



**TENİS ANTRENÖRLERİNİN İYİ OLUŞ  
(WELL-BEING) DURUMLARININ İŞ  
BAĞLILIĞINA ETKİSİNİN İNCELENMESİ**

**Durdu Mehmet SAVRUN**

Yüksek Lisans Tezi

**TENİS ANTRENÖRLERİNİN İYİ OLUŞ  
(WELL-BEING) DURUMLARININ İŞ  
BAĞLILIĞINA ETKİSİNİN İNCELENMESİ**

**Durdu Mehmet Savrun**

Yüksek Lisans Tezi

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Sağlık Bilimleri Enstitüsü

Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı

Eskişehir, Ağustos 2016

**Tez Danışmanı:** Yard. Doç. Dr. Hüseyin KÖSE

## JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Durdu Mehmet SAVRUN'un "Tenis Antrenörlerinin İyi Oluş (Well-Being) Durumlarının İş Bağlılığına Etkisinin İncelenmesi" başlıklı, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı'ndaki Yüksek Lisans tezi, 23.08.2016 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Anadolu Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca değerlendirilerek kabul edilmiştir.

	Adı-Soyadı	İmza
Üye (Tez Danışmanı)	Yard. Doç. Dr. Hüseyin KÖSE	.....
Üye	Yard. Doç. Dr. Veli Onur ÇELİK	.....
Üye	Yard. Doç. Dr. Alp POLAT	.....

Anadolu Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 31.08.2016 tarih ve .....35..... sayılı kararıyla onaylanmıştır.

Sağlık Bilimleri Enstitüsü Müdürü



## ÖZGEÇMİŞ

### Bireysel Bilgiler

Adı ve Soyadı : Durdu Mehmet SAVRUN  
Doğum Tarihi ve Yeri : 03/11/1985 - Osmaniye  
Uyruğu : T.C.  
Medeni Durumu : Evli  
İletişim Adresleri : Anadolu Üniversitesi, İki Eylül Kampüsü,  
Gazipaşa Mah. Spor Bilimleri Fakültesi  
26555, Eskişehir  
0539 492 17 39  
0222 335 05 80 / 6795  
dmsavrun@anadolu.edu.tr

### Eğitim Durumu

İlköğretim : Kadirli 7 Mart İlköğretim Okulu / 1997.  
Kadirli Merkez Ortaokulu / 2000.  
Lise : Adana Borsa Lisesi / Adana/ 2003.  
Lisans : Çukurova Üniversitesi Spor Yöneticiliği  
Bölümü / 2009.

### Yabancı Diller

: İngilizce

## ÖNSÖZ

Günümüz spor organizasyonlarının en önemli amacı kaliteli hizmet üreterek halka sunmaktır. Bu amaçları en nihai sonuca ulaştırabilmek için eğitimli ve donanımlı çalışanlara ihtiyaç duyulmaktadır. Bu çalışanların arasında yer alan tenis antrenörleri, spor organizasyonlarının vazgeçilmez bir unsurudur. Bu bağlamda araştırmada, tenis antrenörlerinin iyi oluş durumları organizasyon açısından son derece önemlidir. Tenis antrenörlerinin iyi oluş durumlarının iş bağlılığı üzerine etkisinin incelendiği çalışma, bu alanda yapılan ilk araştırma olması nedeniyle literatüre önemli bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Bu uzun soluklu ve zorlu süreci sonlandırmak değerli hocalarımdan desteği ile mümkün olmuştur. Bu desteklerin en başında akademik bilgi ve tecrübelerini benimle paylaşarak, bana yol gösteren, desteğini hiçbir zaman esirgemeyen, sabrı ve yardımları için değerli hocam ve danışmanım Yrd. Doç. Dr. Hüseyin KÖSE'ye sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca tezime önerileri ile katkıda bulunan Prof. Dr. Metin ARGAN'a ve Yard. Doç. Dr. Süleyman MUNUSTURLAR'a çok teşekkür ederim.

Sadece bu zorlu süreçte değil her zaman yanımda olduğunu bildiğim, inandığım, iş arkadaşlarım, yol arkadaşlarım Ansay HIZAL'a, Arş.Gör. Arif YÜCE'ye, Arş.Gör. Caner ÖZGEN'e, Arş.Gör. Ümitcan BÜYÜKAKGÜL'e ve Arş.Gör. Sevda GÖKÇE'ye çok teşekkür ederim.

Son olarak da iyi-kötü her anımda yanımda olan, yardımları ve varlığı ile bana güç veren, beni hep motive edip ayağa kaldıran sevgili eşim İnci SAVRUN'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

## **TENİS ANTRENÖRLERİNİN İYİ OLUŞ (WELL-BEING) DURUMLARININ İŞ BAĞLILIĞINA ETKİSİNİN İNCELENMESİ**

### **ÖZET**

Bu çalışmanın amacı, Türkiye Tenis Federasyonu (TFF)'na bağlı tenis antrenörlerinin iyi oluş (well-being) durumlarının iş bağlılıkları üzerine etkilerinin incelenmesidir. Bu kapsamda araştırmada; iyi oluş (well-being) ölçeğinin boyutlarını belirlemek amacıyla analizler yapılmış, Türkiye Tenis Federasyonuna (TFF) bağlı tenis antrenörlerinin iyi oluş (well-being) düzeylerinin iş bağlılığı üzerine etkileri belirlenmiş ve bu boyutların antrenörlerin demografik özelliklerine göre farklılaşma durumlarını incelenmiştir.

Araştırma kapsamında oluşturulan anket formu internet ortamında tenis antrenörlerine gönderilmiştir. TFF'ye kayıtlı 1208 tenis antrenörünün 308'i bu çalışmaya katılmıştır. Katılımcıların verdikleri yanıtların demografik değişkenlere göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla T-testi ve ANOVA testlerinden yararlanılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçme araçlarının, geçerlilik-güvenirlilik analizlerinin yapılması, ölçeklere ilişkin boyutların ortaya konulması için de SPSS 22 ve AMOS 20 paket programları kullanılmış, bu kapsamda açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizlerinden yararlanılmıştır.

Yapılan analizler sonucunda tenis antrenörlerinin iyi oluş durumlarının iş bağlılığı üzerine pozitif etkisinin olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, katılımcıların iyi oluş ve iş bağlılığı algılarının demografik değişkenlere bağlı farklılık göstermediği sonucuna varılmıştır.

**Anahtar kelimeler:** tenis antrenörleri, iyi oluş, iş bağlılığı.

## **EXAMINATION OF THE EFFECTS OF TENNIS COACHES' WELL-BEING SITUATIONS ON WORK ENGAGEMENT**

### **ABSTRACT**

The purpose of this study is to analyze the effects of well being perceptions on work engagement of tennis coaches who are the members of Turkish Tennis Federetion (TTF). In this context, dimensions of well-being scale were revealed, the effect of well-being perceptions on work engagement of tennis coaches was examined, and the differentiation levels of tennis coaches' about well-being and work engagement occured by the demographic features were analyzed.

In the scope of the research questionnaire forms were sent to tennis coaches online. Out of 1208 tennis coaches only 308 coaches participated in the research. T-test and ANOVA test were used in order to determine whether participants' responses statistically show significant differences according to demographic variables. Amos 20 and SPSS 22 package programs were used to present the sizes in relation to scales and to present the validity of the measurement tools used in research-reliability analysis, the explanatory and confirmatory factor analysis were used.

A result of analysis of the tennis coaches well-being had a positive effect on its work engagement. Moreover it was determined that perceptions of the participants' well being and their work engagement didn't show differences according to demographic variables.

**Keywords:** tennis coaches, well-being, work engagement.

<b>İÇİNDEKİLER</b>	<b>SAYFA</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ</b>	i
<b>ÖNSÖZ</b>	ii
<b>ÖZET</b>	iii
<b>ABSTRACT</b>	iv
<b>İÇİNDEKİLER</b>	v
<b>ÇİZELGELER DİZİNİ</b>	ix
<b>SİMGE ve KISALTMALAR DİZİNİ</b>	xii
<b>GİRİŞ ve AMAÇ</b>	1
<b>KAYNAK BİLGİSİ</b>	2
<b>PERSONEL YÖNETİMİ</b>	2
<b>İnsan Kaynakları Yönetiminin Personel Yönetiminden Benzerlikleri ve Farkları</b>	3
<b>İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAVRAMI</b>	4
<b>İnsan Kaynakları Yönetiminin Amacı</b>	5
<b>İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi</b>	6
<b>İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi</b>	7
<b>İnsan Kaynakları Yönetiminin İlkeleri</b>	8
<i>Eşitlik İlkesi</i>	8
<i>Güvence İlkesi</i>	8
<i>İnsancıl Davranış İlkesi</i>	9
<i>Verimlilik İlkesi</i>	9
<i>Yeterlilik İlkesi</i>	9
<i>Kariyer İlkesi</i>	9
<i>Açıklık İlkesi</i>	10
<b>İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları</b>	10
<b>İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlevleri</b>	11
<b>İnsan Kaynakları Yönetimi Planlaması</b>	11
<i>İş Analizi</i>	12
<i>İşgücü Bulma ve Seçme</i>	12
<i>İşe Alıştırma (Oryantasyon) ve İşgücü Eğitimi</i>	13
<i>İşgücü Motivasyonunun Sağlanması</i>	13
<i>İşgücü Performansının Değerlendirilmesi</i>	13
<i>İş Değerleme ve Ücret Yönetimi</i>	14



<i>İş İlişkileri</i>	14
<b>İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİ ETKİLEYEN ÇEVRESEL FAKTÖRLER</b>	15
<b>İnsan Kaynakları Yönetimini Etkileyen İç Çevre Faktörleri</b>	15
<i>Bireysel Nitelikler</i>	15
<i>İş Özellikleri</i>	15
<i>Bireysel İlişkiler</i>	15
<i>Organizasyonel Özellikler</i>	15
<b>İnsan Kaynakları Yönetimini Etkileyen Dış Çevre Faktörleri</b>	15
<i>Dış İşgücü</i>	16
<i>Dış Kaynaklar</i>	16
<i>Rakipler</i>	16
<b>İKY - İyi Oluş İlişkisi</b>	16
<b>İYİ OLUŞ (WELL-BEING) KAVRAMI</b>	17
<b>Öznel İyi Oluş</b>	18
<b>Psikolojik İyi Oluş</b>	19
<i>Kendini Kabul</i>	20
<i>Değerleri İle Olumlu İlişkiler</i>	20
<i>Özerklik (Otonomi)</i>	20
<i>Çevresel Hâkimiyet</i>	21
<i>Yaşam Amacı</i>	21
<i>Kişisel Gelişim</i>	21
<b>İş Yerinde İyi Oluş</b>	21
<b>İKY'DE İŞ BAĞLILIĞI KAVRAMI</b>	22
<b>İşe Bağlanmanın Tanımı</b>	22
<b>İşe Bağlılık İle İlgili Yaklaşımlar</b>	22
<b>İşe Bağlılığı Etkileyen Faktörler</b>	23
<b>İşe Bağlılığın Oluşturduğu Sonuçlar</b>	23
<b>SPORDA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ</b>	24
<b>Profesyoneller</b>	25
<b>Gönüllüler</b>	25
<b>Müşteriler</b>	26
<b>SPORDA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI</b>	26
<b>Sporda İnsan Kaynağının Yönetimi</b>	27

<b>Sporda İnsan Sermayesi Yönetimi</b>	27
<b>Sporda Liderlik</b>	27
<b>SPORDA STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ</b>	28
<b>Bilgi Yönetimi</b>	28
<b>İşgücü Planlama</b>	28
<b>İşe Alma</b>	29
<b>Performans Değerlendirme</b>	29
<b>Eğitim</b>	30
<b>Performans Yönetimi</b>	31
<b>Ücret Yönetimi</b>	31
<b>Kariyer Yönetimi</b>	32
<b>İşe Son Verme Süreci</b>	32
<b>YÖNTEM</b>	36
<b>ARAŞTIRMANIN KONUSU</b>	36
<b>ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ</b>	36
<b>ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLILIKLARI</b>	36
<b>ARAŞTIRMANIN AMACI</b>	36
<b>Araştırmanın Problemi</b>	37
<b><i>Araştırmanın Hipotezleri</i></b>	37
<b>Ölçme Aracı</b>	38
<b>Araştırmanın Modeli</b>	38
<b>Araştırmanın Evren ve Örneklemi</b>	38
<b>Verilerin Elde Edilmesi ve Analizi</b>	38
<b>BULGULAR</b>	40
<b>İyi Oluş (well-Being) Faktörleri</b>	41
<b>Açıklayıcı Faktör Analizi(AFA)</b>	41
<b>Güvenirlilik</b>	41
<b>Doğrulayıcı Faktör Analizi</b>	45
<b>İşe Bağlılık Faktörleri</b>	48
<b>İyi Oluş Faktörlerinin Demografik Özelliklere Göre Farklılaşma Durumu</b>	50
<b>İyi Oluş faktörlerinin cinsiyete göre farklılaşma durumu</b>	50
<b>İyi Oluş Faktörlerinin Çalışılan Kuruma Göre Farklılaşma Durumu</b>	51
<b>İyi Oluş Faktörlerinin Medeni Duruma Göre Farklılaşma Durumu</b>	52
<b>İyi Oluş Faktörlerinin Yaş Gruplarına Göre Farklılaşma Durumu</b>	52

<b>İyi Oluş Faktörlerinin Eğitim Durumlarına Göre Farklılaşma Durumu</b>	53
<b>İyi Oluş Faktörlerinin Gelir Durumlarına Göre Farklılaşma Durumu</b>	54
<b>İyi Oluş Faktörlerinin Antrenörlük Kademelerine Göre Farklılaşma Durumu</b>	55
<b>İyi Oluş Faktörlerinin Antrenörlük Yaptıkları Yıla Göre Farklılaşma Durumu</b>	56
<b>İş Bağlılığı Faktörlerinin Demografik Özelliklere Göre Farklılaşma Durumu</b>	57
<b>İş Bağlılığı Faktörlerinin Cinsiyete Göre Farklılaşma Durumu</b>	57
<b>İş Bağlılığı Faktörlerinin Çalışılan Kuruma Göre Farklılaşma Durumu</b>	58
<b>İş Bağlılığı Faktörlerinin Medeni Duruma Göre Farklılaşma Durumu</b>	59
<b>İş Bağlılığı Faktörlerinin Eğitim Durumlarına Göre Farklılaşma Durumu</b>	59
<b>İş Bağlılığı Faktörlerinin Yaş Gruplarına Göre Farklılaşma Durumu</b>	60
<b>İş Bağlılığı Faktörlerinin Gelir Durumlarına Göre Farklılaşma Durumu</b>	61
<b>İş Bağlılığı Faktörlerinin Antrenörlük Kademelerine Göre Farklılaşma Durumu</b>	62
<b>İyi Oluş Faktörlerinin İşe İstek duyma Üzerine Etkisi</b>	65
<b>İyi Oluş Faktörlerinin İşe Adanma Üzerine Etkisi</b>	65
<b>İyi Oluş Faktörlerinin İşe Yoğunlaşma Üzerine Etkisi</b>	67
<b>TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER</b>	68
<b>Öneriler</b>	73
<b>KAYNAKLAR</b>	74
<b>EKLER</b>	85

## ÇİZELGELER DİZİNİ

ÇİZELGE NO ve ADI	SAYFA
Çizelge 1 İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları	6
Çizelge 2 Çalışanın Akıl Sağlığı Modeli	17
Çizelge 3 Öznel İyi Oluşun Bileşenleri	18
Çizelge 4 Öznel İyi Oluş Öğeleri	19
Çizelge 5 Ryff'in Psikolojik İyi Oluş Model Boyutları	20
Çizelge 6 İşe Bağlılıkla İlgili Faktörler	23
Çizelge 7 İşe bağlılığın sonuçları	24
Çizelge 8 Katılımcıların Demografik Özellikleri	40
Çizelge 9 Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları	42
Çizelge 10 İyi Oluş Faktörlerine İlişkin Güvenilirlik Katsayıları	43
Çizelge 11 Çalışanların İyi Oluş Aritmetik Ortalama ve Standart Sapmaları	44
Çizelge 12 Çalışanların İyi Oluşu Faktörleri Arasındaki Korelasyon Matrisi	45
Çizelge 13 Çalışanların İyi Oluşu Faktörlerinin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapmaları	45
Çizelge 14 Çalışanların İyi Oluşu DFA Sonucu İlişkiler ve Hata Varyansları	47
Çizelge 15 İşe Bağlılık DFA Sonucu İlişkiler ve Hata Varyansları	49
Çizelge 16 İşe Bağlılık Faktörleri Arasındaki Korelasyon Matrisi	50
Çizelge 17 İşe Bağlılık Faktörlerinin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapmaları	50
Çizelge 18 İyi Oluş Faktörlerinin Cinsiyete Göre Farklılaşma Durumu	51
Çizelge 19 İyi Oluş Faktörlerinin Çalışılan Kuruma Göre Farklılaşma Durumu	51

<b>Çizelge 20</b>	İyi Oluş Faktörlerinin Medeni Duruma Göre Farklılaşma Durumu	52
<b>Çizelge 21</b>	İyi Oluş Faktörlerinin Yaş Gruplarına Göre Farklılaşma Durumu	53
<b>Çizelge 22</b>	İyi Oluş Faktörlerinin Eğitim Durumlarına Göre Farklılaşma Durumu	54
<b>Çizelge 23</b>	İyi Oluş Faktörlerinin Gelir Durumlarına Göre Farklılaşma Durumu	55
<b>Çizelge 24</b>	İyi Oluş Faktörlerinin Antrenörlük Kademelerine Göre Farklılaşma Durumu	56
<b>Çizelge 25</b>	İyi Oluş Faktörlerinin Antrenörlük Yaptıkları Yıla Göre Farklılaşma Durumu	57
<b>Çizelge 26</b>	İş Bağlılığı Faktörlerinin Cinsiyete Göre Farklılaşma Durumu	58
<b>Çizelge 27</b>	İş Bağlılığı Faktörlerinin Çalışılan Kuruma Göre Farklılaşma Durumu	58
<b>Çizelge 28</b>	İş Bağlılığı Faktörlerinin Medeni Duruma Göre Farklılaşma Durumu	59
<b>Çizelge 29</b>	İş Bağlılığı Faktörlerinin Eğitim Durumlarına Göre Farklılaşma Durumu	60
<b>Çizelge 30</b>	İş Bağlılığı Faktörlerinin Yaş Gruplarına Göre Farklılaşma Durumu	61
<b>Çizelge 31</b>	İş Bağlılığı Faktörlerinin Gelir Durumuna Göre Farklılaşma Durumu	62
<b>Çizelge 32</b>	İş Bağlılığı Faktörlerinin Antrenörlük Kademelerine Göre Farklılaşma Durumu	63
<b>Çizelge 33</b>	Yaşamsal İyi Oluş İle İş Bağlılığı Bileşenleri Arasındaki Korelasyon Matrisi	63
<b>Çizelge 34</b>	Psikolojik İyi Oluş Bileşenleri İle İş Bağlılığı Bileşenleri Arasındaki Korelasyon Matrisi	64
<b>Çizelge 35</b>	İş İyi Oluş Bileşenleri İle İş Bağlılığı Bileşenleri Arasındaki Korelasyon Matrisi	64
<b>Çizelge 36</b>	İyi Oluş Faktörlerinin İşe İstek duyma Üzerine Etkisi	65

<b>Çizelge 37</b>	İyi Oluş Faktörlerinin İşe Adanma Üzerine Etkisi	66
<b>Çizelge 38</b>	İyi Oluş Faktörlerinin İşe Yoğunlaşma Üzerine Etkisi	67



## **SİMGE ve KISALTMALAR DİZİNİ**

<b>PY</b>	: Personel Yönetimi
<b>İKY</b>	: İnsan Kaynakları Yönetimi
<b>AFA</b>	: Açıklayıcı Faktör Analizi
<b>DFA</b>	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
<b>AGFI</b>	: Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi
<b>GFI</b>	: Uyum İyiliği İndeksi
<b>CFI</b>	: Karşılaştırmalı Uyum İndeksi
<b>TLI</b>	: Tucker-Levis İndeksi
<b>RMSEA</b>	: Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü
<b>KMO</b>	: Kaiser-Mayer-Oklin Katsayısı

## GİRİŞ ve AMAC

Çağımızda spor organizasyonları yoğun rekabet ortamında ayakta kalabilmek için sürekli gelişim ve değişim göstermek zorundadır. Bu değişim ve gelişimi donanımlı insan kaynağına sahip olduğunda gerçekleştirebilir. Bu insan kaynağının temin edilmesinde ve yönetilmesinde insan kaynakları yönetiminin görev ve sorumlulukları arasındadır. İnsan kaynakları yönetimi çalışanların genel olarak tutum, davranış ve performanslarını değerlendirerek organizasyonun geleceğine yön verir (Neo, 2009: 3). Bu açıdan çalışanların kendilerini önemli ve yararlı hissetmelerini buna bağlı olarak da işten duydukları zevk ve işlerini yerine getirme arzularının artmasına olanak sağlar (Uygur, 2009).

Çalışanların mutlu olmaları hem organizasyon açısından hem de çalışanın çevresi açısından önem arz etmektedir. Mutlulukla ilgili yapılan araştırmalar sonucunda genel düşünce mutluluğun bir duygu olduğu yönündedir (Sevastos, 1996: 8). “Aristo (1998: 25)’ya göre, Mutluluk ya da insansal iyi ruhun mükemmel olana uygun biçimde veya çeşitli mükemmellikler arasında en iyisine uygun olarak etkinliğidir.” Warr (2007: 7)’a göre pek çok araştırmacı “mutluluk” veya “mutsuzluk” kelimelerini kullanmak yerine iyi oluş (Well-being) kavramını kullanmışlardır. Alan yazıda iyi oluş kavramını incelediğimizde bir birinden farklı üç temel bakış açısı bulunmaktadır. Bu bakış açılarına göre iyi oluş ilk olarak öznel iyi oluş, psikolojik iyi oluş ve iş yerinde iyi oluş olarak açıklanmaktadır (Kayes, 2005).

Çalışma psikolojisi ve sosyal psikoloji alanında bağlanma ile ilgili bir çok çalışma bulunmaktadır (Keser ve ark., 2009: 95). Kahn (1990) işe bağlanmayı çalışanların iş ortamında zihinsel, duygusal, fiziksel olarak bütün performansını etkileyen bir kavram olarak tanımlamıştır. Hizmet odaklı olan spor organizasyonlarında çalışanlar kendilerini ifade etmek zorunda hissederler. Duygularını rahatça ifade edebilen çalışanlar daha mutlu olup fiziksel ve zihinsel olarak işlerine daha rahat odaklanabilirler (Kahn, 1990).

Spor organizasyonlarının çalışanı olan tenis antrenörlerinin iyi oluş durumları üzerine herhangi bir araştırma yapılmamıştır. Bu eksiklikten hareketle oluşturulan amaçlar doğrultusunda Türkiye tenis federasyonuna bağlı tenis antrenörlerinin iyi oluş durumlarını belirlemek ve iyi oluş durumlarının iş bağlılığı üzerine etkisini ortaya koymaktır.



## KAYNAK BİLGİSİ

### PERSONEL YÖNETİMİ

Personel yönetimi (PY) organizasyonel hedeflere ulaşmak, aynı zamanda organizasyon içerisindeki insan kaynaklarını daha verimli kullanmak, onları harekete geçirecek faaliyetleri düzenlemek ve bunu yürütmekten sorumlu birim olarak tanımlanabilir (Dessler, 1997: 20). PY'nin ortaya çıkmasını sağlayan gelişme bu bilim dalının uygulamalı olarak geliştiğini göstermektedir (Kaufman, 2002). İlk zamanlarda, PY çalışan personel hakkında kayıt tutma işlevini yürütürken; daha sonra personelin ücreti, yan ödemeleri, izinleri, raporlu olduğu gün sayısı, işe devamsızlık gibi süreçleri kontrol etmeye de başlamıştır (Drucker, 1999). Süreç içerisinde gelişen PY, personeli korumak ve personele yardımcı olmak gibi işlevleri de yerine getirmeye başlamıştır (Bingöl, 1997).

Personelin güvenliğinin ve çalışma koşullarının daha iyi şartlarda olmasını amaçlayan yasal düzenlemeler, PY'nin gelişimine katkı sağlamıştır. Hükümetlerin baskıcı politikalar sonucunda organizasyonlar, personelin sosyal hayatını ve yasal düzenlemelere uyum ihtiyacını dikkate almaya başlamıştır (Werther ve Davis, 1989: 35). Bu durum, 1980'li yıllardan itibaren personel yönetiminin yerini alacak olan insan kaynakları yönetiminin ortaya çıkmasına hız kazandırmıştır (Gürüz ve Yaylacı, 2004: 35). İnsan kaynakları yönetimi personel yönetiminin yerini alarak organizasyonun en değerli varlıklarının yönetimi konusunda daha stratejik ve uyumlu bir yaklaşım sergilemiştir (Amstrong, 2006: 3).

Personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçiş bir anda olmamıştır (Yüksel, 1998: 9). İnsan kaynakları yönetimi zamanla değişim gösterse de uzmanlar hala bu değişim üzerine tartışmaktadır. 1980'lerde bu alanda çalışan araştırmacıların en çok üzerinde durduğu konu personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçiş sürecidir (Budhwar ve Debrah, 2001: 1).

PY, organizasyonların işe alım, işten çıkarma ve personelle ilgili bilgilerin kaydının tutulması gibi işlemleri yapmaktadır (Sadullah, 2004). İnsan kaynakları yönetiminin de bu işlemleri yaptığı düşünülse de organizasyonel süreçler incelendiğinde iki kavramın birbirinden çok farklı olduğu görülmektedir (Sabuncuoğlu, 2000: 23). Tüm bu gelişmelere bağlı olarak personel yönetimi kavramı insan kaynakları yönetimi kavramına evrilmiştir (Aldemir ve ark., 2001: 10). Personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçişin en büyük kanıtı, yönetim alanında uzman kuruluş olarak faaliyet gösteren Amerikan Personel Yönetimi Birliği'nin (The American Society for Personnel Administration) artık yeni ismi İnsan Kaynakları Yönetimi Birliği (The Society for Human Resource Management) olarak değişmesidir (Carrell ve ark., 1992: 2). İnsan kaynakları yönetiminin personel yönetiminden farklılaştığı durumlar organizasyonların büyümesi, teknolojik gelişmeler ve yeniliklerin artması, karşılıklı rekabet, personelin yapısının değişmesi, çalışanların eğitim düzeyinin yükselmesi, yasal düzenlemeler sunucunda yeni hakların kazanılması, çalışanların sendika eğiliminin artması gibi durumlardır (Aldemir ve ark., 2001: 10). İnsan yetenek ve becerilerinden tam anlamıyla yararlanmanın zorunluluk haline gelmesi organizasyonları çok yönlü, değişken, karmaşık, insan davranışlarını anlama, yorumlama, geliştirme ve yönetme gerekliliğini de beraberinde getirmiş (Tortop ve ark., 2010: 23). Son zamanlarda bu anlayışı insan kaynakları yönetiminin

sağladığı görülmektedir. Bu durumda organizasyonda personel faaliyetlerinin konusu giderek daha da genişlemiştir. İnsan kaynakları yönetimi bir taraftan kendi faaliyetlerini yerine getirirken diğer taraftan da organizasyonun diğer bölümlerini bilgilendirme görevini üstlenmiştir (Yüksel, 1998: 9).

### **İnsan Kaynakları Yönetiminin Personel Yönetiminden Benzerlikleri ve Farkları**

Personel yönetimi 1980'lerde giderek önemini kaybetmiş ve yerini insan kaynakları yönetimine bırakmıştır (Sabuncuoğlu, 2000: 7). Bazı uzmanlar insan kaynakları ile personel yönetiminin arasında pek fark olmadığını (Werther ve Davis, 1989: 9) hatta bu kavramların eş anlamlı olduğunu savunurken, bazı uzmanlar ise bu kavramların içerik yönünden birbirleriyle farklı kavramlar olduğunu savunmaktadır (Tortop ve ark., 2010: 24).

Amstrong, (2006: 19)'e göre İnsan kaynakları yönetimi ile personel yönetimi arasındaki benzerlikleri ve farklılıkları aşağıdaki gibi sıralanmaktadır

#### **Benzerlikler:**

- Personel yönetimi stratejileri, insan kaynakları yönetimi stratejileri gibi, organizasyonların stratejilerini takip eder.
- Personel yönetimi, insan kaynakları yönetimi gibi, yöneticilerin insanları yönetmekle sorumlu olduğunu kabul eder ve personelle ilgili işlevleri yerine getirmeleri için yöneticilere gerekli olan danışmanlık ve hizmetleri sağlar.
- İnsan kaynakları yönetimi personel yönetiminin daha yumuşak versiyonu olmasına karşın her ikisinin de amacı, personel ile organizasyon arasında bir köprü kurarak, hem personelin gelişimini ve memnuniyetini sağlamak hem de onları daha verimli kullanarak organizasyonun hedeflerine ulaşmasını sağlamaktır.
- Personel yönetimi ve insan kaynakları yönetiminin en temel görevlerinden biri sürekli değişen organizasyon ihtiyaçlarının farkına varmak ve doğru işe doğru insanları yerleştirmektir.
- Seçme, yetkinlik analizi, performans yönetimi, ödül sistemi, eğitim, yönetim geliştirme ve ücret yönetimi tekniklerini hem personel yönetimi hem de insan kaynakları yönetimi kullanır.

#### **Farklılıklar:**

- İnsan kaynakları yönetimi stratejik uyum ve bütünleşmeye daha fazla önem vermektedir.
- İnsan kaynakları yönetimi iş odaklı bir yönetim felsefesine dayanır.
- İnsan kaynakları yönetimi organizasyon kültürüne ve bağlılık başarı yönetimine daha fazla önem vermektedir.
- İnsan kaynakları yönetimi, insan kaynakları politikaları uygulayan yöneticilere büyük önem verir.
- İnsan kaynakları yönetimi bütünsel olarak organizasyonun çıkarlarını gözetir ve yöneticilerin bireysel çıkarlarıyla ilgilenmez.
- İnsan kaynakları yöneticisinin, personel yöneticisi yerine iş ortağı olması beklenir.

- İnsan kaynakları yöneticileri, çalışanlara maliyet gözüyle bakmaz onları organizasyonların en değerli varlıkları olarak değerlendirir.

## İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAVRAMI

İnsan kaynakları yönetimi, Amerika’da ortaya çıkmış bir kavramdır. Bu kavram 1970’li yılların başından itibaren ya personel yönetimi yerine ya da personel yönetimi ile birlikte kullanılmaktadır (Gök, 2006: 17). Ancak İnsan kaynakları yönetimi (İKY) personel yönetiminden farklı olarak, organizasyonun stratejik durumlarda amaç ve hedeflerini gerçekleştirebilmesi için, personelinin daha iyi bir şekilde yönetilmesini amaçlar (Diepen ve ark., 2006: 80).

Yeni bir kavram olmasına karşın, İKY’nin önem kazanmasında rol oynayan faktörlerin oldukça uzun bir geçmişinin olduğu söylenir. İKY, 1. Dünya Savaşına kadar bir uzmanlık alanı olarak görülmemiştir. Bu alanın ortaya çıkmasına sağlayan gelişmeler endüstri devrimine, belki de orta çağa tarihine kadar sıralamak mümkündür (Can ve ark., 2009: 14-16).

İKY’nin ortaya çıkmasında rol oynayan en önemli nokta çalışanların bireysel gelişim ihtiyaçlarındaki artıştır. Bu artış, hızlı bilginin, kişi, kurum ve toplum üzerinde gerektirdiği değişim ve dönüşüm ihtiyacıdır. Bu ihtiyacın giderilmesi noktasında insanın anahtar rol oynaması, insan kaynaklarının günlük ve gelişmiş yaklaşımların ötesinde yer almasını sağlamıştır. Bu durum İKY’nin belirli bir disiplin içinde ele alınmasını zorunlu hale gelmiştir (Fındıkcı, 2001: 5).

İKY’nin önem kazanmasını sağlayan özelliklerden biri de endüstri devrimidir. Endüstri devrimiyle birlikte kitle üretim yöntemine geçilmiştir. Bunun sonucu olarak büyük ölçekli işletmeler ve bürokrasiler ortaya çıkmıştır. Bu tür organizasyonlarda ki, uzmanlaşmalar, nitelikli ya da niteliksiz işlerin sayısının artmasına sebep olmuştur. Dolayısıyla çalışanların moralsizlik ve tatminsizlik sonucu ortaya çıkan sorunlar yöneticilerin zamanlarını daha fazla almaya başlamıştır (Can ve ark., 2009: 14-16). Bu durum organizasyonlarda insan kaynağının yönetilmesi gerekliliğinin açıklanmaktadır.

İKY kavramı çalışanların genel olarak tutum, davranış ve performanslarını etkileyen politika, uygulama ve sistemlerden oluşmaktadır (Neo, 2009: 3). İKY, en geniş anlamı ile organizasyonun beynidir. İKY, çalışanların etkin yönetimi için geliştirilen stratejik ve tutarlı bir yaklaşım olarak tanımlanır. İKY bir organizasyon içinde yüksek performanslı iş gücünün kazanılması, geliştirilmesi, motive edilmesi ve elde tutulması için yerine getirilen tüm etkinliklerin yönetimidir (Barutçugil, 2004: 32). Bu nedenle İKY’yi, çeşitli şekillerde tanımlamak mümkündür. Bu tanımlardan bazılarını aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- İKY, organizasyon ve çalışanlar arasındaki ilişkileri etkileyen tüm yönetim karar ve hareketleridir (Amstrong, 2012: 9).
- İKY, insanları işçi ve işveren ilişkisi içerisinde yönetmektir (Raymond, 2008: 3).
- İKY, organizasyonda rekabetçi üstünlükler sağlamak amacıyla gerekli insan kaynağının sağlanması, istihdamı ve geliştirilmesi ile ilgili politika oluşturma, planlama, örgütlenme, yönlendirme ve denetleme faaliyetlerini içeren bir disiplindir (Yüksel, 1998: 8).

- İKY, personel yönetimine çağdaş bir bakış açısıdır. İnsan yönetimi anlayışı insan ögesini organizasyonun merkezinde gören ve onu ön plana çıkaran bir yaklaşımdır. İKY, personel yönetiminin insan kaynağı boyutunda algılanmasıdır (Canman, 2000: 61-62).
- İKY, organizasyonların muhasebe, finans, pazarlama, lojistik, üretim gibi fonksiyonlarından biridir (Noe, 2009: 3).
- İKY; organizasyonları hedeflerine ulaştırabilmek için belirli görevleri olan kişilerin sistemli şekilde yönetilmesidir (Dessler, 2013: 4).
- İKY, organizasyon için gerekli olan iş gücünü bulmak, bu iş gücünü geliştirmek ve sürekliliklerini sağlamak amacıyla ortaya konulan faaliyetlerin tümüdür. Organizasyonun insan kaynakları ihtiyacının sağlanması ve koordine edilmesi için tasarlanan faaliyetler İKY kapsamında değerlendirilmektedir” (Byrars ve Rue, 2004: 4). Bu tanımlar ışığında İKY, organizasyonların gerekli insan kaynağının sağlanmasını, eğitilmesi, koordine edilmesi ve sosyal ihtiyaçlarının karşılanmasını sistemli bir şekilde yönetilmesidir.

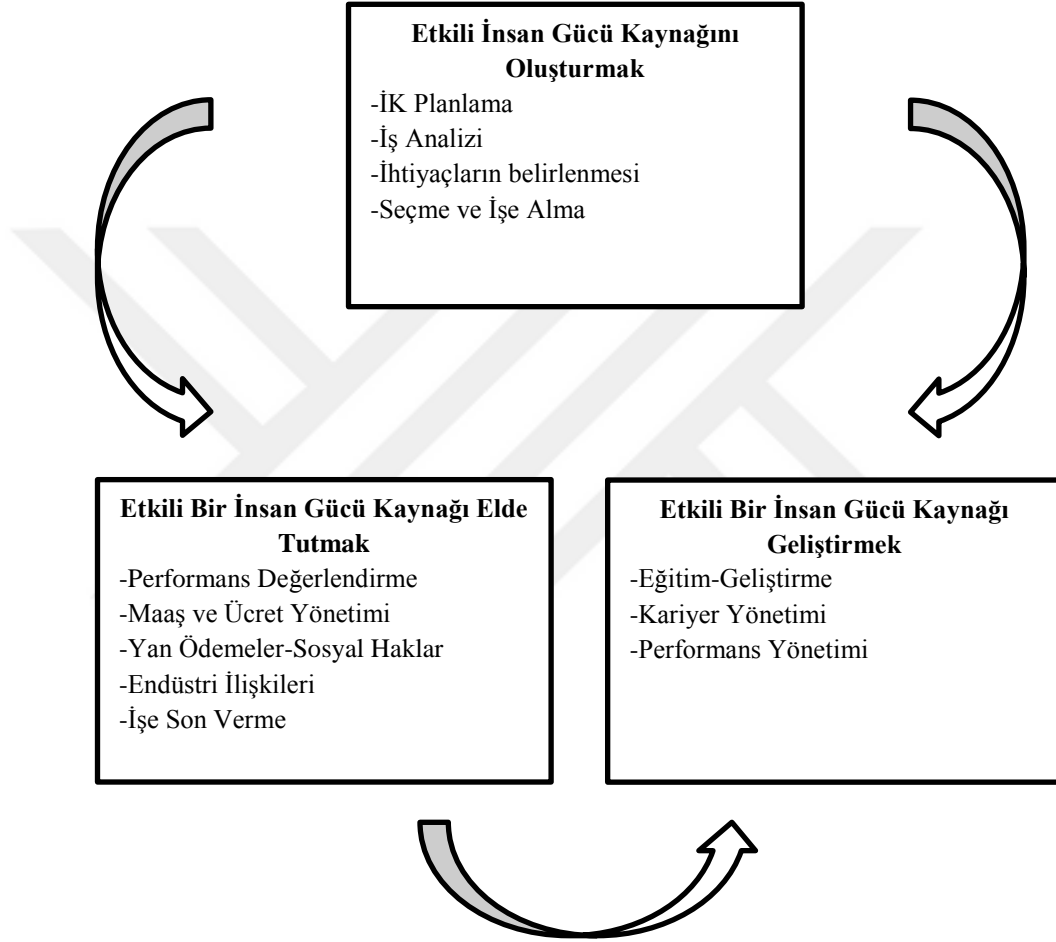
### **İnsan Kaynakları Yönetiminin Amacı**

İKY bir yandan insanın yüksek performansla çalışmasını, öte yandan da çalışanların yaşam kalitesinin yükselmesini amaçlamaktadır. Bu anlayış, insanı üretim sürecinin bir parçası olarak tanımlayan klasik görüşten ayrılmaktadır. Ayrıca, insanın mutlu ve tatmin olduğunda verimli olabileceği görüşünü benimsemektedir. Genel anlamda, İKY uygun personelin organizasyona alınması, yerleştirilmesi, yetiştirilmesi ve etkinliğinin sürekli artırılması için tüm destek faaliyetlerinin devreye sokulmasını amaçlar (Sabuncuoğlu, 2005: 3-4). İKY, bir organizasyonun hedeflerine ulaşabilmesi için planlı bir şekilde süreçlerin uygulanmasıdır (Mayson ve Barrret, 2006). İKY organizasyonun etkinliğini arttırmak ve organizasyon çalışanlarının refahını sağlamayı hedefler (Stone, 2007: 93).

Barutçugil, (2004: 37-38)'e göre İKY'nin temel amaçları, daha açık ve ayrıntılı şekilde aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- Organizasyonel hedeflerin çalışanlar arayıcılığıyla ulaşılması,
- Çalışanların performansı en üst düzeye ulaşmalarının sağlanması, tüm potansiyellerinden yararlanılması,
- Çalışanların özelliklerinin üst seviyelere çıkartarak tüm organizasyonun performansının yükseltilmesi,
- Organizasyonun hedeflerine ulaşabilmesi için çalışanlar daha fazla çalışıp kendilerini vermelerinin sağlanması,
- Organizasyonun hedefleri doğrultusunda insan kaynağını en verimli şekilde kullanılmasının sağlanması,
- Çalışanların gelecek dönük beklentilerinin karşılanması,
- İşletme planları ile insan kaynakları politikalarının aynı doğrultuda ilerlemesi, ya da eğer gerekliyse belirlenen hedefin yeniden şekillendirilmesi,
- Organizasyonun ihtiyaçlarına göre kaynakları kullanma, performansı belirlenen hedeflere uygun olarak geliştirme ve bu doğrultuda işe alma politikalarını geliştirme,

- Çalışanların gizli yönlerini ve enerjilerini ortaya çıkmasını sağlayacak bir ortamının oluşturulması,
- Takım çalışmasına teşvik etmek ve toplam kalite anlayışını geliştirecek şartların oluşturulmasını sağlamak,
- Organizasyona uyum sağlamaya ve organizasyonun çıkarlarını mükemmel ulaştırma isteğinin cesaretlendirilmesi, olarak özetlenebilir.



**Çizelge 1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları (Barutçugil, 2004: 24)**

Sonuç olarak, İKY'nin temel amacı insan gücünü en etkin ve en verimli biçimde çalıştırmaktır (Sabuncuoğlu, 2005: 5). Bunu da çalışanların, hem ekonomik hem de duygusal gereksinimlerini tatmin eden politikalar, programlar ve uygulamalar meydana getirmekle gerçekleştirmeye çalışır (Gök, 2006: 13). Tatminsiz, başarı güdüsü düşük bir iş gücü ile verimlilik ve kalite hedeflerine ulaşmak mümkün değildir. Bu nedenle, İKY verimliliği artırmayı ve iş yaşamının temel niteliğini yükseltmeyi hedefleyen bir süreç olarak ifade edebiliriz (Tortop ve ark., 2010:15-16).

**İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi**

İKY'nin çok uluslu şirketlerde uluslararası rekabetle birlikte, farklı bir boyuta geçtiği kabul edilmektedir (Aykaç, 2000: 23). Bu durum organizasyonların ihtiyaç

duyduğu insan faktörünün gerekliliğinin, buna paralel olarak da ilgi alanı insan olan İKY'nin önemini giderek arttırmaktadır. Günümüzde insanların çalıştıkları işlerden beklentileri geçmiş yıllara göre farklılık göstermektedir. Organizasyonların birikimleri eğitilmiş işgücü sayesinde son zamanların en yüksek seviyesine ulaşmıştır. Böylelikle çalışanlar anlam bulabilecekleri, tatmin olabilecekleri, organizasyon kararlarına katılabilecekleri, eşit ve adil davranılacakları, saygı görebilecekleri bir iş ortamında çalışmayı istemektedirler (Burke ve Cooper, 2006: 83-85).

Son zamanlarda iş hayatında karşılaştığımız iş gücü ile ilgili maliyet, verimlilik, değişim ve yenilik sorunlarının çözümünde İKY'ye önemli görevler yüklenmiştir. Bu görevlerin başında iş gücü devir oranını azaltılması gelmektedir. Bununla birlikte devamsızlık oranı düşmekte, iş kazalarından kaynaklanan kayıplarda giderek azalmaktadır. Üretimde hata oranının azalması, ürün ve hizmet niteliklerinin yükselmesi, yeniliklerin artması, iş ortamında moral ve motivasyonun pozitif yönde yükselmesi ve çalışan ile iş veren çatışmalarının azalması, İKY'nin göstermiş olduğu etkinin diğer sonuçlarından bazılarıdır (Tortop ve ark., 2010: 20-21).

Etkili ve verimli İKY'ye sahip olan organizasyon, yoğun rekabet ortamında başarılı olur (Chia-Mie Lu ve ark., 2015: 857). Rekabet ortamı piyasaları etkileyerek uluslararası alanlarda organizasyonların tutunabilmesini zorlaştırmıştır. Böylece İKY'ye duyulan önem artmıştır (Hsu Yu-Ru ve Leat, 2000). İKY organizasyonun iç ve dış çevresinde olup bitenleri anlamayı, bilgiyi üretip organizasyon genelinde paylaşmayı, çözüm odaklı olmayı temel almaktadır. Bu da İKY'yi organizasyonun rekabet avantajı sağlayabileceği en kritik yönetsel süreç haline getirmiştir (Offstein ve ark., 2005).

Günümüzde organizasyonlar ayakta kalabilmek için rekabet ortamında üstünlük kurmaya odaklanmalı ve geleceğe dönük planlarını bunun üzerine inşa etmelidir. İnsan kaynağı rekabet ortamında avantaj sağlayabilmek için gerekli olan dört kritere sahiptir. Bunlar; değerli olması, nadir olması, taklit edilememesi ve alternatifinin olmamasıdır. Diğer taraftan, rakip organizasyonlar sahip oldukları teknolojilerle, ürünlerle rekabet edebilirler ancak sahip olunan kalifiye iş gücünü taklit edemezler (Khatrı, 2000: 336). Amaca yönelik insan kaynakları uygulamaları ve politikaları iş gücünün daha verimli çalışmasını, buna bağlı olarak organizasyon performansının artmasını sağlar (Pate ve Beaumont, 2006: 327). İKY'nin organizasyonel davranışları geliştirmeye yardımcı olduğu kabul edilmektedir. İKY'nin sağlayabileceği iş gören bağlılığı, yetkinliği ve esnekliği gibi konular iş gören performansını önemli derecede arttırmaktadır (Koch ve McGrath, 1996).

İKY, girişimcilik konusunda da önemli katkılar sağlar. Yeni kurulan bir işletme içinde İKY süreçleri aynı öneme sahiptir. Böylelikle geleceğe yönelik yatırımlar daha anlamlı olmaktadır. Girişimciler insan kaynakları faaliyetinin önemini anladığı takdirde, organizasyonlar daima başarılı olacaktır (Baron, 2003: 253).

### **İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi**

Modern İKY, çalışanlar arasındaki çatışmaların yönetilmeye başlanması, çalışanların giderek uzmanlaşmaları, yönetim süreçlerine bilimsel yöntemlerle yaklaşılması, alanında öncü kişilerin ortaya çıkardığı yaratıcı fikirler ve

çalışanlarla ilgili yapılan kanuni düzenlemeler temelinde yükselen bir kavramdır (Bratton ve Gold, 2012: 73).

İKY ile ilgili atılan ilk adımlar, 1940'lı yıllarda organizasyonun en alt kademesinde olan personelle ilgili kayıtların tutulmasıyla başlamıştır. 1950' li yıllarda, nezaretçi düzeyinde personel birimleri oluşturulmuş, 1960'lı yıllarda en alt düzey yöneticiler tarafından, çalışanların günlük problemlerinin çözümü için çaba harcanması durumuna gelinmiştir (Tortop ve ark., 2010: 17). Personel arasında ayrımcılığı ve farklılaşmayı gidererek bir uyum içerisinde çalışmalarını sağlamak amacıyla çıkarılan yasalar (Werther ve Davis, 1989) ardından 1960'ların ve 1970'lerin başlarında çıkarılan yasalarla birlikte, personel bölümlerinin önemini giderek arttırmaktadır. Bununla birlikte personel yöneticisinin rolünde de değişiklik yaşanmaktadır. İyi bir personel yöneticisi, yüksek becerilere sahip, iletişim yönü kuvvetli ve alanın da uzman olmak zorundadır. (Barutçugil, 2004: 40).

### **İnsan Kaynakları Yönetiminin İlkeleri**

İKY'nin doğru ve tutarlı politikalar oluşturabilmesi için, yönetsel alanda bazı temel ilkelere ihtiyacı vardır. Bu ilkeler zaman zaman organizasyonların hedeflerine göre farklılık gösterse de, iş hayatında kargaşalara yol açmamak ve belirlenen hedeflere ulaşmak için sorumlu birimlere rehberlik etmek amacı taşırlar. İKY'nin bu amaçlarına bağlı olarak yedi temel ilkesinden bahsedilebilir (Dolgun, 2012: 21):

#### ***Eşitlik İlkesi***

Eşitlik ilkesi yönetim tarafından sağlanan imkânlardan işe girişte ve yükselmede herkesin dil, din, ırk, renk, cinsiyet, siyasal düşünce, felsefi inanç, mezhep vs. ayırım gözetilmeden eşit sayılmasıdır (Yüksel, 1998: 24). Tüm kurum ve kuruluşlar bütün işlemlerinde kanun önünde eşitlik ilkesine uygun olarak hareket etmelidirler (Tortop ve ark., 2010: 65). Eşitlik ilkesi organizasyonlarda üç düzeyde kendini göstermektedir (Yüksel, 1998: 24). Bu düzeyler:

*Fırsat eşitliği:* Herkese aynı şansın tanınması demektir. Genellikle insanlar biçimsel olmayan engellerle karşılaşabilir.

*Yükselme eşitliği:* Organizasyonlarda bazı gruplara alt seviyelerde işler verilirken üst düzey işlere yükselmeleri önlenmektedir.

*Paylaşma eşitliği:* Organizasyonun eşitlik konusunda gerekli hükümlerinin uygulanmasını kolaylaştıracak politikalar izlemesidir.

#### ***Güvence İlkesi***

Çalışanların tümü çalıştığı organizasyondan öncelikle güvence bekler. Çalışma hayatını organizasyona adanmış birey, karşılığında hizmet güvenliği arar, ağır bir suç işlemeyeceği takdirde işini, statüsünü kaybetmeyeceğinden emin olmak ister. Bu aynı zamanda çalışanların organizasyonlara olan bağlılığını artırır (Sabuncuoğlu, 2009: 21). Güvence ilkesi çalışanların organizasyonla bağlarını güçlendirmekle birlikte organizasyonun giderek kapalı bir mekanizma haline gelmesi, yönetsel etkinliği azaltması ve baş edilemez bir bürokrasi yaratması gibi sakıncaları da beraberinde getirmektedir (Yüksel, 1998: 24). Çalışanların geleceğine yönelik

ekonomik ve sosyal yönlerden gerekli güvencelerin yaratılması, çalışma barışı yanında verimlilik açısından da temel unsurdur (Dolgun, 2012: 23).

### ***İnsancıl Davranış İlkesi***

İşletmelerin öncelikli hedefleri, rekabetçi ve güçlü bir özellik sergileyen pazarlarda mevcut durumlarını koruma, büyüme ve kar sağlama gibi ekonomik faaliyetlerdir (Dolgun, 2012: 23). İKY’de çalışanlardan en etkili şekilde faydalanabilmek için insanı ve beklentilerini doğru açıklamak gerekir. (Sabuncuoğlu, 2009: 21). Sabuncuoğlu (2009)’na göre bireyleri bu beklentileri doğrultusunda motive etmede kullanılan faktörleri şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Bağımsız iş ortamı yaratmak
- Kurumsal bağlılığı arttırmak ve kişiler arası ilişkileri geliştirmek
- Hayat kalitesini yükseltmek
- Güvenliği sağlamak
- Yönetmel güç kazandırmak
- Bireyin kendisini tanımasına yardımcı olmak

### ***Verimlilik İlkesi***

Verimlilik ilkesi, çalışanların işe alımdan işten çıkarılma süresince bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirmelerine imkân tanımak suretiyle maksimum düzeyde verim elde etmeyi amaçlar (Dolgun, 2012: 23).

### ***Yeterlilik İlkesi***

Yeterlilik genel olarak verilen görevi başarı ile yapabilme gücünü belirtmektedir. Liyakat ilkesi olarak da bilinmektedir. Literatürde geniş ve dar anlamda olmak üzere iki şekilde incelenmektedir (Tortop ve ark., 2010: 66).

*Dar anlamda yeterlilik ilkesi:* Her görev için en yetenekli elemanın seçilmesidir. Bu ilkenin gerçekleşebilmesi için herkese açık sınavlar ve yarışmalar düzenlenmeli, sınavların herkesin duyabileceği şekilde ilan edilmeli, ilgilenen herkese katılma fırsatı sağlanmalıdır (Yüksel, 1998: 21).

*Geniş anlamda yeterlilik ilkesi:* Hizmete girişten emekliliğe kadar objektif kuralların başlattığı bir süreç olarak tanımlamak mümkündür (Canman, 2000: 18).

### ***Kariyer İlkesi***

Genel olarak kariyer insanların hayatı boyunca yapmış oldukları bir uğraş, bir iş olarak tanımlanmaktadır. Daha spesifik anlamıyla bir kimsenin genç yaşlarda ilerleme umuduyla girdiği bir işe emekli oluncaya kadar geçen süre içerisinde onur verici bir mücadele olarak açıklanabilir (Tortop ve ark., 2010: 68). İnsan kaynakları yönetiminin çalışanları işe alırken bilgi ve yeteneğine göre seçim yapması yeterli olmayıp ayrıca yetenekli çalışanları işte tutması, uygun çalışma ortamı ve yükselme olanakları sağlaması gerekir (Yüksel, 1998: 22). Bu anlamda kariyer, bir yandan çalışanları ilgilendirirken, diğer yandan da organizasyonları ilgilendirmektedir (Dolgun, 2012: 24).



### ***Açıklık İlkesi***

İnsan kaynakları politikasının başarısında en büyük pay sahibi açıklık ilkesidir. Politikaların saptanma aşamasından uygulama aşamasına kadar olan bölüme kadar personelin destek ve katkısı sadece açıklık ilkesiyle sağlanabilir (Sabuncuoğlu, 2009: 19). Bu nedenle uygulanacak politika konusunda en üst kademeden başlayarak aşağıya doğru tüm kademelerdeki personel ve yöneticilere bilgi verilmelidir. Bu da organizasyonlardaki iletişim kanallarının açık tutulmasını sağlar (Dolgun, 2012: 25).

### **İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları**

İnsan kaynakları yönetim faaliyetleri büyüğünden küçüğüne farklılık gösterse de tüm organizasyonlarda bu faaliyetlere vakit ayırmaktadır. Bu faaliyetler İKY'ye ilişkin yapılması gereken günlük uygulamalar ve resmi politikalar içermektedir. Politikalar çalışanların nasıl ve ne şartlarda yönetileceğine dair öneride bulunmaktadır (Briscoe ve Schuler, 2004: 6).

Organizasyon deneyimlerine göre yapılan araştırmalarda İKY politikaları ve uygulamalarının her organizasyona uyum sağlayamadığını göstermektedir. Uygulanan bu politikalar sistemli bir şekilde organizasyona uyum sağlayıp, organizasyonun kısa sürede daha etkin ve verimli olmasına olanak sağlar (Becker ve ark., 1997: 41).

İKY organizasyon içerisinde işin niteliğini ve iş ilişkini düzenlemesi aynı zamanda bilgi birikimini tanımlayan bir tür uygulamadır. İKY uygulamaları literatür de genel olarak beş fonksiyonel alanı içerdiği görülmektedir. Bu fonksiyonlar (Bratton ve Gold, 1999: 14):

*Personel alımı:* Organizasyonun hedeflerine ulaşabilmesi için uygun beceri, kabiliyet, bilgi ve deneyimlere sahip insanların alınmasıdır. İlgili uygulamalar, insan kaynakları uygulaması, iş analizi, işe alma ve seçimdir.

*Ödül:* Tasarım yönetimi ve ödül sistemleridir. Değerlendirme, performans değerlendirme ve faydaları gibi iş uygulamaları vardır.

*Çalışanların gelişimi:* Çalışanlardan yüksek seviyede verim alabilmek için gerekli bilgi ve becerilere sahip olmasını sağlamak ya da organizasyon içerisinde yükselmek için performanslarını analiz etmektir.

*Çalışanların elde tutulması:* Yetkili iş gücünü korumak, yasal standartlara ve yönetmeliklere uymaktır.

*Çalışan ilişkileri:* Bu başlık altında sendikasız veya sendikalı iş yerlerinde çalışan personelin katılım şemaları yer alabilir. Bir sendika ortamında iş sözleşmesini etkileyen yönetim ve sendika temsilcileri arasında alınan kararlar görüşmeleri kapsamaktadır.

Scholz ve ark. (2008: 4-5)'a göre de İKY aşağıdaki faaliyetleri kapsamaktadır.

- Organizasyonda çalışmalarını için donanımlı ve yetenekli insanları teşvik etmek
- Boş olan kadrolara doğru insanları yerleştirmek
- Çalışanların bilgilerinin sürekli yenilenmesi ve geliştirmeleri için eğitilmesi

- Çalışanların performansı artırmak için teşvik edici sistemlerin oluşturulması
- Organizasyonda, çalışanların masraflarının belirlenmesi

İKY'nin temel fonksiyonu, belirli bir zaman aralığında organizasyonda boş olan pozisyonlara hazır olan çalışanları çekmek ve onlarla anlaşma sağlamaktır (Diepen ve ark., 2006: 86). Günümüzde organizasyonların karşılaştığı en büyük problemlerden biri kalifiyeli çalışan bulmamaktır. Organizasyonun hedeflerine ulaşmasına katkıda bulunan tüm kaynaklardan faydalanmak diğer bir ifade ile organizasyondaki potansiyeli yönetmektir. Bunları yapabilmek için organizasyon, çalışanlarını geliştirmeli, onların yükselmesi için olanak sağlamalı ve onları korumalıdır (Loosemore ve ark., 2003: 77).

### **İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlevleri**

İKY işlevleri organizasyonların hedeflere ulaşılabilmesi için kritik bir öneme sahiptir (Dessler, 2013: 5). Organizasyonların iş gücüne sahip olabilmesi için öncelikle insanların müracaat etmesine olanak sağlanır. Daha sonra onların arasında seçim yapıp, seçilen insanların organizasyonun yapısına ve kültürüne uyum sağlayabilmeleri için alıştırılmalıdır. Organizasyonun sahip olduğu iş gücünün geleceğe yönelik potansiyelini arttırabilmek için de eğitilmesini amaçlayan bir süreçten oluşmaktadır (Ünsalan ve Şimşekler, 2006: 60).

İKY'nin işlevlerini birincil ve ikincil olmak üzere sıralayabiliriz. Birincil işlevler doğrudan personelin bulunması, korunması ve onların gelişiminin sağlanması gibi aşamalardan oluşmaktadır. İkincil işlemler ise iş analizinin yapılması ve iş dizaynı, performans yönetimi ve değerlendirilmesi gibi aşamalardan oluşmaktadır (Sims, 2010: 159).

İKY'nin işlevleri farklı kaynaklarda farklı şekillerde bahsedilse de temel olarak Ünsalan ve Şimşekler (2006: 60)'in yaptığı aşağıdaki sıralama genel olarak kabul edilebilir:

- İnsan kaynaklarının planlanması,
- İş analizi,
- İşgücü bulma ve seçme,
- İşe alıştırma ve eğitimi,
- İşgücü motivasyonunun sağlanması,
- İşgücü performansının değerlendirmesi,
- İş değerlendirme ve ücret yönetimi,
- İş ilişkileri, şeklinde sıralanabilir.

### **İnsan Kaynakları Yönetimi Planlaması**

İnsan kaynakları yönetimi planlaması fonksiyonu diğer yönetim uygulamalarında olduğu gibi organizasyonlar için hayati bir öneme sahiptir. Genel olarak gelecekte organizasyonların ihtiyaç duyacağı insan kaynağının önceden tahmin edilip önlemlerin alınmasıdır. Geleceğin tahmin edilmesinden kaynaklanan yanılma payının bulunması, insan kaynakları planlamasının riskli ve zor bir işlev olduğunu göstermektedir (Dolgun, 2012: 25). Planlama dikkatli ve doğru yapılmaya çalışılsa da uygulamada onun sağlıklı bir biçimde yapılmasını engelleyen bir

takım faktörler bulunmaktadır. Bingöl (2013: 193)'e göre bu faktörler aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- İnsan kaynakları politikaları her zaman organizasyonun genel planları ve diğer faaliyetlerle ilgili planlarla bütünleştirilememesi,
- Üst yönetim desteğinin her zaman sağlanamaması,
- Yönetim kurulu üyeleri arasında görüş ayrılığı olması veya şüphencilik ve sonuçta tüm üyelerin insan kaynakları planlamasının önemi hakkında ikna edilme hakkında gerekliliği,
- Üretim hattı bölüm yöneticilerinin planlama sürecinde rol almaları,
- Planda ifade edilmiş değişikliklere direnç gösterilmesi,
- Geriye yönelik tam ve doğru personel kayıtlarının olmaması,
- Teknolojinin hızlı büyümesi ve gelişmesi,
- Özellikle yüksek işsizlik dönemlerinde sosyal ve ekonomik değişikliklerin doğru öngörülmesindeki güçlükler.

### ***İş Analizi***

İş analizi, genel bir ifadeyle organizasyondaki pozisyonların gerektirdiği görev ve sorumlukların ayrıntılı bir şekilde incelenmesi ve bu pozisyona alınacak çalışanda bulunması gereken özelliklerin belirlenmesi işlemidir (Dessler, 2013: 80). Dessler, (2013: 80) yönetici veya insan kaynakları uzmanı iş analizleri yöntemiyle bilgi türlerinin bir veya daha fazlasını aşağıdaki gibi toplamaktadır.

- *İş aktiviteleri:* İlk olarak o işin fiili çalışma faaliyetleri hakkında bilgi toplar. Bu listede işçinin her hangi bir faaliyet gerçekleştirdiğinde nasıl, neden olabilir gibi bilgiler içerir.
- *İnsan davranışları:* İnsan davranışları hakkında bilgi, iletişim, ağırlık kaldırma, ya da uzun mesafelerde yürüyüş gibi algılama işi gerektirir.
- *Makineler, aletler ve donanımlar:* İşletmede kullanılan makinalar, araçlar ve işlenmiş bilgi birikiminin kullanılmasıdır.
- *Performans standartları:* İşletme yönetimi çalışanların her iş ve her görev için iş performansı ve standartları hakkında bilgiler isteyebilir.
- *İş bağlamında:* Çalışma koşulları, çalışma saatleri, teşvikler gibi konular hakkında bilgi verir.
- *İnsan gereklilikleri:* Çalışanları ne tür özelliğe sahip oldukları hakkında bilgi verir. Örneğin bilgi, beceri, deneyim kişilik ve ilgi alanları gibi.

### ***İşgücü Bulma ve Seçme***

İşletmelerin başarısı maddi kaynaklarla birlikte insan kaynağının da etkin ve verimli şekilde kullanılmasıyla ortaya çıkmaktadır. Bu amaçla organizasyonlara alınan çalışanların seçimi ve işe alınması oldukça önemli bir yere sahiptir (Ünsalan ve Şimşekler, 2006: 87). İşverenler işin önemine, görevin zorluğuna ve organizasyonların ihtiyaçlarına göre yapılan personel seçimi iş gücünün yönetilmesinde en önemli süreçlerden biridir. Genel olarak personel seçimi ve etkinliği aşağıdaki süreçleri içermektedir (Tyson, 2014: 162):

- Görevin doğal yapısı ve içsel farkındalık sorunları,
- İş analizi ile performansın açık ve net şekilde tanımlanması,

- Personel seçiminde güvenilirlik ve geçerlilik kavramının etkileri,
- Olası seçim yöntemleri aralığını kullanarak adayların mevcut potansiyelleri belirlenmesi,
- Personel seçiminde bulunan komisyona adayları doğru tanımak için kapsamlı eğitim verilmesi,
- Seçim sürecinde yapılan tahminler üzerine işe alınan personel bir takip sistemi sonucunda uygulamada ne kadar faydalı olduğunun tespitini içermektedir.

### ***İşe Alıştırma (Oryantasyon) ve İşgücü Eğitimi***

Organizasyon, işgücü seçim sürecini tamamladıktan sonra adayın işe başlayabilmesi için almış olduğu eğitime oryantasyon denir (Ünsalan ve Şimşekler, 2006: 100). Eğitim, işlerin iyi ve verimli şekilde yapılabilmesi için alanında uzman kişiler tarafından bilgi ve becerilerini çalışanlara aktarılması olarak tanımlanır. Aynı zamanda eğitim, talimatlar ve planlı eylemler sonucunda gerçekleşen öğrenim sonrasındaki davranışların değişmesidir (Dolgun, 2012: 118). Genel olarak, organizasyondaki yapılan işgücü eğitiminde ulaşılabilecek beklenen çıktılar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Ünsalan ve Şimşekler, 2006: 101):

- Organizasyonun karar verme ve sorun çözme yeteneğinin artması,
- Üretim ve kalite anlayışının artması,
- Üretim, yönetim ve işgücü maliyetlerinin azalması,
- Makineleri doğru kullanma ve iş kazalarındaki azalma,
- İşgücü devir hızında düşme
- Organizasyonun yapısını çevresel faktörlere karşı esnek bir hale getirme,
- İşgücü moral, motivasyonunda ve davranışlarında düzelmeler,
- Yönetici ve işgücü ilişkilerini geliştirerek organizasyona bağlılıklarının artması
- İşgücünün farklılaşmaya karşı olan direncin azalması,
- İşgücünü üst kadrolara hazırlayarak işgücü ihtiyacını organizasyondan sağlaması,
- Organizasyon'a hareket ve itibar kazandırma,
- Yöneticilerin denetimlerinde azalma ve yüklerinde hafifleme, şeklinde sayılabilir.

### ***İşgücü Motivasyonunun Sağlanması***

Motivasyon, diğer bir insanın davranışlarını etkilemeye veya onu değiştirmeye yönelik yeni bir davranışta bulundurma sürecidir (Yüksel, 2000: 130). Organizasyonel açıdan motivasyon çalışanların hedeflerine ulaşabilmesi için ilgili sürecin planlanarak, organize edilmesi, bireysel gereksinimlerin oluşturulması ve çalışanların istenilen hedeflere yönlendirilmesidir (Gürüz ve Yaylacı, 2007: 74).

### ***İşgücü Performansının Değerlendirilmesi***

Organizasyonlarda personelin çalışma performansını değerlendirme sürecidir (Werther ve Davis, 1993: 307). Bu süreçte çalışanların gelişimleri, potansiyelleri, aynı zamanda performans değerlendirmeleri de kayıt altına alınmaktadır. Buna ek olarak işle ilgili iş yükü ve iş potansiyeli gibi güncel konuların değerlendirilmesi, geleceğe dönük amaçların belirlenmesi gibi durumlar için bir fırsat

yaratılmaktadır. Performans değerlendirmede dikkat çekici bir kavram ise performans yönetimidir. Performans yönetimi, organizasyonda faaliyet gösteren işgücü performansını geliştirmek amacıyla yönelik bir süreç olarak değerlendirilebilir (Foot ve Hook, 2008).

### ***İş Değerleme ve Ücret Yönetimi***

İş değerlendirme, çalışanların ücretleri doğru değerlendirilip adil bir şekilde ödenmesi için gerçekleşen sürecin sıralanmasıdır. Bu süreçte işi yapan personelin kişilik özellikleri ön planda tutulması değil, işin önemliliği ve koşullarıdır. İş değerlendirme sürecinin iki önemli aşaması vardır. Bu aşamalardan ilk olarak yapılan işlerin düzgün bir şekilde sıralanması ve ilgili işlerin parasal karşılığının hesaplanmasıdır. İş değerlendirme sürecinde ikinci önemli aşama ise ücret yönetimidir (Graham ve Bennett, 1991). Yıldız ve Balaban (2006: 58-59)'a göre iş değerlendirme ile ilgili ulaşılmak istenenler aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- İşler arasında ücret farkında dengenin korunması,
- Ücretle ilgili farklılıkların ortadan kaldırılması,
- Ücretin kontrollü bir şekilde dağıtılması,
- Ücret ile maaş arasındaki kademelerin belirlenmesi,
- Ücret ile oluşabilecek sorunların giderilmesi,
- Çalışanların seçimi, eğitimi ve yükselmeleri için ihtiyaç duyulan belgelerin sağlanması.

Benligiray (2007: 15)'a göre ücret yönetimi, İKY'nin üzerinde yoğunlaştığı en önemli işlevlerinden biridir. İşletmelerde çalışanların beklentisini karşılayabilmek ve onları daha başarılı, verimli kullanabilmek için etkili bir ücret yönetimi uygulamasına ihtiyaç vardır. Ücret yönetiminin amaçları şu şekilde sıralanabilir (Benligiray, 2007: 15):

- Nitelikli çalışanları elde tutmak ve rakip organizasyonlara karşı üstünlük kurmaya çalışmak,
- Çalışanların moral ve motivasyonunu yükseltmeye çalışmak,
- Çalışanların başarılarını ödüllendirmek,
- Sendikalarla birlikte hareket etmek,
- Yasalara ve kurallara uymak,
- Çalışanlar arasında oluşabilecek ücret farkı ile ilgili sorunları minimize etmek.

### ***İş İlişkileri***

Bir organizasyonda, organizasyonun belirlemiş olduğu misyon ve vizyon çalışanlar tarafından tam olarak bilinmiyorsa, organizasyonda çalışanlar arasındaki zayıf iletişim, iş kazalarının ve mesleki hastalıkların görülme oranı yüksekse ve toplu yapılan iş sözleşmelerinde sürekli olarak problemler yaşıyorsa, böyle bir organizasyonda çalışanların verimli ve iyi performanslara sahip olması düşünülemez (Ünsalan ve Şimşekler, 2006: 140).

Başarılı bir İKY politikasını yürütmek ve uygulamak, organizasyon da İKY yöneticilerinin iç çevreyi ve dış çevreyi çok iyi analiz etmesine bağlıdır. Araştırmanın bundan sonraki bölümünde İKY'yi etkileyen çevresel faktörlere bağlı araştırmalara yer verilecektir.

## **İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİ ETKİLEYEN ÇEVRESEL FAKTÖRLER**

Etkin bir İKY hem organizasyonun hem de çalışanların ihtiyaçlarını düşünür (Kaynak ve ark., 2000: 27). İşletmelerin içinde bulunduğu çevreyi daha iyi anlayabilmeleri için öncelikle iç ve dış çevre olarak ayırmaları gerekir (Uyargil, 2008: 21). İKY iç çevre ve dış çevre faktörlerinden yoğun bir şekilde etkilenmektedir. Söz konusu etki faktörlerinden organizasyonun etkilenme derecesinin olumsuzluğunu arttıracak ya da azaltacaktır (Tortop ve ark., 2010: 43).

### **İnsan Kaynakları Yönetimini Etkileyen İç Çevre Faktörleri**

İKY'yi etkileyen iç çevre faktörleri literatür incelendiğinde bireysel nitelikler, iş nitelikleri, bireyler arası ilişkiler, organizasyonel özellikler olarak karşımıza çıkmaktadır (Tortop ve ark., 2010: 43).

#### ***Bireysel Nitelikler***

Her hangi bir organizasyon çalışan ve gelecekte çalışacak personelin nitelikleri, özellikleri İKY'nin işlev ve uygulamalarının etkisini ve nedenlerini anlayabilmemiz için önemlidir (Uyargil, 2008: 26).

#### ***İş Özellikleri***

Organizasyon işleri, İKY'yi etkileyen ve iç çevre ortamının oluşmasını sağlar. Bu işlerin taşınması gereken özellikler; iş güvencesi, iş yükü, görev nitelikleri, iş koşulları ve ortamdır (Tortop ve ark., 2010: 44).

#### ***Bireysel İlişkiler***

Organizasyondaki bireyler arasındaki etkileşimi sağlar. Çalışanlar ile yönetici arasındaki ilişkiler ile genel çalışma koşullarının belirlenmesi, düzenlenmesi amaçlanmaktadır (Uyargil, 2008: 38).

#### ***Organizasyonel Özellikler***

İnsan kaynakları yönetiminin çalışmalarını etkileyen iç faktörler arasında en kapsamlı olanı organizasyonel özelliktir (Tortop ve ark., 2010: 45). İnsan kaynakları yönetiminin çalışmalarını doğrudan etkileyen özelliklerin en önemlileri aşağıdaki gibidir (Uyargil, 2008: 39):

- Üst yönetim
- Organizasyon büyüklüğü
- İş kolunun türü
- İş kolunun büyüklüğü
- Organizasyonun büyüme durumu
- Organizasyonun bulunduğu sektör (Kamu veya Özel)
- Farklılaşma derecesi
- Organizasyonel iklim

### **İnsan Kaynakları Yönetimini Etkileyen Dış Çevre Faktörleri**

Bir organizasyonda, işlerin nitelikleri, organizasyonun özellikleri personeli doğrudan etkilerken, toplumun var olmasını sağlayan değer yargıları, standartları, normları da çalışanların organizasyondan beklentilerini etkilemektedir.

Organizasyonun yer aldığı çevreyi tanınması ve bilmesi, İKY'nin fonksiyonlarını yerine getirmede önemli ölçüde yardımcı olur (Ertürk, 2011: 11). Dış çevre faktörlerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Uyargil, 2008: 22):

- Dış işgücü
- Dış kaynaklar
- Rakipler
- Kurallar ve düzenleyiciler

### ***Dış İşgücü***

Çalışma ekonomisinde aktif nüfus olarak yer alan dış işgücü, organizasyonlarında yararlanabileceği ve potansiyellerine arttırabileceği insan kaynaklarını içermektedir. Bu kaynaklardan bazıları demografik nitelikleri içermekle birlikte İKY'yi etkileyecek hatta işlevleri ve uygulamaların belirlenmesinde yardımcı olacaktır. Bu kapsamda özel dikkat gerektirilmesi gereken unsurlar eğitim durumu, yaş dağılımı, cinsiyet ve katılımdır (Tortop ve ark., 2010: 49).

### ***Dış Kaynaklar***

Dış kaynaklar kavramı organizasyonun ihtiyaç duyduğu gerekli bölgelere insan kaynağını temin eder. Okullar, üniversiteler, sendikalar, resmi ve özel kuruluşlardan oluşan bu kaynaklar organizasyonların ihtiyacını karşılamak için nitelikli iş gücünü bulmaya yardımcı olur (Uyargil, 2008: 48).

### ***Rakipler***

İnsan kaynakları yönetiminin bazı uygulamalarını ve işlevlerini, rakiplerin varlığı etkilemektedir. Rakipler rekabeti güçlendirirken, iş gücü piyasalarında aynı nitelikte elemanlara ihtiyaç duyan diğer organizasyonların sayılarının artmasına olanak sağlar. Organizasyonlar bünyesinde kalifiyeli çalışan bulundura bilmek için çalışanları organizasyona çekmeleri gerekmektedir. Buda ödüllendirme sistemi ve çalışanların iş yerinde mutluluğuyla sağlanabilir (Uyargil, 2008: 48).

Organizasyonlarda insan değerinin önemi anlaşılmasıyla birlikte çalışanların sağlığı ve iyi oluş durumları dikkate alınmaya başlamıştır. Bu tip görüşlerin yaygınlaşmasıyla birlikte araştırmacılar, organizasyonlarda söz sahibi olan İKY'nin iyi oluşla ilişkisi üzerine yoğunlaşmaktadırlar.

### ***İKY - İyi Oluş İlişkisi***

İKY, çalışanların genel olarak tutum, davranış ve performanslarını etkilemeye yönelik bir süreçtir (Neo, 2009: 3). Bu süreç, çalışanların kendilerini önemli ve yararlı hissetmelerini buna bağlı olarak da işten duydukları zevk ve işlerini yerine getirme arzularının artmasını sağlar. (Uygur, 2009).

Kanungo (1982)'ya göre çalışanların psikolojik olarak işleri ile özdeşleşmeleri ve benliğini tamamen işine vermeleri işe bağlılık olarak tanımlanır. Bu durumun çalışanların iyi oluş durumlarıyla arasında bir ilişkili olması beklenmektedir. İyi oluş (Well-being) kavramına ilişkin ayrıntılı bilgi ve özelliklere aşağıda yer verilmiştir.

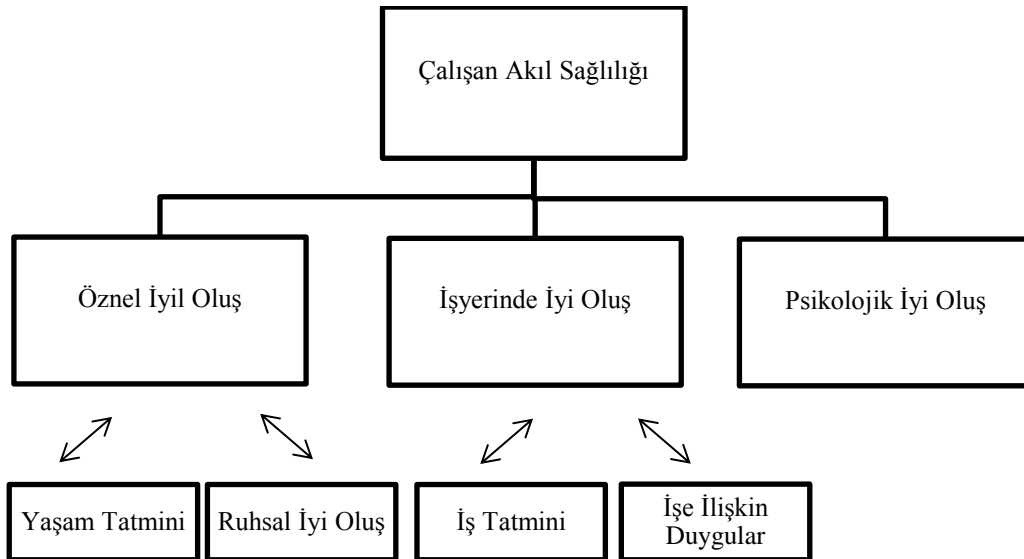
## İYİ OLUŞ (WELL-BEING) KAVRAMI

İnsanoğlu geçmişten günümüze kadar hedonizm ve mutluluk merkezli bir yapıya sahip olduğundan uzun yıllar mutluluğu tanımlayabilmek ve onu keşfetmek için çaba harcamıştır (Tracey, 1993: 73). Birçok şair, yazar ve akademisyen mutluluk üzerine odaklanmıştır. Mutluluk insanların önem verdikleri bir durumdur ve bunun bilincinde olan toplumlar mutlu olmayı öncelikli amaç haline getirmişlerdir (Diener, 2000: 73).

Aristo (1998: 25)'ya göre, mutluluk ya da insansal iyi ruhun mükemmel olana uygun biçimde veya çeşitli mükemmellikler arasında en iyisine uygun olarak etkinliğidir. Bu etkinlik yaşam boyu sürmektedir. İnsanlar mutluluğa zevk ile sahip olur. Zevk ise mutlu bir hayatın alfa ve omegası olarak tanımlanır (Epicurus, 2000). Mutlulukla ilgili yapılan araştırmalar sonucunda genel düşünce mutluluğun bir duygu olduğu yönündedir (Sevastos, 1996: 8). Mutluluk ortalama seviyenin üzerinde zevk, ortalama seviyenin altında ise aktivasyon ile uyum edilir (Barker ve Oerlemans, 2011).

Warr (2007: 7)'a göre pek çok akademisyen "mutluluk" veya "mutsuzluk" kelimelerini kullanmak yerine iyi oluş (Well-being) kavramını kullanmayı tercih etmişlerdir. İyi oluş ile ilgili literatürde çok sayıda kavram yer almaktadır. Bunlar; refah, haz, doyum, toplumsal iyi olma, öznel iyi olma ve yaşam kalitesi gibi sıralamak mümkündür (Bayram ve ark., 2004: 1).

İyi oluş durumu insanlarda akıl sağlığı kavramı ile açıklanabilir (Durmaz, 2012: 74). Son zamanlarda araştırmacılar ve sağlık uzmanları akıl sağlığı üzerine yoğunlaşmıştır (Durmaz, 2012: 74). Akıl sağlığını ölçmek için yapılan modelde sosyal, psikolojik ve öznel iyilik hali öğelerine değinmiştir (Kayes, 2005). Akıl sağlığı ile ilgili farklı bir model **Çizelge 2'** de gösterilmiştir.



**Çizelge 2. Çalışanın Akıl Sağlığı Modeli (Page ve Vella-Brodrick, 2009)**

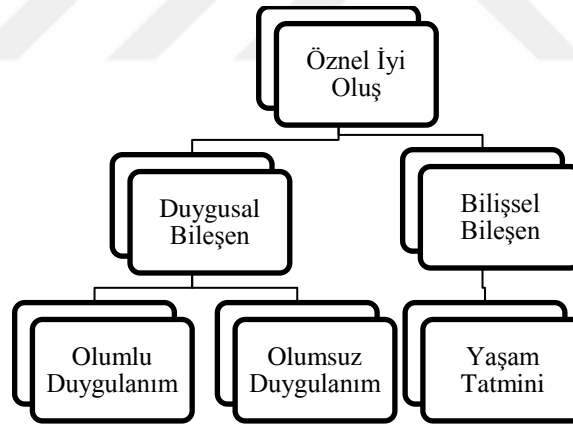


Sosyal psikoloji literatürde iyi oluşu tanımlanırken iki temel yaklaşım dikkate alınmaktadır. Bunlardan ilk olarak haz (hedonic), diğeri ise psikolojik işlevsellik (eudaimonic) yaklaşımlarıdır. Hazcı yaklaşıma göre iyi oluş hazsal ve mutluluktan ibarettir. Bu düşünceye göre iyi oluş öznel mutluluktan oluşur. Zevk ve memnuniyetsizliğin tecrübe edilmesi aynı zamanda hayatın iyi ve kötü yanlarının değerlendirilmesi ile ilgilenir (Ryan ve Deci, 2001: 114). Psikolojik işlevsellik bakış açısına göre iyi oluş tanımlanırken kendini gerçekleştirme ve tam fonksiyonda bulunma kavramlarıyla açıklamıştır (Waterman, 1993: 673).

### Öznel İyi Oluş

Son zamanlarda birçok araştırmacı depresyon, kaygı gibi negatif kavramlar yerine psikolojik iyi oluş ve pozitif psikoloji gibi kavramlara ağırlık vermişlerdir. Mutluluk, özsaygı, iyimserlik gibi olumlu iyi oluş durumlarına yol açan nedenleri ve bu durumların sonuçlarını araştırmaya başlamışlardır (Lucas ve ark., 1996).

Öznel iyi oluş bireylerin hayatlarını, zevk ve acılarını değerlendirip yorumlamasıdır (Aytaç, 2006; Diener ve ark., 2003). Keyes (2002: 208)'e göre ise öznel iyi oluş, bireylerin duygusal, psikolojik ve sosyal durumlarını kendi algılarına göre değerlendirmelerinden ibarettir. Öznel iyi oluş duygusal ve bilişsel olmak üzere iki başlık altında incelenir. Olumlu ve olumsuz duygulanım duygusal bileşeni oluştururken, bilişsel bileşen ise bireyin yaşam tatminidir (Diener ve Larsen, 1993; Diener ve Suh; 1997). Yaşam tatmini ise bireyin yaşamının çeşitli alanlarına ilişkin göstermiş olduğu tatmin eğilimidir (Robinson ve ark., 2003).



Çizelge 3. Öznel İyi Oluşun Bileşenleri (Watson, 1988; Watson ve Pennebaker, 1989).

Diener ve ark., (1999)'a göre de öznel iyi oluşun üç temel bileşenden oluşmaktadır. Bunlar, yüksek seviye pozitif duygular, düşük seviyede negatif duygular ve bireyin bilişsel olarak kendi hayatını değerlendirmesidir. Diğer bir taraftan iki farklı ilişkili düşünceden bahsedilebilir. Birinci olarak bireyin yaşam doyumunu değerlendirmesi ile yüksek düzeyde pozitif hisler ve çok az negatif hislerdir (Diener ve ark. 1999; Schimmack, 2008). Diener ve ark. (1999: 277) göre öznel iyi oluşun öğeleri aşağıdaki tablodaki gibidir.

**Çizelge 4. Diener ve ark., “Subjective Well-Being: Three Decades of Progress”, Psychological Bulletin, 1999: 277).**

Öznel İyi Oluşun Öğeleri

Hoş Duygulanım	Hoş Olmayan Duygulanım	Yaşam Doyumu	Doyum Alanları
Neşe	Suçluluk ve Utanç	Yaşamı Değiştirme Arzusu	İş
Coşku	Üzüntü, Keder	Mevcut Yaşamdan Doyum	Aile
Hoşnutluk	Kaygı ve Sıkıntı	Geçmişten Doyum	Tatil
Gurur	Öfke	Gelecekte Doyum	Sağlık
Şefkat	Stres	İnsanların Kendi Yaşamı İle İlgili Görüşlerinden Doyum	Maddiyat
Mutluluk	Depresyon		Kişinin Ait Olduğu Grup
Coşkunluk	Kıskançlık		

Öznel iyi oluş mutluluğun psikolojik işlevsellik yaklaşımı ile aynı bakış açısına sahip değildir bu yüzden öznel iyi oluş daha çok günlük hazlarla ilgilenirken, kendini gerçekleştirme ve daha derin doyumlarla ilgilenmemektedir (Page ve Vella-Brodrick, 2009).

### Psikolojik İyi Oluş

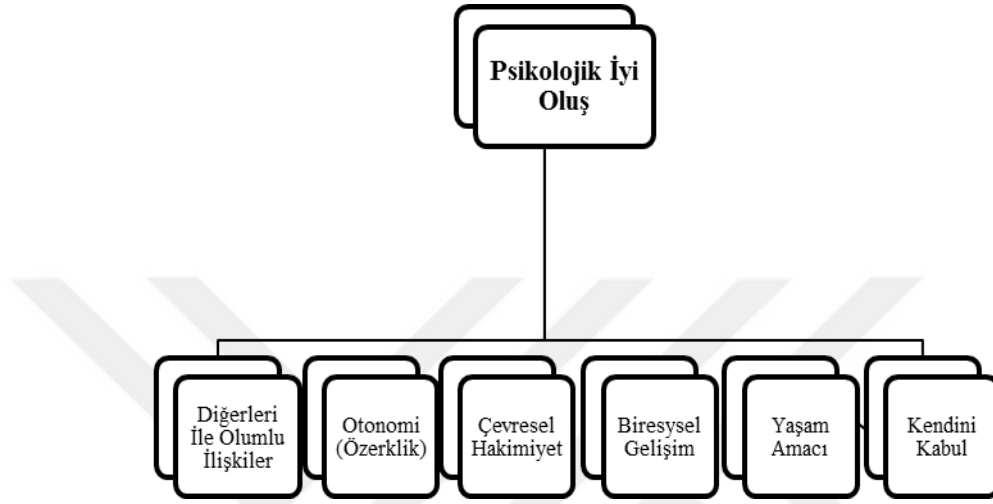
Psikolojik iyi oluş bireyin hayattaki amacını, değerlerini, değerlerinin farkında olup olmadığını, insanlarla ilişkilerini ve bu ilişkilerinin kalitesini içermektedir (Ryff ve Keyes, 1995: 720). Robertson ve Cooper (2011: 54)’e göre psikolojik iyi oluş bireylerin iş yerinde hissettiği duygusal ve belirli bir amaca yönelik psikolojik süreçler olarak tanımlanmıştır. Daha açık şekilde, bireyin kendini motive etmesini, bireyin neleri yapıp neleri yapamayacağını farkında olması ve kendini olduğu gibi kabul etmesi, diğer insanlarla ilişkilerini samimi ve güvenli şekilde geliştirmesini, yaşam amacına sahip olmasını ve anlamlandırmaya çalışmasıdır (Keyes ve ark, 2002: 1007).

Yetim (2001: 288)’e göre öznel iyi oluş psikolojik iyi oluşun yeterli koşulu olmadığı yönündedir. Örneğin manik nöbeti (bipolar bozukluk) sırasında aşırı duygular yaşayan bir kişi yaşadığı hayattan son derece memnundur. Bilinçli veya bilinçsiz davranışlarını ve duygularını bir kenara bırakıp tek başına yaşayan birey mutlu olduğu söyleyebilir. Fakat bu bireyler psikolojik açıdan sağlıklı veya iyi olduğu söylenemez.

Psikolojik iyi oluş modeli altı boyuttan oluşmaktadır. Bunlar: kendini kabul, yaşam amacı, bireysel gelişim, çevresel hâkimiyet, otonomi ve diğerleri ile olumlu ilişkiler olarak sıralanabilir (Ryff, 1989a: 1071). Bu altı boyutun kişiye kazandırdığı, kişinin kendini ve hayatını olumlu değerlendirmesini, bir birey

olarak gelişimini, hayattaki varlığını, diğer insanlarla iyi ilişkiler kurmasını, hayatını ve çevresel değişkenleri verimli kullanmasını ve özgür iradeye sahip olmasıdır (Ryff, 1989b). Varsayılan altılı boyut modelle ilgili **Çizelge 5**'de aşağıda gösterilmiştir.

**Çizelge 5. Ryff'in Psikolojik İyi Oluş Model Boyutları**



Ryff, (1989: 1070)'a göre farklı formüllerde belirtilen iyi oluş özelliklerine bakıldığında, birçok kuramcı olumlu psikolojik işlevselliğin bir birine benzeyen özellikte olduğunu açık bir şekilde söylemektedir. Bu kuramlar incelendiğinde her bir boyuta ilişkin tanımlar yeniden yapılmıştır (Ryff, 1995: 99).

Özetle, psikolojik iyi oluş, bütün kavramlarıyla değerlendirildiğinde, kişinin kendi ve hayatı hakkında olumlu düşünceye sahip olmasıdır. Süreç içerisinde gelişme göstererek hayatının bir anlamı olduğuna inanması, yaşama dair inancının olması ve bu şekilde hareket etmesini, zaman içinde diğer insanlarla olumlu ve iyi ilişkiler kurmasını, kendi amaçları ve gelişimi doğrultusunda özgür kararlar alabilmesini sağlayan işlevsel bir kavramdır (Hamurcu, 2011).

#### ***Kendini Kabul***

Kendini kabul; kuramcılara göre iyi oluşun, en açık ve en sık tekrar edilen, kendini gerçekleştirme, tam işlevsellik, olgunlaşma gibi ruh sağlığının en önemli özelliklerindedir (Ryff, 1989a; Ryff ve Singer, 1996).

#### ***Diğerleri İle Olumlu İlişkiler***

Psikolojik iyi oluşu oluşturan boyutlardan biri olan olumlu ilişkiler, diğer insanlarla sıcak, güven veren ilişkilere sahip olmak demektir (Ryff ve Keyes, 1995: 720). Allport, diğer insanlar ile olumlu ilişkilerin olgunlaşmasının belirli bir kriterine sahip olduğunu vurgular (Ryff ve Keyes, 2008).

#### ***Özerklik (Otonomi)***

Özerk olmak bireyin özgür iradesi ile karar verme yeteneğidir (Ryff ve Keyes, 1995: 720). Kişinin özgür olması, hür iradesini kullanabilmesi, sosyal baskıya

karşı koyarak bağımsız olabilmesi, belirli ölçüler karşısında kendini değerlendirebilmesidir (Ryff, 1989a; Ryff ve Singer, 1996).

### ***Çevresel Hâkimiyet***

Çevre hâkimiyeti, kişinin kendi yaşamını uygun çevreyi seçebilmesi ve bunları yönetebilme kapasitesidir (Ryff ve Keyes, 1995: 720). Kişinin hayatı boyunca kendi ruh haline uygun çevreyi oluşturabilmesi ve bu çevreyi idare etmesi ruh sağlığının bir özelliği olarak tanımlanır (Ryff, 1989a; Ryff ve Singer, 1996).

### ***Yaşam Amacı***

Yaşam amacı boyutu, bireyin hayatta bir amacının olmasının yanı sıra hayata tutunabilme becerisidir (Kuyumcu, 2012). Geçmiş ile gelecek yaşantısı arasında bağlantı kuran, yaşama amacını oluşturan inançlara ve değerlere önem veren kişilerin yaşam amacından yüksek puan aldıkları gözlenmektedir (Ryff, 1989: 1072).

### ***Kişisel Gelişim***

Kişisel gelişim bireyin kendini sürekli olarak geliştirme isteği ve yeni deneyimlere açık olma hissine sahip olması olarak tanımlanır (Ryff ve Keyes, 1995:720). Kişisel gelişimde zorlanan bireyler, neşesiz, gelişme duygusu olmayan, hayata karşı negatif bakış açısına sahip, isteksiz ve sıkılmış kişilerdir (Ryff, 1989a; Ryff ve Singer, 1996).

### ***İş Yerinde İyi Oluş***

İş yerinde iyi oluş, çalışanların çalışma yaşamındaki tecrübelerini değerlendirmesi ile ilgilidir (Barker ve Oerlemans, 2011). Barker ve Oerlemans (2011)'a göre çalışanlar yüksek iş doyumuna sahipse, neşe, sevinç, mutluluk gibi olumlu duygulara çok rastlanırken, olumsuz duygulara daha az rastlanıyorsa yüksek derecede iyi oluşa rastlanmaktadır.

İş yerinde iyi oluş kavramını işe ve çalışanlara ilk uygulayan araştırmacı Peter War'dır (Robertson ve Cooper, 2011). İş yerinde iyi oluşla ilgili günümüze kadar birçok ölçme aracı geliştirilmiştir. Bunlardan bazıları, tatmin, işe yabancılaşma, iş ilişkisi, depresyon, tükenmişlik gibi duygulardan sadece belli noktalarını değinildiği söylenebilir. Buna karşılık bazı ölçme araçları da yaşam tatmini, mutluluk, pozitif ve negatif duygular, anksiyete, depresyon, genel memnuniyetsizlik, öz saygı gibi kavramlara geneline değinilmiştir (War, 1990). Bu alanda yapılan araştırmalar sonucunda iki boyut ortaya çıkmıştır. Bunlar: duygusal durumlar (zevk) diğeri ise uyarılmadır.

War (1990: 193), işle ilgili duygusal iyi oluşu iki ana boyut (zevk, uyarılım) olarak incelemiştir. Bu boyutları kullanarak üç eksenli duygusal iyilik halini açıklamaya çalışmıştır. Bu eksenleri oluşturanlar (memnuniyetsiz-memnun), (anksiyete-hoşnutluk) ve (depresyon-heves) olarak sıralanır. Diener ve Larsen (1993) iş yeri iyi oluşun sıkça tecrübe edilen pozitif duygularla, az tecrübe edilen negatif duyguları yansıttığını belirtir. İşe ilişkin duygusal iyi oluş psikolojik iyi oluşun tecrübe edilmiş duygusal bir bileşenidir. Duygusal iyi oluş, duygusal ve bilişsel öğeler barındıran psikolojik iyi oluştan ayrılmaktadır (Diener ve Larsen, 1993; War, 1990).

İş yerinde iyi oluş çalışanların işlerinde daha verimli ve istekli çalışmalarına yardımcı olur. Bu aynı zamanda çalışanların işlerine olan bağlılığını artırır. Araştırmanın bundan sonraki bölümlerinde İKY’de iş bağlılığı kavramına, tanımlara ve yapılan araştırmalara yer verilecektir.

## **İKY’DE İŞ BAĞLILIĞI KAVRAMI**

“Bağlanma” çalışma psikolojisi ve sosyal psikoloji alanında son yıllarda birçok çalışma yapılmıştır. İngilizcede “engagement” Türkçe karşılığı ise “adanma”, “bağlılık”, “salgınlık” olarak kullanılmaktadır. Yabancı literatürde “job engagement” ya da “work engagement” olarak kullanılmıştır. Türkçe karşılığı “işe bağlanma” olarak ifade edilmiştir (Keser ve ark., 2009: 95). İşe bağlanma kavramı, pozitif, tatmin edici, fiziksel güçle, kendini ithaf etme ve kendini verme kavramları ile ilişkili pozitif zihinsel bir kavram olarak tanımlanır (Shimazu ve Schaufeli, 2008: 171).

Organizasyondan organizasyona çalışanların işlerine bağlılıkları farklılık gösterebilir. Kendi organizasyonuna sahip (Aile şirketleri) olan insanlar, farklı organizasyonda çalışan insanlara göre işlerine daha fazla bağlı olmaktadır. Bu durum insanın doğası gereği olmaktadır. İnsanlar sahip olduğu organizasyonun başarısı için daha fazla çalışıp çaba sarf ederken, sahip olmadığı mülkiyete karşı daha az ilgi göstermektedirler.

### **İşe Bağlanmanın Tanımı**

Kahn (1990)’a göre işe bağlanma, bireyin, işle ve diğer kişilerle ilişkilerini ayarlayan, bireyin, zihinsel, duygusal, fiziksel varlığını ortaya koyan ve bütün performansını etkileyen bir kavramdır. İnsanlar çalışma ortamında kendilerini ifade etmek durumunda hissederler. Duygularını açıklayabilen çalışanlar daha mutlu olup, fiziksel ve zihinsel olarak kendilerini işlerine daha kolay verebilirler (Kahn, 1990: 700). Schaufeli ve Bakker (2003)’ün yaptıkları araştırmada işe bağlanmayı, olumlu, amacına ulaşan, aklın; işe bağlantılı, azimli yönü olarak tanımlamışlardır.

İşe bağlanmanın ortaya çıkmasını etkileyen üç kavram bulunmaktadır. Bu kavramlardan birinci olanı motive edici kaynaklardır. Çalışma arkadaşlarından ve yöneticilerinden destek alma ve onaylama, gelişim ve öğren için fırsatların değerlendirilmesi, performans ve geri besleme işe bağlanmanın ortaya çıkmasını sağlar. İkinci kavram, kendini işe adamadır. Örneğin, organizasyondaki bir çalışanın organizasyondaki gerekliliğini arttıra bileceği umuduyla organizasyonun başarısını istemesi durumudur. Üçüncü kavram ise işe bağlanmayı, pozitif, tatmin edici, etkili bir motive edici olarak tükenme halinin tam tersidir (Bakker ve Schaufeli, 2008: 147).

### **İşe Bağlılık İle İlgili Yaklaşımlar**

Yapılan literatür taramasında işe bağlılıkla ilgili tanımlar incelendiğinde, işe bağlılığı dört farklı unsurla açıklanabilir. Bu unsurlar (Saleh ve Hosek, 1976: 214):

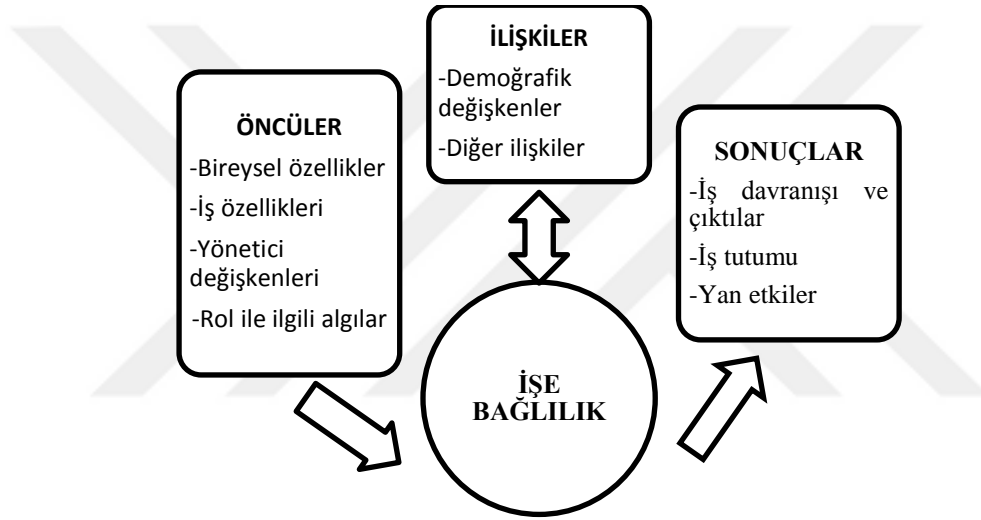
- İş hayatının merkezine alma,
- İşini diğerleri ile paylaşma ve işe aktif şekilde katılma,

- İş ile özdeşleşme,
- Benliğini tamamen işini verme

### İşe Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Bağlılık, görevinde bağımsız olma, görevini önemseme, görev tanımının olması, beceri çeşitliliği iş özellikleri karar verme, iletişim kurma, geri bildirim ve katılma gibi yönetici davranışlarıyla ilişkilidir. İşe bağlılık, iş özellikleri kadar kişisel özelliklerden de etkilenir (Igarria ve ark., 1994). Brown (1996)'a göre işe bağlılığı etkileyen faktörler şu şekilde gösterilmiştir.

Çizelge 6. İşe Bağlılıkla İlgili Faktörler (Brown, 1996).



Rol ile ilgili algılar, yönetici değişkenleri, işin özellikleri ve bireysel özellikler işe bağlılığını etkileyen unsurlardır. Bu unsurların, işe bağlılık üzerindeki etkisini inceleyen araştırmacılar, durumsal etkilerin işe bağlılık üzerinde belirleyici rol oynadığını varsaymaktadırlar (Brown, 1996).

### İşe Bağlılığın Oluşturduğu Sonuçlar

İnsanların işe bağlılığının önemli ölçüde organizasyonel çıktılar üzerinde etkisi vardır (Kahn, 1990). Pfeffer (1994) ve (Brown, 1996)'a göre işe bağlılık, çalışanların iş performansını belirleyen, motivasyonlarını ve çabalarını etkilemektedir. Çalışanların doğasında olan işe bağlılık, organizasyonlar için çekiciliği olan bir tutumdan ibarettir. İşe bağlılığı yüksek düzeyde olan kişiler, iş yerinde olumlu tutum ve davranış sergilerler (Carson ve ark., 1995; Cohen, 1995).

Yüksek düzeyde işe bağlılığı olan çalışanlar, kendilerini iş yerine ait görürler ve başarılı olduklarını düşünürler (Holton ve Russell, 1997).

**Çizelge 7. İşe bağlılığın sonuçları (Podsakoff ve ark., 2000)**

İş davranışları ve Çıktılar	<ul style="list-style-type: none"><li>• Çaba</li><li>• Performans</li><li>• İşe gelmeme</li><li>• Çalışan değişim hızı</li></ul>
İş Tutumu	<ul style="list-style-type: none"><li>• Genel iş tatmini</li><li>• Çalışma tatmini</li><li>• Yönetici tatmini</li><li>• İş arkadaşı tatmini</li><li>• Ücret tatmini</li><li>• Organizasyonel tatmin</li><li>• İşten ayrılma niyeti</li></ul>
Yan Etkiler	<ul style="list-style-type: none"><li>• İş-Aile çatışması</li><li>• Stres</li><li>• Fiziksel sağlık şikâyetleri</li><li>• Yaşam tatmini</li></ul>

İşe bağlılığın kişisel ve organizasyonel düzeyde pozitif sonuçları bulunmaktadır. İşe bağlılığın organizasyonel sonuçları, çalışan performansı, kazaların azalması, işgücü devir oranının düşmesi, artan müşteri sadakati, organizasyonun kar sağlama olarak sırlanabilir (Bakker ve Bal, 2010).

Bu araştırma tenis antrenörlerinin iyi oluş durumlarının işe bağlılığına etkisini ölçmeyi amaçlamaktadır. Dolayısıyla spor yönetimi İKY'nin yapısını ve işleyişini bilmek önemli olacaktır. Tez çalışmasının bundan sonraki bölümünde sporda İKY'ye ilişkin kavramlar, açıklamalar ve yapılan araştırmalara yer verilecektir.

## **SPORDA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ**

Spor organizasyonları, tüketicilerin memnuniyeti sağlanmak amacıyla farklı faaliyetlerle hizmet sunmak için devlet veya özel sektörde kurulan organizasyondur. Bu organizasyonlar kar amacı güden profesyonel spor kulüpleri ile kar amacı gütmeyen yerel spor kulüpleri veya devlet organizasyonlarıdır (Fried, 2005). İKY, organizasyon içerisinde işe alım, eğitim ve personeli elde tutma gibi işlevleri bir vizyon doğrultusunda yerine getirir (Schwarz ve ark., 2015: 83). Organizasyonların hedeflerine ulaşabilmesinde insan kaynağı stratejik öneme sahiptir. Üretimin yoğun yapıldığı hizmet organizasyonlarında insan faktörü kritik öneme sahiptir. Spor organizasyonlarında belirli bir yapı içerisinde yöneticilerden yardımcı hizmetlere, antrenörlerden mühendisler kadar farklı meslek grubundaki insanları bir araya getirerek spor hizmeti üretip sunmaktadır. Bu durum spor organizasyonlarında üç farklı sınıfta ele alınmaktadır. Bu sınıflar; profesyoneller, gönüllüler, müşterilerdir (Fried, 2005).

## **Profesyoneller**

Profesyonel spor organizasyonları, iş ve görevleri yerine getirmesi için belirli ücret karşılığında işe alınmış farklı çalışanlardan oluşmaktadır. Spor organizasyonlarında işe kabul edilen çalışanlar genel olarak, yönetsel, idare, denetimsel ve genel mahiyette olmak üzere dört kademe görev yapmaktadırlar (Fried, 2005). Yönetsel kademe çalışanları, spor organizasyonlarının yapmış olduğu icraatlarından ve yönetiminden sorumlu olan üst düzey konumdaki güce ve otoriteye sahip yöneticilerdir. Bu kademede profesyonel çalışanlar, başkanlar, icra kurulları ve genel müdürler yer almaktadır (Basım, 2013: 57).

Bir alt kademe, spor organizasyonlarının belirli bölümleri veya organizasyonların günlük işlerinden sorumlu olan aynı zamanda orta yönetim kademesi olarak da bilinen idari kısımdaki çalışanlardır. Bu kademedeki çalışanlar, üst kademedeki yöneticilerin belirlemiş olduğu hedefleri çalışanların yerine getirebilmesi için üst kademe ile alt kademeyi bir birine bağlayan kritik öneme sahiptirler. Spor organizasyonlarında bu kademede çalışanlar, pazarlama, tesis yönetimi, ticari faaliyetler, spor programları ve yiyecek, içecek hizmetleri gibi birçok bölümün idari ve yöneticisi konumundadırlar (Basım, 2013: 57).

Denetimsel kademedeki profesyonel çalışanlar ise idari kademenin altında, belirli bir bölüm içerisinde günlük faaliyetlerden sorumlu olan çalışanlardır. Bu yardımcı düzeydeki yöneticiler, farklı bölümlerde çalışan uzmanlarla iletişim içinde olup orta düzeydeki yöneticilerin direktiflerini yerine getirilmesini sağlamakla sorumludur (Basım, 2013: 57).

Son olarak en alt kademede bulunan genel mahiyetteki çalışanlar, spor organizasyonu yönetimi tarafından belirlenen çeşitli görevlerin yapılması için görevlendirilmiş çalışanlardan oluşmaktadır. Bu çalışanlar, mal sorumluları, ön büro elemanları, güvenlik elemanları, hizmetliler gibi farklı alanlardaki uzman kişilerden olmaktadır. Spor organizasyonlarında en alt kademede genel mahiyette çalışanları bazı durumlarda tam zamanlı çalışamazlar. Bu durumlar finansal kaynakların yetersizliğinden dolayı yarı zamanlı, sözleşmeli veya sezonluk olarak profesyonel spor organizasyonları tarafından sıklıkla tercih edilir (Basım, 2013: 57).

Genel olarak değerlendirildiğinde, üst kademelerdeki profesyonel çalışanlar spor organizasyonların yönetiminden; genel mahiyetteki çalışanlar teknik işlerin yapılmasından, orta ve alt kademedeki yöneticiler ise, genel kavramsal görevlerin mahiyetteki çalışanlara iletilmesinden ve teknik konuların üst kademedeki yöneticilere açıklanmasından sorumludur. Profesyonel çalışanların kademelerine bakılmaksızın her bir kademe; spor organizasyonlarının, planlama, örgütleme ve kontrol etme süreçlerinin uygun bir biçimde yapılabilmesinden sorumludur (Fried, 2005).

## **Gönüllüler**

Spor organizasyonlarında karşılaşılan en önemli problemlerden biri, faaliyet ve organizasyonun yapılabilme sürecinde çalışanlara yapılacak ödemelerdir. Spor organizasyonu yöneticileri, özellikle müşterilerin güvenli ve eğlenceli zaman geçirme sürecinde, çalışanların içsel ve dışsal kurallara uyulmasının kontrolünü



sağlamak durumundadır. Bu durum spor organizasyonlarının ihtiyaç duyduğu birçok kişinin çalışma maliyetleri ulusal ve uluslararası alanlarda yapılacak olan organizasyonların faaliyetini engellemektedir. Ekonomik olarak büyük bir bütçeye sahip olmayan ve kar amacı gütmeyen spor organizasyonları yeterli düzeyde faaliyet yapamamaktadırlar (Fried, 2005). Bu durum faaliyet gerçekleştirmede zorlanan spor organizasyonların sonunu getirmektedir. Bundan dolayı spor organizasyonları diğer organizasyonlardan farklı olarak, gönüllü olarak çalışabilen insan kaynağının olduğu görülmektedir. Gönüllüler organizasyona yapmış oldukları hizmetlerden dolayı ücret almaksızın kendi istekleriyle yardım eden organizasyon içerisinde yer alan kişiler olarak görülmektedir (Sertbaş ve ark., 2004; Fried, 2005).

Özellikle uluslararası spor organizasyonlarında hangi faaliyet olursa olsun gönüllü çalışanlara ihtiyaç duyulmaktadır. Gönüllüler, spor organizasyonunun imajını yansıtan ve yapılan faaliyetlerin başarılı veya başarısız olmasında önemli rol oynayan kişilerdir. Böylece yerel organizasyonlardan olimpiyatlara kadar yapılan faaliyetlerin tümünde spor organizasyonlarının gönüllülere ihtiyaç duymaktadır (Basım, 2013: 58).

### **Müşteriler**

Organizasyonlarının hizmet odaklı bir yapıya sahip olması spor organizasyonları için diğer insan kaynağını oluşturan müşteriler ve hizmet alanlardır. Bunlar, spor organizasyonlarında faaliyetlere katılan katılımcılardır. Spor organizasyonlarının özelliği gereği, üretilen hizmet aynı anda tüketilme durumu söz konusudur. Bu durum spor organizasyonunun müşterisi veya alıcısı, girdi ve çıktıları sağladığı için aynı zamanda insan kaynağı konumundadırlar. Gönüllüler gibi müşterilerde hizmet kaynağı oluştururlar ve spor organizasyonun düzenlediği faaliyetlerde hizmet sunma fırsatı yaratırlar (Fried, 2005).

Görüldüğü üzere, üç farklı şekilde değerlendirilen insan kaynakları, spor organizasyonları için kavramsal bir bakış açısı sunmaktadır. Spor organizasyonları, bu kavramsal bakış açısından alınan insan kaynaklarını amaçları doğrultusunda kullanabilmesi için sürekli gelişim içinde olmak durumundadır. Özellikle son zamanlarda müşteri memnuniyeti, kaliteli hizmet sunma, müşteri kaybına neden olacak düşük maliyetlerden kaçınma gibi durumlar spor organizasyonu yöneticilerini sürekli olarak gelişmeye teşvik etmektedir (Basım, 2013: 59).

## **SPORDA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI**

İKY uygulamaları, çalışanların organizasyona kazandırılmasından organizasyondaki işlerine son verilmesine kadar geçen zamana ve insan kaynağının etkili ve verimli kullanılmasına yönelik faaliyetlerin tümünü kapsamaktadır. Bu faaliyetleri aşağıdaki gibi özetlenebilir (Akyüz, 2001):

- İş tanımı ve işin analizi
- Organizasyonun ihtiyaç duyduğu insan kaynağının belirlenmesi, bir dizi mülakat ve testler sonucunda işe yerleştirilmesi,
- Çalışanların eğitilmesi ve bilgilendirilmesi,

- Çalışanların performansını artırabilmek için çeşitli faaliyetlerin yapılması,
- Çalışanların geleceğe yönelik kariyer planlarının oluşturulması,
- Organizasyonda eşit iş imkanlarının sağlanması,
- Organizasyonel gelişim programlarının yapılması ve uygulanabilir olması,
- Ücret sisteminin oluşturulması ve uygulanması

Organizasyonun gelecekte ihtiyaç duyacağı insan kaynağının planlanmasının yapılması İKY'nin stratejilerini ortaya koymaktadır. İKY fonksiyonları birincil olarak mevcut durumun belirlenmesi, daha sonra gelecekte yapılması planlanan işlerin ortaya konma aşamalarıdır (Gratton ve ark., 1999).

### **Sporda İnsan Kaynağının Yönetimi**

Bütün organizasyonlarda olduğu gibi, spor organizasyonlarının da en önemli insan kaynakları fonksiyonu, çalışanları koordine edebilme sürecinde en doğru yöntemin bulunmasıdır. Yönetimin sahip olduğu vizyon doğrultusunda, organizasyonel işleri yerine getirmek üzere, belirlenen hedeflere ulaşılabilmesi için planlama, örgütleme, yönetilme ve kontrol etme süreçlerini uygulamalıdır (Fried, 2005).

Spor organizasyon çalışanları, İKY açısından organizasyonun demir başı olarak görülmektedir. Çalışanların bu bakış açısı ile değerlendirilmesi, organizasyona sağladıkları bilgi, beceri ve yeteneklerin emsalsiz olmasıdır. Bu ek olarak diğer organizasyon çalışanları verilen görev çerçevesinde çalışır iken; hizmet odaklı spor organizasyon çalışanları, farklı bakış açısına sahip olabilirler. Bu bakımdan İKY spor organizasyonları için daha farklı bir konuma sahiptir. Bu durum insan kaynağı yönetme sürecinde iki kavramı ön plana çıkarmaktadır. Bu kavramlar, insan sermayesi yönetimi ve insan kaynakları liderliğidir (Basım, 2013: 60).

### **Sporda İnsan Sermayesi Yönetimi**

İnsan sermayesi yönetimi organizasyonun sahip olduğu en değerli varlığı olarak tanımlanır (Armstrong, 2002). Spor endüstrisi hizmet odaklı olması, spor organizasyonlarında kullanılan insan sermayesini ön plana çıkarmaktadır. Bu durum insan kaynaklarının spor hizmeti sunmasının yanında organizasyonlara da değer katmaktadır. Organizasyonda insan kaynağı, eğitimi, uzmanlığı, uyumluluğu, bağlılığı ve sadakati sağlama konusunda organizasyonun geneline önemli katkı sağlayan bir unsurdur. Çalışanların bireysel eğitim ve uzmanlığa sahip olması, özellikle spor organizasyonlarında temel yetenek ve hizmetlerin belirlenmesinde ön plana çıkmaktadır (Basım, 2013: 60).

### **Sporda Liderlik**

Spor organizasyonlarında İKY süreçleri uygulanırken ortaya çıkan diğer bir kavram liderliktir. Liderlik bireylere öncülük etmek ve yol göstermek olarak tanımlanır (Koçel, 2001). Yöneticiler ile liderleri bir birinden ayırın farklar ele alındığında, yöneticiler, görevin icra edilmesine odaklanırken; liderler, çalışanlara öncülük edip ilham vermektedirler (Basım, 2013: 60).

## **SPORDA STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ**

Stratejik insan kaynakları yönetimi, organizasyon performansı ile insan kaynakları uygulamaları arasındaki ilişkiyi ortaya koyan bir kavramdır (Becker ve Huselid, 2006). Bu kavram insan kaynakları stratejileri ile organizasyonel stratejiler arasındaki uyumla açıklanabilir. Organizasyonlarda rekabet üstünlüğünün sağlanması ve insan kaynakları stratejilerin geliştirilmesi insan kaynaklarını merkezi bir konuma taşımaktadır (Dersler, 2000; Buckley ve Ferris, 1996). Spor organizasyonlarında stratejik insan kaynakları, belirlenen hedeflerin başarılmasını amaçlayan bütüncü bir yaklaşım sergilemektedir (Basım, 2013: 61).

Spor organizasyonunda insan kaynakları, stratejik bakış açısına sahip birçok unsur bir arada barındırır. Bu unsurlar: mülkiyet yapısı stratejileri, spor organizasyonu ihtiyaçlarının giderilmesini sağlayan unsurların uygunluğu, aynı faaliyeti düzenleyen organizasyonlar üzerinde rekabet avantajı elde etme ve spor organizasyonu yapısının stratejik yeterlilikleri olarak sıralanabilir (Flannery ve Swank, 1999; Becker ve Huselid, 2006). Diğer bir taraftan insan kaynakları stratejilerinin belirlenmesi, gelecekteki organizasyonel ihtiyaçların ve organizasyonun var olan yeteneklerinin karşılaştırıp analiz edilmesiyle gerçekleşir (Gratton ve ark., 1999). Bu durum spor organizasyonlarında İKY'nin bilgi yönetimine olan ihtiyacını ortaya çıkarmaktadır (Basım, 2013: 61).

### **Bilgi Yönetimi**

Bilgi yönetimi, bilginin elde edilmesi, paylaşılması, geliştirilmesi ve kullanılması amacıyla hem yasal sermayenin hem de insan sermayesinin yönetilmesi olarak tanımlanır. Ayrıca bilgi yönetimi, organizasyonlarda entelektüel sermayeye ilişkin süreçlere, ölçümlere ve yatırımlarla ilişkili konuların değerlendirilmesidir (Dzinkowski, 2000).

Organizasyon faaliyetlerinin etkili ve verimli yönetilebilmesi için çalışanların sahip olduğu bilgi ve organizasyon içindeki bilgi paylaşımı İKY'de bilgi yönetiminin önemini ortaya koymaktadır. Spor organizasyonlarında bilgi, bütüncü bilgi, şekillenmiş bilgi, benimsenmiş bilgi ve kültürel bilgi olmak üzere dört gruba ayrılmaktadır (Fried, 2005).

Spor organizasyonlarının başarılı bir şekilde amacına ulaşabilmesi için iş gücü planlama, işe alma, performans değerlendirme, eğitim gibi insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarından her birine ihtiyaç duyulmaktadır (Ekinci ve İmamoğlu, 2002: 52).

### **İşgücü Planlama**

İşgücü planlama, organizasyonları şekillendiren temel bir süreçtir. Organizasyonun kısa ve uzun vadeli amaçlarına ulaşabilmesi için doğru yerde, doğru zamanda doğru insanları sağlanmasıdır (Amstrong, 2012: 209). Aynı zamanda iş gücü planlama, organizasyonda hangi pozisyonu doldurmak zorunlu olduğunu ve nasıl doldurulacağını kararını verme sürecidir (Dessler, 2013: 138).

Bu süreçte iş gücü planlama, organizasyon çalışanlarının yetenek ve becerilerinin kategorize edilmelerini kapsayan aynı zamanda çalışanların gereksinimlerini karşılayarak onların tatmin edilmesini sağlayan genel bir yaklaşım olarak

değerlendirilir. İş gücü planlama işin ayrılmaz bir parçasıdır (Amstrong, 2012: 210).

### **İşe Alma**

Organizasyonlarda insan kaynakları planlanması sürecinin ardından, işgücüne duyulan ihtiyacın ortaya çıkması ve bu ihtiyacın karşılanmasına yönelik yapılan faaliyetlerin tümü işe alma sürecini oluşturmaktadır (Schmitt ve Chan, 1998). Spor organizasyonunun stratejik hedeflerine ulaşabilmesi için nitelikli adaylardan havuz oluşturarak işin genel amacına uygun personel alımı yapmalıdır. Daha spesifik olarak bu amaçları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Taylor, 2008: 66):

- İnsan kaynakları planlaması ile organizasyonun mevcut ve gelecekteki ihtiyaçlarını belirlemek,
- Organizasyona en az maliyetle uygun niteliklere sahip iş başvurusu havuzu oluşturmak,
- Organizasyon, personel için yasal ve sosyal yükümlülükleri yerine getirmek,
- Potansiyel iş başvurusunda uygun adayların kim olacağına dair iş başvurularının belirlemek,
- İş başvuruları için çeşitli tekniklerin ve mevki yerlerini değerlendirmek

Organizasyonlarda insan kaynağı ihtiyacı iç ve dış kaynaklardan karşılanmaktadır. İç kaynaklardan sağlanan personel ihtiyacı genellikle, terfi etme, iş zenginleştirme, rotasyon gibi çeşitli yöntemler sonucunda daha hızlı ve az maliyetli olmasından dolayı organizasyonların öncelikli tercihleri arasındadır. Diğer taraftan dış kaynaklardan personel ihtiyacının sağlanması, organizasyonların yeni kurulma, genişleme, durumlarında veya iç kaynaklardan personel temininin yapılamadığı zamanlarda tercih edilen yöntemdir (Schmitt ve Chan, 1998).

Organizasyonlarda ihtiyaç duyulan personelin iş tanımına uygun özelliklere sahip olması beklenmektedir. Bu özellikler, adayın işi öğrenme sürecini kısaltırken organizasyonun katlandığı eğitim maliyetlerini de düşürmektedir. Adayların işe alma sürecinde birçok testler ve değerlendirmenin yapıldığı söylenebilir. Bu testler adayın özelliklerine göre, beceri ve yetenek testleri, kişilik testleri ve yetenek testleri olmak üzere üç grupta yapılmaktadır (Schmitt ve Chan, 1998).

Adayların işe alınma sürecinde yapılan diğer bir uygulama, tüm testlerin bir merkez tarafından yapılıp ve uygun adayın organizasyona sunulmasıdır. (DeCenzo ve Robbins, 1996).

### **Performans Değerlendirme**

Performans değerlendirme, bir çalışanın çalışma anını veya geçmiş performansını değerlendirmek anlamına gelir (Dessler, 2013: 284). Performans değerlendirme kamu ve özel sektörde yaygın olarak kullanılmaktadır (Tyson, 2014: 194). Organizasyon çalışanlarını doğru bir şekilde koordine edilebilip yönetebilmek için onları motive etmek gerekir. Çalışanların bazıları övgüyle, bazıları terfiyle

bazıları da primle motive olurlar. Çalışanların motivasyonunu sağlayabilmek için aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Fried, 2005: 64):

- Ayın en iyi çalışanını panoda yayınlamak ve onları ödüllendirmek,
- Çalışanları kendi aralarında kısa süreli olarak iş değişimi yapmak,
- Çalışanları güçlendiren kararlar almak,
- Çalışanlara yıl boyunca istedikleri gibi harcayabilecekleri bütçe ayırmak,
- İşe yeni başlayanlara maddi yardımda bulunmak,
- Çalışanlara iş rotasyonu veya esnek çalışacak çalışma saatleri gibi iş değişikliklerine izin vermek,
- Çalışanlara daha yararlı olacak seçenekler sunmak,
- Çalışanların aileleri tesisten faydalanması için izin vermek.
- 

### **Eğitim**

Geniş anlamıyla eğitim, yetiştirme ve geliştirmeyi içeren bir kavram olup çalışanları bilgi, beceri kazandırma, davranış geliştirme gibi gelecekte yapacakları işlere uygun birer çalışan faaliyetleri olarak tanımlanabilir (Dündar, 2010: 183). Yetiştirme, işe yeni başlamış bir çalışanın iş ile ilgili bilgi ve becerilere ulaşabilmesi için geçen süre zarfında yapmış olduğu çalışmalar olarak tanımlanır. Geliştirme ise geçen sürenin kısıtlı olmayışıdır. Organizasyonun ihtiyaçları doğrultusunda geliştirdikleri eğitim programları aşağıdaki yararları sağlamaktadır (Mucuk, 2008: 333):

- Başarılı bir eğitim, organizasyonların gelişimine aynı zamanda çalışanların daha verimli olmalarına olanak sağlar,
- Çalışanların verimli olması, daha kaliteli hizmeti meydana getirir,
- Verimli çalışma maliyeti azaltır,
- Başarılı eğitim ile personel tatmini sağlanırken buna bağlı olarak işten ayrılmalar ve geç gelmelerde azalır,
- Verilen eğitim ile organizasyonda kullanılan araç ve gereçlerin daha doğru kullanılması sağlanır,
- Çalışanların motivasyonu ile organizasyona bağlılıkları da sağlanır.

Bu süreçlerin her birisi, spor organizasyonlarının etkinliği ve verimliliği açısından büyük öneme sahiptir. Buna ek olarak spor organizasyonlarının eğitim süreçlerinin belirlenmesindeki temel göstergeler çalışanların sergiledikleri performanstır. Eğitime kimlerin ihtiyaç duyduğunu, hangi konularda eğitim verileceğini ve geleceğe yönelik gelişim süreçlerinin belirlenmesinde en temel İKY uygulaması performans yönetimidir (Basım, 2013: 61).

## **Performans Yönetimi**

Performans yönetimi, bireysel ve organizasyonel performansın yönetilmesi, bireysel amaçlar ile organizasyonel amaçların birleştirilmesi ve çalışanların ortaya koyduğu performansın yönetilmesi sürecidir (Dessler, 2000). Performans yönetimi üç kapsamda incelenir, amaç belirleme, performans değerlendirme ve ödül sistemleridir (Cummings ve Worley, 1997). Amaç belirleme, kişisel ve organizasyonel amaçlar doğrultusunda performansa yönelik faaliyetlerin belirlenmesidir. Performans değerlendirme, çalışma sonuçlarının değerlendirilmesine yönelik performans verilerinin toplanıp analiz edilmesi, elde edilen sonuçların başarıyı veya başarısızlığı açıklama sürecidir (Dessler, 2000). Ödül sistemleri ise istenilen davranışlar ile çalışma sonuçlarının aynı doğrultuda olması sonucunda çalışanlara verilen teşvik uygulamalarıdır (Basım, 2013: 65).

Bingöl, (2004)'e göre performans değerlendirme yöntemleri, sıralama yöntemi, derecelendirme yöntemi, kritik olay yöntemi, amaçlara göre değerlendirme yöntemi, davranışsal beklenti yöntemi, ölçekleri aracılığıyla değerlendirme yöntemi, grafik değerlendirme yöntemi, puanlandırma cetvelleri, öz-değerlendirme, kompozisyon yöntemi ve 360 derece değerlendirme yöntemi olarak sıralanmaktadır. Organizasyonel amaçlara göre bu değerlendirme yöntemlerinden genellikle bir veya birkaçı beraber uygulanmaktadır (Basım, 2013: 65). Organizasyonlarda insan kaynaklarının planlanması, seçme ve yerleştirme, çalışanların eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarının tespit edilmesi, kariyer yönetimi, ücret yönetimi ve stratejik planlama gibi alanlar performans değerlendirme süreçleridir (Basım, 2013: 65). Performans değerlendirme, geçmişe odaklanmak yerine geleceğe dair organizasyonun ve çalışanların performansını arttıracak bir yol olarak görülmektedir (Bingöl, 2004; Sabuncuoğlu, 2005). Performans değerlendirme sisteminin genel amacı çalışanların kariyer yapılanmasını şekillendirmek ve spor organizasyonunun işleyişine önemli katkılar sağlamaktır (Sabuncuoğlu, 2005). Bingöl (2010)'e göre performans değerlendirme sistemin faydalarını aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

- Çalışanlar hakkında gerekli bilgilere ulaşmak,
- Organizasyonel amaçlara ulaşılmasında yardımcı olmak,
- Organizasyonda iş önceliklerini belirleyip, çalışanları bilgilendirmek,
- Ücret ve ödül sisteminin adil olabilmesi için çalışanlar hakkında bilgiler toplamak,

Spor organizasyonlarının başarılı bir şekilde yönetilebilmesi için uygulan performans değerlendirme sistemleri en önemli insan kaynakları fonksiyonunu oluşturmaktadır (Basım, 2013: 66).

## **Ücret Yönetimi**

Ücret yönetimi, çalışanlara ödenecek ücretler için politikaların oluşturulması, piyasa araştırmalarının yapılması ve ücret sisteminin kurularak yönetilmesidir. Ücret yönetiminin amacı çalışanların performans devamlılığının sağlanması, çalışanlara verilecek ücretlerin adaletli biçimde dağıtılması ve başarıların ödüllendirilmesidir. Organizasyonlarda ücret yönetimini etkileyen faktörler iç ve dış olmak üzere iki gruba ayrılır. İç faktörler, organizasyon büyüklüğü,

organizasyonun amaçları, politikalar ve stratejiler olarak sıralanırken; dış faktörler ise yasalar, sendikalar, iş gücü pazarı dinamikleridir (Aldemir ve ark., 2001; Tyson ve York, 2000).

Spor organizasyonlarında ücret yönetimi, çalışanların eşit, adaletli ve şeffaf bir şekilde ücretlendirilmesine yönelik oluşturulan politikalar ve stratejilerdir. Bu politika ve stratejiler insan sermayesinin elde tutulabilmesi için özellikle hizmet odaklı spor organizasyonlarında büyük öneme sahiptir. Spor organizasyonlarında insan sermayesinin elde tutulabilmesi ve organizasyonel bütünleşmenin sağlanabilmesi için kariyer yönetimine ihtiyaç duyulmaktadır (Basım, 2013: 65).

### **Kariyer Yönetimi**

Kariyer yönetimi, organizasyonlarda İKY'nin stratejik bir unsurudur. Bu unsur bireylerin kendi sorumluluğundadır ayrıca çalışanların iş yaşamındaki niyetlerinin bir göstergesidir (Fındıkçı, 2009). Çalışanlar için kariyer yönetimi, kendi isteği doğrultusunda organizasyonun hiyerarşik yapısında yükselme olarak değerlendirilir. İKY açısından çalışanların gelecekle ilgili planlama yapabilecekleri, kişisel olarak gelişimlerinden tatmin olabilecekleri, organizasyon içerisinde gelişme gösterebilecekleri bir ortam yaratılması çalışanların motivasyonu açısından önemli bir yer tutmaktadır. Bu bağlamda kariyer yönetiminin amaçları verimliliğin ve performansın artırılması, çalışanlara gelişim gösterebilecekleri ortam sağlanması, çalışanların organizasyona sadakati ve bağlılığının artırılması ve en önemlisi insan kaynaklarını etkili kullanılması olarak sıralanmaktadır (Dessler, 2000; DeCenzo ve Robbins, 1996). Organizasyonlarda kariyer yönetimi, geçmiş ve gelecek arasındaki bilgi, beceri, yetenek, tecrübe, eğitim gibi sistematik çalışmalara yönelik uygulamalardır. Bu uygulamalar özellikle spor organizasyonlarında, çalışanların organizasyon içerisinde içsel yeteneklerini geliştirerek, liderliği ön plana çıkaran kariyer yönetiminin uygulanması, organizasyonel etkinlik ve devamlılık açısından önemli bir noktaya sahiptir. Diğer taraftan spor organizasyonu çalışanlarının kariyerlerine son verme aşamasında İKY uygulamalarının bir diğeri olan işe son verme süreci karşımıza çıkmaktadır (Basım, 2013: 67).

### **İşe Son Verme Süreci**

Spor organizasyonu yöneticilerinin temel görevi kalifiyeli çalışanları işe almak, eğitmek ve işte kalmalarını sağlamak olmasına karşın, yöneticiler, belli bir kariyere ulaşan çalışanların işlerine son vermek durumundadır. İşe son verme aşamasında çalışanların neden organizasyonda çalışmayacağını belgelenmesiyle başlayıp, çalışanla işe son verme konuşması yapılmasıyla bitmektedir (Fried, 2005). Bu süreçte en dikkat edilecek husus çalışanların kişilik özelliklerine ilişkin yorumların yapılmaması, sadece iş performansına yönelik görüşlerinin bildirilmesidir (Basım, 2013: 67).

İşine son verme süreçlerinde diğer bir konu ise spor organizasyonlarına ait anahtar, forma, giriş kartı, donanım veya organizasyona ait diğer eşyaların toplanmasıdır. Çalışanların işe son verme sürecinin ardından organizasyonla ilgili önemli bilgilerin, bilgisayar kodlarının ve çok gizli dosyaların toplanması gerekmektedir. Bazı durumlarda organizasyona ait gizli bilgilerin çalışanlardan toplanılmaması halinde, organizasyon açısından kötü durumlara yol açabilir. Bu tarz sorunları engellemek için genel olarak iki uygulama yapılmaktadır. İlk olarak

işine son verilen çalışanın organizasyonla ait tüm bilgilerin silinmesi ve toplatılması ikinci olarak da çalışanın işe başlarken organizasyonla ilgili bilgilerin ve sırlarının gizliliğinin paylaşılmayacağına dair anlaşma yapılmasıdır (Fried, 2005).

İlgili alan yazında İKY ve İKY’de iyi oluş kavramına ilişkin yapılmış pek çok araştırma yer almaktadır. Bu araştırmalara tez çalışmasının bundan sonraki bölümünde yer verilecektir.

Spor organizasyonlarında ve örgütsel davranış üzerine yapılan literatür taramasında çalışmaların büyük bir kısmının iş dizaynı, personel geliştirme ve spor organizasyondaki grupların tutum ve davranışları üzerinde durulduğu, diğer konuların yeterince incelenmediği belirtilmiştir (Doherty, 1998).

Profesyonel spor organizasyonları ve üniversiteler üzerinde yapmış oldukları araştırmalarda spor organizasyonlarında İKY uygulamalarının kadın çalışanlar için daha fazla istihdam olanakları sunmadığını vurgulamışlardır (Moore ve ark, 2010).

Çağdaş iş sorunları ve küreselleşme baskıları insan kaynakları yönetimi üzerinde önemli bir etkisi oluşturduğu, ücretli ve gönüllü spor organizasyonları akademisyenler tarafından göz ardı edildiğini çalışmalarında ortaya konmuştur. (Taylor ve McGraw, 2006).

Profesyonel tenis organizasyonlarının sahip olduğu organizasyon yapısı birçok farklı öğeden oluşmaktadır. Bu öğeler arasındaki ilişkilerin yönetilmesi organizasyon açısından büyük öneme sahiptir. ITF (Uluslararası Tenis Federasyonu) ve ATP (Profesyonel Tenisçiler Birliği) örneklerinde olduğu gibi oyuncular ve organizasyonu düzenleyenler arasındaki ilişkilerin yönetilmesi stratejik bir İKY’nin gerekliliğini ortaya koymaktadır (Sorrentini ve Pianese, 2011).

Weerakoon (2016), sporda insan kaynakları yönetimi üzerine yapmış olduğu çalışmada spor organizasyonunda çalışanların etkili ve verimli çalışabilmesi için ciddi bir insan kaynakları planlamasına ihtiyaç olduğunu vurgulamıştır.

Miltiadis ve ark. (2016), kar amacı gütmeyen spor organizasyonlarında insan kaynakları yönetimini incelemiş ve organizasyon çalışanlarının yaş, cinsiyet, tecrübe gibi değişkenlerin farklılıklar olduğunu ortaya konmuştur.

Surujlal ve Mafini (2011), Güney Afrika Spor Konfederasyonu ve Olimpiyat Komitesine bağlı spor organizasyonlarında profesyonel spor antrenörleri yönetimi incelenmiş ve güncel insan kaynakları konusunda işe alma, seçme, eğitim, geliştirme, tazminat, iş güvenliği, işçi-işveren ilişkileri, performans değerlendirme konusunda eksiklik tespit edilmiştir.

Papaioannou ve ark. (2012), Yunanistan spor federasyonları, insan kaynaklarını güçlendirme analizi ve organizasyonel performansını incelemişlerdir. Araştırmanın sonucunda spor federasyonlarının kendi içinde eksik yönlerini güçlendirmeye ve sporda insan kaynakları yöneticilerinin daha iyi anlaşılmasına yardımcı olacaktır.



Steptoe ve Butler, (1996), ergenlik çağındaki çocuklarda spora katılımın duygusal iyi oluşlar üzerine etkisini incelemişler ve spora katılımın cinsiyet, sosyal sınıf gibi değişkenlerden bağımsız olarak duygusal iyi oluş üzerinde pozitif yönde etkili olduğunu ortaya koymuşlardır.

Dönmez (2014), pozitif psikolojik sermaye işe ilişkin duygusal iyi oluş algısı, iş doyumunu, işgören performansı ve yaşam doyumunu ilişkilerinin, seyahat acentesi çalışanları örnekleminde incelemiştir. Araştırma sonucunda psikolojik sermayenin işe ilişkin duygusal iyi oluş algısı, iş doyumunu, kişisel beyana dayalı işgören performansı ve yaşam doyumunu işe pozitif yönlü anlamlı ilişki içinde bulunduğunu bulmuştur.

Eryılmaz ve Doğan (2012), akademisyenlerde işle ilgili temel ihtiyaç doyumunu ve öznel iyi oluş arasındaki ilişkileri incelemişler ve sonucunda işle ilgili temel ihtiyaç doyumunun alt boyutlarını oluşturan özerklik, yeterlik ve ilişki ihtiyacının iyi oluşu anlamlı düzeyde açıkladığı sonucuna ortaya konulmuştur.

Eren (2015), 2004-2013 döneminde Türkiye'deki öznel iyi oluş ve mutluluğun etmenlerini incelemiş araştırma sonucunda Türkiye'de daha yüksek mutluluk seviyelerinin elde edilmesi adına ülkemizdeki gelirin daha eşit dağıtılmasını buna ek olarak da umut düzeyinin, gelecekte beklenenler değişkeniyle beraber mutluluğun en önemli açıklayıcısı olduğunu ortaya konulmuştur.

Peközcan (2011), European Foundation Of Quality Management (EFQM) mükemmellik modelinin çalışanların psikolojik iyi oluş ve iş tatminleri üzerine etkisini incelemiştir. Araştırmanın sonucunda EFQM ödülü alan işletmelerde hem psikolojik iyi oluş hem de iş tatminine olumlu yönde katkısı olduğunu, ödüle sahip olmayan işletmelerde ise psikolojik iyi oluşa ve iş tatminine katkısının olmadığı belirtilmiştir.

Pepedil (2012), iş güvencesizliği ve işe dayalı iyi oluş arasındaki ilişkide şartlı değişken olarak sosyal desteğin katkısını araştırmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre iş güvencesizliği ile işe dayalı iyi oluş arasında zayıf ilişki olduğunu, sosyal desteğin bu ilişki üzerinde etkisi olmadığı sonucuna varmıştır.

Duyan (2012), çalışan iyilik hali ve çalışma yaşamının kalitesi ile ilişkileri üzerine yapmış olduğu araştırmasında işe ilişkin duygusal iyilik hali ile işe ilişkin yaşam kalitesi arasında ilişki olduğunu ortaya koymuştur.

Sevimli (2015), örgütsel bağlılık ile psikolojik iyi oluşun arasındaki ilişkinin çeşitli değişkenler açısından incelendiğinde örgütsel bağlılık ile psikolojik iyi oluş arasında pozitif yönlü düşük seviyede anlamlı ilişki bulunmuştur.

Doğan ve ark. (2014), iş bağlılığının öznel iyi oluş üzerindeki yordayıcı rolü, akademisyenler üzerine yaptıkları çalışmada işe bağlılığın öznel iyi oluşla pozitif yönde olduğunu ortaya koymuştur.

Shimazu ve ark. (2015), iş koliklik, iş bağlılığı ve gelecekte iki farklı belirleyici, iyi oluş ve iş performansına etkisini incelediklerinde iş koliklik ile iş bağlılığı arasında zayıf pozitif ilişki olduğunu, iş bağlılığı, iyi oluş ve performansı arasında pozitif yönde ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır.

Organizasyonların içeriğinin genişletilmesine duyulan ihtiyaç sürekli artmasına rağmen, insan kaynakları yönetimi açısından bu alanda yapılan çalışmalar yetersiz

kalmıştır. Bu ihtiyaç sadece kar amacı gütmeyen spor organizasyonları için değil özel spor kulüpleri için de geçerlidir (Trenberth, 2010: 173).

İnsan kaynakları uygulamalarının çalışanların işe adanmışlıkları üzerine etkisi ve pozitif psikolojik sermayenin aracı rolü konusuna ilişkin bir araştırma yapılmış ve çalışmanın sonucunda pozitif psikolojik sermaye, motive edici ve beceri artırıcı İKY uygulamalarının çalışanların işe adanmışlıkları üzerindeki kısmi etkisini ortaya koymuşlardır (Aybas, 2014).



## **YÖNTEM**

### **ARAŞTIRMANIN KONUSU**

Araştırmanın konusunu, Türkiye Tenis Federasyonu (TFF)'na bağlı tenis antrenörlerinin iyi oluş (well-being) düzeylerinin iş bağlılıkları üzerine etkilerinin incelenmesi oluşturmaktadır. Bu kapsamda bu araştırmanın amacı; iyi oluş (well-being) ölçeğinin boyutlarını ortaya koymak, Türkiye Tenis Federasyonuna (TTF) bağlı tenis antrenörlerinin iyi oluş (well-being) düzeylerinin iş bağlılığı üzerine etkilerini belirlemek ve bu boyutların katılımcıların demografik özelliklerine göre farklılaşma durumlarını incelemektir.

### **ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ**

İnsan kaynakları yönetimi (İKY), organizasyon ve çalışanlar arasındaki ilişkileri etkileyen tüm yönetsel karar ve hareketlerdir (Amstrong, 2012: 9) İKY'nin amacı organizasyonun etkinliğini arttırmak ve organizasyon çalışanlarının refahını sağlamaktır (Stone, 2007: 93). İş gören bağlılığı, yetkinliği ve esnekliği gibi alanlarda sağlanan gelişmeler, iş gören performansını arttırmaya yönelik katkılar sağladığı ve İKY'nin organizasyonel davranışları geliştirmesine yardımcı olduğu ifade edilmektedir (Koch ve McGrath, 1996). Spor organizasyonları faaliyet alanlarına ve büyüklüklerine göre yönetici, antrenör, mühendis gibi çeşitli meslek gruplarını bünyesinde barındırmaktadır (Serarslan, 2005: 38). Gelişen süreç içerisinde spor organizasyonlarının stratejik hedeflerine ulaşabilmeleri için çalışanların iyi oluş durumlarının önemli bir konu olduğu fark edilmiş ve ardından ilgili konuda yapılan çalışmaların sayısı artmıştır. Buna göre gerçekleştirilen literatür taraması sonucunda, Dönmez (2014); Eren (2015); Pepedil (2012); Duyan (2012); Doğan ve ark. (2014) tarafından farklı konularda iyi oluş ile ilgili birçok çalışma yapılmış, ancak tenis antrenörlerinin iyi oluş düzeyleri ile ilgili herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu durum çalışmanın önemini ortaya koymaktadır.

### **ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLILIKLARI**

Araştırmanın kapsamı ve sınırlılıkları şunlardır:

- Araştırma 15 Nisan 2016 ve 15 Mayıs 2016 tarihleri ile sınırlıdır.
- TTF'ye bağlı 308 tenis antrenörü ile sınırlıdır.
- Araştırmadan elde edilen veriler, araştırma yapılan tarihlerde TTF'ye kayıtlı tenis antrenörleri ile sınırlı kalmıştır.
- Bu araştırma olasılık dışı örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme yöntemiyle oluşturulmuştur.
- Olasılık dışı örnekleme yöntemiyle oluşturulan araştırmalarla daha genel sonuçlara ulaşılabilir.
- Bu araştırma tenis antrenörleri ile sınırlıdır.

### **ARAŞTIRMANIN AMACI**

- Bu araştırmanın amaçları şu şekilde ifade edilebilir;
- Zheng ve ark. (2015) tarafından geliştirilen “Employee well-being” adlı ölçeğin Türk toplumu için geçerliliği ve güvenilirliğini test edip boyutlarını ortaya koymak,

- Geçerliliği ve güvenilirliği test edilen iyi oluş ölçeğinin tenis antrenörlerinin iyi oluş düzeylerine olan etkisini belirlemek ve bu boyutların katılımcıların demografik özelliklerine göre farklılaşma durumlarını incelemektir.

### **Araştırmanın Problemi**

Araştırma kapsamında gerçekleştirilen araştırmaya ilişkin genel problem şu şekilde ifade edilebilir: Tenis antrenörlerinin iyi oluşlarına etki eden faktörler nelerdir ve bu faktörlerin işe bağlılık boyutlarına olan etkileri nelerdir? Bu genel probleme ilişkin alt problemler ise;

- Tenis antrenörlerinin iyi oluş düzeylerini etkileyen faktörler nelerdir?
- Tenis antrenörlerinin işe bağlılık düzeylerini etkileyen faktörler nelerdir?
- Tenis antrenörlerinin iyi oluş durumlarının işe bağlılık düzeylerine etkisi var mıdır?
- Tenis antrenörlerinin iyi oluş düzeyleri demografik değişkenlere göre farklılık göstermekte midir?
- Tenis antrenörlerinin işe bağlılık düzeyleri demografik değişkenlere göre farklılık göstermekte midir?

### **Araştırmanın Hipotezleri**

Araştırma kapsamında ortaya çıkan hipotezler ve bu hipotezlere bağlı olarak oluşturulan alt hipotezler, gerekçeleri ile birlikte aşağıda yer almaktadır:

**H1:** Çalışanların iyi Oluşu ile İş Bağlılığı arasında ilişki vardır.

**H1a:** Yaşamsal iyi oluş ile İşe istek duyma arasında ilişki bulunmaktadır.

**H1b:** Yaşamsal iyi oluş ile İşe adanma arasında ilişki bulunmaktadır.

**H1c:** Yaşamsal iyi oluş ile İşe yoğunlaşma arasında ilişki bulunmaktadır.

**H1d:** İş iyi oluş ile İşe istek duyma arasında ilişki bulunmaktadır.

**H1e:** İş iyi oluş ile İşe adanma arasında ilişki bulunmaktadır.

**H1f:** İş iyi oluş ile İşe yoğunlaşma arasında ilişki bulunmaktadır.

**H1g:** Psikolojik iyi oluş ile İşe istek duyma arasında ilişki bulunmaktadır.

**H1h:** Psikolojik iyi oluş ile İşe adanma arasında ilişki bulunmaktadır.

**H1i:** Psikolojik iyi oluş ile İşe yoğunlaşma arasında ilişki bulunmaktadır.

**H2:** İyi oluş ölçeği demografik özelliklere göre farklılık gösterir.

**H2a:** İyi oluş ölçeği cinsiyete göre farklılık gösterir.

**H2b:** İyi oluş faktörleri çalışılan kuruma göre farklılık gösterir.

**H2c:** İyi oluş ölçeği antrenörlük kademesine göre farklılık gösterir.

**H2d:** İyi oluş ölçeği yaş gruplarına göre farklılık gösterir.

**H3:** İş bağlılığı ölçeği demografik özelliklere göre farklılık gösterir.

**H3a:** İş bağlılığı ölçeği yaş gruplarına göre farklılık gösterir.

**H3b:** İş bağlılığı ölçeği çalışılan kuruma göre farklılık gösterir.

**H3c:** İş bağlılığı ölçeği antrenörlük kademesine göre farklılık gösterir.

**H3d:** İş bağlılığı ölçeği antrenörlük kademesine göre farklılık gösterir.

### **Ölçme Aracı**

Bu araştırmada iki farklı ölçme aracından yararlanılmıştır. Bu kapsamda Zheng ve ark. (2015) tarafından geliştirilen Çalışanların İyi Oluşu “Employee well-being” adlı ölçek ile Schaufeli ve ark. (2003) tarafından geliştirilen, Eryılmaz ve Doğan (2012) tarafından Türkçe ’ye uyarlaması yapılan İşe Bağlılık “Utrecht Work Engagement Scale” ölçeği kullanılmıştır. Çalışanların İyi Oluşu “Employee well-being” adlı ölçeğin Türkçe uyarlaması yapılarak geçerliliği ve güvenilirliği Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) ve Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) yapılarak test edilmiştir. Schaufeli ve ark. (2002) tarafından geliştirilen, Eryılmaz ve Doğan (2012) tarafından Türkçe uyarlaması yapılan İşe Bağlılık “Utrecht Work Engagement Scale” ölçeğinde ise doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Aynı zamanda ölçme araçlarına ilişkin güvenilirlik çalışmaları kapsamında her iki ölçeğin ve tüm boyutlarının Cronbah Alpha güvenilirlik katsayıları incelenmiştir. Yapılan analizler sonucunda her iki ölçme aracının da geçerli ve güvenilir olduğu tespit edilmiştir.

### **Araştırmanın Modeli**

Bu araştırmada, araştırma amaçlarını belirlemek amacıyla “Tanımlayıcı (Betimsel) ve Bağıtısal Araştırma Modeli kullanılmıştır. Bağıtısal araştırma modeli, mevcut problemi, bu problemle karşılaşılan durumları, değişkenler ile değişkenler arası ilişkileri belirtmektedir. (Kurtuluş, 1998: 310). Tanımlayıcı araştırma modeli ise, var olan bir grubun sahip olduğu özellikleri tanımlamak, belirli davranış gösteren çalışanların toplam çalışanlar arasındaki oranı hesaplamak, gelecekle ilgili stratejiler geliştirmek konularında kullanılmaktadır (Yükselen, 2006: 33).

### **Araştırmanın Evren ve Örneklemi**

Araştırma evrenini Türkiye tenis federasyonuna bağlı tenis antrenörleri oluşturmaktadır. Bu kapsamda, veri toplama amacıyla oluşturulan form 15 Nisan-15 Mayıs 2016 tarihleri arasında, TTF’ye bağlı 1208 tenis antrenörünün tümüne ulaştırılmış, yanıtlanan 308 form örnekleme dâhil edilmiştir.

### **Verilerin Elde Edilmesi ve Analizi**

Araştırma kapsamında kullanılan ölçme araçları tenis antrenörlerinin görüşlerine internet ortamında olmak üzere, Google Drive formları aracılığı ile sunulmuştur. Verilerin elde edilme aşamasında TTF’den gerekli izinler alınarak TTF’de lisanslı bütün tenis antrenörlerinin e-mail adreslerine ulaşılmıştır. Antrenörlerin mail adreslerine gerekli açıklamalar yapılmak suretiyle belirli aralıklarla toplam üç kez e-posta gönderilmiştir. Ulaşılan toplamda 1208 tenis antrenöründen 308’i antrenörü geri dönüş yapmıştır. Bu aşamada bir kişinin birden fazla anket doldurmasını önlemek amacıyla İP kısıtlaması getirilmiştir.

Elde edilen veriler bilgisayar ortamına SPSS 22 (Statistical Package for the Social Sciences) paket programları aracılığı ile aktarılmış sıklık, yüzde, aritmetik ortalama, standart sapma analizlerinden yararlanılmıştır. Katılımcıların verdikleri yanıtların demografik değişkenlere göre istatistiksel olarak anlamlı

farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla T-testi ve ANOVA testlerinden yararlanılmıştır. Ayrıca iyi oluş ve işe bağlılık arasındaki ilişki Pearson Korelasyon Analizi ile incelenmiştir. Anlamlılık değeri olarak (p) 0,05 olarak alınmıştır. Koralasyon katsayısı incelenirken mutlak değer 0.70-1.00 arası yüksek; 0.70-0.30 arası orta; 0.30-0.00 arası ise düşük düzeyde ilişki olarak tanımlanmıştır (Büyüköztürk, 2014: 32).

Araştırmada kullanılan ölçme araçlarının, geçerlilik-güvenirlilik analizlerinin yapılması, ölçeklere ilişkin boyutların ortaya konulması için de SPSS 22 ve AMOS 20 paket programları kullanılmış, bu kapsamda açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizlerinden yararlanılmıştır.



## BULGULAR

Çizelge 8. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Özellikler	Sıklık	Yüzde	Özellikler	Sıklık	Yüzde
<b>Cinsiyet</b>			<b>Medeni Durum</b>		
Kadın	62	20,1	Evli	154	50,0
Erkek	246	79,9	Bekâr	154	50,0
<b>Yaş</b>			<b>Eğitim</b>		
18-25	35	11,4	Lise	33	10,7
26-30	88	28,6	Ön Lisans	14	4,5
31-35	61	19,8	Üniversite	200	64,9
36 -40	64	20,8	Lisansüstü	61	19,8
41-45	60	19,5	<b>Aylık Gelir</b>	68	24,7
<b>Kurum</b>			1000 TL veya daha düşük	11	3,6
Kamu	121	39,3	1001-2000 TL	46	14,9
Özel	187	60,7	2001-3000 TL	98	31,8
<b>Antrenörlük Kademesi</b>			3001-4000 TL	68	22,1
1. Kademe	85	27,6	4001-5000 TL	42	13,6
2. Kademe	123	39,9	5001 ve üzeri	43	14,0
3. Kademe	81	26,3	<b>Antrenörlük Süresi</b>		
4. Kademe	17	5,5	1 yıldan az	21	6,8
5. Kademe	2	,6	1-3	55	17,9
			4-6	69	22,4
			7-9	56	18,2
			10 yıl ve üzeri	107	34,7

Çizelge 8’de görüldüğü üzere araştırmaya katılan 308 tenis antrenörünün %79,9 erkek, 20,1 kadın tenis antrenöründen oluşmaktadır. Katılımcıların %50 bekârken %50 evli bireylerden oluşmaktadır. Katılımcıların %11,4’ü 18-25, %28,6’sı 26-35, %19,8’i 31-35, %20,8’i 36-40, %19,5’i 41-45 yaş ve üzerindedir. Katılımcıların %10,7’si lise ve altı eğitim durumuna sahipken %4,5’i ön lisans, %64,9’u lisans, %19,8’i lisansüstü eğitim seviyesindedir. Katılımcıların %39,3 kamuda, %60,7’si özel sektörde çalışmaktadır. Katılımcıların %27,6’sı 1.kadme, %39,9’u 2. Kademe, %26,3’ü 3. Kademe, %5,5’i 4. Kademe, %0,6’sıda 5. Kademe antrenörlük belgesine sahiptir. Katılımcıların %6,8’i 1 yıldan az iken, %17,9’u 1-3 yıl, %22,4’ü 4-6 yıl, %18,2’si 7-9 yıl, %34,7’si 10 yıl ve üzerinde tenis antrenörlüğü yapmıştır.

## **İyi Oluş (well-Being) Faktörleri**

İyi oluş faktörleri değerlendirmek için toplam 18 ifade kullanılmıştır. Bu ifadelerin gruplandırılması, sınıflandırılması ve ana faktörlere dönüştürülebilmesi için Açıklayıcı Faktör Analizi (Explanatory Factor Analysis) yapılmıştır. Bu analiz sonuçlarının bulguları **Çizelge 9**'da gösterilmiştir.

### **Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA)**

Katılımcıların iyi oluş durumlarını belirlemek için kullanılan ölçme aracına faktör analizinin yapılabilmesi için örneklem yeterli ölçüsü kullanılması gerekmektedir (Zhang ve ark., 2003). Bu durumda elde edilen verilere Kaiser-Meyer Olkin (KMO) testi yapılmış ve ,930 değerine ulaşılmıştır. Kaiser's (1974) göre bu değer faktör analizi yapılması için örneklem düzeyinin yeterli olduğunu ifade eden aralıkta bulunmaktadır. Bu doğrultuda verilerin çok değişkenli normal dağılımdan gelip gelmediği ve veriler arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını açıklayan Bartlett Test for Sphericity (BTS), 2977, 574 ( $p < 0,00$ ) testi anlamlı çıkmıştır ve bu sonuçlar doğrultusunda tenis antrenörlerinden elde edilen veriler faktör analizi yapmak için uygun bulunmuştur.

Katılımcıların iyi oluş durumlarını belirlemek için kullanılan ölçme aracında yer alan 18 ifadenin gruplandırılması, sınıflandırılması ve ana faktörlere dönüştürülebilmesi için temel bileşenler faktör analizi (Principal Components Analysis) ve Promax rotasyondan yararlanılmıştır. Bu analizler sonucunda elde edilen bulgular Tablo-2'de gösterilmiştir. Kaiser's (1974) belirttiği gibi özdeğeri (eigenvalues) 1'in üzerinde olanlar faktör yapısına dâhil edilmiştir. Bunun yanında faktör yükü 0,5 altında olan ifadeler doğrulayıcı faktör analizi için ölçme aracından çıkarılmıştır. Buna göre ifadelerin 3 faktör altında toplandığı görülmektedir. Bu faktörler: yaşamsal iyi oluş, iş yeri iyi oluşu ve psikolojik iyi oluş faktörleridir.

### **Güvenirlilik**

Faktörlerin iç tutarlılığını ortaya koymak için her bir faktörün ve ölçme aracının toplam Cronbach's alpha değeri hesaplanmış ve **çizelge 10**'da gösterilmiştir. Ölçme aracının toplam Cronbah Alpha, 0.930 olarak hesaplanırken "yaşamsal iyi oluş" boyutunun 0.873, "iş yeri iyi oluş" boyutunun 0.855, "psikolojik iyi oluş" boyutunun Cronbach's Alpha değeri 0.791 olarak hesaplanmıştır. Bu bilgiler ışığında toplam ölçeğin ve ölçeğin boyutlarının yeterli güvenirlilik düzeyine sahip aralıkta olduğu ortaya çıkmıştır (Bagozzi ve Yi, 1988).



**Çizelge 9. Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları**

<b>Faktörler</b>	<b>Faktör Yükleri</b>	<b>Özdeğer</b>	<b>Açıklanan Varyans</b>
<b><i>Yaşamsal İyi Oluş</i></b>			
Hayatımdan memnunum	.729		
Birçok açıdan hayallerimi gerçekleştirmeye yakınıam	.722		
Çoğu zaman kendimi gerçekten mutlu hissederim			
Hayatım iyi durumdadır	.685	8,382	46,564
Hayatım eğlencelidir	.668		
Tekrar dünyaya gelsem yine aynı hayatı yaşamak isterim	.713		
	.723		
<b><i>İş Yeri İyi Oluş</i></b>			
İşimle ilgili sorumluluklarımdan memnunum	.581		
Bu işi yapmaktan gerçekten zevk alıyorum	.640		
-İşimi geliştirme yollarını bulabilirim	.800		
Bu iş benim için anlamlı bir deneyim	.702	1,468	8,153
Genel olarak işimle ilgili başarılarımdan memnunum	.537		
Bireysel olarak geliştiğimi hissediyorum	.613		
<b><i>Psikolojik İyi Oluş</i></b>			
Günlük işlerle başa çıkabiliyorum	.524		
Genel olarak kendimi iyi ve güçlü hissediyorum	.563		
Aileler, yardım etme ve zaman ayırma konusunda gönüllü olduğumu düşünürler	.663	1,000	5,557
İşim için zamanımı verimli kullanırım	.790		
Ailem ve arkadaşlarımla iletişim kurarak birbirimizi daha iyi anlayabiliyoruz	.634		
<b><i>Toplam Açıklanan Varyans</i></b>			60.275

Çalışanların İyi Oluşu üç faktörle ifade edilmektedir. Birinci faktör altı değişkenden oluşmakta olup “yaşamsal iyi oluş” şeklinde, ikinci faktör altı değişkenden oluşup “iş yeri iyi oluş” şeklinde üçüncü ve son faktör ise beş değişkenden oluşup “psikolojik iyi oluş” şeklinde isimlendirilmiştir.

Faktör yükleri için alt sınır 0.50 olarak belirlenmiş, üç faktöre ait faktör yüklerinin en düşük değeri 0.524 iken en yüksek değer ise 0.80 olarak **Çizelge 9**’da gösterilmektedir. İş yeri iyi oluş boyutunda yer alan “Genel olarak işimden memnunum” ifadesi hem iş yeri iyi oluş boyutunda hem de yaşamsal iyi oluş

boyutunda birbirlerine yakın değerler aldığından dolayı bu ifadenin ölçme aracından çıkarılmasına karar verilmiştir. Sınıflandırılmış olan üç faktörün toplam açıklanan varyans değerinin %60.27'ini açıkladığı görülmektedir.

Birinci faktör olan “yaşamsal iyi oluş” açıklanan toplam varyansın %46,564’sını açıklamaktadır. Bu faktörü oluşturan ifadeler; *Hayatımdan memnunum, Birçok açıdan hayallerimi gerçekleştirmeye yakınım, Çoğu zaman kendimi gerçekten mutlu hissedirim, Hayatım iyi durumdadır, Hayatım eğlencelidir, Tekrar dünyaya gelsem yine aynı hayatı yaşamak isterim* şeklindedir. Bu ifadelerin işaret ettiği faktör “yaşamsal iyi oluş” şeklinde isimlendirilmiştir.

İkinci faktör olan “iş yeri iyi oluş” toplam varyansın % 8,15’ünü açıklamaktadır. Bu faktör; *İşimle ilgili sorumluluklarımdan memnunum, Bu işi yapmaktan gerçekten zevk alıyorum, İşimi geliştirme yollarını bulabilirim, Bu iş benim için anlamlı bir deneyim, Genel olarak işimle ilgili başarılarımdan memnunum, Bireysel olarak geliştiğimi hissediyorum* şeklinde ifadelerden oluşmaktadır. Bu faktör işle ilgili ifadelerden oluşması sebebiyle “iş yeri iyi oluş” olarak isimlendirilmiştir.

Son faktör olan üçüncü faktör “psikolojik iyi oluş”, toplam varyansın % 5,557’sini açıklamaktadır. Bu faktörde *Günlük işlerle başa çıkabiliyorum, Genel olarak kendimi iyi ve güçlü hissediyorum, Aileler, yardım etme ve zaman ayırma konusunda gönüllü olduğumu düşünürler, İşim için zamanımı verimli kullanırım, Ailem ve arkadaşlarımla iletişim kurarak birbirimizi daha iyi anlayabiliyoruz* içeren bu faktör psikolojik ifadeleri içerdiğinden dolayı “psikolojik iyi oluş” olarak isimlendirilmiştir.

Faktör analizi sonucunda üç faktöre ayrılan 17 ifadenin toplam güvenilirliği (Cronbach alpha= $\alpha$ ) 0.93 olarak bulunmuştur. Birinci faktöre ait  $\alpha$  değeri 0.87, ikinci faktöre ait  $\alpha$  değeri 0.85, üçüncü faktöre ait  $\alpha$  değeri 0.79 olarak **Çizelge 10**’da gösterilmiştir. Her bir faktöre ilişkin güvenilirlik katsayısı (Cronbach alpha= $\alpha$ ) 0.87 ile 0.79 arasında değişmektedir. Ortaya çıkan üç faktörün güvenilirlik katsayılarının 0.70’den (Nunnally ve Bernstein, 1995: 32-34) büyük olması güvenilir olduğunu göstermektedir.

**Çizelge 10. İyi Oluş Faktörlerine İlişkin Güvenilirlik Katsayıları**

Faktörler	Cronbach Alpha ( $\alpha$ )
Yaşamsal İyi Oluş	0.87
İş Yeri İyi Oluş	0.85
Psikolojik İyi Oluş	0.79
<b>Toplam güvenilirlik (17 ifade)</b>	<b>0.93</b>

Çalışanların iyi oluşuna ilişkin değerlendirmelerinin ortalama ve standart sapmaları **Çizelge 11**’de gösterilmektedir.

**Çizelge 11. Çalışanların İyi Oluş Aritmetik Ortalama ve Standart Sapmaları**

<b>Faktörler</b>	<b>Aritmetik Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>
<b>Yaşamsal İyi Oluş</b>		
Hayatımdan memnunum	4,0909	.93686
Birçok açıdan hayallerimi gerçekleştirmeye yakınımlım	3.6851	.94550
Çoğu zaman kendimi gerçekten mutlu hissederim	4.0455	.84915
Hayatım iyi durumdadır	4.0000	.81517
Hayatım eğlencelidir	4.0195	.91652
Tekrar dünyaya gelsem yine aynı hayatı yaşamak isterim	3.7532	1.14892
<b>İş Yeri İyi Oluş</b>		
İşimle ilgili sorumluluklarımdan memnunum	4.0000	.88417
Bu işi yapmaktan gerçekten zevk alıyorum	4.3377	.79264
İşimi geliştirme yollarını bulabilirim	4.3019	.78860
Bu iş benim için anlamlı bir deneyim	4.2857	.77177
Genel olarak işimle ilgili başarılarımdan memnunum	3.9773	.85198
Bireysel olarak geliştiğimi hissediyorum	4.3442	.74309
<b>Psikolojik İyi Oluş</b>		
Günlük işlerle başa çıkabiliyorum	4.2792	.73531
Genel olarak kendimi iyi ve güçlü hissediyorum	4.2143	.80685
Aileler, yardım etme ve zaman ayırma konusunda gönüllü olduğumu düşünürler	4.0584	.83285
İşim için zamanımı verimli kullanırım	4.1981	.74177
Ailem ve arkadaşlarımla iletişim kurarak birbirimizi daha iyi anlayabiliyoruz	4.3052	.79352

n=308, (5= Kesinlikle Katılıyorum, 1= Kesinlikle Katılmıyorum)

Araştırmaya katılan katılımcıların çalışanların iyi oluşuna ilişkin verdikleri cevapların aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları incelendiğinde; bir ifadenin standart sapmasının 1'den büyük olduğu tespit edilmiştir. Bu ifade; "Tekrar dünyaya gelsem yine aynı hayatı yaşamak isterim" 3.75 (S.S. = 1.14) ortalamaya sahip olduğu **Çizelge 11**'de görülmektedir. Standart sapmalar incelendiğinde verilen cevapların geniş bir seçeneğe dağıldığı görülmektedir.

**Çizelge 12. Çalışanların İyi Oluşu Faktörleri Arasındaki Korelasyon Matrisi**

Faktörler	1	2	3
Yaşamsal İyi Oluş	1		
İş Yeri İyi Oluş	.659**	1	
Psikolojik İyi Oluş	.627**	.723**	1

\*p< 0.05; \*\* p< 0.01

Faktörler arası korelasyon katsayılarını gösteren **Çizelge 12.** incelendiğinde, ortaya çıkarılan çalışanların iyi oluşunu etkileyen tüm faktörlerin kendi aralarında ilişkileri olduğu (p< 0.01) görülmektedir. Korelasyon katsayıları 0.627 ile 0.723 arasında değişkenlik göstermekte olup, aralarında istatistiksel olarak yüksek derecede anlamlı ilişki tespit edilmiştir.

**Çizelge 13. Çalışanların İyi Oluşu Faktörlerinin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapmaları**

Faktörler	Ortalama	Standart Sapma
Yaşamsal İyi Oluş	3,9324	,73646
İş Yeri İyi Oluş	4,2078	,61420
Psikolojik İyi Oluş	4,2110	,57800

n= 308

**Çizelge 13.** İncelendiğinde her bir faktöre ilişkin ortalamaların içerisinde en yüksek ortalama, üçüncü faktöre “psikolojik iyi oluş” 4.2110 (S.S. = .57800) ait olduğu görülmektedir. Sonrasında, ikinci faktör olan “iş yeri iyi oluş” 4.2078 (S.S.=61420) ortalamaya sahipken son faktör olan “yaşamsal iyi oluş” 3.9324 (S.S.= .73646) diğer faktörler arasında en düşük ortalamaya sahiptir.

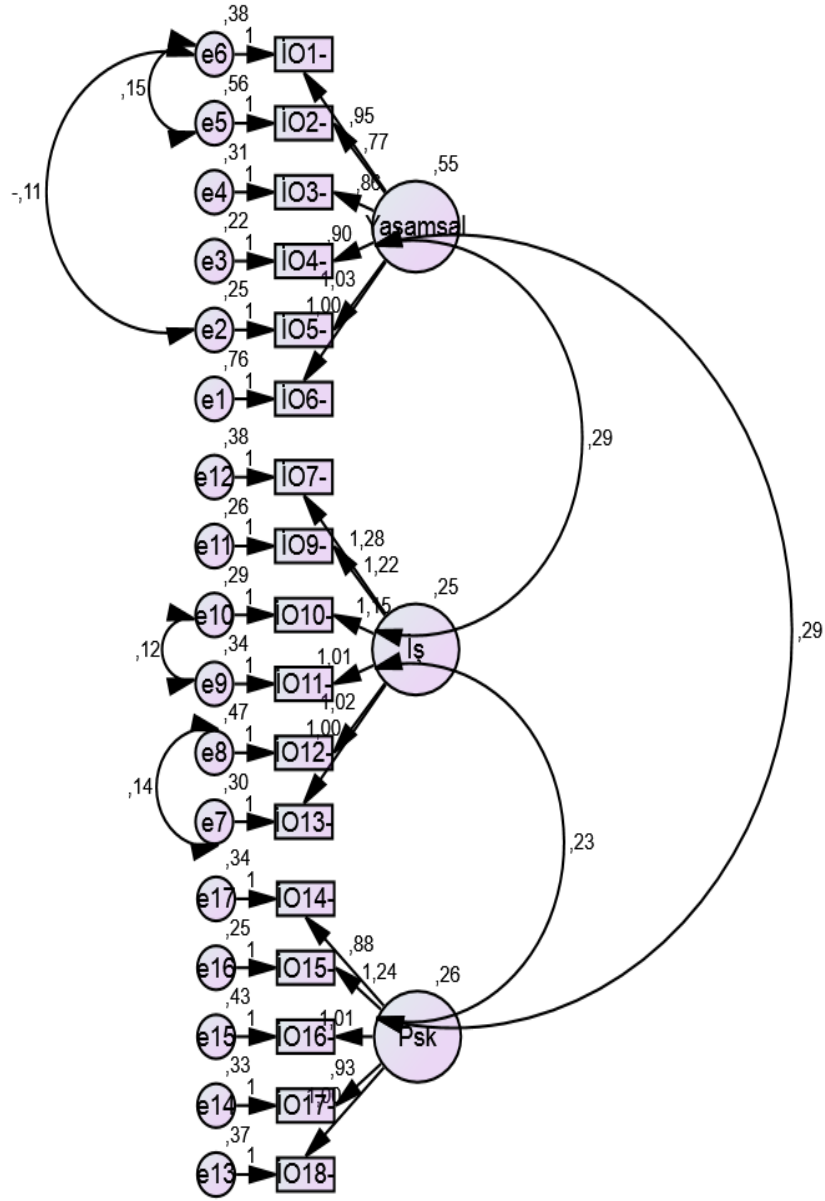
#### **Doğrulayıcı Faktör Analizi**

Yapılan AFA'dan sonra faktör yükü 0.50'nin üzerinde olan 17 ifadeli 3 boyutlu yapıya AMOS v22 paket program aracılığıyla DFA (doğrulayıcı faktör analizi) yapılmıştır. DFA'da sınanan modelin uyumunu belirlemek amacıyla birçok uyum index değerinden yararlanılmaktadır. Belirlenen uyum index değerleri şu şekilde gösterilmektedir. Ki-Kare Uyum Testi (Chi-Square Goodness), İyilik Uyum İndeksi (Goodness of Fit Index, GFI), Düzeltilmiş İyilik Uyum İndeksi (Adjusted Goodness of Fit Index, AGFI), Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (Comparative Fit Index, CFI), Normleştirilmiş Uyum İndeksi (Normed Fit Index, NFI), Ortalama Hataların Karekökü (Root Mean Square Residuals, RMR veya RMS) ve Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü'dür (Root Mean Square Error of Approximation, RMSEA). Bahsedilen bu değerlerden GFI, AGFI, için kabul edilebilir uyum değeri 0.85 ve üzeri, TLI, RFI, IFI, CFI 0.90 ve üzeri değerler olması gerekmektedir. Bunun yanında, RMSEA değeri için ise 0.08 ile 0.06 değeri arasında yer alan değerler kabul edilebilir, 0.06 değerinin altındaki değerler ise

mükemmel uyum değeri olarak ifade edilmektedir (Schumacker, 2004; Tabachnick, 2001; Browne, 1993; Gefen, 2000).

Yapılan DFA sonucunda birkaç modifikasyon önerileri olduğu sonucuna varılmıştır. Bu öneriler ışığında toplam 4 modifikasyon yapılmıştır. Yapılan tüm modifikasyonlar aynı boyut içerisinde yer alan ifadeler arasında yapılarak ölçeğin teorik yapısına zarar verilmemiştir. Bu modifikasyonlar “Yaşamsal İyi Oluş” boyutunda yer alan 1. ve 2. Maddeler ile 1. ve 5. Maddeler , “İş yeri İyi Oluş” boyutunda yer alan 10. ve 11. Maddeler ile 12. ve 13. maddeler arasındadır. Yapılan modifikasyonların ardından oluşturulan modelin minimum ki-kare değerinin anlamlı olduğu görülmüştür ( $\chi^2=260,832$ ,  $p=0,00$ ) ve  $\chi^2/df=2.329$  olarak bulunmuştur. İncelenen modelin uyum indeks değerleri RMSEA=0.066, CFI=0.944, IFI=0.944, TLI=932 GFI=0.912 olarak bulunmuştur. Bu doğrultuda, AFA sonucunda elde edilen faktör yapısının DFA ile doğrulandığı ve faktör yapısının geçerli bir model olduğu ifade edilebilir. Bu model **Çizelge 14** de yer almaktadır.

Çizelge 14. Çalışanların İyi Oluşu DFA Sonucu İlişkiler ve Hata Varyansları

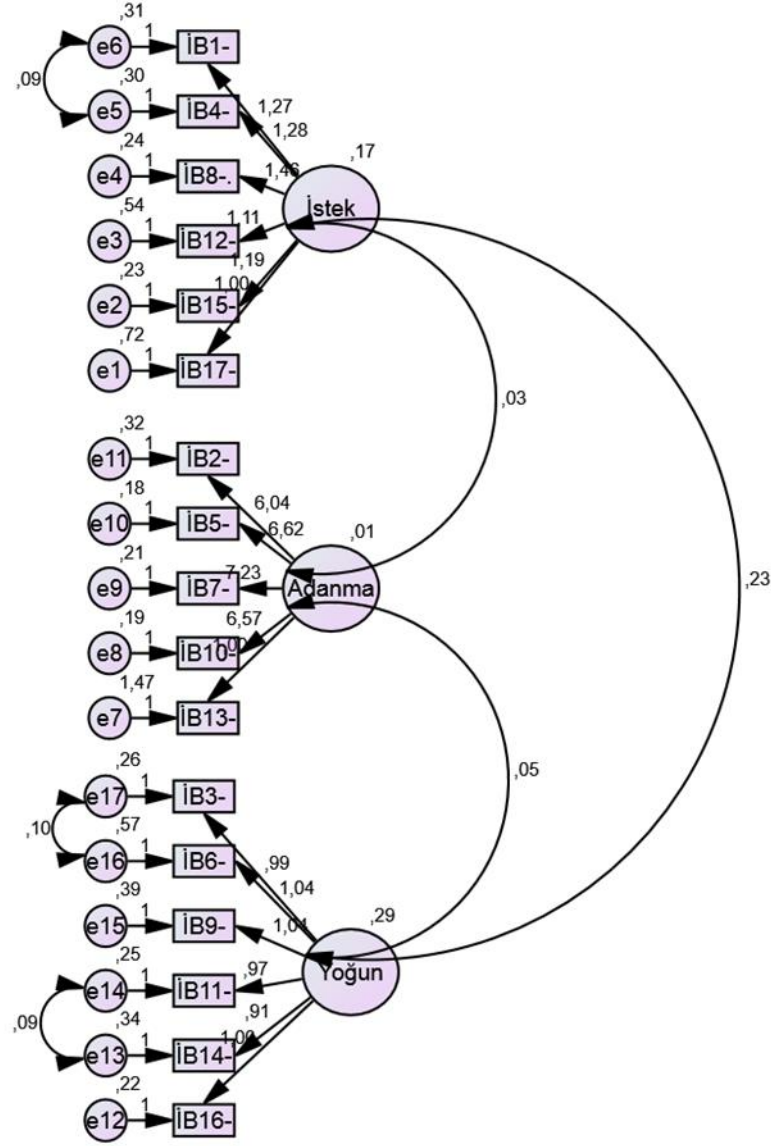


### İşe Bağlılık Faktörleri

Ölçeğin kaynağı Schaufeli ve ark. (2003), tarafından geliştirilen, Eryılmaz ve Doğan (2012) tarafından Türkçe'ye uyarlanan 3 boyutlu 17 ifadeli iş bağlılığı ölçeğinin Türk kültürüne geçerliliğinin yapılması amacıyla DFA uygulanmıştır. Yapılan DFA sonucunda birkaç modifikasyon önerisi olduğu ortaya çıkmıştır. Bu öneriler ışığında toplam 3 modifikasyon yapılmıştır. Yapılan tüm modifikasyonlar aynı boyut içerisinde yer alan ifadeler arasında yapılarak ölçeğin teorik yapısına zarar verilmemiştir. Bu modifikasyonlar “İşe İstek Duyma” boyutunda yer alan 1. ve 4. Maddeler , “İşe Yoğunlaşma” boyutunda yer alan 3. ve 6. Maddeler ile 11. ve 14. maddeler arasındadır. Yapılan modifikasyonların ardından oluşturulan modelin minimum ki-kare değerinin anlamlı olduğu görülmüştür ( $\chi^2=298,735$ ,  $p=0,00$ ) ve  $\chi^2/Sd=2.644$  olarak bulunmuştur. Bu durumda incelenen modelin uyum indeks değerleri RMSEA=0.073, CFI= 0.933, IFI=0.933, TLI=919 GFI=0.898 olarak bulunmuştur. Bu doğrultuda faktör yapısının DFA ile doğrulandığı ve faktör yapısının geçerli bir model olduğu ifade edilebilir.

Bu doğrultuda, AFA sonucunda elde edilen faktör yapısının DFA ile doğrulandığı ve faktör yapısının geçerli bir model olduğu ifade edilebilir. Bu model **Çizelge 15** de gösterilmiştir.

Çizelge 15. İşe Bağlılık DFA Sonucu İlişkiler ve Hata Varyansları



Faktörler arası korelasyon katsayılarını gösteren Çizelge 16. incelendiğinde, ortaya çıkarılan işe bağlılığı etkileyen tüm faktörlerin kendi aralarında bir ilişkinin olduğu ( $p < 0.01$ ) görülmektedir. Korelasyon katsayıları 0.761 ile 0.831 arasında değişkenlik göstermekte olup, aralarında istatistiksel olarak yüksek derecede anlam bulunmuştur.



**Çizelge 16. İşe Bağlılık Faktörleri Arasındaki Korelasyon Matrisi**

Faktörler	1	2	3
İşe İstek Duyma	1		
İşe Adanma	.761**	1	
İşe Yoğunlaşma	.831**	.768**	1

\*p< 0.05; \*\* p< 0.01

**Çizelge 17. İşe Bağlılık Faktörlerinin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapmaları**

Faktörler	Ortalama	Standart Sapma
İşe İstek Duyma	4,19	,564
İşe Adanma	4,23	,548
İşe Yoğunlaşma	4,20	,595

**Çizelge 17.** İncelendiğinde her bir faktöre ilişkin ortalamaların içerisinde en yüksek ortalama, ikinci faktör “işe adanma” 4.23 (Sd = 0.548) ait olduğu görülmektedir. Sonrasında, üçüncü faktör olan “işe yoğunlaşma” 4.20 (Sd= 0.595) ortalamaya sahipken ilk faktör olan “işe istek duyma” 4.19 (Sd= 0.564) diğer faktörler arasında en düşük ortalamaya sahiptir.

#### **İyi Oluş Faktörlerinin Demografik Özelliklere Göre Farklılaşma Durumu**

İyi Oluş faktörlerinin, araştırmaya katılanların cinsiyet, yaş, eğitim durumu, kurum, aylık ortalama gelir durumu gibi demografik özelliklerine göre farklılaşma durumunu ortaya koymak amacıyla t-testi ve ANOVA’dan yararlanılmıştır.

#### ***İyi Oluş faktörlerinin cinsiyete göre farklılaşma durumu***

İyi oluşu etkileyen faktörlerin cinsiyete göre farklılaşma durumlarını incelemek amacıyla uygulanan t-testi sonuçlarını gösteren **Çizelge 18** incelendiğinde, iş yeri iyi oluş ve psikolojik iyi oluş boyutlarında cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık ( $p > 0.05$ ) göstermediği; yaşamsal iyi oluş boyutu ile anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmektedir.

**Çizelge 18. İyi Oluş Faktörlerinin Cinsiyete Göre Farklılaşma Durumu**

Faktörler		N	Ortalama	Standart Sapma	t	p
Yaşamsal İyi Oluş	E	246	3.8970	.77123	-2.026	.045
	K	62	4.0726	.56186		
İş İyi Oluş	E	246	4.2168	.64854	.629	.530
	K	62	4.1720	.45565		
Psikolojik İyi Oluş	E	246	4.2024	.61078	-641	.523
	K	62	4.2452	.42607		

p< 0.05

(5= Kesinlikle Katılıyorum; 1= Kesinlikle Katılmıyorum)

E= Erkek; K= Kadın

### ***İyi Oluş Faktörlerinin Çalışılan Kuruma Göre Farklılaşma Durumu***

İyi oluşu etkileyen faktörlerin çalışılan kuruma göre farklılaşma durumlarını incelemek amacıyla uygulanan t-testi sonuçlarını gösteren **Çizelge 19** incelendiğinde yaşamsal iyi oluş, iş yeri iyi oluş ve psikolojik iyi oluş boyutlarının çalışılan kuruma göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık (p> 0.05) göstermediği görülmektedir.

**Çizelge 19. İyi Oluş Faktörlerinin Çalışılan Kuruma Göre Farklılaşma Durumu**

Faktörler		N	Ortalama	Standart Sapma	t	p
Yaşamsal İyi Oluş	Kamu	121	3.9325	.69608	.003	.998
	Özel	187	3.9323	.75328		
İş İyi Oluş	Kamu	121	4.1625	.60952	-1.043	.298
	Özel	187	4.2371	.61706		
Psikolojik İyi Oluş	Kamu	121	4.1769	.54966	-849	.397
	Özel	187	4.2332	.59602		

p< 0.05

(5= Kesinlikle Katılıyorum; 1= Kesinlikle Katılmıyorum)

### ***İyi Oluş Faktörlerinin Medeni Duruma Göre Farklılaşma Durumu***

İyi oluşu etkileyen faktörlerin medeni göre farklılaşma durumlarını incelemek amacıyla uygulanan t-testi sonuçlarını gösteren **Çizelge 20** incelendiğinde yaşamsal iyi oluş, iş yeri iyi oluş ve psikolojik iyi oluş boyutlarının medeni duruma göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık ( $p > 0.05$ ) göstermediği görülmektedir.

**Çizelge 20. İyi Oluş Faktörlerinin Medeni Duruma Göre Farklılaşma Durumu**

Faktörler		N	Ortalama	Standart Sapma	t	p
Yaşamsal İyi Oluş	Evli	154	3.9405	.75472	.193	.847
	Bekâr	154	3.9242	.72011		
İş İyi Oluş	Evli	154	4.1937	.58809	-.401	.688
	Bekâr	154	4.2219	.64086		
Psikolojik İyi Oluş	Evli	154	4.1753	.57591	-1.085	.279
	Bekâr	154	4.2468	.57974		

$p < 0.05$

(5= Kesinlikle Katılıyorum; 1= Kesinlikle Katılmıyorum)

### ***İyi Oluş Faktörlerinin Yaş Gruplarına Göre Farklılaşma Durumu***

İyi oluş faktörlerinin yaş gruplarına göre farklılaşma durumunu ortaya çıkarmak amacıyla tek yönlü varyans analizi ANOVA'dan yararlanılmıştır. Yapılan analiz sonucunda, “yaşamsal iyi oluş”, “iş yeri iyi oluş” ve “psikolojik iyi oluş” faktörlerine göre yaş grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p > 0.05$ ) bulunmadığı **Çizelge 21**'da gösterilmiştir.

**Çizelge 21. İyi Oluş Faktörlerinin Yaş Gruplarına Göre Farklaşma Durumu**

Faktörler		N	Ortalama	Standart Sapma	F	p
Yaşamsal İyi Oluş	18-25	35	3.8905	.72642	.622	.647
	26-30	88	3.9981	.68532		
	31-35	61	3.8251	.74126		
	36-40	64	3.9141	.91960		
	41-45	60	3.9889	.58373		
İş İyi Oluş	18-25	35	4.2048	.61581	.382	.821
	26-30	88	4.2689	.61090		
	31-35	61	4.1503	.60301		
	36-40	64	4.1797	.76997		
	41-45	60	4.2083	.42589		
Psikolojik İyi Oluş	18-25	35	4.2400	.66651	.661	.619
	26-30	88	4.2091	.60565		
	31-35	61	4.1115	.52729		
	36-40	64	4.2375	.65308		
	41-45	60	4.2700	.43386		

(5= Kesinlikle Katılıyorum; 1= Kesinlikle Katılmıyorum)

Yapılan analiz sonucunda, “yaşamsal iyi oluş”, “iş yeri iyi oluş” ve “psikolojik iyi oluş” faktörlerine göre yaş grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p > 0.05$ ) bulunamamıştır.

### ***İyi Oluş Faktörlerinin Eğitim Durumlarına Göre Farklaşma Durumu***

İyi oluş faktörlerinin eğitim durumlarına göre farklılaşma durumunu ortaya çıkarmak amacıyla tek yönlü varyans analizi ANOVA’dan yararlanılmıştır. Yapılan analiz sonucunda, “yaşamsal iyi oluş”, “iş yeri iyi oluş” ve “psikolojik iyi oluş” faktörlerine göre eğitim durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p > 0.05$ ) bulunamadığı **Çizelge 22**’de gösterilmiştir.

**Çizelge 22. İyi Oluş Faktörlerinin Eğitim Durumlarına Göre Farklılaşma Durumu**

Faktörler		N	Ortalama	Standart Sapma	F	p
Yaşamsal İyi Oluş	Lise	33	3.9040	.74306	1.181	.317
	Lisans	214	3.8917	.76134		
	Lisansüstü	61	3.0902	.62552		
İş İyi Oluş	Lise	33	4.1667	.52869	.160	.923
	Lisans	214	4.2025	.61858		
	Lisansüstü	61	4.2486	.64809		
Psikolojik İyi Oluş	Lise	33	4.1273	.63012	.618	.604
	Lisans	214	4.2327	.56557		
	Lisansüstü	61	4.1803	.59663		

(5= Kesinlikle Katılıyorum; 1= Kesinlikle Katılmıyorum)

Yapılan analiz sonucunda, “yaşamsal iyi oluş”, “iş yeri iyi oluş” ve “psikolojik iyi oluş” faktörlerine göre eğitim durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p > 0.05$ ) bulunamamıştır.

#### ***İyi Oluş Faktörlerinin Gelir Durumlarına Göre Farklılaşma Durumu***

İyi oluş faktörlerinin eğitim durumlarına göre farklılaşma durumunu ortaya çıkarmak amacıyla tek yönlü varyans analizi ANOVA’dan yararlanılmıştır. Yapılan analiz sonucunda, “yaşamsal iyi oluş”, “iş yeri iyi oluş” ve “psikolojik iyi oluş” faktörlerine göre gelir durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p > 0.05$ ) bulunamadığı **Çizelge 23**’de gösterilmiştir

**Çizelge 23. İyi Oluş Faktörlerinin Gelir Durumlarına Göre Farklaşma Durumu**

Faktörler		N	Ortalama	Standart Sapma	F	p
Yaşamsal İyi Oluş	1001-2000	57	3.7690	.74586	.988	.425
	2001-3000	98	3.9422	.64354		
	3001-4000	68	3.9118	.83083		
	4001-5000	42	4.0476	.73555		
	5001- >	43	4.0465	.75709		
İş İyi Oluş	1001-2000	57	4.2427	.58509	.399	.850
	2001-3000	98	4.1701	.53673		
	3001-4000	68	4.1863	.76324		
	4001-5000	42	4.3135	.62383		
	5001- >	43	4.1783	.55563		
Psikolojik İyi Oluş	1001-2000	57	4.2561	.57787	.692	.630
	2001-3000	98	4.1592	.55312		
	3001-4000	68	4.2294	.66401		
	4001-5000	42	4.2857	.54126		
	5001- >	43	4.1674	.53261		

(5= Kesinlikle Katılıyorum; 1= Kesinlikle Katılmıyorum)

Yapılan analiz sonucunda, “yaşamsal iyi oluş”, “iş yeri iyi oluş” ve “psikolojik iyi oluş” faktörlerine göre gelir durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p > 0.05$ ) bulunamamıştır.

#### ***İyi Oluş Faktörlerinin Antrenörlük Kademelerine Göre Farklaşma Durumu***

İyi oluş faktörlerinin antrenörlük kademelerine göre farklılaşma durumunu ortaya çıkarmak amacıyla tek yönlü varyans analizi ANOVA’dan yararlanılmıştır. Yapılan analiz sonucunda, “yaşamsal iyi oluş”, “iş yeri iyi oluş” ve “psikolojik iyi oluş” faktörlerine göre antrenörlük kademeleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p > 0.05$ ) bulunamadığı **Çizelge 24**’de gösterilmiştir.

**Çizelge 24. İyi Oluş Faktörlerinin Antrenörlük Kademelerine Göre Farklılaşma Durumu**

Faktörler		N	Ortalama	Standart Sapma	F	p
Yaşamsal İyi Oluş	1.Kademe	85	3.8529	.80360	1.445	.237
	2.Kademe	123	3.9079	.74266		
	3.Kademe	100	4.0330	.66218		
İş İyi Oluş	1.Kademe	57	4.1451	.64998	1.386	.252
	2.Kademe	98	4.2883	.59758		
	3.Kademe	68	4.2078	.60062		
Psikolojik İyi Oluş	1.Kademe	57	4.2118	.62970	.264	.768
	2.Kademe	98	4.1854	.52428		
	3.Kademe	68	4.2420	.59919		

(5= Kesinlikle Katılıyorum; 1= Kesinlikle Katılmıyorum)

Yapılan analiz sonucunda, “yaşamsal iyi oluş”, “iş yeri iyi oluş” ve “psikolojik iyi oluş” faktörlerine göre antrenörlük kademeleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p > 0.05$ ) bulunamamıştır.

#### ***İyi Oluş Faktörlerinin Antrenörlük Yaptıkları Yıla Göre Farklılaşma Durumu***

İyi oluş faktörlerinin antrenörlük kademelerine göre farklılaşma durumunu ortaya çıkarmak amacıyla tek yönlü varyans analizi ANOVA’dan yararlanılmıştır. Yapılan analiz sonucunda, “yaşamsal iyi oluş”, “iş yeri iyi oluş” ve “psikolojik iyi oluş” faktörlerine göre antrenörlük yaptıkları yıllar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p > 0.05$ ) bulunamadığı **Çizelge 25**’de gösterilmiştir.

**Çizelge 25. İyi Oluş Faktörlerinin Antrenörlük Yaptıkları Yıla Göre Farklılaşma Durumu**

Faktörler		N	Ortalama	Standart Sapma	F	p
Yaşamsal İyi Oluş	1-3 yıl	76	3.8158	.65748	1.000	.408
	4-6 yıl	69	3.8913	.83178		
	7-9 yıl	56	4.0327	.66395		
	10 yıl ve >	107	3.9891	.75696		
İş İyi Oluş	1-3 yıl	76	4.0921	.59963	1.322	.262
	4-6 yıl	69	4.2174	.62446		
	7-9 yıl	56	4.2827	.58251		
	10 yıl ve >	107	4.2445	.63084		
Psikolojik İyi Oluş	1-3 yıl	76	4.1474	.47818	.543	.704
	4-6 yıl	69	4.1913	.66636		
	7-9 yıl	56	4.2250	.66613		
	10 yıl ve >	107	4.2617	.53370		

(5= Kesinlikle Katılıyorum; 1= Kesinlikle Katılmıyorum)

Yapılan analiz sonucunda, “yaşamsal iyi oluş”, “iş yeri iyi oluşu” ve “psikolojik iyi oluş” faktörlerine göre antrenörlük kademeleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p > 0.05$ ) bulunamamıştır.

#### **İş Bağlılığı Faktörlerinin Demografik Özelliklere Göre Farklılaşma Durumu**

İş bağlılığı faktörlerinin, araştırmaya katılanların cinsiyet, yaş, eğitim durumu, kurum, aylık ortalama gelir durumu gibi demografik özelliklerine göre farklılaşma durumunu ortaya koymak amacıyla t-testi ve ANOVA'dan yararlanılmıştır.

#### **İş Bağlılığı Faktörlerinin Cinsiyete Göre Farklılaşma Durumu**

İşe bağlılığı etkileyen faktörlerin cinsiyete göre farklılaşma durumlarını incelemek amacıyla uygulanan t-testi sonuçlarını gösteren **Çizelge 26** incelendiğinde işe istek duyma, işe adanma ve işe yoğunlaşma boyutlarında cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık ( $p > 0.05$ ) göstermediği görülmektedir.



**Çizelge 26. İş Bağlılığı Faktörlerinin Cinsiyete Göre Farklılaşma Durumu**

Faktörler		N	Ortalama	Standart Sapma	t	p
İşe İstek Duyma	E	246	4.1999	.57806	.346	.739
	K	62	4.1720	.51123		
İşe Adanma	E	246	4.2260	.57169	-.410	.682
	K	62	4.2581	.44997		
İşe yoğunlaşma	E	246	4.2066	.60878	.345	.731
	K	62	4.1774	.54562		

$p < 0.05$

(5= Kesinlikle Katılıyorum; 1= Kesinlikle Katılmıyorum)

E= Erkek; K= Kadın

Yapılan analiz sonucunda, “işe istek duyma”, “işe adanma” ve “işe yoğunlaşma” faktörlerine göre cinsiyetler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p > 0.05$ ) bulunamamıştır.

#### ***İş Bağlılığı Faktörlerinin Çalışılan Kuruma Göre Farklılaşma Durumu***

İşe bağlılığı etkileyen faktörlerin çalışılan kuruma göre farklılaşma durumlarını incelemek amacıyla uygulanan t-testi sonuçlarını gösteren **Çizelge 27** incelendiğinde işe istek duyma, işe adanma ve işe yoğunlaşma boyutlarında çalıştığı kuruma göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık ( $p > 0.05$ ) göstermediği görülmektedir.

**Çizelge 27. İş Bağlılığı Faktörlerinin Çalışılan Kuruma Göre Farklılaşma Durumu**

Faktörler		N	Ortalama	Standart Sapma	t	p
İşe İstek Duyma	Kamu	121	4.1639	.56231	-.758	.663
	Özel	187	4.2139	.56664		
İşe Adanma	Kamu	121	4.1884	.51788	-1.133	.959
	Özel	187	4.2610	.56751		
İşe Yoğunlaşma	Kamu	121	4.1460	.56910	-1.299	.437
	Özel	187	4.2362	.61145		

$p < 0.05$

(5= Kesinlikle Katılıyorum; 1= Kesinlikle Katılmıyorum)

Yapılan analiz sonucunda, “işe istek duyma”, “işe adanma” ve “işe yoğunlaşma” faktörlerine göre çalışılan kurumlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p > 0.05$ ) bulunamamıştır.

### ***İş Bağlılığı Faktörlerinin Medeni Duruma Göre Farklılaşma Durumu***

İşe bağlılığı etkileyen faktörlerin medeni duruma göre farklılaşma durumlarını incelemek amacıyla uygulanan t-testi sonuçlarını gösteren **Çizelge 28** incelendiğinde işe istek duyma, işe adanma ve işe yoğunlaşma boyutlarında medeni duruma göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık ( $p > 0.05$ ) göstermediği görülmektedir.

**Çizelge 28. İş Bağlılığı Faktörlerinin Medeni Duruma Göre Farklılaşma Durumu**

Faktörler		N	Ortalama	Standart Sapma	t	p
İşe İstek Duyma	Evli	154	4.1775	.54755	-.521	.172
	Bekâr	154	4.2110	.58237		
İşe Adanma	Evli	154	4.2104	.49878	-.705	.148
	Bekâr	154	4.2545	.59553		
İşe Yoğunlaşma	Evli	154	4.2100	.54360	-.271	.064
	Bekâr	154	4.1916	.64558		

$p < 0.05$

(5= Kesinlikle Katılıyorum; 1= Kesinlikle Katılmıyorum)

Yapılan analiz sonucunda, “işe istek duyma”, “işe adanma” ve “işe yoğunlaşma” faktörlerinde medeni durum göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p > 0.05$ ) bulunamamıştır.

### ***İş Bağlılığı Faktörlerinin Eğitim Durumlarına Göre Farklılaşma Durumu***

İşe bağlılığı etkileyen faktörlerin eğitim durumlarına göre farklılaşma durumlarını incelemek amacıyla uygulanan t-testi sonuçlarını gösteren **Çizelge 29** incelendiğinde işe istek duyma, işe adanma ve işe yoğunlaşma boyutlarında eğitim durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık ( $p > 0.05$ ) göstermediği görülmektedir.

**Çizelge 29. İş Bağlılığı Faktörlerinin Eğitim Durumlarına Göre Farklılaşma Durumu**

Faktörler		N	Ortalama	Standart Sapma	F	p
İşe İstek Duyma	Lise	33	3.9040	.74306	1.181	.317
	Lisans	214	3.8917	.76134		
	Lisansüstü	61	3.0902	.62552		
İşe Adanma	Lise	33	4.1667	.52869	.160	.923
	Lisans	214	4.2025	.61858		
	Lisansüstü	61	4.2486	.64809		
İşe Yoğunlaşma	Lise	33	4.1273	.63012	.618	.604
	Lisans	214	4.2327	.56557		
	Lisansüstü	61	4.1803	.59663		

$p < 0.05$

(5= Kesinlikle Katılıyorum; 1= Kesinlikle Katılmıyorum)

Yapılan analiz sonucunda, “işe istek duyma”, “işe adanma” ve “işe yoğunlaşma” faktörlerinde medeni durum göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p > 0.05$ ) bulunamamıştır.

#### ***İş Bağlılığı Faktörlerinin Yaş Gruplarına Göre Farklılaşma Durumu***

İşe bağlılığı etkileyen faktörlerin yaş guruplarına göre farklılaşma durumlarını incelemek amacıyla uygulanan t-testi sonuçlarını gösteren **Çizelge 30** incelendiğinde işe istek duyma, işe adanma boyutlarında yaş guruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık ( $p > 0.05$ ) göstermediği; işe yoğunlaşma boyutunda ise anlamlı farklılık olduğu belirlenmiştir.

**Çizelge 30. İş Bağlılığı Faktörlerinin Yaş Gruplarına Göre Farklılaşma Durumu**

Faktörler		N	Ortalama	Standart Sapma	F	p
İşe İstek Duyma	18-25	35	4.2000	.52828	1.622	.168
	26-30	88	4.2159	.55718		
	31-35	61	4.0383	.58956		
	36-40	64	4.2292	.63656		
	41-45	60	4.2806	.46789		
İşe Adanma	18-25	35	4.2229	.62454	1.211	.306
	26-30	88	4.2636	.49228		
	31-35	61	4.0984	.62142		
	36-40	64	4.2812	.58197		
	41-45	60	4.2767	.45412		
İşe Yoğunlaşma	18-25	35	4.1381	.66971	2.654	.033
	26-30	88	4.1818	.60418		
	31-35	61	4.0273	.62300		
	36-40	64	4.3229	.60120		
	41-45	60	4.3111	.45563		

$p < 0.05$

(5= Kesinlikle Katılıyorum; 1= Kesinlikle Katılmıyorum)

Yapılan analiz sonucunda, “işe istek duyma”, “işe adanma” faktörlerinde yaş gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p > 0.05$ ) göstermediği; işe yoğunlaşma boyutunda anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmektedir.

### ***İş Bağlılığı Faktörlerinin Gelir Durumlarına Göre Farklılaşma Durumu***

İşe bağlılığı etkileyen faktörlerin gelir durumlarına göre farklılaşma durumlarını incelemek amacıyla uygulanan t-testi sonuçlarını gösteren **Çizelge 31** incelendiğinde işe istek duyma, işe adanma ve işe yoğunlaşma boyutlarında gelir durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık ( $p > 0.05$ ) göstermediği görülmektedir.

**Çizelge 31. İş Bağlılığı Faktörlerinin Gelir Durumuna Göre Farklılaşma Durumu**

Faktörler		N	Ortalama	Standart Sapma	F	p
İşe Adanma	1001-2000	57	3.7690	.74586	.988	.425
	2001-3000	98	3.9422	.64354		
	3001-4000	68	3.9118	.83083		
	4001-5000	42	4.0476	.73555		
	5001- >	43	4.0465	.75709		
İşe İstek Duyma	1001-2000	57	4.2427	.58509	.399	.850
	2001-3000	98	4.1701	.53673		
	3001-4000	68	4.1863	.76324		
	4001-5000	42	4.3135	.62383		
	5001- >	43	4.1783	.55563		
İşe Yoğunlaşma	1001-2000	57	4.2561	.57787	.692	.630
	2001-3000	98	4.1592	.55312		
	3001-4000	68	4.2294	.66401		
	4001-5000	42	4.2857	.54126		
	5001- >	43	4.1674	.53261		

p < 0.05

(5= Kesinlikle Katılıyorum; 1= Kesinlikle Katılmıyorum)

Yapılan analiz sonucunda, “işe istek duyma”, “işe adanma” ve “işe yoğunlaşma” faktörlerinde gelir durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık (p > 0.05) ortaya çıkmamıştır.

### ***İş Bağlılığı Faktörlerinin Antrenörlük Kademelerine Göre Farklılaşma Durumu***

İşe bağlılığı etkileyen faktörlerin antrenörlük kademelerine göre farklılaşma durumlarını incelemek amacıyla uygulanan t-testi sonuçlarını gösteren **Çizelge 32** incelendiğinde işe istek duyma, işe adanma ve işe yoğunlaşma boyutlarında antrenörlük kademelerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık (p > 0.05) göstermediği görülmektedir.

**Çizelge 32. İş Bağlılığı Faktörlerinin Antrenörlük Kademelerine Göre Farklılaşma Durumu**

Faktörler		N	Ortalama	Standart Sapma	F	p
İşe İstek Duyma	1.Kademe	85	4.2039	.55240	.106	.899
	2.Kademe	123	4.1763	.56107		
	3.Kademe	100	4.2083	.58381		
İşe Adanma	1.Kademe	85	4.1976	.58756	.548	.579
	2.Kademe	123	4.2195	.53983		
	3.Kademe	100	4.2780	.52792		
İşe Yoğunlaşma	1.Kademe	85	4.1588	.58526	1.315	.270
	2.Kademe	123	4.1653	.59884		
	3.Kademe	100	4.2800	.59923		

p < 0.05

(5= Kesinlikle Katılıyorum; 1= Kesinlikle Katılmıyorum)

Yapılan analiz sonucunda, “işe istek duyma”, “işe adanma” ve “işe yoğunlaşma” faktörlerinde gelir durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık (p > 0.05) bulunamamıştır.

**Çizelge 33. Yaşamsal İyi Oluş ile İş Bağlılığı Bileşenleri Arasındaki Korelasyon Matrisi**

Faktörler	1	2	3	4
Yaşamsal İyi Oluş	1			
İşe Yoğunlaşma	.535**	1		
İşe İstek Duyma	.549**	.768**	1	
İşe Adanma	.594**	.831**	.761**	1

\*p < 0.05; \*\* p < 0.01

Faktörler arası korelasyon katsayılarını gösteren **Çizelge 33** incelendiğinde, ortaya çıkarılan yaşamsal iyi oluşu etkileyen iş bağlılığın tüm faktörlerinin kendi aralarında ilişkileri olduğu (p < 0.01) görülmektedir. Korelasyon katsayıları 0.535 ile 0.831 arasında değişkenlik göstermekte olup, aralarında istatistiksel olarak çeşitli derecelerde anlamlı ilişki tespit edilmiştir.

**Çizelge 34. Psikolojik İyi Oluş Bileşenleri İle İş Bağlılığı Bileşenleri Arasındaki Korelasyon Matrisi**

Faktörler	1	2	3	4
Psikolojik İyi Oluş	1			
İşe Yoğunlaşma	.642**	1		
İşe Adanma	.615**	.768**	1	
İşe İstek Duyma	.657**	.831**	.761**	1

\*p< 0.05; \*\* p< 0.01

Faktörler arası korelasyon katsayılarını gösteren **Çizelge 34** incelendiğinde, ortaya çıkarılan psikolojik iyi oluşu etkileyen iş bağlılığın tüm faktörlerinin kendi aralarında ilişkileri olduğu (p< 0.01) görülmektedir. Korelasyon katsayıları 0.615 ile 0.831 arasında değişkenlik göstermekte olup, aralarında istatistiksel olarak çeşitli derecelerde anlamlı ilişki ortaya çıktı.

**Çizelge 35. İş Yerinde İyi Oluş Bileşenleri İle İş Bağlılığı Bileşenleri Arasındaki Korelasyon Matrisi**

Faktörler	1	2	3	4
İş Yeri İyi Oluş	1			
İşe Yoğunlaşma	.706**	1		
İşe Adanma	.697**	.768**	1	
İşe İstek Duyma	.698**	.831**	.761**	1

\*p< 0.05; \*\* p< 0.01

Faktörler arası korelasyon katsayılarını gösteren **Çizelge 35** incelendiğinde, ortaya çıkarılan iş yerinde iyi oluşu etkileyen iş bağlılığın tüm faktörlerinin kendi aralarında ilişkileri olduğu (p< 0.01) görülmektedir. Korelasyon katsayıları 0.697

ile 0.831 arasında değişkenlik göstermekte olup, aralarında istatistiksel olarak yüksek derecede anlamlı ilişki tespit edilmiştir.

### İyi Oluş Faktörlerinin İşe İstek Duyma Üzerine Etkisi

İyi oluş faktörlerinin işe istek duyma üzerine etkisini belirlemek amacıyla çoklu regresyon analizi uygulanmıştır. Yapılan analiz sonuçları **Çizelge 36**'da gösterilmektedir.

İyi oluş faktörlerinin işe istek duyma üzerine etkisini ortaya koyan regresyon analiz ( $F= 123.939$ ;  $p<0.01$ ) değerleri incelendiğinde tüm faktörler arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmuştur. Ayrıca, iyi oluşa ilişkin faktörler "işe istek duyma" bağımlı değişkeninin tamamının % 55'ni açıkladığı **Çizelge 36** incelendiğinde anlaşılmaktadır. Regresyona ilişkin standardize edilmiş beta ( $\beta$ ) değerleri incelendiğinde; yaşamsal iyi oluş ( $\beta= 0.041$ ;  $p< 0.01$ ) işe istek duyma üzerinde en güçlü etkiye sahip iken, ardından, iş yeri iyi oluş ( $\beta= 0.05$ ;  $p< 0.01$ ) ile ( $\beta= 0.057$ ;  $p< 0.01$ ) faktörleri de işe istek duyma üzerinde önemli bir etkiye sahiptir.

**Çizelge 36. İyi Oluş Faktörlerinin İşe İstek Duyma Üzerine Etkisi**

Bağımlı Değişken						
İşe İstek Duyma						
Faktörler	Std. $\beta$	t	p	$R^2$	Ayarlanmış $R^2$	F
Yaşamsal İyi Oluş	.041	3.127	.002**	.55	.55	123.939**
İş İyi Oluş	.055	6.542	.000**			
Psikolojik İyi Oluş	.057	4.606	.000**			

\*\* $p< 0.01$

### İyi Oluş Faktörlerinin İşe Adanma Üzerine Etkisi

İyi oluş faktörlerinin işe adanma üzerine etkisini belirlemek amacıyla çoklu regresyon analizi uygulanmıştır. Yapılan analiz sonuçları **Çizelge 37**'de gösterilmektedir.

İyi oluş faktörlerinin işe adanma üzerine etkisini ortaya koyan regresyon analiz ( $F= 108.672$ ;  $p<0.01$ ) değerleri incelendiğinde tüm faktörler arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmuştur. Ayrıca, iyi oluşa ilişkin faktörler "işe adanma" bağımlı değişkeninin tamamının % 51'ni açıkladığı **Çizelge 37** incelendiğinde anlaşılmaktadır. Regresyona ilişkin standardize edilmiş beta ( $\beta$ ) değerleri



incelendiğinde; yaşamsal iyi oluş ( $\beta= 0.041$ ;  $p< 0.01$ ) işe adanma üzerinde en güçlü etkiye sahip iken, ardından, iş yeri iyi oluş ( $\beta= 0.05$ ;  $p< 0.01$ ) ile ( $\beta= 0.057$ ;  $p< 0.01$ ) faktörleri de işe istek duyma üzerinde önemli bir etkiye sahiptir.

**Çizelge 37. İyi Oluş Faktörlerinin İşe Adanma Üzerine Etkisi**

Bağımlı Değişken						
İşe Adanma						
Faktörler	Std. $\beta$	t	p	R <sup>2</sup>	Ayarlanmış R <sup>2</sup>	F
Yaşamsal İyi Oluş	.041	1.894	.059**	.52	.51	108.672**
İş İyi Oluş	.056	7.769	.000**			
Psikolojik İyi Oluş	.057	3.299	.001**			

\*\* $p< 0.01$

### İyi Oluş Faktörlerinin İşe Yoğunlaşma Üzerine Etkisi

İyi oluş faktörlerinin işe yoğunlaşma üzerine etkisini belirlemek amacıyla çoklu regresyon analizi uygulanmıştır. Yapılan analiz sonuçları **Çizelge 38**'de gösterilmektedir.

İyi oluş faktörlerinin işe yoğunlaşma üzerine etkisini ortaya koyan regresyon analiz ( $F= 117.104$ ;  $p<0.01$ ) değerleri incelendiğinde tüm faktörler arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmuştur. Ayrıca, iyi oluşa ilişkin faktörler “işe yoğunlaşma” bağımlı değişkeninin tamamının % 53’nü açıkladığı **Çizelge 38** incelendiğinde anlaşılmaktadır. Regresyona ilişkin standardize edilmiş beta ( $\beta$ ) değerleri incelendiğinde; yaşamsal iyi oluş ( $\beta= 0.041$ ;  $p< 0.01$ ) işe yoğunlaşma üzerinde en güçlü etkiye sahip iken, ardından, iş yeri iyi oluş ( $\beta= 0.05$ ;  $p< 0.01$ ) ile ( $\beta= 0.057$ ;  $p< 0.01$ ) faktörleri de işe yoğunlaşma üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu görülmüştür.

**Çizelge 38. İyi Oluş Faktörlerinin İşe Yoğunlaşma Üzerine Etkisi**

<b>Bağımlı Değişken</b>						
<b>İşe Yoğunlaşma</b>						
<b>Faktörler</b>	<b>Std. <math>\beta</math></b>	<b>t</b>	<b>p</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>Ayarlanmış R<sup>2</sup></b>	<b>F</b>
Yaşamsal İyi Oluş	.044	.994	.321**	.55	.54	117.104**
İş İyi Oluş	.059	7.908	.000**			
Psikolojik İyi Oluş	.061	4.375	.000**			

\*\*p < 0.01

## TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Spor organizasyonları çağımız rekabet ortamında başarılı olabilmek için sürekli gelişim ve değişim göstermek zorundadır. Bu değişim ve gelişimin en temel unsuru insandır. Buna bağlı olarak hizmet odaklı bir yapıya sahip olan spor organizasyonlarının donanımlı insan kaynağına ihtiyaç duymaktadır. Bu insan kaynağının yönetilmesinde meydana gelecek en küçük problem organizasyonun başarısız olmasına yol açacaktır. Bu konuda insan kaynakları yönetimine büyük iş düşmektedir. Organizasyonların, özelliklede spor organizasyonlarının gelecekte daha başarılı olabilmesin de çalışanların kendilerini iyi hissetmeleri son derece önemlidir. Çalışanların mutlu olmaları hem organizasyon açısından hem de çalışanın çevresi açısından önem arz etmektedir. Dünya Sağlık Örgütünün (WHO) verilerine göre çalışanların fizyolojik, psikolojik, sosyolojik iyi oluş derecesinin yüksek olması birçok açıdan pozitif sonuçlara yol açmaktadır. Yapılan bir çok araştırmada (Diener ve Seligman, 2002; Lyubomirsky ve ark., 2005; Doğan ve Eryılmaz, 2012) iyi oluşu yüksek bireylerde çalışanlar arası iletişimin geliştiği, hayata karşı daha enerjik oldukları, yaşam kalitelerinin arttığı ve iş ortamlarında daha başarı oldukları vurgulanmıştır.

Bu çalışmanın amacı tenis antrenörlerinin iyi oluş (well-being) durumlarının iş bağlılığı üzerine etkilerini belirlemektir. Araştırmaya katılan tenis antrenörlerinin cinsiyetlere göre dağılımları incelendiğinde, katılımcıların büyük çoğunluğunun erkeklerden ve 26-30 yaş grubundan oluştuğu görülmektedir. Katılımcıların çoğunluğun özel spor kulüplerinde çalıştığı belirlenmiştir. Ayrıca katılımcıların çoğunluğunun eğitim düzeylerinin lisans derecesinde olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların aylık ortalama gelir düzeyleri incelendiğinde Gelir dağılımı incelendiğinde, genel olarak 2001-3000 TL aralığında olduğu tespit edilmiştir.

Çalışanların iyi oluş algılarını belirlemek için Zheng ve ark. (2015) tarafından geliştirilen 18 ifade ve 3 boyuttan oluşan “İyi Oluş Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçeğin boyutları sırasıyla; yaşamsal iyi oluş, iş yeri iyi oluş ve psikolojik iyi oluştur. Bu araştırmada iyi oluş ölçeğine sırasıyla açıklayıcı faktör analizi ve doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Analizler sonucunda Zheng ve ark., (2015)’nin çalışmasına paralel olarak on yedi ifade ve üç boyut elde edilmiştir. Özetle, orijinal çalışmadaki faktör yapıları tek bir ifade hariç korunmuştur. Bu bakımdan çalışmanın sonuçları alan yazınla benzerlik göstermektedir. Ortaya çıkan bu üç faktör varyansın büyük bölümünü (%60) açıklamaktadır. Bu değer orijinal çalışmadaki değerle karşılaştırıldığında (%63) yakın değerler aldığı görülmektedir. Kullanılan ölçeğin toplam güvenilirliğini ifade eden Cronbach Alpha değeri 0.930 olarak bulunmuştur ve orijinal çalışmadaki değerle aynıdır. Sonuç olarak, bu araştırmada İyi Oluş ölçeğinin faktör yapıları ve yapı geçerliliği sağlanmıştır.

Açıklayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen anlamlı değerlerden hareketle 17 ifade ve 3 boyuttan oluşan yapının doğrulanması gerekmektedir. Bu sebeple doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi uygulandıktan sonra ölçek yapısının uyum iyiliği indeksi değerleri incelenmiştir. Bu değerlerin ( $\chi^2/df=2.329$ , RMSEA=0.07, CFI=0.94, IFI=0.94, TLI=93 GFI=0.91) ya iyi ya da kabul edilebilir seviyede değerler aldığı görülmüştür (Schumacker, 2004;

Tabachnick, 2001; Browne, 1993; Gefen, 2000). Bu bakımdan AFA ile belirlenen faktör yapıları DFA ile doğrulanmıştır.

Faktör ortalamaları incelendiğinde; yaşamsal iyi oluş faktörü ilk sırada yer alırken, ardından iş yeri iyi oluş ve psikolojik iyi oluş faktörü gelmektedir. Ortaya çıkarılan üç faktörün kendi aralarındaki korelasyon matrisi analizi sonuçları incelendiğinde, faktörlerin kendi aralarında yüksek ve orta derecede anlamlı bir ilişkinin olduğu bulunmuştur.

İyi oluş faktörlerinin katılımcıların demografik özelliklerine göre farklılaşma durumunu ortaya koymak amacıyla t-testi, ANOVA analizleri yapılmıştır. T-testi sonuçları incelendiğinde; iş yeri iyi oluş ve psikolojik iyi oluş faktörlerinin cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği; yaşamsal iyi oluşun boyutunun ise anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Yapılan bazı araştırmalar (Diener, 1994; Diener ve ark., 1999; Cihangir ve Çankaya, 2009; Saygın ve Arslan, 2009) cinsiyete göre farklılaşma durumunu incelemişler ve istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar bulamamıştır.

Katılımcıların yaş gruplarına göre farklılaşma durumları değerlendirildiğinde, yaşamsal iyi oluş, iş yeri iyi oluş ve psikolojik iyi oluş faktörlerinin yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Bu farkın oluşmamasında genç antrenörlerin genç sporcularla çalışıyor olması, yaşı büyük antrenörlerinde daha ileri yaştaki sporcularla antrenman yapması anlamlı farkın oluşmamasına sebep olabilir. Diğer bir deyişle genç antrenörler genç sporcularla performans antrenmanı yaparken, yaşça büyük antrenörlerde daha yaşlılarla çalışıp benzer miktarda gelire sahip olduklarından dolayı bu durumda iyi oluş durumlarında farklılık göstermemesine sebep olabilir.

İyi oluş faktörlerinin katılımcıların çalışılan kuruma göre farklılaşma durumu incelendiğinde, yaşamsal iyi oluş, iş yeri iyi oluş ve psikolojik iyi oluş faktörlerinin çalışılan kuruma göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmadığı tespit edilmiştir. Tenis antrenörleri iyi oluş algıları çalıştıkları kurumdan bağımsızdır diyebiliriz. İster kamu sektöründe ister özel sektörde çalışıyor olsunlar tenis antrenörlerinin iyi oluş algıları çalıştıkları kurumdan etkilenmemektedir.

İyi oluş faktörlerinin katılımcıların medeni durumuna göre farklılaşma durumu incelendiğinde, yaşamsal iyi oluş, iş yeri iyi oluş ve psikolojik iyi oluş faktörlerinin medeni duruma göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmadığı tespit edilmiştir. Bu çalışmanın sonucuna göre tenis antrenörlerinin evli ya da bekar olmaları iyi oluş algılarına etki etmemektedir.

İyi oluş faktörlerinin katılımcıların eğitim durumuna göre farklılaşma durumu incelendiğinde, yaşamsal iyi oluş, iş yeri iyi oluş ve psikolojik iyi oluş faktörlerinin eğitim durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmadığı tespit edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre bu çalışmada yer alan katılımcıların iyi oluş algıları eğitim seviyelerinden etkilenmemektedir.

İyi oluş faktörlerinin katılımcıların gelir durumlarına göre farklılaşma durumu incelendiğinde, yaşamsal iyi oluş, iş yeri iyi oluş ve psikolojik iyi oluş faktörlerinin gelir durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmadığı tespit edilmiştir. Bu çalışmada yer alan tenis antrenörlerinin aylık

ortalama gelirlerinin 2000 TL'nin üzerinde olması ve bu gelir durumunun katılımcıların çoğunun beklentilerinin karşıladığını varsayarsak iyi oluş algılarının etkilendiğini söyleyebiliriz. Şahin ve Karabeyoğlu (2010)'nun çalışmasında gelir seviyesinin iyi oluş ile arasında ilişki olmadığını ortaya koymuştur. Ayrıca, Diener ve ark., (1999) da çalışmasında daha fazla gelire sahip olmanın daha fazla mutluluk getirip getirmeyeceğini tartışmışlardır.

İyi oluş faktörlerinin katılımcıların antrenörlük kademelerine göre farklılaşma durumu incelendiğinde, yaşamsal iyi oluş, iş yeri iyi oluş ve psikolojik iyi oluş faktörlerinin antrenörlük kademelerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmadığı tespit edilmiştir. Tenis branşında antrenörlerin kademelerine bağlı olarak çalıştıracakları sporcuların seviyeleri belirlenmektedir. Buna duruma bağlı olarak antrenörlerin kendilerine belirledikleri kariyer beklentileri daha gerçekçidir. Bu yüzden tenis antrenörlerinin kademelere göre farklılık göstermemesi beklenen bir sonuçtur.

İyi oluş faktörlerinin katılımcıların antrenörlük yaptıkları yıllara göre farklılaşma durumu incelendiğinde, yaşamsal iyi oluş, iş yeri iyi oluş ve psikolojik iyi oluş faktörlerinin antrenörlük yaptıkları yıllara göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmadığı tespit edilmiştir.

Bu araştırmanın diğer bir amacı olan tenis antrenörlerinin iş bağlılığını belirlemek amacıyla iş bağlılığı ölçeğinin boyutlarını ortaya koymak ve bu boyutların katılımcıların demografik özelliklerine göre farklılaşma durumlarını incelemektir. Schaufeli ve ark. (2003) tarafından geliştirilen, Eryılmaz ve Doğan (2012) tarafından Türkçeye uyarlaması yapılan İşe Bağlılık "Utrecht Work Engagement Scale" ölçeğinin faktör desenini doğrulamak amacıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır.

Doğrulayıcı faktör analizi uygulandıktan sonra ölçek yapısının uyum iyiliği indeksi değerleri incelenmiştir. Bu değerlerin ( $\chi^2/df=2.644$ , RMSEA=0.07, CFI=0.93, IFI=0.93, TLI=91 GFI=0.90) ya iyi ya da kabul edilebilir seviyede değerler aldığı görülmüştür (Schumacker, 2004; Tabachnick, 2001; Browne, 1993; Gefen, 2000). Bu doğrultuda faktör yapısı DFA ile doğrulanmıştır.

Faktör ortalamaları incelendiğinde; işe istek duyma faktörü ilk sırada yer alırken, ardından işe adanma ve işe yoğunlaşma faktörü gelmektedir. Ortaya çıkarılan üç faktörün kendi aralarındaki korelasyon matrisi analizi sonuçları incelendiğinde, faktörlerin kendi aralarında yüksek derecede anlamlı bir ilişkinin olduğu bulunmuştur.

İş bağlılığı faktörlerin katılımcıların demografik özelliklerine göre farklılaşma durumunu ortaya koymak amacıyla t-testi, ANOVA analizleri yapılmıştır. T-testi sonuçları incelendiğinde; işe istek duyma, işe adanma ve işe yoğunlaşma faktörlerinin cinsiyet, eğitim, çalışılan kurum ve medeni duruma göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği; işe yoğunlaşma boyutunun yaş gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık olduğu belirlenmiştir. Araştırmaya katılan tenis antrenörlerinin işe bağlılıkları cinsiyetlerinden, medeni durumlarından, eğitim düzeylerinden, aylık ortalama gelirlerinden, deneyim sürelerinden ve çalıştıkları sektörden bağımsız olduğu söylenebilir.

İyi oluş boyutları ile iş bağlılığı boyutları arasında pozitif yönde ilişki vardır. Yapılan korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde yaşamsal iyi oluş ile iş bağlılığı boyutları arasında anlamlı ilişkiler olduğu belirlenmiştir. Bu boyutlardan; en yüksek Pearson korelasyon katsayısı değerine işe adanma (.594) faktörü sahipken; en düşük değere ise işe yoğunlaşma (.535) faktörünün sahip olduğu tespit edilmiştir.

Yapılan korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde psikolojik iyi oluş ile iş bağlılığı boyutları arasında anlamlı ilişkiler olduğu belirlenmiştir. Bu boyutlardan; en yüksek Pearson korelasyon katsayısı değerine işe istek duyma (.657) faktörü sahipken; en düşük değere ise işe adanma (.615) faktörünün sahip olduğu tespit edilmiştir.

Yapılan korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde iş yerinde iyi oluş ile iş bağlılığı boyutları arasında anlamlı ilişkiler olduğu belirlenmiştir. Bu boyutlardan; en yüksek Pearson korelasyon katsayısı değerine işe yoğunlaşma (.706) faktörü sahipken; en düşük değere ise işe istek duyma (.698) faktörünün sahip olduğu tespit edilmiştir. Alan yazın incelendiğinde bu kavramlara ilişkin benzer çalışmalara rastlanmamıştır. Bu araştırma bu sonuçlar doğrultusunda alan yazına katkı sağladığı ifade edilebilir.

Bu çalışmanın amaçlarından bir diğeri olan iyi oluş faktörlerinin iş bağlılığı üzerine etkisini belirlemek amacıyla yapılan analiz sonuçlarına göre tüm faktörler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. İyi oluş faktörlerin iş bağlılığı faktörleri üzerine ayrı ayrı etkisi olduğu belirlenmiştir. Bu sonuçlar ışığında çalışanların genel iyi oluş algılarının işe istek duyma, işe adanma ve işe yoğunlaşma düzeylerine etki ettiği söylenebilir. Bal (2008) yaptığı çalışmasında benzer sonuçlar bulmuştur.

Araştırma kapsamında elde edilen sonuçlar aşağıdaki gibidir;

Araştırmaya katılan tenis antrenörlerinin cinsiyetlere göre dağılımları incelendiğinde, katılımcıların büyük çoğunluğunun erkeklerden, 26-25 yaş grubundan oluştuğu, çoğunluğun özel spor kulüplerinde çalıştığı, ayrıca katılımcıların çoğunluğunun eğitim düzeylerinin lisans derecesinde olduğu ve aylık ortalama gelir düzeylerinin genel olarak 2001-3000 TL aralığında olduğu tespit edilmiştir.

Araştırma kapsamında geçerli ve güvenilir olduğu tespit edilen ölçeklerden elde edilen verilere göre sonuçlar ise şu şekildedir;

İyi oluş ölçeğine ait olan üç faktörün (yaşamsal iyi oluş, iş yeri iyi oluş, psikolojik iyi oluş) kendi aralarında yüksek ve orta derecede anlamlı bir ilişkinin olduğu bulunmuştur.

İyi oluş ölçeğine ait faktörlere yönelik gerçekleştirilen ANOVA ve T-Testi analizlerine göre, farklılaşma durumlarını incelemek amacıyla uygulanan t-testi sonuçları iş yeri iyi oluş ve psikolojik iyi oluş boyutlarında cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği; yaşamsal iyi oluş boyutu ile anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Yaş, çalışılan kurum, medeni durum, eğitim, gelir durumu, antrenörlük kademesi, antrenörlük yapılan yıl değişkenlerine göre ise; istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır.

Araştırmanın diğere bir amacı olan tenis antrenörlerinin iş bağıllığını belirlemek amacıyla iş bağıllığı ölçeğinin boyutları doğrulayıcı faktör analizi vasıtasıyla ortaya koyulmuş ve ölçme aracı uygulanmıştır.

Bu kapsamda faktörlerin (işe istek duyma, işe adanma, işe yoğunlaşma) faktörleri arasında yüksek derecede anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

İşe bağıllık ölçeğine ait faktörlere yönelik gerçekleştirilen ANOVA ve T-Testi analizlerine göre ise, işe istek duyma, işe adanma ve işe yoğunlaşma faktörlerinin cinsiyet, eğitim, antrenörlük kademeleri, antrenörlük süresi, çalışılan kurum ve medeni duruma göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir. İş bağıllığı boyutlarından “işe yoğunlaşma” katılımcıların yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir.

İyi oluş durumunun iş bağıllığı üzerine etkisi faktörler düzeyinde incelendiğinde elde edilen sonuçlar şu şekildedir;

- H1: İyi oluş boyutları ile iş bağıllığı boyutları arasında pozitif yönde ilişki vardır. İyi oluş boyutları ile iş bağıllığı boyutları arasında çeşitli derecelerde anlamlı ilişki vardır. Araştırmanın hipotezi (H1) kabul edilmiştir.
- H1a: Yaşamsal iyi oluş ile işe istek duyma arasında ilişki vardır. Araştırmanın hipotezi (H1a) kabul edilmiştir.
- H1b: Yaşamsal iyi oluş ile işe adanma arasında ilişki vardır. Araştırmanın hipotezi (H1b) kabul edilmiştir.
- H1c: Yaşamsal iyi oluş ile işe yoğunlaşma arasında ilişki vardır. Araştırmanın hipotezi (H1c) kabul edilmiştir.
- H1d: İş yerinde iyi oluş ile işe istek duyma arasında ilişki vardır. Araştırmanın hipotezi (H1d) kabul edilmiştir.
- H1e: İş yerinde iyi oluş ile işe adanma arasında ilişki vardır. Araştırmanın hipotezi (H1e) kabul edilmiştir.
- H1f: İş yerinde iyi oluş ile işe istek duyma arasında ilişki vardır. Araştırmanın hipotezi (H1f) kabul edilmiştir.
- H1g: Psikolojik iyi oluş ile işe istek duyma arasında ilişki vardır. Araştırmanın hipotezi (H1g) kabul edilmiştir.
- H1h: Psikolojik iyi oluş ile işe adanma arasında ilişki vardır. Araştırmanın hipotezi (H1h) kabul edilmiştir.
- H1i: Psikolojik iyi oluş ile işe yoğunlaşma arasında ilişki vardır. Araştırmanın hipotezi (H1i) kabul edilmiştir.

Bu araştırmadan elde edilen sonuçlar tenis antrenörlerinin iyi oluş durumlarının iş bağıllıkları üzerine etkilerini ortaya koymuştur. Olimpiyatlarda ve dört büyük turnuva olan Grand Slam Tenis Organizasyonlarında yarışacak sporcu sayısının artmasında en büyük görev tenis antrenörlerine düşmektedir. Tenis antrenörlerinin bu görevi yerine getirebilmek için organizasyonda bulunduğu şartlar imkanlar önem arz etmektedir. Yaşamsal olarak, psikolojik olarak iş yerinde mutlu ve işine bağıllı bir tenis antrenörü, milli takımlar düzeyinde sporcular yetiştirerek

Türkiye’de tenis branşının gelişimine önemli katkılar sağlayacaktır. Bu bilgiler, yapılan bu çalışmanın önemini ortaya koymaktadır.

### **Gelecek Araştırmalara Yönelik Öneriler**

- Bu çalışma kapsamında yapılan araştırmalar tenis antrenörlerine yönelik olarak tek bir branşta uygulanmıştır. Bundan dolayı İyi Oluş (Well-Being) ölçeği farklı spor branşlarına da uygulanabilir. Farklı branşlarda yapılacak çalışmaların sonuçları farklılık gösterebilir.
- Bu araştırma sadece nicel araştırma yöntemleri ile planlanmıştır. Nitel araştırma yöntemleri ile planlanabilecek araştırma daha farklı sonuçların olmasına olanak sağlayabilir.
- Ayrıca yurt dışında aynı çalışmalar yapılarak kültürel farklılıklar karşılaştırılabilir.





## KAYNAKLAR

- Adalı, S., Daha iyi Hizmet Görme Açısından Katılnalı Yönetim, Türk Dünyası Araştırmalar Vakfı Yayınları, İstanbul (1986).
- Shimazu, A. ve Schaufeli, W.B., Work Engagement: An Emerging Concept in Occupational Health Psychology, Bio Science Trends, 2 (1), 187-200, 2008.
- Akyüz, Ö.F. Değişim Rüzgarlarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması, Sistem Yayıncılık, İstanbul (2001).
- Aldemir, C., Ataol, A., Budak, G. İnsan Kaynakları Yönetimi. (4. Baskı). Barış Yayınları, İzmir (2001).
- Arısto, Nikomakhosa Etik (Çev. Saffet Babür), Ayraç Yay., Ankara (1998).
- Armstrong, M. Armstrong's Handbook Of Human Resource Management Practice." Kogan Page, London N 1 (2006).
- Armstrong, M. Armstrong's Handbook Of Human Resource Management Practice." Kogan Page, London N 1 (2012).
- Armstrong, M. Strategic Human Resources Management: A Guide to Action, Kogan Page Limited, London, (2002).
- Aybas M., İnsan Kaynakları Uygulamalarının Çalışanların İşe Adanmışlığı Üzerindeki Etkisi ve Pozitif Psikolojik Sermayenin Aracı Rolü, Konuya İlişkin Bir Araştırma, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Türkiye (2010).
- Aykaç, B. İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması, Nobel (2000).
- Aytaç, S. Çalışanların işlerine ilişkin Duygularının Stres Üzerindeki Etkisi, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası, Prof. Dr. Toker Dereli'ye Armağan, 55(1), 45-59, 2006.
- Bagozzi, R.P., ve Yi, Y. On the evaluation of structural equation models. Journal of the academy of marketing science, 16(1), 74-94, 1988.
- Bakker, A.B. ve Oerlemans, W. "Subjective well-being in organizations", Cameron, K.S., ve Spreitzer, G.M. (ed), The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship. New York, Oxford University Press, 178-189, 2011.
- Bakker, A.B. ve Schaufeli, W.B., Positive Organizational Behavior: Engaged Employees in Flourishing Organizations, Journal of Organizational Behavior, 29, 151-167, 2008.
- Bakker, A.B., ve Bal, M. P. Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers. Journal of Occupational and Organizational Psychology 83.(1)189-206, 2010.
- Bal E.A., Self-Efficacy, Contextual Factors And Well-Being: The Impact Of Work Engagement, Doktora Tezi, Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Marmara Üniversitesi, İstanbul, Türkiye (2008).
- Barutçugil, İ. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer Yayınları, İstanbul (2004).

- Basım, N, İnsan Kaynakları Yönetimi; edt: Argan, Metin., Spor Yönetimi, Açık Öğretim Fakültesi Yayını, Ankara (2013).
- Bayram N. Kuşdil, M.E.; Aytaç S.; Bilgel, N. “İşe İlişkin Duygusal İyilik Algısı Ölçeğinin (Job-Related Affective Well Being-JAWS) Türkçe Versiyonunun Güvenilirlik Çalışması”, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Öneri, 6(22), 1-7, 2004.
- Becker, B.E. ve Huselid, M.A. Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here Journal Of Management, 32(6), 898-925, 2006.
- Benligiray, S. "Ücret Yönetimi, Beta Yayınları (2007).
- Bingöl, D. İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: Beta Yayınevi (2013).
- Bingöl, D. İnsan kaynakları yönetimi, Beta Basımevi, İstanbul (2010).
- Bagozzi, R.P. ve Yi, Y. On the evaluation of structural equation models. Journal of the academy of marketing science, 16(1), 74-94, 1988.
- Bratton, J. ve Gold, J. Human Resource Management: Theory And Practice. Palgrave Macmillan (2012).
- Briscoe, D.R. ve Randall S. Schuler. International Human Resource Management: Policy And Practice For The Global Enterprise, 5. Psychology Press (2004).
- Brown, S.P., A Meta Analysis And Review Of Organizational Research On Job Involvement, Psychological Bulletin, 120 (1996).
- Browne, M.W. ve Cudeck, R. Alternative ways of assessing model fit. Sociological Methods And Research, 21(2), 230-258, 1992.
- Budhwar, P.S., ve Debrah, Y. Rethinking Comparative and Cross-National Human Resource Management Research. International Journal of Human Resource Management 12(3) 497-515, 2001.
- Burke R.J. ve Cooper, C.L., “The New World Of Work And Organizations: Implications For Human Resource Management “ Human Resource Management Revivew, 16, 83-85, 2006.
- Büyüköztürk, Ş. “Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı”, Ankara (2014).
- Byrars, L.L. ve Rue, L.W., Human Resource Management, 7th Edition, Mcgraw Hill Irwin (2004).
- Can, H., Kavuncubaşı, Ş. ve Yıldırım, S., Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi, Siyasal Kitabevi (2009).
- Canman, D., İnsan Kaynakları Yönetimi, Yargı Yayınları, Ankara (2000).
- Carrell, M.R., Kuzmits, F.E. ve Elbert, N.F., Personnel/Human Resource Management 4th Edition, New York, Mcmillan Publishhing (1992).
- Carson, K.D., Carson, P.P. ve Bedeian, A.G. Development And Construct Validation Of A Career Entrenchment Measure, Journal Of Occupational And Organizational Psychology, 68, 301-20, 1995.

Chia, M., Shyh-Jer C., Pie-Chi H., ve Jui-Ching C., "Effect Of Diversity On Human Resource Management And Organizational Performance", *Journal Of Business Resource*, 68, 857-861, 2015.

Cihangir A. ve Çankaya, Z. Özerklik desteği, temel psikolojik ihtiyaçların doyumu ve öznel iyi olma: Öz-belirleme kuramı. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 4 (31), 23-31, 2009.

Cohen, A. Antecedents Of Organizational Commitment Across Occupational Groups: A Meta-Analysis. *Journal Of Organizational Behavior*, 13, 539-554, 1992.

Cohen, A. Relationships Among Five Forms Of Commitment: An Ampirical Esessment. *Journal Of Organizational Behavior*. 20, 285-308, 1999.

Cummings, T.G. ve Worley, C.G. *Organization Development and Change*. International Thompson Publishing, USA (1997).

DeCenzo, D.A. ve Robbins, S.P. *Human Resources Management*, Wiley Punlication, New York (1996).

Deniz, K.Z. Psikolojik ölçme aracı uyarlama, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 40 (1) 1-16, 2007.

Dessler, G., *Human Resource Management*, 13th Edition, Prentice Hall, New Jersey (2013).

Dessler, G., *Human Resource Management*, 8th Edition Prentice Hall, New Jersey (2000).

Dessler, G., *Human Resource Management*, Prentice Hall, New Jersey (1997).

Diener, E. "Subjective Well-Being", *American Psychologist*, 55, 34-43, 2000.

Diener, E. "Subjective Well-Being", *Psychological Bulletin*, 95, 542-575, 1994.

Diener, E. ve Larsen, R.J. "The experience of emotional well-being" Lewis M.; Haviland J.M. (Ed.) içinde, *Handbook of emotions*, Guilford, New York, 405-415, 1993.

Diener, E., Oishi, S. ve Richard E. L.. "Personality, culture, and subjective well-being: Emotional and cognitive evaluations of life." *Annual review of psychology* 54.(1) 403-425, 2003.

Diener, E., Suh, E. ve Oishi, S. "Recent Finding on Subjective Well-Being", *Indian Journal of Clinical Psychology*, 24, 25-41, 1997.

Diener, E. ve Larsen, R.J. "The Experience Of Emotional Well-Being" Lewis M.; Haviland J.M. (Ed.) İçinde, *Handbook Of Emotions*, Guilford, New York, 405-415, 1993.

Diepen, B.V., Iterson, A.V.ve Roe, R.A., *Human Resources Management in Europe and North America: Similarities and Differences*. (Edited by: Ronald J. Burke and Cary L. Cooper). *The Human Resource Revolution: Research and Practice*. Oxford: Elsevier, 79-98, 2006.

Diner ve Seligman, M.E.P. Very happy people. *Psychological Science*, 13(1),81-84, 2002.

- Doğan, T., Eryılmaz, A. ve Ercan, L. İşe Bağlılığın Öznel İyi Oluş Üzerindeki Yordayıcı Rolü: Akademisyenler Üzerine Bir Çalışma. Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi Sayı: 33, 48-57, 2014.
- Doherty, A.J. "Managing Our Human Resources: A Review of Organisational Behaviour in Sport". Sport Management Review, 1, 1-24, 1998.
- Dolgun, U. ve Çiftçi, B., Edt: İnsan Kaynakları Yönetimi (2012).
- Dönmez B. Pozitif Psikolojik Sermaye İle İşe İlişkin Duygusal İyi Hali Algısı, İş Doyumu, İşgören Performansı, ve Yaşam Doyumu İlişkilerinin Seyahat Acentası Çalışanları Örneğinde İncelenmesi, Doktora Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin Üniversitesi, Mersin, Türkiye (2014).
- Drucker, F.P., 21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları Çev: İrfan Bahçivangil, Gülenay Garbon, Epsilon Yayıncılık (1999).
- Duyan E. C., Hizmetkar Liderlik: Çalışan İyi Hali ve Çalışma Yaşamının Kalitesi İle İlişkileri Üzerine Bir Araştırma, Doktora Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uludağ Üniversitesi, Bursa, Türkiye (2012).
- Dündar, G., İşletmede İnsan Kaynakları Yönetimi, İşletme, Mirze, S. Kadri. İşletme. Literatür Yayıncılık, 166, (2010).
- Dzinkowski, R. The Value of Intellectual Capital, The Journal Business Strategy, 21(4), 3-4, 2000.
- Ekici G. ve A.F. İmamoğlu. Spor İşletmeciliği, Nobel Yayın Dağıtım Ltd. Şti, Ankara (2002).
- Epicurus (çev. Robert Drew Hicks) Letter to Menoecus, (2000). The Internet Classics Archive. <http://classics.mit.edu/Epicurus/menoec.html> (21.05.2016).
- Eren K.A., Subjective Well-Being And The Determinants Of Happiness İn Turkey: 2004-2013 Period, Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul Teknik Üniversitesi, İstanbul, Türkiye (2015).
- Ertürk, Mümin. İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Basım Yayım Dağıtım (2011).
- Eryılmaz, A. ve Doğan, T., "İş Yaşamında Öznel İyi Oluş: Utrecht İşe Bağlılık Ölçeğinin Psikometrik Niteliklerinin İncelenmesi." Klinik Psikiyatri Dergisi 15.1 2012.
- Fındıkçı, İ., İnsan Kaynakları Yönetimi, 2. Baskı, Alfa Yayınları, İstanbul (2000).
- Fındıkçı, İ., İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Basım Yayım ve Dağıtım, İstanbul (2009).
- Flannery, T. ve Swank, M., Personnel Management for Sport Directors, Human Kinetics Pub., Champaign, IL:US (1999).
- Foot, M. ve Hook, C., Introducing Human Resource Management. Pearson Education (2008).
- Fried, G., Managing Sport Facilities, Human Kinetics Pub., Champaign, IL:US, (2005).

Gefen, D., Straub, D., ve Boudreau, M.C. Structural equation modeling and regression: Guidelines for research practice. Communications of the association for information systems, 4(1), 7, 2000.

Gök, S., 21.Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Yayınları, İstanbul (2006).

Graham, H. T. ve Bennett, R., Human Resource Management, Pitman Publishing, Sixth Edition, London (1991).

Gratton, L., Hailey, V.H., Stiles, P. ve Truss, C. Strategic Human Resource Management, Oxford Universty Press, Oxford (1999).

Yıldız, G. ve Balaban, Ö., İş Değerleme ve Ücret Yönetimi, 1.Basım, Sakarya Kitapevi, Sakarya (2006).

Gürüz, D., ve Yaylacı, G.Ö., İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi, Mediacat Kitapları, İstanbul (2004).

Gürüz, D., ve Yaylacı, G.Ö., İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi, MediaCat Kitapları (2007).

Hall, S.A., Simon, S. ve Schwarz. E., Sport Facility Operations Management. Routledge (2010).

Hambleton, R.K. ve Patsula, L., Increasing the validity of adapted tests: Myths to be avoided and guidelines for improving test adaptation practices. Association of Test Publishers, 1(1), 1-13, 1999.

Hamurcu, H. Ergenlerin yetkinlik inançları ve psikolojik iyi oluşlarını yordamada psikolojik ihtiyaçlar. Diss. Selçuk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü (2011).

Holton, E.F., ve Russell, C.J. "The relationship of anticipation to newcomer socialization processes and outcomes: A pilot study." Journal of Occupational and Organizational Psychology 70(2)163-172, 1997.

Hoye, R., Smith, A.C., Nicholson, M., ve Stewart, B. Sport management: principles and applications. Routledge (2015).

Hsu Y.R. ve Leat, M.A Study Of HRM And Recruitment And Selection Policies And Practices in Taiwan. International Journal of Human Resource Management, April, 11(2), 413-435, 2000.

<http://www.ttf.org.tr/> (15.04.2016).

Igbaria, M., Stephen J.S. ve Wieckowski T.J. "The respective roles of perceived usefulness and perceived fun in the acceptance of microcomputer technology." Behaviour and Information Technology 13.(6) 349-361, 1994.

Kahn, W.A., "Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work", Academy of Management Journal, 33(4), 241-259 1990.

Kaiser, H.F. An index of factorial simplicity. Psychometrika, 39(1), 31-36, 1974.

Kanungo, R., "Measurement of Job and Work Involvement", Journal of Applied Psychology, 67 (3), 341-349, 1982.

Kaufman, B.E., "The Development of HRM in Historical and International Perspective", in *The Oxford Handbook Of Human Resource Management*, Edit. Boxall, Peter, John Purcell and Patrick Wright, Oxford University Press, New York, 19-47, 2007.

Kaynak, T., Adalı, Z. ve Atay, i., "İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Yayın Vakfı, 7(2)." 2000.

Keser, A., Yılmaz, G. ve Yürür, S. *Çalışma Yaşamında Davranış: Güncel Yaklaşımlar*. Umuttepe Kitabevi (2009).

Keyes, C.L.M., Shmotkin, D. ve Ryff, C.D. *Optimizing Well-being: The Empirical Encounter of Two Traditions*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82, 1007-1022, 2002.

Keyes, C.L.M. "Mental illness and/or mental health? Investigating axioms of the complete state model of health", *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 73(3), s.539-548, 2005.

Khatri, N., *Managing Human Resource For Competitive Advantage: A Study Of Companies In Singapore.*, *International Journal of Human Resource Management* 11.(2), 336-365, 2000.

Koch, M.J ve Mcgrath, R.G. "Improving Labor Productivity: Human Resource Management Policies Do Matter", *Strategic Management Journal*, (17), 335-354, 1996.

Kurtuluş, K., *Pazarlama Araştırmaları*. 6. Baskı, Avcıol Basım Yayın, İstanbul (1998).

Kuyumcu, B. ve Güven, M. Türk ve İngiliz üniversite öğrencilerinin duygularını fark etmeleri ve ifade etmeleri ile psikolojik iyi oluşları arasındaki ilişki. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 32 (3), 589-607, 2012.

Lent, R. *Toward a Unifying Theoretical and Practical Perspective on Well-Being and Psychosocial Adjustment*, *Journal of Counseling Psychology*, 51(4),482-509, 2004.

Loosemore, M., Dainty, A. ve Helen L. *Human Resource Management in Construction Projects: Strategic And Operational Approaches*. Taylor and Francis (2003).

Lucas, R.E., Diener, E. ve Suh, E. "Discriminant Validity Of Well-Being Measures", *Journal of Personality and Social Psychology*, 71, 616-628, 1996.

Lyubomirsky, S., Sheldon, K.M. ve Schkade, D. *Pursuing happiness: The architecture of sustainable change*. *Review of General Psychology*, 9. 111-131, 2005.

Mafini, C., Surujlal, J. ve Dhurup, M., *Factors affecting the job satisfaction of municipal sport officers*. *African Journal for Physical, Health Education, Recreation and Dance* 17(4)145-156, 2011.

Mayson S. ve Barrett, R., *The Science And Practice Of HRM in Small Firmse*, *Human Resource Management Riview*, 16(4), 447-455, 2006.

Miltiadis, P., Ioannis, P., Maria, D., Konstantinos, P., Kostas, C., ve Eleni, S. Human Resources Management in Nonprofit Sport Organizations. *The Journal of Social Sciences Research*, 2(1), 8-12, 2016.

Moore, M. E., B. L. Parkhouse ve A. M. Konrad. "Women in Sport Management: Advancing the Representation through HRM Structures". *Women in Management Review*, 16, 51–61, 2001.

Mucuk, İ. "Modern İşletmecilik (16. B.)" İstanbul: Türkmen Kitabevi (2008).

Mustafa Koyuncu, Ronald J. Burke ve Lisa Fiksenbaum "Work Engagement Among Women Managers and Professionals in A Turkish Bank", *Equal Opportunities International*, 25 (4), 300-301, 2006,

Neo, R.A., İnsan Kaynakları Eğitimi ve Geliştirilmesi, Editör ve Çeviren: Canan Çetin, McGraw–Hill, Beta Yayınları, 4. Baskı, İstanbul (2009).

Nunnally, J., ve Bernstein, I. *Psychometric theory*. McGraw Hill, New York (1995).

Offstein E. H., Gnyawalı D. R. ve A. T Cobb, "A Strategic Human Resource Perspective Of Firm Competitive Behavior", *Human Resource Management Riview*, (15), 305-318, 2005.

Page, K.M. ve Vella-Brodrick, D.A. "The „What“, „Why“ and „How“ of Employee Well-Being: A New Model", *Social Indicators Research*, 90(3) 441-458, 2009.

Papaioannou, A., Kriemadis, T., Alexopoulos, P., ve Vrontou, O. An analysis of human resource empowerment and organisational performance in Greek sport federations. *World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development* 3(4), 439-455, 2012.

Pate J.M. ve Beaumont P.B. "The European Low Cost Airline Industry: The Interplay Of Business Strategy And Human Resources", *European Management Journal*, 24(5), 322-329, 2006.

Peközcan A.G., EFQM mükemmellik modelinin çalışanların psikolojik iyi oluş ve iş tatminleri üzerine etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Marmara Üniversitesi, İstanbul, Türkiye (2011).

Pepedil D. The Effects Of Social Support On Job Insecurity And Work Related Well-Being Relationship, Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Marmara Üniversitesi, İstanbul, Türkiye (2012).

Pfeffer, J. *Competitive Advantage Through People: Unleashing The Power Of The Work Force*, Harvard Business School Press, Boston, Ma, (1994).

Podsakoff, P.M., Mackenzie, S.B., Paine, J.B. ve Bachrach, D.G. Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review Of The Theoretical And Empirical Literature And Suggestions For Future Research. *Journal Of Management*, 26, 513-563, 2000.

Raymond J. S., *Human Resource Management*, 6th Edition, John Wiley & Sons, Australia (2008).

- Robertson, I. ve Cooper, C. Well-being: Productivity and Happiness at Work, Palgrave Macmillan, London (2011).
- Robinson, M.D., Solberg, E.C., Vargas, R.T., ve Tamir, M., "Trait as Default, Subjective Well-Being and The Distinction Between Neutral and Positive Events", Journal of Personality and Social Psychology, 85(3)517-527, 2003.
- Ryan, R.M.; Deci, E.L. "On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being", Annual Review of Psychology, 52, 141-166, 2001.
- Ryff, C.D. ve Keyes, C.L.M. The Structure of Psychological Well-being Revisited. Journal of personality and social psychology, 69(4), 719, 1995.
- Ryff, C. D. ve Singer, B. Psychological Well-Being: Meaning, Measurement, and Implications for Psychotherapy Research. Psychother Psychosom, 65, 14-23, 1996.
- Ryff, C.D. "Beyond Ponce de Leon and life satisfaction: New directions in quest of successful aging", International Journal of Behavioral Development, 12, 35-55, 1989a.
- Ryff, C.D. "Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being", Journal of Personality and Social Psychology, 57, 1069-1081, 1989b.
- Ryff, C.D., ve Burton H.S. "Know thyself and become what you are: A eudaimonic approach to psychological well-being." Journal of happiness studies 9.(1)13-39, 2008.
- Sabuncuoğlu, Z., İnsan Kaynakları Yönetimi, Ezgi Kitapevi, Bursa (2000).
- Sabuncuoğlu, Z., Uygulamalı İnsan Kaynakları Yönetimi, Ezgi Kitapevi, Bursa (2005).
- Sabuncuoğlu, Z., Uygulamalı İnsan Kaynakları Yönetimi, Ezgi Kitapevi, Bursa (2009).
- Sadullah, Ö., İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş, (Edit. R. Geylan), İnsan Kaynakları Yönetimi (1-29) Anadolu Üniversitesi Web-Ofset (2004).
- Saleh, S.D. ve Hosek, J. "Job Involvement: Concepts and Measurements", the Academy Management Journal, 19( 2), 1976.
- Şahin, H. ve Karabeyoğlu, Y.A. Well-Being of University Students Who Have Lived Abroad: The Case of Hacettepe University. Eurasian Journal of Educational Research Eğitimi Araştırmaları Dergisi, 173, 2010.
- Saygın, Y. ve Arslan, C. Üniversite Öğrencilerinin Sosyal Destek, Benlik Saygısı Ve Özne İyi Oluş Düzeylerinin İncelenmesi. Selçuk Üniversitesi Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi, 28, 207 -222, 2009.
- Schaufeli, W.B., ve Bakker, A.B. UWES Utrecht Work Engagement Scale. Preliminary Manual Version 1. Occupational Health Psychology Unit. Utrecht University (2003).



- Schimmack, U. "Similar changes in spouses" subjective well-being", *International Journal of Psychology*, 43, 15-15, 2008.
- Schmitt, N., ve David C. *Personnel selection: A theoretical approach*. Sage (1998).
- Scholz, C., ve Hans B., eds. *Human Resource Management in Europe*. Routledge (2008).
- Schumacker, R.E., ve Lomax, R.G.A., *beginner's guide to structural equation modeling*. Psychology Press (2004).
- Schwarz, E.C., Stacey A.H. ve Simon S., *Sport Facility Operations Management: A Global Perspective*. Routledge (2015).
- Serarslan M.Z., *Spor Yönetimi ve Örnek Olay Analizi*, Morpa Kültür Yayınları, Yaylacık Matbaası, İstanbul, (2005).
- Sertbaş, K., ve Atalı, L., "Sporda "Gönüllü İnsan Kaynakları Organizasyonu", *Türkiye İçin Uygulama Örneği*." *Atlanta*1996., 60,422, 1998.
- Sevastos, P. P. *Job-related affective well-being and its relation to intrinsic job satisfaction* (1996).
- Sevimli H. *Örgütsel Bağlılık İle Psikolojik İyilik Hali Arasındaki İlişkinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul, Türkiye* (2015).
- Shimazu, A., Schaufeli, W.B., Kamiyama, K., ve Kawakami, N. *Workaholism vs. work engagement: the two different predictors of future well-being and performance*. *International journal of behavioral medicine*, 22(1), 18-23, 2015.
- Shimazu, A., ve Schaufeli, W. B., "Work Engagement: An Emerging Concept in Occupational Health Psychology", *BioScience Trends*, 2(1), 2008.
- Sims, Ronald R. *Reforming (Transforming) A Public Human Resource Management Agency: The Case Of The Personnel Board Of Jefferson County, Alabama*. Iap, (2010).
- Sireci S.G. ve Berberoğlu G., *Using Bilingual Respondents to Evaluate Translated-adapted Items*. *Applied Measurement in Education*, 13 (3), 229-248, 2000.
- Sorrentini, Alessandra ve Tommasina Pianese. "The Relationships among Stakeholders in the Organization of Men's Professional Tennis Events." *Global Business and Management Research: An International Journal* 3(2)141-156, 2011.
- Stephoe, A. S., ve Butler, N. *Sports participation and emotional wellbeing in adolescents*. *The Lancet*, 347(9018), 1789-1792, 1996.
- Stone D. L., Stone- Romero E. F. ve K.M. Lukaszewski, "The Impact Of Cultural Values On The Acceptance And Effectiveness Of Human Resource Management Policies And Practies", *Human Resource Management Riview*, 17, 152-165, 2007.
- Surujlal, J., ve Mafini, C., *Managing Professional Sports Coaches In South Africa: Perceptions Of Human Resource Managers In Sport Organisations*.

African Journal For Physical, Health Education, Recreation And Dance 17(4) 297-313, 2011.

Tabachnick, B.G., Fidell, L.S., ve Osterlind, S.J. Using multivariate statistics (2001).

Taylor, T. ve McGraw, P. "Exploring human resource management practices in nonprofit sport organisations." Sport Management Review 9(3) 229-251, 2006.

Taylor, T., Alison D., ve McGraw, P. Managing People In Sport Organizations: A Strategic Human Resource Management Perspective. Routledge (2008).

Tracey, B. Maximum Achievement, New York, Simon and Schuster, (1993),  
Trenberth, L. "Organising and Human Resource Management", In: Managing Football: An International Perspective". Butterworth-Heinemann, Great Britain, 169-184, 2010.

Tuzgöl ve Dost, M. Subjective Well-Being Among University Students. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi, 31, 188, 2006.

Tyson, S. ve York, A. Essentials of HRM, (4th Edition), Butterworth-Heinemann, Oxford (2000).

Tyson, S., Essentials Of Human Resource Management, 5th Edition, Elsevier, The Netherlands (2014).

Akyay, U., A study into organizational commitment and job involvement: An application towards the personnel in the central organization for Ministry of Health in Turkey." Ozean Journal of Applied Science 2(1) 2009.

Ünsalan, E., Şimşekler, B., Meslek Yüksek Okulları İçin Metep'e Göre Hazırlanmış İnsan Kaynakları Yönetimi, Detay Yayıncılık, Ankara (2006).

Warr, P.B. Decision latitude, job demands, and employee well-being, Work & Stress, 4, 285–294, 1990b.

Warr, P.B. The measurement of well-being and other aspects of mental health, Journal of Occupational Psychology, 63, 193-210, 1990a.

Warr, P.B. Work, Happiness, and Unhappiness, New York, Routledge (2007).

Waterman, A.S. "Two conceptions of happiness: Contrast of personal expressiveness (eudaimonia) and hedonic enjoyment", Journal of Personality and Social Psychology, 64, 678–691, 1993.

Watson, D., "Intraindividual and Interindividual Analyses of Positive and Negative Affect: Their Relation to Health Complaints, Perceived Stress, and Daily Activities", Journal of Personality and Social Psychology, 54(6) 1020-1030, 1988.

Weerakoon, R.K., Human Resource Management in Sports: A Critical Review of its Importance and Pertaining Issues." Physical Culture and Sport. Studies and Research 69.(1)15-21, 2016.

Werther, W.B. ve Davis, K., Human Resources And Personnel Management, Third Edition, McGraw-Hill, New York (1989).

Yetim, Ü. Toplumdan bireye mutluluk resimleri. Bağlam Yayınları: Ankara (2001).

- Yüksel, Ö., İnsan Kaynakları Yönetimi, Gazi Üniversitesi Yayını, Ankara (1998).
- Yüksel, Ö., İnsan Kaynakları Yönetimi, Gazi Kitabevi, Ankara (2000).
- Yükselen, C. Pazarlama Araştırmaları. 3. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara (2006).
- Zhang, J.J., Pennington-Gray, L., Connaughton, D.P., Braunstein, J.R., Ellis, M. H., Lam, E.T., ve Williamson, D. Understanding Women's Professional Basketball Game Spectators: Sociodemographics, Game Consumption, and Entertainment Options. *Sport Marketing Quarterly*, 12(4), 2003.
- Zheng, X., Zhu, W., Zhao, H. ve Zhang, C. Employee well-being in organizations: Theoretical model, scale development, and cross-cultural validation. *Journal of Organizational Behavior*, 36(5), 621-644, 2015.



## EK-1 ÖLÇEĞİN KULLANIMINA DAİR İZİN YAZISI

### Durdu Mehmet SAVRUN

---

**Kimden:** Zheng,Xiaoming <zhengxm@sem.tsinghua.edu.cn>  
**Gönderme Tarihi:** 09 Temmuz 2016 Cumartesi 06:19  
**Kime:** Durdu Mehmet SAVRUN  
**Konu:** 答复: Employee well-being in organizations: Theoretical

OK, you can use EWB questionnaire for your research.

Best,  
Xiaoming

---

**Xiaoming ZHENG**, Ph.D.  
Associate Professor  
Department of Leadership & Organization Management  
School of Economics and Management, *Tsinghua University*  
Beijing 100084, China  
Tel: +86-10-62789789 | Fax: +86-10-62772021  
Email: [zhengxm@sem.tsinghua.edu.cn](mailto:zhengxm@sem.tsinghua.edu.cn)  
<http://www.sem.tsinghua.edu.cn/zh/zhengxm>

---

发件人: Durdu Mehmet SAVRUN [<mailto:dmsavrun@anadolu.edu.tr>]  
发送时间: 2016年7月2日 星期六 17:58  
收件人: [zhengxm@sem.tsinghua.edu.cn](mailto:zhengxm@sem.tsinghua.edu.cn)  
主题: Employee well-being in organizations: Theoretical

Dear Sir,

I am a postgraduate student and research assistant at the department of sport management in Anadolu University, Eskişehir in Turkey. I would like to use your Employee well-being in organizations: Theoretical model, scale development, and cross-cultural validation. Would you permit me to use the questionnaire for my research and carry out an adaptation of the Turkish version for the future use?

I look forward to receiving your reply.  
Thanks in advance.

Yours sincerely,

Research Assistant Durdu Mehmet SAVRUN  
Faculty of Sport Sciences, Anadolu University  
+90 (222) 335 0580 /6795

## EK-2 ETİK KURUL İZİN BELGESİ

Kayıt Tarihi: 22.03.2016

Protokol No: 31918



### ANADOLU ÜNİVERSİTESİ ETİK KURULU KARARI

<b>ÇALIŞMANIN TÜRÜ:</b>	Yüksek Lisans Tez Çalışması
<b>KONU:</b>	Sağlık Bilimleri
<b>BAŞLIK:</b>	Tenis Antrenörlerinin İyi Oluş Durumlarının (Well-being) İş Bağlılığına Olan Etkisinin İncelenmesi
<b>PROJE/TEZ YÜRÜTÜCÜSÜ:</b>	Yrd. Doç. Dr. Hüseyin KÖSE
<b>TEZ YAZARI:</b>	Durdu Mehmet SAVRUN
<b>ALT KOMİSYON GÖRÜŞÜ:</b>	–
<b>KARAR:</b>	Olumlu

#### ETİK KURUL ÜYELERİ

**Prof. Dr. Aydın AYBAR**  
Rektör Yardımcısı / Etik Kurul Başkanı

**Prof. Dr. Hayrettin TÜRK**  
Fen Bil. (Fen Fak.)

**Prof. Dr. Yusuf ÖZTÜRK**  
Sağlık Bil. (Ecz. Fak.)

**Prof. Dr. Esra CEYHAN**  
Eğitim Bil. (Eğitim Bil. Ens.)

**Prof. Dr. Bülent GÜNŞOY**  
Sos. Bil. (İkt. Fak.)

**Prof. Dr. Münevver ÇAKI**  
Güz. San. (Güz. San. Fak.)

#### İMZA/ TARİH

29.04.2016

F. ASU