumsuzluk, huzursuzluk ve huzursuzluk yaratacaktır (Ada, 2014).

İçsel doyum, bir çalışanın bir işi yapmaktan elde ettiği başarı ve haz ve bu başarı ve hazzın çalışanda yarattığı tatmindir. Çalışan kendi başarı düzeyini algılar, buna bir değer yükler ve bundan tatmin olur. Bu tatminin sonucunda mutlu hissetmesi ve kendini mesleki olarak geliştirmesi kaçınılmazdır. İçsel ödüller, iş tamamlandığı süre boyunca çalışan için teşvik edici bir faktör görevi görür. İçsel tatmin sayesinde çalışan işini tamamlama isteğiyle hareket eder (Eren, 2015). İşyerinde çalışanın tanınması, takdir edilmesi, elde ettiği başarılar, üstlendiği görevler ve sorumluluklar, terfi ve görev değişiklikleri gibi işin içinde barındırdığı potansiyeller, çalışanı içsel olarak motive eden faktörlere bağlı tatmin duygularını içermektedir (Köroğlu, 2012).

Dışsal motivasyon, içsel motivasyonun aksine ceza, teşvik, takdir veya ödüle dayanır. Dışsal bir dürtü vardır. Bireyler bir pozisyona sahip olma, liyakate göre yükselme, kıdem ve terfi alma, uyarılardan kaçınma gibi durumlar nedeniyle harekete

geçer. Birey içsel duygulardan ziyade getirileriyle motive olur. Teşvikler ve caydırıcılar vardır. İş tatminini etkileyen dışsal faktörler ikiye ayrılır. Birincisi sorumluluk ve güvence, ikincisi otorite, örgütsel politikaları ve uygulamaları bilme ve onaylamadır. Belirli bir başarı seviyesine ulaşan çalışanlar ödüllendirilir (zam, ikramiye, terfi vb.), beklenen başarıyı elde edemeyen çalışanlar ise cezalandırılır (Eren, 2015).

1.2.1. İş Doyumunun Önemi

Günümüzde insanlar, yaşamlarını sürdürebilmek ve yaşam standartlarını koruyabilmek amacıyla çalışmak zorundadır. Dünya nüfusunun artması ve iş yaşamındaki zorluklar nedeniyle çalışanlar, günün büyük bir bölümünü işyerlerinde geçirmektedir. İş tatmini yetersiz olan çalışanlar iş ortamında mutsuzluk yaşamakta; bu durum hem ailelerini hem de dolayısıyla toplumu olumsuz etkilemektedir. Tümevarımsal olarak bakıldığında, mutsuz bireylerden oluşan bir toplumun da mutsuz olması kaçınılmazdır. Bu bağlamda, iş tatmini öncelikle bireyi, ardından aileyi ve nihayetinde toplumu etkilemektedir. Verimliliğin artması, örgütün sürekliliğinin sağlanması ve çalışanların işlerinden keyif almaları için, örgütlerin çalışanların iş tatminini artırmaya yönelik politikalar geliştirmesi gerekmektedir. İnsan kaynakları, örgütlerin temel sermayesi olarak görülmekte ve yapılan araştırmalar, verimliliğin artması için çalışanların ruhsal ve fiziksel açıdan iyi durumda olmalarının, dolayısıyla iş tatmininin yeterli düzeyde olmasının önemini ortaya koymaktadır. Zihinsel ve fiziksel açıdan yeterli olan çalışanların verimliliği, bağlılığı ve motivasyonu artarken, insanların makine gibi kullanılamayacağı da bilinmektedir. İşinden memnun olmayan bireylerde önce psikolojik sorunlar ortaya çıkmakta, zamanla bu durum fiziksel rahatsızlıklara dönüşebilmektedir. Bu nedenle amaç, çalışanların maddi güç, çalışma koşulları ve motivasyon ihtiyaçlarını karşılayarak gerekli üretkenlik ve iş tatminini sağlamaktır (Karcıoğlu ve Akbaş, 2010).

Çalışanların yüksek performans göstermeleri, büyük ölçüde üretkenliklerine bağlıdır. İş tatmini sağlanan örgütlerde, üretimden kâra, zihinsel yapıdan fiziksel sağlığa kadar birçok alanda rakiplerine kıyasla üstün sonuçlar elde edilmektedir. Yönetim ekibi tarafından bir kez sağlanan iş tatmini, sürdürülebilir bir şekilde takip edilmediği takdirde, kısa süre içinde yapının bozulmasına yol açar ve değişen koşullar iş tatminini doğrudan etkiler. İş tatmini düzenli olarak izlenmediğinde, değişen koşulların etkisiyle çok kısa zamanda iş tatminsizliğine dönüşebilir. Bir örgütte işlerin yavaşlaması, üretkenliğin

azalması ve disiplin yapısının bozulması, çalışma koşullarında ve iş tatmininde yaşanan olumsuzlukların somut göstergeleri olarak kabul edilir. Örgüt bütüncül bir bakış açısıyla değerlendirildiğinde, iş tatminsizliği mevcut yapıyı adeta bir virüs gibi etkileyerek sistemin bozulmasına ve böylece iç ve dış tehditlere karşı savunmasız kalmasına neden olur. Bu çerçevede, iş tatmini sağlanamayan bir örgüt kısa sürede küçülmeye mahkûm olabilir ve faaliyetlerini sonlandırma riskiyle karşı karşıya kalabilir (Akşit, 2010).

İş doyumu ve psikolojik ve fiziksel yeterlilik elde etmiş olgun bireylerin kendilerini kanıtlamaları ve yeteneklerini Moslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisine göre göstermeleri gerekir. Bu olgunluğa erişildiğinde çalışan sosyal hayatında doyuma ulaşmaya ve toplumda bir yer edinmeye çabalar. Yaşam doyumunun var olması için çalışan memnuniyetin yeterli düzeyde olması ve fırsatların geniş olması gerekir (Ergün, 2016).

1.2.2. İş Doyumu Kuramları

Araştırmacılar çalışan memnuniyetini farklı bakış açılarından değerlendirmişlerdir. Buna göre çalışan memnuniyeti ile ilgili birçok teori oluşmuştur. Bu kuramları iki başlık şeklinde açıklarsak;

1.2.2.1.Kapsam (İçerik) Kuramları

Kapsam teorileri, çalışan memnuniyetine, "İnsanları hangi faktör veya faktörler motive ediyor?" sorusunu yanıtlamaya çalışarak yaklaşır. Kapsam teorileri, bireylerin ihtiyaçlarının ne olduğunu ve bu ihtiyaçları karşılamada neyin etkili olduğunu ele alır (Sarıkaya, 2019).

a) Maslow'un İhtiyaçlar Kuramı: Abraham Maslow, insanların motivasyonlarını beş temel düzeyde ihtiyaçla açıkladığı bir hiyerarşi sunmuştur. Bu modelin temelinde, alt düzeydeki ihtiyaçlar karşılanmadan üst düzeydeki ihtiyaçların etkili bir şekilde ortaya çıkamayacağı görüşü yer alır. Bu ihtiyaçlar; temel biyolojik gereksinimler (beslenme, barınma), güvenlik (fiziksel ve duygusal), aidiyet (sevgi, kabul görme), saygı (başarı, değerli hissetme) ve kendini gerçekleştirme (potansiyeli açığa çıkarma) şeklinde sıralanır (Yalçın, 2014).

b) Herzberg'in İki Faktör Kuramı: Herzberg, bireylerin iş tatminini iki grupta değerlendirir: Hijyen faktörleri ve motivasyonel faktörler. Hijyen faktörleri (ücret, iş güvenliği, çalışma koşulları gibi) yetersiz olduğunda iş tatminsizliği yaratır ancak varlığı

doğrudan tatmin sağlamaz. Motivasyonel faktörler (başarı, sorumluluk alma, işin anlamı gibi) ise bireyin işe karşı olumlu tutum geliştirmesine ve içsel doyum yaşamasına neden olur (Usta, 2015).

c) McClelland'ın Başarı Güdüsü Teorisi: McClelland'a göre insanlar temel olarak üç farklı güdüyle hareket eder: başarı, aidiyet ve güç. Başarı güdüsü yüksek olan bireyler, zorluk derecesi dengeli hedeflere ulaşmaya istek duyarlar. Aidiyet güdüsü güçlü bireyler, sosyal çevreleriyle olumlu ilişkiler kurmaya öncelik verirken; güç güdüsü olan bireyler çevrelerini yönlendirme, etki etme arzusundadır. Bu motivasyonlar, kişisel ve mesleki davranışları şekillendirmektedir (Gafa, 2019).

1.2.2.2. Süreç kurumları

Süreç kuramı, iş tatmininin mekanizmasını bilimsel faaliyetlerle açıklamaya çalışır. Bu teori, dış faktörleri iç faktörlerden daha önemli görür. Süreç teorilerine göre iş tatmini, çalışanın beklentileri ve algıları arasındaki ilişkidir. Çalışanın ihtiyaçları ve hedefleri motivasyonun kaynağıdır. Motivasyon, çalışanın ihtiyaçlarını ve hedeflerini gerçekleştirmek için gösterdiği çabayı artırır. Çabadaki artış başarıyı artırır. Başarıdaki artış, iç ve dış ödüller alma olasılığını artırır. Ödül, çalışanın haz duygusunu artırdığı için çalışan iş tatminine ulaşır (Öğmen, 2019).

a) Vroom'un Beklenti Kuramı: 1964 yılında Wroom tarafından geliştirilen beklenti teorisi, davranışı kişinin hedefleri ve tercihleri ve hedeflerine ulaşmada rol oynayan beklentiler açısından açıklar. Kişi tercih edeceği sonuçları belirler ve bunlara ulaşmak için gerçekçi tahminlerde bulunur. Çabanın başarılı olup olmayacağına dair inanç beklenti yaratır. İşin performansı ile doğrudan ilişkili olan üretkenlik ve devamsızlık gibi faktörler ücret artışı, terfi, kabul veya ret gibi ödül ve ceza sonuçlarına yol açar. Bu teoride Wroom, değer, beklenti ve araçsallık kavramlarına odaklanır (Sarıkaya, 2019).

Valans (Değer): Bir kişinin sarf edeceği çabanın sonucunda ulaşacağı hedefe duyduğu arzusunun derecesidir.

Beklenti: Yapılan çalışmada belirli bir ürün çıkaracağına karşı tahmin edilen olasılık.

Araçsallık: Bireyin göstermiş olduğu performansın belirli bir ödül ya da sonuçla ilişkilendireceğine dair inancını ifade eder. Araçsallık düzeyi artıkça, bireyin

performansının karşılığında ödül elde edeceğine olan güveni de yükselir; bu durum motivasyonun güçlenmesine katkı sağlar.

Porter ve Lawler'in Beklenti Kuramı: Beklenti kuramı büyük katkılarda bulunan Porter ve Lawler, 1960'ların sonlarında doyum ve üretkenlik kavramlarına odaklanmıştır. İş tatminini değişik bir tarzda ele almıştır. Bu tarza göre, yüksek üretkenlikle birlikte gelen içsel ve dışsal ödüller tatminle sonuçlanacaktır. Alt düzey ihtiyaçları karşılamayı amaçlayan kurum tarafından temin edilen; ücret, yükselme, promosyon, tatil vb. ödüllerdir. Kendini gerçekleştirme gibi daha üst düzey ihtiyaçları karşılamayı amaçlayan içsel ödüller, bir görevi başarmanın verdiği haz sonucunda bireye verilen ödüllerdir (Baysal ve Tekarslan, 2004).

b) Adams'ın Eşitlik kuramı Eşitlik kuramı: Bireyin örgüt tarafından alınan kararlarda algıladığı adalet düzeyine ve bireyin haksız durumlar karşısında sergilediği davranışlara odaklanır. Adams'a göre birey kendini aynı pozisyondaki diğer çalışanlarla karşılaştırır. Birey bu karşılaştırma sonucunda kendisine haksız davranıldığını düşünürse, zıt bir davranış geliştirir. Eşitlik teorisinin bileşenleri aşağıdaki gibi ifade edilebilir (Sözen vd., 2009);

- Bireyin işe katkısını tanımlayan girdiler,
- Bireyin iş ile ilgili ödül ve ceza kazanımlarını temsil eden çıktılar,
- Çalışanın girdilerini ve aldığı çıktıları diğer çalışanlarla karşılaştırmak,
- Çalışanın kendisini diğer çalışanlarla eşit görüp görmediğine ilişkin algısını oluşturan karşılaştırma unsurları,
- Bir kişinin algılanan eşitsizliğe verdiği tepkiler.

c) Locke'un Amaç kuramı: Amaç kuramına göre, bir bireyin hedeflediği hedefler aynı zamanda motivasyon seviyelerini de belirler. Yüksek ve zor hedefler hedefleyen veya başkaları tarafından kendileri için belirlenen bu hedefleri kabul eden kişiler, düşük ve kolay hedefler hedefleyenlere göre daha çok çalışır ve daha yüksek performans gösterirler. Teorideki en önemli detay, bir bireyin kendisi için hedeflediği hedeflerin ulaşılabilir olmasıdır (Sarıkaya, 2019).

1.2.3. İş Doyumunu Etkileyen Faktörler

İş doyumunu, bireylerin zihinsel ve fiziksel sağlıkları ile üretkenlikleri üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. İş tatmini, bireylerin işe ilişkin his ve tutumlarına bağlı olarak

şekillenir ve birçok faktör tarafından etkilenir (Yelboğa, 2007). Bu faktörler hem bireysel düzeyde (yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi vb.) hem de örgütsel düzeyde (işin içeriği, ücret, yönetim politikaları, çalışma koşulları vb.) ortaya çıkmaktadır (Akşit, 2010).

1.2.3.1.İçsel Faktörler

İnsanlar aynı işyerinde ve aynı koşullar altında çalışsalar dahi, bireysel faktörlere bağlı olarak iş tatmini düzeylerinde farklılıklar gözlemlenebilir (Baş Atik, 2018). Kişisel faktörler, doğuştan gelen nitelikler ile yaşamı boyunca edindiği deneyimleri kapsamaktadır (Akşit, 2010). İş doyumunu etkileyen kişiden kişiye değişiklik gösteren bireysel farklılıklar vardır (Güçlü ve Zaman, 2011). Kişiden kişiye değişen ve her bireyin iş tatmin düzeyini farklı şekilde etkileyen faktörler şunlardır:

Yaş: Yapılan çalışmalarda bireylerin yaşları olgunlaştıkça işlerinde daha çok doyuma ulaştıkları tespit edilmiştir. 40'lı yaşlarda kariyer hedeflerine de ulaşan birey yüksek çalışan memnuniyeti yaşamaktadır. Ancak kariyer planlaması istenildiği gibi gitmezse iş doyum düzeylerinde azalma görülebilmektedir. 50'li yaşlarda ve sonrasında beklentilerde ve emeklilik planlarında azalma çalışan memnuniyetini daha da artırmaktadır (Başaran, 2017).

Cinsiyet: Cinsiyet, çalışan memnuniyetini etkileyen bireysel faktörlerden biridir. Çalışanların cinsiyeti, işe yönelik duygu ve davranışlarını farklılaştırarak iş ortamına ilişkin algılarını da etkileyebilir (Sarıcı, 2015). Cinsiyetin iş tatmini üzerindeki etkisini inceleyen araştırmalarda ise tutarlı sonuçlar elde edilememiştir. Bazı çalışmalar, cinsiyetin iş tatmini düzeyini anlamlı şekilde etkilemediğini ortaya koymuştur (Adıgüzel vd., 2011).

İş doyumunu ile cinsiyet arasındaki bu farklılıklar, toplumun kadın ve erkeklere yüklediği farklı rollerden, erkeklerin aile geçimini sağlamak için aldıkları ücrete verdiği önemden, kadınların ise ev ve aile sorumlulukları nedeniyle iş yaşamında daha az görev ve sorumluluk üstlenme tercihlerinden ya da kadınların mesleki tercihleri gibi faktörlerden kaynaklanabilir (Baş Atik, Z 2018). Kadınların ev ve aileye ilişkin görevleri, iş yaşamında çatışmalara yol açmakta, kariyer gelişimlerini olumsuz etkileyerek iş tatminini düşürebilmektedir (Akşit, 2010).

Ayrıca erkeklerin kadınlara oranla daha fazla terfi imkânına sahip olmasının erkek çalışanların iş tatmin düzeylerini artırdığı belirlenmiştir (Yurtcu, 2015).

Kişilik: Çalışanların kişilik yapılarındaki farklılıklar, örgüt içindeki beklenti ve algıların çeşitlenmesine yol açmaktadır (Sudak ve Zehir, 2013). Bazı çalışanlar, çalışma ortamlarına daha özgürce müdahale etmek ister ve işverenlerin üzerlerinde aşırı kontrol uygulamasını tercih etmezler. Başka bir ifadeyle, bağımsız çalışma koşullarına sahip olmayı arzu ederler. Bu beklentilerin karşılanma düzeyi, çalışanların iş tatminini doğrudan etkiler (Sarıkaya, 2019).

Zeka: Zeka seviyesi ile çalışan memnuniyeti arasında tek başına güçlü bir korelasyon olmasa da, zekanın iş tatmini üzerinde dolaylı bir etkisi olduğu söylenebilir. Özellikle, bireyin zeka seviyesine uygun işler yapması iş tatminini artırmaktadır. Birçok iş alanı belirli bir zeka düzeyi gerektirmekte olup, bu seviyeden sapmaların olması durumunda iş tatminsizliği ortaya çıkabilmektedir (Başaran, 2017).

Mesleki Kıdem: Bir işte çalışılan süre mesleki kıdem olarak ifade edilir. Genel olarak, mesleki kıdem arttıkça iş tatmini düzeyinin de artması beklenmektedir (Yavuzkurt, 2017). İş hayatında kazanılan deneyim ve iş-yaşam dengesinin sağlanması, çalışan memnuniyetini olumlu yönde etkiler (Gündoğdu, 2013). Ayrıca, mesleki deneyimi artan bireylerin karşılaştıkları sorunları çözme becerileri gelişmekte ve bu da mesleki doyuma ulaşmalarını sağlamaktadır (Önder ve Taş, 2009). Mesleki kıdemin, ödül ve tanınma gibi faktörleri etkileyerek iş tatminini olumlu yönde etkilediği düşünülmektedir (İdi, 2017). Bazı araştırmalarda mesleki kıdemin iş tatminini etkileyen önemli bir değişken olduğu vurgulanırken (İdi, 2017), diğer çalışmalarda ise mesleki kıdem ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır (Başaran, 2017; Gafa, 2019; Güçlü ve Zaman, 2011).

Medeni Durum: İş doyumunu araştırmalarında sıklıkla incelenen değişkenlerden biri de medeni durumdur. Yapılan çalışmalarda, evli bireylerin iş tatmini düzeylerinin genellikle daha yüksek olduğu belirlenmiştir (Çanak, 2014; Gündoğdu, 2013; Sarıcı, 2015).

Eğitim Düzeyi: Eğitim düzeyi, çalışanın işe ilişkin bilgi ve donanımını yansıtan önemli bir faktördür (Yurtcu, 2015). Çalışanların eğitim seviyeleri, bilgi birikimlerini, hayata bakış açılarını, iş ahlaklarını ve beklentilerini etkileyerek iş tatminini şekillendirebilir (Usta, 2015; Baş Atik, 2018). Daha yüksek eğitim seviyesine sahip bireylerin, aldıkları maaş, işin sunduğu fırsatlar ve sağlanan ayrıcalıklar doğrultusunda iş doyumunu düzeylerinin etkilenebileceği belirtilmektedir (Baş Atik, 2018). ED ile İD

arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalarda farklı sonuçlar gözlenmekle birlikte, genel olarak eğitim düzeyi arttıkça iş tatmininin de yükseldiği kabul edilmektedir (Yavuzkurt, 2017). Bununla birlikte, bazı araştırmalarda eğitim düzeyi ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki bulunurken (Filiz, 2014), bazı çalışmalarda negatif ilişki tespit edilmiş veya anlamlı bir ilişki saptanmamıştır (Türkçapar, 2012). Ayrıca, çalışanın yaptığı işin eğitim düzeyiyle uyumsuz olması durumunda iş tatmininin olumsuz yönde etkilenebileceği ifade edilmektedir (Yavuzkurt, 2017).

1.2.3.2. Dışsal Faktörler

Ücret: Bireyin iş yaşamında araçsal olarak kullanılan faktörlerden biri de alınan ücretlerdir. Çalışanın ücrete yönelik tutumu; aldığı ücretten duyduğu memnuniyet, benzer işlerdeki ücretlerle adaletli bir karşılaştırma yapabilmesi ve ücretin ihtiyaçlarını karşılama düzeyi ile şekillenir. Çalışanlar, işverenin uyguladığı ücret politikasının adil ve beklentileri karşılayacak düzeyde olmasını beklerler. Ücret, çalışandan beklenen işe, bireyin yeteneklerine ve toplumun ekonomik yapısına göre adil biçimde belirlendiğinde, çalışanın işe karşı tutumu olumlu yönde etkilenir. Çalışanlar arasında ücret dengesi, ücretin yüksekliği kadar iş tatmini açısından önem taşır. Bireyler aldıkları ücreti benzer işleri yapan diğer çalışanlarla karşılaştırır; bu karşılaştırma sonucunda ücretin adaletsiz olduğunu düşünmeleri halinde iş tatminleri olumsuz etkilenir (Bozkurt ve Bozkurt, 2008).

Yükselme Olanakları: Bir örgütte çalışanlara sunulan terfi olanakları ve bu olanakların liyakate dayalı olarak sağlanması çalışan memnuniyeti etkileyen bir diğer faktördür. Örgüt içinde çalışanlara sunulan terfi olanakları çalışanın işinde ilerleme umudu yaratır. Bu durum kişinin işe olan isteğini ve performansını artırarak daha yüksek çalışan memnuniyeti sahip olmasını sağlar (Üçüncü, 2016).

Çalışma Şartları: Çalışma koşulları doğrudan çalışanın performansını ve üretkenliğini etkiler. Çalışma ortamının mevcut özellikleri (gereğinden daha sıcak veya soğuk olması, tehlikeli olması, yüksek yoğunlaşma gerektirmesi vb.) çalışanın işini yapma isteğinde ve işini yapma motivasyonunun da etkilidir. Fiziksel koşullar olumsuzsa çalışanın hissettiği iş tatmini düzeyi düşer. Gürültülü, gereğinden daha sıcak veya soğuk bir ortamda çalışan kişiler vücutlarında hissettikleri baskılar nedeniyle stres yaşarlar ve bu da çalışan memnuniyetini azaltır (Başaran, 2017).

Yönetim Biçimi: Yöneticinin çalışana karşı tutum ve davranışları çalışan memnuniyeti ile yakından ilişkilidir. Yöneticinin çalışana karşı yansıttığı olumlu tutumlar, yönetici ile çalışan arasındaki sağlıklı iletişim ve çalışanın yönetici tarafından değer gördüğü düşüncesi çalışanın yaptığı işten tatmin olmasını sağlar. Yöneticinin çalışanla iletişim biçimi, durumlara yaklaşımı ve çalışan ile çalışan arasındaki bağ, çalışanın yöneticiye karşı nasıl bir tutum ve davranış geliştireceği konusunda önemli faktörlerdir. Çalışanın yöneticiye karşı düşüncelerinin olumlu olması çalışan memnuniyetini artırır (Aşan ve Erenler, 2008).

1.2.4. İş Doyumunun Sonuçları

Yaşamlarının büyük bir bölümünü işte geçiren kişilerin kişisel ve ekonomik hedeflerine ulaşabilmeleri için işlerinden doyum sağlamaları, yaşamlarını sağlıklı, mutlu ve keyifli bir şekilde sürdürebilmeleri için çok önemlidir (Demirtaş ve Alanoğlu, 2015).

Yüksek çalışan memnuniyetine sahip çalışanlar yüksek performansa ve işlerinin kalitesine sahip olacaklardır. Çalışanların deneyimlediği iş memnuniyeti yalnızca çalıştıkları yerlerin yapısını ve işleyişini etkilemekle kalmaz, aynı zamanda eğitim kalitesinin iyileştirilmesine de katkıda bulunabilir (Şahin, 2013).

Çalışanın memnuniyetinin yüksek olması, yeni hedeflere yönelmesi, işte daha etkili olması, çevresiyle daha iyi ilişkiler kurması ve kendini gerçekleştirme şeklinde kendini göstermektedir (Şangar, 2016). İş doyumunu, çalışanın işinde devam etmesi için önemlidir çünkü çalışanın verimliliğini artırır, motivasyon düzeyini belirli bir düzeyde tutar, örgütsel bağlılığı yükseltir ve bireyi örgüt için sorunsuz bir çalışan yapar (Çetin vd., 2013).

İş doyumunu yüksek olan çalışanların devamsızlığı olmazken, çalışan memnuniyeti düşük olan çalışanlar işten sıkılır, çalışmak istemez, işe geç gelir ve çalışmaya devam etmek istemezler. Ancak çalışan memnuniyeti düzeyinin tek başına devamsızlık üzerinde etkili olduğu söylenemez. İş doyumunu sonuçlarından biri de üretkenliktir. Çalışanın çalışan memnuniyetinin yüksek olması onun performansını etkileyecek ve örgüte olan katkısını artıracaktır (Özkan, 2017). İyi performans gösteren bir kişi daha fazla ödül ve onay alabilir, bu da çalışan memnuniyetinin artırabilir.

1.3.ARAŞTIRMA KAPSAMINDAKİ DEĞİŞKENLER ARASINDAKİ İLİŞKİLERİ ARAŞTIRAN ÇALIŞMALAR

1.3.1. İş Yaşam Dengesi Araştırmaları

Altın Dilek ve Yılmaz (2016), öğretmenlerin işkolik eğilimleri ile iş-yaşam dengesi arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre, öğretmenlerin iş-yaşam dengelerinin cinsiyet, branş, okulda geçirilen kıdem ve medeni duruma göre farklılık göstermediği belirlenmiştir. Ancak, öğretmenlerin iş-yaşam dengesi algılarının toplam hizmet süresine bağlı olarak anlamlı bir şekilde değiştiği tespit edilmiştir. Özellikle 21 yıl ve üzeri hizmet süresine sahip öğretmenlerin, 11-20 yıl hizmet süresine sahip olanlara kıyasla daha yüksek iş-yaşam dengesi puanlarına sahip olduğu ortaya konmuştur.

Yılmaz ve Altınkurt (2015) ise Aydın ilinde görev yapan 412 öğretmen üzerinde yaptıkları çalışmada, öğretmenlerin iş-yaşam dengesi ile profesyonellikleri arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Sonuçlar, öğretmenlerin iş-yaşam dengesinde düşük puanlar aldığını ve iş-aile çatışması yaşadıklarını göstermiştir. Ayrıca, öğretmenlerin iş-yaşam dengesi algılarının cinsiyet, branş ve kıdeme göre farklılık göstermediği belirtilmiştir.

Teker (2015) çalışmasında öğretmenlerin iş yaşam dengelerinin artmasında örgütsel adaletin önemli olduğu sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca, iş-yaşam dengesinin bireysel değişkenlere göre değişiklik gösterdiğini belirtmiştir.

1.3.2. İş Doyumu Araştırmaları

Şahin (2013), öğretmenlerin iş doyum düzeylerini belirlemeye yönelik gerçekleştirdiği çalışmada, genel çalışan memnuniyetinin ortalamanın altında olduğunu tespit etmiştir. Bu sonuca, öğretmenlerin maaşa ilişkin dışsal doyumlarının etkili olduğu ve dolayısıyla çalışan memnuniyetini olumsuz yönde etkilediği sonucuna varılmıştır.

Gürbüz (2008) ise Kars ilinde görev yapan okul öncesi öğretmenlerinin çalışan memnuniyeti ve mesleki tükenmişlik düzeylerini incelemiştir. Çalışmada, kadrolu ve usta okul öncesi öğretmenlerinin mesleki tükenmişlik ve çalışan memnuniyeti düzeylerinin bazı değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği ile bu iki değişken arasındaki ilişki araştırılmıştır. Araştırma bulguları, yaş, mesleği isteyerek seçip seçmeme, görev yeri, okul türü ve mesleği seçme nedeninin çalışan memnuniyeti üzerinde istatistiksel olarak anlamlı farklılıklara yol açtığını göstermiştir. Buna karşılık, medeni durum, mesleki

kıdem, mezun olunan okul, toplam aylık net gelir ve çalışma durumu (kadrolu ya da usta öğretmen) değişkenlerinin anlamlı farklılık yaratmadığı belirlenmiştir.

Adıgüzel'in (2010) yüksek lisans tezinde ise, ilköğretim düzeyinde görev yapan Fen ve Teknoloji öğretmenlerinin iş doyumu incelenmiştir. Araştırmada; cinsiyet, yaş, medeni durum, çocuk sahibi olma, çocuk sayısı, kıdem, çalışılan okul sayısı, idari görev, lisans mezuniyet alanı, öğretmenlik dışı gelir getiren işte çalışma, ek iş türü ve ek gelir durumu gibi değişkenlere göre çalışan memnuniyeti ve alt boyut puanlarında anlamlı fark bulunamamıştır. Spor yöneticilerinin iş doyumu, yalnızca bireysel bir memnuniyet alanı değil, aynı zamanda örgütün başarısı için stratejik bir unsur olarak değerlendirilmelidir. İş doyumunu artırmak için yöneticilerin mesleki gelişimine yatırım yapılması, iş-yaşam dengesi desteklenmesi ve sağlıklı çalışma ortamlarının sağlanması gerekmektedir (Locke, 1976; Kozak ve Koçak, 2018).

2. BÖLÜM

MATERYAL VE YÖNTEM

2.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Tarama yöntemi belirli bir grubun özelliklerini inceleyen niceliksel araştırma yöntemidir (Büyüköztürk ve diğerleri, 2016).

2.1.1. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Bu çalışma nicel bir çalışmadır, Ardahan, Ağrı, Erzurum, Iğdır ve Kars İllerinde İl Gençlik ve Spor Müdürlüğündeki yönetici kadrosundan oluşmaktadır. Çalışma grubu, evren üzerinde tesadüfi yöntemle seçilen 357 gönüllü katılımcıdan oluşmaktadır

2.1.2. Araştırmanın Veri Toplama Aracı

Araştırmacı tarafından geliştirilen cinsiyet, yaş, eğitim durumu, yöneticilik süresi ve pozisyon değişkenlerinden oluşan bilgi formu ile Fisher, Bulger ve Smith (2009) tarafından geliştirilen ve Ekinci ile Sabancı (2021) tarafından Türkçeye uyarlanan İYDÖ kullanılmıştır. Bu ölçek, 17 maddeden oluşmakta olup; YİÖZE, İYOE, YİOE ve İYOE olmak üzere dört alt boyuttan meydana gelen 5'li Likert tipi bir ölçektir. Ayrıca, Tezer (2001)'in geliştirdiği İDÖ, tek alt boyut ve 10 maddeden meydana gelmektedir.

2.1.3. Verilerin Toplanması ve Analizi

SPSS paket programı kullanılacaktır. Ölçeklerden alınan veriler ile aritmetik ortalama, yüzde, frekans, t testi, anova ve korelasyon testleri yapılmıştır.

3. BÖLÜM

BULGULAR

Tablo 1. Normallik Testi

Faktörler	Skewness	Kurtosis	Kolmogorov-Smirnow
İYDÖ	,214	,944	1,434
YİOE AB	-,118	,545	1,076
İYOE AB	,001	,335	1,503
YİOE AB	,047	-,382	1,639
İYOE AB	-,100	-,457	1,923
İDÖ	,808	,658	2,123

Tablo 1'e göre yapılan normallik testinde Kolmogorov-Smirnov değerleri $p > 0.05$ olduğundan normal dağılım gösterdiği ve parametrik testlerin uygulanmasına karar verilmiştir.

Tablo 2. Güvenirlilik Testi

Faktörler	Güvenirlilik katsayısı (Cronbach Alpha)
İYDÖ	,702
YİOE AB	,795
İYOE AB	,754
YİOE AB	,764
İYOE AB	,771
İDÖ	,762

Tablo 2'ye göre ölçek ortalamaları ve alt boyutlarının güvenilir aralıkta oldukları tespit edilmiştir.

Tablo 3.Cinsiyet Değişkeni T testi

	Cinsiyet	N	X	Ss	t	p
İYDÖ	Kadın	187	2.624	,449	-,986	,325
	Erkek	170	2,673	,488		
YİOE AB	Kadın	187	2.836	,603	-,215	,830
	Erkek	170	2.850	,625		
İYOE AB	Kadın	187	2.959	,638	.458	,647
	Erkek	170	2.927	,677		
YİOE AB	Kadın	187	3.101	,824	-,327	,744
	Erkek	170	3.129	,782		
İYOE AB	Kadın	187	3,101	,824	-,327	,744
İYOE AB	Erkek	170	3,129	,782	-,327	,744
İDÖ	Kadın	187	2,624	,449	-,986	,325
İDÖ	Erkek	170	2,673	,488	-,986	,325

Tablo 3'e göre cinsiyet değişkeni ile İYDÖ boyutu ve tüm alt boyutları, İDÖ boyutu arasında fark anlamlı bulunamamıştır.

Tablo 4.Yaş Değişkeni Anova Tablosu

	Yaş	N	X	Ss	F	p	Tukey
İYDÖ	18-23 Yaş	45	3,002	,376	,768	,546	
	24-29 Yaş	79	2,918	,314			
	30-35 Yaş	95	2,980	,355			
	36-41 Yaş	83	2.958	,434			
	42 Yaş ve Üzeri	55	3,026	,277			
YİOE AB	18-23 Yaş	45	2,944	,538	,477	,753	
	24-29 Yaş	79	2,810	,547			
	30-35 Yaş	95	2,845	,651			
	36-41 Yaş	83	2,851	,637			
	42 Yaş ve Üzeri	55	2,788	,666			

Tablo 4.(Devam)Yaş Değişkeni Anova Tablosu

İYOE AB	18-23 Yaş	45	2,986	,640		
	24-29 Yaş	79	2,863	,581	,961	,429
	30-35 Yaş	95	3,002	,665		
	36-41 Yaş	83	2,877	,684		
	42 Yaş ve Üzeri	55	3,025	,714		
YİOE AB	18-23 Yaş	45	3,037	,739		
	24-29 Yaş	79	3,107	,725	,508	,730
	30-35 Yaş	95	3,093	,762		
	36-41 Yaş	83	3,100	,904		
	42 Yaş ve Üzeri	55	3,248	,882		
İYOE AB	18-23 Yaş	45	3,111	,771		
	24-29 Yaş	79	3,142	,747	,517	,723
	30-35 Yaş	95	3,105	,775		
	36-41 Yaş	83	3,164	,812		
	42 Yaş ve Üzeri	55	3,224	,791		
İDÖ	18-23 Yaş	45	2,653	,422		
	24-29 Yaş	79	2,615	,457	,680	,606
	30-35 Yaş	95	2,660	,453		
	36-41 Yaş	83	2,608	,495		
	42 Yaş ve Üzeri	55	2,729	,507		

Tablo 5.Eğitim Durumu Anova Testi

	Eğitim Durumu	N	X	Ss	F	p	Tukey
İYDÖ	Lise ve Altı	55	2,578	,416			2
	Üniversite	130	2,808	,533	9,834	,000	1,3,5
	Y.Lisans	125	2,606	,392			
	Doktora	47	2,512	,289			

Tablo 5(Devam).Eğitim Durumu Anova Testi

YİOE AB	Lise ve Altı	55	2,978	,580			1,3
	Üniversite	130	2,733	,687	3,344	,019	
	Y.Lisans	125	2,925	,568			2
	Doktora	47	2,766	,491			
İYOE AB	Lise ve Altı	55	2,930	,703			
	Üniversite	130	2,897	,705	,494	,687	-
	Y.Lisans	125	2,996	,640			
	Doktora	47	2,948	,494			
YİOE AB	Lise ve Altı	55	3,139	,899			1,3
	Üniversite	130	3,259	,813	2,840	,038	
	Y.Lisans	125	2,970	,746			2
	Doktora	47	3,070	,758			
İYOE AB	Lise ve Altı	55	3,018	,786			
	Üniversite	130	3,205	,820	,884	,450	-
	Y.Lisans	125	3,101	,735			
	Doktora	47	3,085	,759			
İDÖ	Lise ve Altı	55	2,478	,416			2
	Üniversite	130	2,808	,533	9,834	,000	
	Y.Lisans	125	2,606	,392			1,3,4
	Doktora	47	2,512	,389			

Tablo 5'te yer alan ANOVA testi sonuçlarına göre, eğitim durumu değişkeni ile İYD boyutu arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Üniversite mezunları ile lise ve altı, yüksek lisans ve doktora mezunları arasında, üniversite mezunları lehine anlamlı bir fark bulunmaktadır.

Eğitim durumu ile YİOE ve İYOE alt boyutları arasında yapılan analizde, lise ve altı ile yüksek lisans grupları arasında; ayrıca üniversite mezunları ile lise ve altı ve yüksek lisans grupları arasında, lise ve altı ile yüksek lisans grupları lehine anlamlı farklar bulunmuştur. Eğitim durumu değişkeni ile İD boyutu arasında üniversite değişkeni ile lise ve altı, y.lisans ve doktora değişkenleri arasında üniversite değişkeni lehine anlamlı fark bulunmuştur.

Eğitim durumu değişkeni ile İYOZE ve İYOE alt boyutları arasında fark anlamlı bulunamamıştır.

Tablo 6.Yöneticilikte Süre Değişkeni Anova Testi

	Yöneticilik Süresi	N	X	Ss	F	p	Tukey
İYDÖ	1-5 Yıl	68	2,802	,551	5,991		1,2,4
	6-10 Yıl	116	2,664	,474		,001	
	11-15 Yıl	119	2,519	,384			3
	16 Yıl ve Üzeri	54	2,700	,447			
YİOE AB	1-5 Yıl	68	2,801	,673	,179		
	6-10 Yıl	116	2,846	,625		,910	-
	11-15 Yıl	119	2,844	,515			
	16 Yıl ve Üzeri	54	2,882	,713			
İYOE AB	1-5 Yıl	68	2,829	,653		,029	3
	6-10 Yıl	116	2,924	,697	3,037		
	11-15 Yıl	119	3,080	,612			1,4
	16 Yıl ve Üzeri	54	2,829	,628			
YİOE AB	1-5 Yıl	68	3,291	,765		,011	1,2,4
	6-10 Yıl	116	3,141	,831	3,766		
	11-15 Yıl	119	2,930	,802			3
	16 Yıl ve Üzeri	54	3,240	,730			
İYOE AB	1-5 Yıl	68	3,240	,836	,682	,563	-
İYOE AB	6-10 Yıl	116	3,094	,798	,682	,563	-
İDÖ	11-15 Yıl	119	3,081	,720	5,991	,001	1,2,4
	16 Yıl ve Üzeri	54	3,135	,786			
	1-5 Yıl	68	2,802	,551			
							3
İDÖ	6-10 Yıl	116	2,664	,474	5,991	,001	1,2,4
	11-15 Yıl	119	2,519	,384			
	16 Yıl ve Üzeri	54	2,700	,447			
							3

Tablo 6’da yer alan ANOVA testi sonuçlarına göre, yöneticilik süresi ile İYD boyutu, YİOE alt boyutu ve İD boyutu arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Özellikle, 1-5 yıl, 6-10 yıl ve 16 yıl ve üzeri yöneticilik süresine sahip katılımcıların puanları, 11-15 yıl yöneticilik süresi olan katılımcılara kıyasla anlamlı derecede daha yüksek bulunmuştur.

Yöneticilik süresi ile İYOZE alt boyutu arasında, 11-15 yıl yöneticilik süresine sahip katılımcılar ile 1-5 yıl ve 16 yıl ve üzeri yöneticilik süresine sahip katılımcılar arasında 11-15 yıl lehine anlamlı fark bulunmuştur.

Ancak genel olarak YİOE alt boyutu ile yöneticilik süresi arasında fark anlamlı bulunamamıştır.

Tablo 7.Pozisyon Değişkeni Anova Testi

	Pozisyon	N	X	Ss	F	p	Tukey
İYDÖ	Müdür	55	2,503	,347	7,974	,000	5
	Müd.yardımcısı	85	2,615	,430			
	Şube Müdürü	78	2,459	,322			
	Şef	75	2,574	,351			
	Diğer	64	2,827	,541			
,011	Müdür	55	2,808,	,537	3,040		2,3,4
	Müd.Yardımcısı	85	2,968	,612			
	Şube Müdürü	78	2,938	,518			
	Şef	75	2,954	,518			
	Diğer	64	2,697	,744			
İYOE AB	Müdür	55	2,995	,478	1,571	,167	-
	Müd.Yardımcısı	85	3,101	,639			
	Şube Müdürü	78	2,912	,535			
	Şef	75	2,881	,634			
	Diğer	64	2,991	,791			
YİOE AB	Müdür	55	3,258	,620	1,335	,249	-
	Müd.Yardımcısı	85	3,019	,874			
	Şube Müdürü	78	3,053	,778			
	Şef	75	3,005	,712			
	Diğer	64	3,312	,854			

Tablo7.(Devam) Pozisyon Değişkeni Anova Testi

İYOE AB	Müdür	55	2,891	,774	2,769	,018	5
	Müd.Yardımcısı	85	3,101	,750			
	Şube Müdürü	78	3,080	,710			
	Şef	75	2,988	,758			
	Diğer	64	3,173	,888			
İDÖ	Müdür	55	2,503	,347	7,974	,000	1,2,3,4
	Müd.Yardımcısı	85	2,615	,430			
	Şube Müdürü	78	2,459	,322			
	Şef	75	2,574	,351			
	Diğer	64	2,827	,541			

Pozisyon değişkeni ile İYD ve İD boyutları arasında, diğer pozisyonlar ile müdür, müdür yardımcısı, şube müdürü ve şef pozisyonları arasında, diğer pozisyonlar lehine anlamlı farklar bulunmuştur.

Pozisyon değişkeni ile YİOE ve İYOE alt boyutlarında ise, müdür yardımcısı, şube müdürü ve şef pozisyonları ile diğer pozisyonlar arasında, müdür yardımcısı, şube müdürü ve şef pozisyonları lehine anlamlı farklar saptanmıştır.

Bununla birlikte, İYOE ve YİOE alt boyutları genelinde pozisyon değişkeni açısından fark anlamlı bulunamamıştır.

Tablo 8.Pearson Korelasyon

	Pearson Korelasyon	İYDÖ	İDÖ
İDÖ	r	1	,023
	P		,670
	n	,357	,357
İYDÖ	t	,023	1
	P	,670	
	n	,357	,357

Tabloya göre yapılan Pearson Korelasyon analizine göre İş Yaşamı ile İş Doyumu arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

SONUÇ

Bu bölümde çalışmadaki sonuçlar ile literatürdeki benzer çalışmalar karşılaştırılarak tartışılmıştır.

Cinsiyet değişkeni ile İYD boyutu ve tüm alt boyutları ile İD boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamasına rağmen, erkeklerin iş yaşam dengesi ve iş doyumu ortalamalarının kadınlara göre daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Bu durum, kadınların sosyal hayatta daha fazla rol üstlenmelerinden kaynaklanıyor olabilir. Çalışmadaki iş doyumu açısından erkeklerin kadınlara göre daha yüksek ortalamalara sahip olması, literatürdeki bazı çalışmalarla uyumludur. Aslan (2020), Demirtaş ve Alanoğlu (2015), Diri ve Kıral (2016), Filiz (2014) ile Raj ve Lalita (2013) çalışmalarında iş doyumu ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki bulunmamış ve bu bulgular mevcut çalışma ile paralellik göstermektedir. Ekinci (2022) ise ilköğretim öğretmenlerinin cinsiyet ile iş yaşam dengesi ölçeği arasında anlamlı fark bulamamış ancak erkeklerin iş yaşam dengesi ortalamalarının kadınlardan daha yüksek olduğunu raporlamıştır. Kadın öğretmenlerin iş-yaşam dengesini sağlamada erkeklere kıyasla dezavantajlı olmalarının, ev ve iş yaşamında çift vardiyalı roller üstlenmelerinden kaynaklandığı ileri sürülmektedir (Küçükşen ve Kaya, 2016). Öte yandan, bu çalışmanın sonuçlarıyla örtüşmeyen araştırmalar da mevcuttur. Kavak ve Güler (2019) iş doyumu ile cinsiyet arasında anlamlı fark bulmuş, Darmody ve Smyth (2011) ise kadın öğretmenlerin iş doyumlarının yüksek olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Yaş değişkeni ile İYD boyutu, tüm alt boyutları ve İD boyutu arasında fark anlamlı bulunmamasına rağmen, yaşı yüksek olan katılımcıların iş yaşam dengesi ve iş doyumu ortalamalarının daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu durum, yaştan ilerlemesiyle birlikte kazanılan tecrübe, ekonomik birikim ve benzeri değerlerle ilişkilendirilebilir. Literatürde, yaştan artmasıyla iş doyumunun yükseldiğini gösteren çalışmalara rastlamak mümkündür (Güner, 2007; Şen, 2008; Yeğin, 2009; Bostancıoğlu, 2008; Dilsiz, 2006). Teker'in (2015) öğretmenler üzerinde yaptığı araştırmada, 51 yaş ve üzeri öğretmenlerin iş yaşam dengesi ortalamalarının yüksek olduğu saptanmıştır. Buna karşın, Akpulat (2019) öğretmenlerin yaşlarına göre iş yaşam dengelerinde anlamlı bir farklılık olmadığını belirtmiştir. Diri ve Kral (2016) ise yaştan iş doyumu üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığını raporlamıştır. Benzer şekilde, Yılmaz ve Ceylan (2011), Gündoğdu (2013), Koruklu,

Feyzioğlu, Özenoğlu-Kiremit ve Aladağ (2013) ile Raj ve Lalita (2013) çalışmalarında da yaş ile iş doyumu arasında fark anlamlı bulunamamıştır. Buna karşın, Akkuş (2020) öğretmenlerin yaşlarının ilerlemesiyle iş yaşam dengesinde artış olduğunu tespit etmiştir.

Eğitim durumu ile iş yaşam dengesi arasında yapılan analizlerde, üniversite mezunlarının, lise ve altı ile yüksek lisans ve doktora mezunlarına kıyasla anlamlı derecede daha yüksek iş yaşam dengesi puanlarına sahip olduğu görülmüştür. Bu sonuç, katılımcıların eğitim seviyesinin yükselmesinin iş yaşam dengesi ve iş doyumu ortalamalarını olumlu yönde etkilediğini göstermektedir. Ancak, Dur'un (2019) sınıf öğretmenleri üzerine yaptığı araştırmada, öğretmenlerin eğitim düzeylerinin iş yaşamını, kuruma olan bağlılığı ve iş olan doyumu etkilemediğini beyan etmişlerdir. Benzer şekilde, Özgan, Yiğit ve Cinoğlu (2011) da öğretmenlerin mezuniyet durumlarının örgütsel bağlılıklarını etkilemediğini belirtmiştir (Kılıçoğlu, 2010; Karakaş, 2013). Ayrıca, eğitim düzeyi ile iş doyumu arasındaki ilişkiyi inceleyen çeşitli çalışmalar, bu ilişkinin her zaman tutarlı olmadığını ortaya koymuştur (Güner, 2007).

Eğitim düzeyi ile YİÖZE ve YİÖE alt boyutları arasında anlamlı farklılıklar saptanmıştır. Özellikle lise ve altı ile yüksek lisans mezunlarının, üniversite mezunlarına kıyasla, hem işin yaşama hem de yaşamın işe etkileri konusunda daha yüksek puanlar elde ettikleri görülmüştür. Bu sonuçlar, eğitim seviyesi arttıkça her zaman iş-yaşam dengesinin olumlu ya da olumsuz algılanmasında farklılık oluşmadığını göstermektedir. Örneğin, Ekinci'nin (2022) ilköğretim okulu öğretmenleri üzerinde yaptığı araştırmada, eğitim düzeylerine göre bu alt boyutlarda anlamlı bir fark bulunmamış; ancak lisans mezunu öğretmenler, lisansüstü mezunlara göre YİÖE puanlarında daha yüksek değerlere sahip olmuşlardır. Ayrıca Akpulat (2019), Dur (2019), Çobanoğlu ve arkadaşları (2019) ile Teker (2015) tarafından yürütülen çalışmalar da öğretmenlerin iş yaşam dengesi algılarında eğitim düzeyine bağlı anlamlı bir farklılığa rastlanmadığını raporlamıştır.

Araştırma kapsamında eğitim durumu ile İD boyutu arasında anlamlı farklılıklar saptanmış; özellikle üniversite mezunlarının, lise ve altı ile yüksek lisans ve doktora mezunlarına kıyasla daha yüksek iş doyumu düzeylerine sahip oldukları belirlenmiştir. Bu durum, bireylerin aldıkları eğitimin iş yaşamındaki bilinç düzeylerini artırarak işlerinden daha fazla tatmin duymalarına katkı sağladığı şeklinde değerlendirilebilir. İdi'nin (2017) ilkokul ve ortaokul öğretmenleri üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada da benzer şekilde, eğitim düzeyi ile iş doyumu arasında pozitif bir ilişki olduğu ve eğitim

seviyesi arttıkça iş doyumu düzeyinin yükseldiği ifade edilmiştir. Bununla birlikte, Baysal'ın (1987) aktardığı üzere, çalışanların eğitim düzeylerinin yüksek olması her zaman daha yüksek iş doyumu anlamına gelmemekte; bireylerin kendi eğitim seviyelerine uygun nitelikteki işlerde istihdam edilip edilmemeleri bu ilişkiyi doğrudan etkilemektedir (akt. Başalp, 2001). Dolayısıyla, çalışanların eğitim düzeyleriyle uyumlu pozisyonlarda görev almaları, iş doyumlarının artmasına önemli ölçüde katkı sağlayabilmektedir.

Türkçapar'ın (2012) beden eğitimi öğretmenleri üzerinde yürüttüğü araştırmada, katılımcıların eğitim düzeylerine göre iş doyumu puanlarında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Benzer şekilde, Piyal, Çelen, Şahin ve Piyal (2000) tarafından gerçekleştirilen çalışmada da ilkokul ve ortaokul mezunları ile yüksek lisans ve üzeri eğitim seviyesine sahip bireylerin iş doyumu ortalamalarının birbirine yakın olduğu ve genel ortalamanın üzerinde seyrettiği ifade edilmiştir. Öte yandan, Kayıkçı (2005) tarafından yapılan bir başka çalışmada, yüksek lisans ve doktora mezunlarının iş doyumu düzeylerinin diğer eğitim gruplarına kıyasla daha düşük olduğu belirlenmiştir. Aksu, Acuner ve Tabak (2002) ise yüksek lisans ve doktora derecesine sahip bireylerin özellikle ücretle ilgili memnuniyetsizlik düzeylerinin daha yüksek olduğunu raporlamıştır. Söz konusu bulgular, bu araştırmada elde edilen sonuçlarla tam anlamıyla örtüşmemektedir ve eğitim düzeyinin iş doyumu üzerindeki etkisinin bağlamsal faktörlere göre değişebileceğini düşündürmektedir.

Araştırma bulgularına göre yöneticilik süresi ile İYD, YİÖZE alt boyutu ve İD boyutu arasında anlamlı farklılıklar saptanmıştır. Bu farklılıklar, özellikle 1–5 yıl, 6–10 yıl ve 16 yıl ve üzeri yöneticilik deneyimine sahip katılımcılar lehine, 11–15 yıl yöneticilik deneyimi olan katılımcılara kıyasla belirgin şekilde ortaya çıkmıştır. Öte yandan, “İşin Yaşama Olumsuz Etkisi” alt boyutunda ise 11–15 yıl yöneticilik süresine sahip bireylerin, 1–5 yıl ve 16 yıl üzeri deneyime sahip olanlara kıyasla daha yüksek puan aldığı gözlemlenmiştir. Bu durumun, 11–15 yıl aralığında görev yapan yöneticilerin kurum içi sorumluluklarının artmış olması ve yoğun iş yüküyle karşı karşıya kalmalarıyla ilişkili olabileceği düşünülmektedir. Yöneticilik süresi daha kısa olan bireylerin görevlerine hâlâ ilk yılların motivasyonu ve enerjisiyle yaklaşmaları, 16 yıl ve üzeri kıdeme sahip bireylerin ise edinmiş oldukları deneyim, bilgi ve yetkinlik sayesinde daha yüksek düzeyde iş doyumu yaşamaları bu sonuçları açıklayabilecek unsurlar arasında yer

almaktadır. Ayrıca, mesleki kıdemi yüksek bireylerin işleriyle daha fazla özdeşleşmeleri, iş yaşam dengesini özel yaşamlarının önüne geçirecek şekilde düzenlemelerine yol açarak bu bulguyu desteklemiş olabilir. Bu çalışmanın bulgularını destekleyen literatürdeki araştırmalar arasında, Yelboğa'nın (2007) bir finans kurumunda gerçekleştirdiği çalışmada, iş doyumu düzeylerinin en yüksek olduğu grupların 5 yıl ve altı ile 16 yıl ve üzeri kıdeme sahip çalışanlar olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Yapılan çeşitli araştırmalar, mesleki kıdem süresinin iş doyumu ve iş yaşam dengesi üzerinde etkili olabileceğini ortaya koymaktadır. Örneğin, Yavuzkurt (2017) öğretmenler üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada, 11 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip bireylerin iş doyumu düzeylerinin daha yüksek olduğunu tespit etmiştir. Benzer şekilde, Semercioğlu (2012) de bir yıldan az ve 11 yıldan fazla çalışan bireylerin iş doyum düzeylerinin daha yüksek olduğunu belirtmiştir. Leckie ve Brett (1997), Dolan ve Gosselin (2000), Ekşi (2013) ile Koyutürk (2014) tarafından yapılan araştırmalarda da mesleki deneyim süresi ile iş doyumu arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Ayrıca Altın Dilek ve Yılmaz (2016), hizmet süresi 21 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin iş yaşam dengesi ortalamalarının daha yüksek olduğunu ifade etmiştir. Yıldırım (2017) tarafından spor yöneticileri üzerinde yapılan bir tez çalışmasında ise, iş yaşam dengesini etkileyen faktörlerden biri olarak yöneticilik süresine dikkat çekilmiştir.

Araştırmada pozisyon değişkeni ile İYD ve İD boyutları arasında anlamlı farklılıklar saptanmıştır. Bu farklılık, özellikle İl Gençlik ve Spor Müdürlüğünde yönetici kadrosundaki çalışanlar lehine ortaya çıkmıştır. Benzer biçimde, YİÖZE ve İYOE alt boyutlarında ise müdür yardımcısı, şube müdürü ve şef konumundaki yöneticiler lehine anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Bu durumun, yönetici kadrosu ve benzeri pozisyonlarda görev yapan bireylerin daha esnek çalışma koşullarına sahip olmaları ve genellikle daha az sayıda personele liderlik etmeleriyle ilişkilendirilebileceği düşünülmektedir. Öte yandan, daha üst düzey yönetsel görevlerde bulunan müdür, müdür yardımcısı, şube müdürü ve şeflerin yüksek iş yükü, sorumluluk ve yoğunluk nedeniyle iş yaşam dengesi ve iş doyumu düzeylerinin olumsuz yönde etkilenmiş olabileceği değerlendirilmektedir. Bu bulgular literatürde hem destekleyici hem de çelişkili çalışmalarla karşılaştırılabilir. Örneğin Robie ve arkadaşları (1998), yaptıkları çalışmada pozisyonun iş doyumu üzerinde etkili olduğunu belirtmişken, Yelboğa (2007) ise unvanın iş doyumuna anlamlı bir etkisi olmadığını ortaya koymuştur.

Yapılan araştırma kapsamında iş yaşamı ile iş doyumu arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki saptanamamıştır. Ancak bu bulgu, literatür de yer alan bazı çalışmalarla çelişmektedir. Örneğin Kervansaray ve arkadaşları (2015), öğretim üyeleriyle gerçekleştirdikleri araştırmada iş yaşam kalitesinin iş doyumu üzerinde olumlu yönde anlamlı bir etkisi olduğunu ortaya koymuşlardır. Benzer şekilde, Tosun (2023) tarafından akademik personel üzerinde yapılan çalışmada da iş yaşam kalitesi ile iş doyumunun birbirini olumlu yönde desteklediğini öngörmüştür. Mevcut çalışmanın sonuçlarının literatürde ki bazı bulgularla örtüşmemesi, araştırmaya katılan spor yöneticilerinin statü, ekonomik koşullar ve iş olanaklarındaki farklılıklarından kaynaklanabilir. Ayrıca spor yöneticilerinin genellikle sabit olmayan ve düzensiz çalışma saatlerine sahip olmaları, sürekli değişen görev beklentileri ve organizasyonel yüklerle karşı karşıya kalmaları da bu sonucu etkileyen başlıca etmenler arasında değerlendirilebilir.

Sonuç olarak;

- 1- İş yaşam dengelerinde kararsız oldukları sonucuna ulaşılmıştır.
- 2- İş doyum ortalamalarının orta seviyede olduğu tespit edilmiştir.
- 3- Cinsiyet ve yaş değişkenleri İYD ve İD etkileyen bir değişken olmadı.
- 4- Eğitim, Yöneticilik Süresi ve Pozisyon İYD ve İD etkileyen değişkenlerdir.
- 5- İYD ile İD birbirlerini etkileyen faktörler olmadığı neticesine ulaşılmıştır.

Öneriler

- 1-Daha büyük çalışma evreniyle bu çalışmaya benzer bir çalışma yapılabilir.
- 2-Aynı çalışma nitel çalışmalarla da desteklenebilir.
- 3-Farklı meslek grubundakilerle de benzer çalışmalar yapılarak karşılaştırmalar yapılabilir.
- 4-Spor yöneticilerinin yoğun ve düzensiz iş yükü dikkate alınarak esnek veya dönüşümlü çalışma saatleri uygulanmalıdır.
- 5-İş yükü dengeli bir biçimde dağıtılarak aşırı görev yükü azaltılmalıdır.
- 6-Çalışanların gelişimini desteklemek için mesleki eğitim, liderlik, stres yönetimi ve iletişim odaklı hizmet içi eğitim programları düzenlenmelidir.
- 7-Kurumlarda psikolojik danışmanlık ve destek birimleri oluşturularak çalışanların duygusal ihtiyaçları desteklenmelidir.
- 8-Başarı ve performansı görünür kılmak amacıyla objektif ödül ve takdir sistemi geliştirilmelidir.

9-İş–yaşam dengesini güçlendirmek için yöneticilerin zaman yönetimi ve planlama becerileri geliştirilmelidir.

10-Çalışanların iş ve özel yaşam sınırlarını koruyabilmesi amacıyla kişisel dinlenme zamanları güvence altına alınmalıdır.

11-Yöneticilerin stresle başa çıkabilmesi için düzenli fiziksel aktivite, nefes egzersizi, meditasyon ve sosyal destek mekanizmaları teşvik edilmelidir.

12-Esnek izin politikaları uygulanarak çalışanların aile ve özel yaşam sorumluluklarını yerine getirmeleri kolaylaştırılmalıdır.

13-İş–yaşam dengesi ve iş doyumu arasındaki ilişki düzenli olarak kurum tarafından izlenmeli ve raporlanmalıdır.

14-Yeni yapılacak çalışmalarda daha geniş örneklemeler kullanılarak bulguların genellenebilirliği artırılmalıdır.

KAYNAKÇA

- Ada, Ş. (2014). *Okul Yönetiminde Personel Eğitim ve İşletmecilikle İlgili İşler*. v. Çelik (ed.), *Türk Eğitim Sistemi Ve Okul Yönetimi* (7. baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Adıgüzel, Z., Karadağ, M. ve Ünsal, Y. (2011). *Fen Ve Teknoloji Öğretmenlerinin İş Tatmin Düzeylerinin Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi*. Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi.
- Akar, F. (2015). *Yetenek Yönetimi*. İstanbul: İmge Kitabevi.
- Akın, A., Ulukök, E. ve Arar, T. (2017). *İş-Yaşam Dengesi: Türkiye’de Yapılan Çalışmalara Yönelik Teorik Bir İnceleme*. AKÜ İİBF Dergisi.
- Akşit, A. N. (2010). *Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler İle Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme*. Balıkesir Üniversitesi, Türk İdare Dergisi.
- Alanoğlu, M. (2019). *Algılanan Okul Müdürü Yönetim Tarzları İle Öğretmenlerin Karara Katılma, Örgütsel Adalet, İş Doyumu Ve Tükenmişlik Algıları Arasındaki İlişkinin Analizi*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.
- Allen, T. D., & Martin, A. (2017). The work–family interface: A retrospective look at 20 years of research. *Journal of Organizational Behavior*, 38(7), 871–887.
- Aslan, Y. H. ve Dönmez, A. (2013). *İş Doyumunu Tayin Eden Bazı Psikolojik Ve Demografik Değişkenler*. Türk Psikoloji Yazıları.
- Aşan, Ö. ve Erenler, E. (2008). *İş Tatmini Ve Yaşam Tatmini İlişkisi*. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi.
- Baş Atık, Z. (2018). *Öğretmenlerin İşle Bütünleşme Düzeylerinin Beş Faktör Kişilik Özellikleri, İş Doyumu Ve Öznel İyi Oluşla İlişkisi*. (Yüksek lisans tezi). Karadeniz Teknik Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Trabzon.
- Başaran, M. (2017). *Okul Yöneticilerinin Yönetim Biçimleri İle Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. (Yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Baysal, A. C. ve Tekarslan, E. (2004). *Davranış Bilimleri*. İstanbul: Avcıol Basım Yayın.

- Bozkurt, Ö. ve Bozkurt, İ. (2008). *İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması*. Doğu Üniversitesi Dergisi.
- Bülbül, Ş. ve Giray, S. (2012). *İş Ve Özel Yaşam Memnuniyeti Arasındaki İlişki Yapısının Doğrusal Olmayan Kanonik Korelasyon Analizi İle İncelenmesi*. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi.
- Chelladurai, P. (1999; Kozak ve Koçak,2018). *Human Resource Management In Sport And Recreation*.
- Chelladurai, P. (2006). Human resource management in sport and recreation. Human Kinetics.
- Casper, W. J., Vaziri, H., Wayne, J. H., DeHauw, S., & Greenhaus, J. H. (2018). Work–life balance: A review and expansion of ideas. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 123–146.
- Çanak, M. (2014). *Okul Yöneticilerinin Örgütsel Bağlılıkları İle Örgütsel Sinizmleri Arasındaki İlişki*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Erciyes Üniversitesi, Kayseri.
- Çekmecelioğlu, G. (2006). *Örgüt İklimi, Duygusal Bağlılık ve Yaratıcılık Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi*.
- Çetin, H., Aygen Zetter, S., Taş, S. ve Çaylak, M. (2013). *İş Doyumu Ve Çalışanların Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesi: Antalya Atatürk Devlet Hastanesi Örneği*. Akdeniz İİBF Dergisi.
- Demirtaş, Z. ve Alanoğlu, M. (2015). *Öğretmenlerin Karara Katılımı ve İş Doyumu Arasındaki İlişki*. Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi.
- Doğrul, B. Ş. ve Tekeli, S. (2010). *İş-Yaşam Dengesinin Sağlanmasında Esnek Çalışma*. Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi.
- Dugguh, S. I. & Ayaga, D. (2014). *Job Satisfaction Theories: Traceability To Employee Performance In Organizations*. Journal Of Business And Management.
- Erben, G. S. ve Ötken, A. B. (2014). *Paternalist Liderlik Ve İşe İlişkin İyilik İlişkisinde İş-Yaşam Dengesinin Rolü*. Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi.
- Erdoğan, N. (2003). *Kariyer Geliştirme*. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Eren, E. (2017). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. (16. tıpkı basım). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

- Ergün, B. (2016). *İş Doyumu ve Yaşam Doyumu Arasındaki İlişki: Öğretmenler Üzerinde Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Filiz, Z. (2014). *Öğretmenlerin İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi*. Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi.
- Friedmann, O., Christensen, P. ve Degroot, J. (2001). *İş ve Yaşam*. Harvard Business Review: İş ve Yaşam Dengesi. İstanbul: Mess Yayınları.
- Gafa, İ. (2019). *Sınıf Öğretmenlerinin İş Doyumu ve İş Yaşamındaki Yalnızlık Düzeylerinin İncelenmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırşehir.
- Greenhaus, J. H. & Beutell, N. J. (1985). *Sources Of Conflict Between Work And Family Roles*. Academy of Management Review.
- Greenhaus, J. H., & Allen, T. D. (2011). Work–family balance: A review and extension. *Journal of Management*, 37(1), 17–50.
- Greenhaus, J. H., Collins, K. M. & Shaw, J. D. (2003). *Work-family conflict*. Journal of Vocational Behavior, Drexel University.
- Guest, D. (2002). *Perspectives On The Study Of Work-Life Balance*. Social Sciences Information.
- Güçlü, N. ve Zaman, O. (2011). *Alan Dışından Atanmış Rehber Öğretmenlerin İş Doyumları İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki*. Journal of Turkish Educational Sciences.
- Gündoğdu, G. B. (2013). *Sınıf Öğretmenlerinin İş Doyumu Ve Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri Üzerine Bir Çalışma: Mersin İli Örneği*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Çag Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Kapar, G. (2016). *Lise Öğretmenlerinin Mesleki Tükenmişlik Ve İş Doyumu Düzeyleri Üzerine Bir Çözümleme: Van Örneği*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Van.
- Karakuzu, S. (2013). *Denizli İl Merkezinde Bulunan İlkokullarda Görev Yapan Sınıf Öğretmenleri Ve Ortaokullarda Görev Yapan Branş Öğretmenlerinin İş Doyumunun İncelenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

- Karcioğlu, F. ve Akbaş, S. (2010). *İşyerinde Psikolojik Şiddet ve İş Tatmini İlişkisi*. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi.
- Katz, D. & Kahn, R. L. (1977). *Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi*. (Çev. H. Can). Ankara: TODAİE Yayınları.
- Keser, A. (1992). *Çalışma Yaşamı İle Yaşam Doyumu İlişkisine Teorik Bakış*. İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası.
- Keskin, E. (2018). *İş Yaşam Dengesinin Örgütsel Bağlılık İle İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Kadın Çalışanlara Yönelik Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Giresun Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kirchmeyer, C. (2000). *Work-Life Initiatives: Greed Or Benevolence Regarding Workers' Time*. In C. L. Cooper & D. M. Rousseau (Eds.), *Trends in organizational behavior* (Vol. 7). West Sussex: Wiley.
- Korkmaz, O. ve Erdoğan, E. (2014). *İş Yaşam Dengesinin Örgütsel Bağlılık ve Çalışan Memnuniyetine Etkisi*. Ege Akademik Bakış.
- Köroğlu, Ö. (2012). *İçsel ve Dışsal İş Doyum Düzeyleri İle Genel İş Doyum Düzeyi Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Turist Rehberleri Üzerinde Bir Araştırma*. Doğu Üniversitesi Dergisi.
- Küçükusta, D. (2007). *Konaklama İşletmelerinde İş-Yaşam Dengesinin Çalışma Yaşamı Kalitesi Üzerindeki Etkisi*. (Doktora tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Locke, E. A. (1976). *The nature and causes of job satisfaction*.
- Mansfield, R. & Evans, M. G. (1975). *Work And Nonwork In Two Occupational Groups*. Industrial Relations.
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate Linkages In The Relationship Between Job Satisfaction And Employee Turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237–240.
- Naithani, P. (2010). *Overview Of Work-Life Balance Discourse And Its Relevance In Current Economic Scenario*. Asian Social Science.
- Olson-Buchanan, J., & Boswell, W. R. (2020). Technology And The Boundary Between Work And Life. *Annual Review Of Organizational Psychology And Organizational Behavior*, 7, 149–173.
- Öğmen, E. (2019). *Örgütsel Adalet, İş Doyumu ve Hemşirelik*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Önder, E. ve Taş, A. (2009). *Süleyman Demirel Üniversitesi Rektörlük Personelinin İş Doyum Düzeyini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Çalışması*. Milli Eğitim Dergisi.
- Özgan, H., Yiğit, C. ve Cinoğlu, M. (2011). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılıklarının İncelenmesi*. KSÜ Sosyal Bilimler Dergisi.
- Özkan, A. (2017). *İlkokul ve Ortaokul Öğretmenlerinin İş Doyumu Düzeyleri (Balıkesir İli Merkez İlçeler Örneği)*. (Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Özmete, E. ve Eker, İ. U. (2012). *İş-Aile Yaşamı Çatışması Ve Roller: Kamu Sektörü Örneğinde Bir Değerlendirme*. Çalışma İlişkileri Dergisi.
- Öztürk, A. ve Güzelsoydan, Y. S. (2001). *Büyük Mağazalarda Çalışan Personelin İş Doyumu Üzerine Çukurova Bölgesinde Bir Araştırma*. Atatürk Üniversitesi İİBF Dergii.
- Rizzo, J. R., House, R. J., & Lirtzman, S. I. (1970). Role Conflict And Ambiguity in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 15(2), 150–163.
- Sakallı, S. (2013). *Örgütlerde Stres Kaynaklarının Çalışanların İş-Aile Çatışması Üzerine Etkisi*. Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi.
- Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, And Consequences*.
- Sarıcı, D. (2015). *Öğretmenlerin İş Doyumu İle Pozitif Psikolojik Sermaye Düzeylerine Yönelik Görüşleri (İzmir-Foça İlçesi Örneği)*. (Yüksek lisans tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
- Sarıkaya, Ş. (2019). *Öğretmenlerin İş Doyumunun Yordayıcısı Olarak Örgütsel Güven Ve Örgütsel Destek Algısı*. (Yüksek lisans tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Sudak, M. K. ve Zehir, C. (2013). *Kişilik Tipleri, Duygusal Zeka, İş Tatmini İlişkisi Üzerine Yapılan Bir Araştırma*. Yönetim Bilimleri Dergisi.
- Şahin, İ. (2013). *Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeyleri*. Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi.
- Şangar, Z. (2016). *İş Doyumu ve Yaşam Kalitesi: Akademik Personel Üzerinde Bir Çalışma*. (Yüksek Lisans Tezi). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.

- Şimşek, Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A. (2011). *Davranış Bilimlerine Giriş Ve Örgütlerde Davranış*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Topgül, S. (2017). *İş-Aile Yaşam Dengesi: Dengeyi Sağlamaya Yönelik Uygulamalar*. İstanbul: Filiz Kitabevi.
- Tuğsal, T. (2018). *İş Yaşam Dengesi, Sosyal Destek ve Sosyo-Demografik Faktörlerin Tükenmişlik Üzerine Etkisi*. İstanbul: Cinius Yayınları.
- Türkçapar, Ü. (2012). *Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Farklı Değişkenler Açısından İş Doyumu Düzeylerinin İncelenmesi*. Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi.
- Usta, N. (2015). *Sınıf Öğretmenlerinin İş Doyumu İle Demografik Faktörler Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi (Ankara İli Çubuk İlçesi Uygulaması)*. (Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Üçüncü, K. (2016). *İş Tatmini ve Motivasyon*. KTÜ Orman Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı.
- Yalçın, E. (2014). *Özel Dershanede Çalışan Öğretmenlerin Örgütsel Güvenleri İle İş Doyumu Arasındaki İlişki*. (Yüksek Lisans Tezi). Dumlupınar Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Kütahya.
- Yavuzkurt, T. (2017). *Ortaöğretim Öğretmenlerinin İş Yeri Arkadaşlık Algısı ve İş Doyumu İle İlişkisi (Aydın İli Örneği)*. (Yüksek Lisans Tezi). Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Yelboğa, A. (2007). *Bireysel Demografik Değişkenlerin İş Doyumu İle İlişkisinin Finans Sektöründe İncelenmesi*. Sosyal Bilimler Dergisi.
- Yurtcu, M. V. (2015). *İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Bir Meta Analiz Çalışması*. (Yüksek Lisans Tezi). Gaziosmanpaşa Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Tokat.
- Yıldız, S. M. (2011). *Spor Yöneticilerinin İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki*. Spor Bilimleri Dergisi.

EKLER

EK 1. ORJİNALLİK RAPORU FORMU

 ARDAHAN ÜNİVERSİTESİ LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ YÜKSEK LİSANS / DOKTORA TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU
ARDAHAN ÜNİVERSİTESİ LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ANA BİLİM DALI BAŞKANLIĞI'NA Tarih: 04/12/2025
Tez Başlığı: Spor Yöneticilerinin İş Yaşam Dengesi ve İş Doyumu Arasındaki İlişkisi Yukarıda başlığı gösterilen tez çalışmamın a) Kapak sayfası, b) Giriş c) Ana bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam sayfalık kısmına ilişkin, 04/12/2025 tarihinde şahsım/tez danışmanım tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda işaretlenmiş filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı %18'dir. Uygulanan filtrelemeler: 1- ☒ Kabul/Onay ve Bildirim sayfaları hariç 2- ☒ Kaynakça hariç 3- ☒ Alıntılar dahil 4- ☒ 5 kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç Ardahan Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği'nde belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim. Gereğini saygılarımla arz ederim. 04/12/2025 Adı Soyadı: Demet YAĞCI Öğrenci No: 23022200010 Anabilim Dalı: Beden Eğitimi ve Spor Ana Bilim Dalı Programı: Spor Yöneticiliği Statüsü: ☒ Yüksek Lisans ☐ Doktora
<u>DANISMAN ONAYI</u> UYGUNDUR. Doç. Dr. Bayram KAYA

EK 2. ETİK KURUL İZNİ FORMU



T.C.
ARDAHAN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Rektörlük

Sayı : E-67796128-819-2400040518
Konu : Bilimsel Yayın ve Etik Kurul Kararı
(Doç. Dr. Bayram KAYA)

Sayın Doç. Dr. Bayram KAYA

Danışmanı olduğunuz Yüksek Lisans Öğrencisi Demet YAĞCI'nın "**Spor Yöneticilerinin İş Yaşam Dengesi ve İş Doyumu Arasındaki İlişki**" başlıklı tez çalışması ve bu tez çalışması kapsamında yapılacak araştırmalarda uygulayacağınız anket ve ölçek Üniversitemiz Etik Kurulu tarafından değerlendirilmiş olup, yapılan değerlendirme sonucu söz konusu çalışmanızın Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik Kriterlerine uygun olduğuna karar verilmiştir.

Bilgilerinize rica ederim.

Prof. Dr. Mustafa YILDIZ
Bilimsel Araştırma Ve Yayın Etik Kurulu Başkanı

Adres: Ardaahan Üniversitesi Yenisey Kampüsü Rektörlük Hizmet Binası , Çambçatak Mevkii, Ardaahan
75002
Telefon No: (0 478) 2117575
e-Posta: hayek@ardahan.edu.tr
Kep Adresi: ardahanuniv@tr.tcn.tr

Faks No: (0 478) 2117509
İnternet Adresi: www.ardahan.edu.tr

Bilgi için :
Telefon No:
Direkt Hat:

Derya Kuruçam
Etik Kurul Görevlisi
(0 478) 2117575



ÖZ GEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : Demet YAĞCI

Doğum Yeri ve Tarihi :

Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi :Kafkas Üniversitesi Sarıkamış Beden Eğitimi ve Spor Meslek Yüksek Okulu

Yüksek Lisans Öğrenimi :Ardahan Üniversitesi Spor Yöneticiliği

Bildiği Yabancı Diller :

Bilimsel Faaliyetleri : 30-Kaya, B. ve Yağcı, D. (2025). *Türkiye’de Spor Yöneticiliği Öğrencileri Üzerine Yapılmış Lisansüstü Tezlerin İncelenmesi*. DÜMAD (Dünya Multidisipliner Araştırmalar Dergisi), 8(1), 80-99.

Kaya, B. Ve Yağcı, D. (2024). Spor Yöneticiliği Bölümü Öğrencileri Üzerine Yapılmış Tez Çalışmalarının Değerlendirilmesi, 7.Uluslararası Avrasya Spor, Eğitim ve Toplum Kongresi.

Yağcı, D. Ve Kaya, B. (2024). Spor Bilimleri Fakültesi Öğrencilerinin Spor Ürünlerine Yönelik Marka Tutumlarının İncelenmesi, 7.Uluslararası Avrasya Spor, Eğitim ve Tolum Kongresi.

Buda kitap Kaya, B., Yağcı, D. (2024). Liderlik Özelliklerinin Sporcu Performansı Üzerindeki Etkisi, *Spor Bilimlerinde Popüler Yaklaşımlar*, 2024; ISBN: 978-625-6069-29-9, s. 2-27.

İş Deneyimi

Stajlar :

Projeler :

Çalıştığı Kurumlar :MEB- Beden Eğitimi Öğretmeni

İletişim

E-Posta Adresi

Tarih

Jüri Tarihi : 04.12.2025