



## SPORMETRE

The Journal of Physical Education and Sport Sciences  
Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi



DOI: 10.33689/spormetre.1163092

Geliş Tarihi (Received): 16.08.2022

Kabul Tarihi (Accepted): 19.09.2022

Online Yayın Tarihi (published): 30.09.2022

### İÇ ANADOLU BÖLGESİNDEKİ PROFESYONEL FUTBOLCULARIN İŞ DOYUM DÜZEYLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ\*

Yalçın Uyar<sup>1†</sup>, Hakan Sunay<sup>1</sup>, Ahmet Atlı<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Ankara Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesi, ANKARA

<sup>2</sup> Iğdır Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesi, IĞDIR

**Öz:** Futbolun tüm dünyada ilgiyle izlenmesi ve futbolu hayatının bir parçası haline getiren kitleler sayesinde her geçen gün katlanarak artan futbolun ekonomik gücü, futbolcuların astronomik ücretler kazanmasını da beraberinde getirmektedir. Yirmili yaşların başından itibaren yaşlılarının hayal dahi edemeyeceği gelirlere sahip olan profesyonel futbolcuların işlerinden elde ettikleri doyumun ne düzeyde olduğu, kazandıkları paralar nedeniyle göz ardı edilmiş, pek fazla sorgulanmamıştır. Bu çalışma, İç Anadolu Bölgesindeki profesyonel futbol takımı oyuncularının iş doyum düzeylerinin değerlendirilmesi amacıyla yapılmıştır. Betimsel araştırma modeline uygun olarak düzenlenen araştırmanın evrenini, 2016-17 sezonunda İç Anadolu Bölgesindeki profesyonel futbol takımlarında yer alan yaklaşık 384 futbolcu oluşturmaktadır. Örneklemi ise ilgili evrende yer alan toplam 158 futbolcu oluşturmuştur. Araştırmada veri toplama aracı olarak, Balcı (1985) tarafından geliştirilen ve 34 maddeden oluşan iş doyum ölçeği kullanılmıştır. Ölçek uzman görüşleri alınarak çalışma grubuna uyarlanmıştır. Verilerin istatistiksel analizinde, aritmetik ortalamalar, farklılıkların tespitinde varyans analizi, veri toplama aracının güvenilirliği için ise Cronbach Alpha katsayılarına bakılmıştır. Araştırmada “eğitim durumu, futbol sektöründeki hizmet süresi ve oynadığı mevki” değişkenlerine göre hiç bir alt boyutta anlamlı farka rastlanmazken, “yaş, oynadığı takımdaki hizmet süresi ve bir sezonda oynadığı maç sayısı” değişkenlerine göre anlamlı farklar olduğu görülmüştür. Sonuç olarak, profesyonel futbolcuların iş doyumlarının demografik değişkenlere göre farklılıklar gösterdiği, profesyonel futbolcuların en yüksek doyumunu iş niteliği alt boyutundan, en düşük doyumunu ise, mesleğinde gelişme olanakları alt boyutundan sağladıkları görülmüştür.

**Anahtar Kelimeler:** Profesyonel futbol, iş doyum

#### THE EVALUATION OF THE JOB SATISFACTION LEVEL OF THE PROFESSIONAL FOOTBALL PLAYERS IN THE CENTRAL ANATOLIA REGION

**Abstract:** The fact that football is watched with interest all over the world and the economic power of football, which is increasing day by day thanks to the ardent fans of football, brings with it the astronomical wages of footballers. Since the early twenties, the level of satisfaction of professional football players, who have incomes that their peers cannot even imagine, have been ignored due to the money they earn, and has not been questioned much. This study was conducted to evaluate the job satisfaction levels of professional football team players in the Central Anatolia Region. The universe of the research, which was organized in accordance with the descriptive research model, consisted of approximately 384 football players in the professional football teams in the Central Anatolia Region in the 2016-17 season, while the sample of the study consisted of a total of 158 football players in the relevant universe. In the study, data were collected through the job satisfaction scale developed by Balcı (1985) and consisting of 34 items. The scale was adapted to the study group by taking expert opinions. In the statistical analysis of the data, arithmetic means, variance analysis in determining the differences, and Cronbach Alpha coefficients were used for the reliability of the data collection tool. While no significant difference was found in any sub-dimension according to the variables of "educational status, length of service in the football sector and the position played", there were significant differences according to the variables of "age, length of service in the team played and the number of matches played in a season". As a result, it has been seen that the job satisfaction of professional football players differs according to demographic variables, professional football players have the highest satisfaction from the job quality sub-dimension, and the lowest satisfaction from the development opportunities sub-dimension.

**Key Words:** Professional football, job satisfaction

\* Bu çalışma 15. Uluslararası Spor Bilimleri Kongresinde sözel bildiri olarak sunulmuştur.

† Sorumlu Yazar: Yalçın UYAR, Dr. Öğr. Üyesi, yuyar@ankara.edu.tr

## GİRİŞ

Bugün neredeyse tüm dünyada futbol sporla eş değer bir sözcüğe dönüşmüştür. Çünkü futbol artık günümüzde bir oyun olmaktan daha çok etnik, siyasi, kültürel bir öge haline gelmiştir. Ayrıca futbol, endüstriyel niteliklere hızla adapte olarak “futbol endüstrisi” olarak anılan kendi ekonomik sistemini de oluşturmayı başarmıştır (Güngör, 2014). Futbolun tüm dünyada ilgiyle izlenmesi ve futbolu hayatının bir parçası haline getiren kitleler sayesinde her geçen gün katlanarak artan futbolun ekonomik gücü, futbolcuların astronomik ücretler kazanmasını da beraberinde getirmektedir. Günümüz dünyasının mutluluk kaynağı olan tüketim alışkanlıkları yüzünden bugün birçok insan para ve mutluluk kavramlarını birbirini tamamlayan kavramlar olarak görmektedir. Bu zinciri oluşturan öğelerin başında gelen mesleklerden bir tanesi de aldıkları paralarla sürekli gündemde olan futbolculardır. Yirmili yaşların başından itibaren yaşlılarının hayal dahi edemeyeceği gelirlere sahip olan profesyonel futbolcuların işlerinden elde ettikleri doyumun ne düzeyde olduğu, kazandıkları paralar nedeniyle göz ardı edilmiş, pek fazla sorgulanmamıştır. Futbol mesleği ekonomik yönünün yanında aynı zamanda sosyal bir kimlik de kazandırmaktadır. Söz konusu sosyal kimlik sporcular ile birlikte izleyici kitlesini de içerisine alan ve kulübün örgütsel kültürünü oluşturan bir oluşum olarak görülebilir. Bu durum futbol branşının mesleki doyum sürecini etkileyen önemli bir unsurdur (Doğaner ve ark., 2021). Bu bağlamda, yetenek, başarı ve şöhret yönetimini doğru bir şekilde sürdürebilen futbolcular iş yaşamlarında istikrarı sağlayarak kendilerine bir kariyer inşa edebilirken, bu süreci doğru yönetemeyen birçok futbolcu ise kaybolup gitmektedir. Yönetim biliminde, örgütün en değerli varlığının insan olduğu, ancak insan unsuru sayesinde örgütün başarıya ulaşabileceği belirtilmektedir (Kaufman, 2019; Pfeffer ve Veiga, 1999). Bu başarı için, çalışanların duygularını, gereksinim ve beklentilerini anlayabilmek, yönetim için en önemli fonksiyonlardan biridir. Çalışanların duygu, beklenti ve gereksinimlerini anlayabilmek ise işin çalışanlar için ne anlama geldiği ve çalışanların çalışma amaçlarının bilinmesine bağlıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003). Burada yöneticilere büyük görev düşmektedir çünkü yöneticilerin en önemli görevi, çalışanların aynı amaç etrafında toplanmasının sağlanması ve onlardan en yüksek verimin alınmasıdır. Bunun başarılması halinde çalışma motivasyonu yüksek olan bir çalışanın iş doyumunu ve çalışma performansı da aynı ölçüde yüksek olacaktır (Rahimi ve ark., 2016).

İş doyumunu kavramı ilk kez 1920’lerde ortaya atılmış, asıl önemi ise 1930 ve 40’lı yıllarda anlaşılmıştır (Ergin, 1997). Bu yıllar Neoklasik Yönetim Yaklaşımı olarak anılan döneme denk gelmektedir. Neoklasik Yönetim yaklaşımının örgüt içerisindeki insan ilişkilerine odaklanması ve insanı bir makine olarak gören klasik yönetim anlayışına eleştirel bir şekilde yaklaşması, yöneticilerin çalışanlara bakış açılarının değişmesini de beraberinde getirmiştir (Rahimi ve ark., 2016). Ayrıca Neoklasik yönetim anlayışıyla birlikte çalışanları mutlu etme fikri de önem kazanmaya başlamıştır (Önder ve ark., 2019). Konunun önemli olması temel olarak 2 nedene dayandırılmaktadır. Birincisi iş doyumunu ve yaşam doyumunu ilişkisidir. Kişi yaşantısında fiziksel ve ruhsal açıdan mutlu değilse bu kişinin hayatının tamamına sirayet etmektedir. İkinci neden ise iş doyumunu ve üretkenlik ilişkisidir. İş doyumunu düşük olan çalışanlarda meydana gelen stres ve örgüt içi uyum sorunları kişinin verimli çalışmasını ve dolayısıyla üretkenliğini etkilemektedir (Ergin, 1997). Çalışanın işine karşı gösterdiği olumlu tutum, yüksek iş doyumunu, olumsuz tutum ise düşük iş doyumunun bir göstergesidir (Armstrong, 2006). Oxford, MIT ve Erasmus Üniversiteleri tarafından ortak yapılan bir çalışmada, işlerinden memnun olan çalışanların, işlerinden memnun olmayan çalışanlara göre %13 daha üretken oldukları görülmüştür (Bellet ve ark., 2019). Bu bulgular iş doyumunun çalışma yaşantısındaki önemini göstermektedir.

Literatür incelendiğinde iş doyumunun pek çok tanımının yapıldığı görülmektedir. Vroom (1964), iş doyumunu çalışanların işlerine yönelik duygusal yönelimleri olarak tanımlarken, George ve Jones (2008), bu tanıma çalışanların inançlarını da dahil etmiş, çalışanların işleri hakkında sahip oldukları duygu ve inançlarının toplamı şeklinde tanımlamıştır. Oshagbemi (2000) ise, kişinin işinden elde ettiği gerçek sonuçları, arzu edilen veya hak edilenlerle karşılaştırması sonucunda ortaya çıkan duygusal bir tepki olarak tanımlamıştır. İnsan çevresiyle sürekli etkileşim içerisinde olan bir varlıktır, çevreden bağımsız düşünülemez. Dolayısıyla insanın iş yaşamı da sosyal yaşamı ile birlikte ele alınmak zorundadır. Çünkü kişinin genel olarak yaşantısından memnun olabilmesi tek bir faktöre bağlı değildir. Bu nedenle Mullins (1996), iş doyumunu bireysel ve örgütsel faktörlere göre değişen bir durum olarak nitelemiştir. Bireysel faktörler, çalışanların farklı düzeyde doyum elde etmelerini sağlayan etkenlerdir. Bunlar, “yaş, cinsiyet, iş deneyimi, eğitim düzeyi ve benzeri etkenler” olarak belirtilmektedir (Lawler ve Porter, 1967; Yelboğa, 2007). Bir diğer ana etken ise örgütsel faktörlerdir. Çalışanların işlerinde yüksek performans sergileyebilmeleri, yeteneklerini işlerine doğru yansıtılabilmeleri işletmelerin çalışanlarına sunduğu imkan ve olanaklarla doğru orantılıdır. Çalışanlarının beklentilerini karşılayabilmeyi başaran işletmelerde personelin iş doyumunu ve dolayısıyla iş verimi daha yüksek olmaktadır (Akıncı, 2002). Örgütsel faktörler, “iş niteliği, ücret, yükselme olanakları, çalışma (iş) arkadaşları ve çalışma şartları” olarak belirtilmektedir (Gürbüz ve ark., 2010; Örcü ve ark., 2006). İş hayatından duyulan memnuniyet veya memnuniyetsizliğin nedenlerini anlama arayışı, dünya çapında sosyal bilimciler, yöneticiler ve politika yapıcılar tarafından sürekli araştırılan ve ilgi gören bir alandır. Çünkü bu durum, üretimin artırılması, işgücü devrinin düşürülmesi ve müreffeh bir toplum açısından büyük önem taşımaktadır (Sarker ve ark., 2003). Bu çalışma İç Anadolu Bölgesindeki profesyonel futbolcuların iş doyum düzeylerinin değerlendirilmesi amacıyla yapılmıştır.

## YÖNTEM

### Araştırmanın Modeli:

Bu çalışma, tarama modelinin kullanıldığı nicel bir araştırmadır. Tarama modeli, geçmişte veya halen var olan bir durumu mevcut şekliyle ortaya koymayı amaçlayan bir araştırma modelidir. Tarama modelinde, belgeler, istatistikler, görüntü veya resim gibi veriler bir sistem içinde bir araya getirilerek yorumlanabilir (Karasar, 2020). Nicel araştırmalar ise, farklı gruplar ya da değişkenler arasında karşılaştırma yapılabilmesine ve bunlar arasındaki ilişkilerin incelenmesine olanak sağlayan bir yöntemdir (Büyüköztürk ve ark., 2016).

### Araştırma Grubu:

Araştırmanın evrenini, 2016-2017 futbol sezonunda İç Anadolu Bölgesinde profesyonel futbol şubesi bulunan 17 takımdan yaklaşık 384 profesyonel futbolcu oluştururken, araştırmanın çalışma grubunu, ilgili evren içerisinde tesadüfi örnekleme yöntemiyle seçilen 158 profesyonel futbolcu oluşturmuştur. Katılımcıların yaşlarının en az 17, en fazla 32+ olduğu, eğitim durumlarının en az ilköğretim, en fazla lisans olduğu görülmüştür. Katılımcıların futbol sektöründeki hizmet sürelerinin 1-5 yıl ila 16+ yıl arasında değiştiği, oynadığı takımdaki hizmet sürelerinin ise 1-3 yıl ila 7+ yıl arasında değiştiği tespit edilmiştir. Katılımcıların bir sezonda oynadığı maç sayılarının 1-8 ila 25+ maç arasında değiştiği, çalışmaya futbol oyunundaki her mevkiden katılımcının iştirak ettiği görülmüştür. Demografik bilgilere ilişkin detaylı bilgiler Tablo 1’de verilmiştir.

**Tablo 1.** Katılımcıların demografik bilgilerinin yüzdelerle dağılımları

Kişisel Bilgiler	Alt Gruplar	Frekans (f)	Yüzde (%)
Yaş	17 - 21	33	20,9
	22 - 26	39	24,7
	27 - 31	50	31,6
	32 Yaş ve Üzeri	36	22,8
Eğitim Durumu	İlköğretim	15	9,5
	Lise	97	61,4
	Lisans	46	29,1
Futbol Sektöründeki Hizmet Süresi	1- 5 Yıl	19	12
	6 – 10 Yıl	69	43,7
	11-15 Yıl	53	33,5
	16 Yıl ve Üzeri	17	10,8
Oynadığı Takımdaki Hizmet Süresi	1-3 Yıl	124	78,5
	4-6 yıl	28	17,7
	7 yıl ve Üzeri	6	3,8
Oynadığı Mevki	Defans	62	39,2
	Orta Saha	62	39,2
	Forvet	34	21,5
Bir Sezonda Oynadığı Maç Sayısı	1-8 Maç	47	29,7
	9-16 Maç	39	24,7
	17-24 Maç	54	34,2
	25 Maç ve Üzeri	18	11,4
<b>Toplam</b>		<b>158</b>	<b>100</b>

### Veri Toplama Araçları

Araştırmada, yaş, eğitim durumu, futbol sektöründeki hizmet süresi, şu anda görev yaptığı takımdaki hizmet süresi, görev yeri (oynadığı mevki), bir sezonda oynadığı ortalama resmi maç sayısı gibi değişkenlerin yer aldığı kişisel bilgi formu ile Balcı (1985), tarafından geliştirilen, 5'li Likert tipinde, 34 madde ve 6 alt boyuttan oluşan iş doyum ölçeği uzman görüşü alınarak kullanılmıştır. Ölçekten alınabilecek en düşük puan 34, en yüksek puan 170'tir. Ölçekten alınan puan düştükçe, iş doyum düzeyi yükselmekte, ölçekten alınan puan arttıkça iş doyum düzeyi de artmaktadır. Ölçekte ters puanlanan madde bulunmamaktadır.

### Verilerin Analizi

Araştırmada analizler SPSS paket programı vasıtasıyla yapılmıştır. Elde edilen veriler analiz öncesinde gözden geçirilmiş, eksik ya da hatalı olan formlar çalışmaya dahil edilmemiştir. Daha sonra verilerin normal dağılımı için Çarpıklık (Skewness) ve Basıklık (Kurtosis) değerlerine, güvenilirlik için ise Cronbach's Alfa ( $\alpha$ ) katsayısına bakılmıştır. Yapılan normallik testi sonucunda Çarpıklık (- 491) ve Basıklık (346) değerlerinin -2 ve +2 arasında değiştiği, dolayısıyla verilerin normal dağılım gösterdiği tespit edilmiştir (Şencan, 2002). Güvenilirlik analizi ise, ölçeğin geneli ve alt boyutları için ayrı ayrı yapılmıştır. Ölçeğin geneli için yapılan güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach's Alfa ( $\alpha$ ) katsayısı ,934 olarak bulunmuştur. Bu durum ölçeğin yüksek güvenilirlikte olduğunu göstermektedir (Tezbaşaran, 1997).Güvenilirlik testine ilişkin detaylı bilgiler Tablo 2'de verilmiştir. Araştırmada çoklu gruplar arasındaki farkları belirlemek için OneWay ANOVA testi, anlamlı farkın hangi gruptan kaynaklandığının belirlenmesi için ise LSD testi kullanılmıştır. Araştırmada hata payı 0.05 olarak alınmıştır.

**Tablo 2.** Verilere ilişkin güvenilirlik testi ( $\alpha$ ) sonuçları

<b>Ölçeğin Geneli</b>	<b>N</b>	<b>(<math>\alpha</math>)</b>
İş Doyum Ölçeği Geneli	158	,934
<b>Alt Boyutlar</b>	<b>N</b>	<b>(<math>\alpha</math>)</b>
Çalışma (iş) Arkadaşları	158	,678
Örgütsel Ortam	158	,883
Mesleğinde Gelişme ve Yükselme Olanakları	158	,633
Çalışma Şartları	158	,749
İş Niteliği	158	,783
Ücret	158	,487

## BULGULAR

Ölçekten elde edilen veriler demografik değişkenlere göre analiz edilmiştir. İç Anadolu Bölgesindeki profesyonel futbolcuların demografik değişkenlerine ilişkin yapılan Anova testi sonucunda “eğitim durumu, futbol sektöründeki hizmet süresi ve oynadığı mevki” değişkenlerine göre hiç bir alt boyutta anlamlı farka rastlanmazken, “yaş, oynadığı takımdaki hizmet süresi ve bir sezonda oynadığı maç sayısı” değişkenlerine göre anlamlı farklar olduğu tespit edilmiştir. Aşağıda İç Anadolu Bölgesindeki profesyonel futbolcuların demografik değişkenlerine ilişkin yapılan Anova testi sonucunda ortaya çıkan anlamlı farkların analizlerinin yer aldığı tablolar verilmiştir.

**Tablo 3.** İç Anadolu Bölgesindeki profesyonel futbolcuların yaş değişkenine ilişkin anova testi sonuçları

<b>Alt Boyutlar</b>	<b>Gruplar</b>	<b><math>\bar{X}</math></b>	<b>Kareler Toplamı</b>	<b>Sd</b>	<b>Kareler Ortalaması</b>	<b>F</b>	<b>P*</b>	<b>Fark (LSD)</b>
İş Niteliği	17-21 (a)	4,19	,696	3				
	22-26 (b)	4,01	50,809	154	,232	,704	,551	-
	27-31 (c)	4,14	51,505	157	,330			
	32 Yaş ve Üzeri (d)	4,10						
Ücret	17-21 (a)	3,72	,422	3				
	22-26 (b)	3,66	81,838	154	,141	,265	,851	-
	27-31 (c)	3,77	82,259	157	,531			
	32 Yaş ve Üzeri (d)	3,80						
Çalışma Şartları	17-21 (a)	4,06	,587	3				
	22-26 (b)	3,94	89,794	154	,196	,336	,800	-
	27-31 (c)	3,89	90,381	157	,583			
	32 Yaş ve Üzeri (d)	3,97						
Çalışma Arkadaşları	17-21 (a)	4,09	,587	3				
	22-26 (b)	3,91	42,412	154	,196	,710	547	-
	27-31 (c)	3,99	42,999	157	,275			
	32 Yaş ve Üzeri (d)	4,07						
Mesleğinde Gelişme Olanakları	17-21 (a)	3,73		3				
	22-26 (b)	3,45	1,626	154	,542	,678	,567	-
	27-31 (c)	3,65	123,144	157	,800			
	32 Yaş ve Üzeri (d)	3,64	124,771					
<b>*Örgütsel Ortam</b>	17-21 (a)	3,93	2,621	3				
	22-26 (b)	3,60	74,423	154	,874	1.808	,148	<b>*a,d&gt;b</b>
	27-31 (c)	3,82	77,044	157	,483			
	32 Yaş ve Üzeri (d)	3,93						

(P\*&lt;0,05)

Tablo 3 incelendiğinde, İç Anadolu Bölgesindeki profesyonel futbolcuların “yaş durumu” değişkenine göre “örgütsel ortam” alt boyutunda istatistiksel olarak anlamlı fark tespit edilmiştir. Anlamlı farkın hangi gruptan kaynaklandığının belirlenebilmesi için yapılan LSD testinde 17-21 yaş arasında olan profesyonel futbolcular ( $\bar{x}=3,93$ ) ile 32 yaş ve üzerinde olan profesyonel futbolcuların iş doyum düzeylerinin ( $\bar{x}=3,93$ ), yaşları 22-26 arasında olan profesyonel futbolculara ( $\bar{x}=3,60$ ) oranla daha yüksek olduğu görülmüştür [ $F(3,154) = 1.808$ ,  $p < 0.05$ ].

**Tablo 4.** İç Anadolu Bölgesindeki profesyonel futbolcuların oynadığı takımdaki hizmet süresi değişkenine ilişkin anova testi sonuçları

Alt Boyutlar	Gruplar	$\bar{X}$	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P*	Fark (LSD)
* İş Niteliği	1-3 Yıl (a)	4,11	1,299	2				
	4-6 Yıl (b)	4,00	50,206	155	,650	2,005	,138	* c > b
	7 Yıl ve Üzeri (c)	4,51	51,505	157	,324			
Ücret	1-3 Yıl (a)	3,74	,442	2				
	4-6 Yıl (b)	3,70	81,817	155	,221	,419	,659	-
	7 Yıl ve Üzeri (c)	4,00	82,259	157	,528			
Çalışma Şartları	1-3 Yıl (a)	3,92	,926	2				
	4-6 Yıl (b)	4,06	89,454	155	,463	,803	,450	-
	7 Yıl ve Üzeri (c)	4,23	90,381	157	,577			
Çalışma Arkadaşları	1-3 Yıl (a)	3,99	,170	2				
	4-6 Yıl (b)	4,00	42,830	155	,085	,307	,736	-
	7 Yıl ve Üzeri (c)	4,16	42,999	157	,276			
Mesleğinde Olanakları	1-3 Yıl (a)	3,63	,626	2				
	4-6 Yıl (b)	3,51	124,145	155	,313	,391	,677	-
	7 Yıl ve Üzeri (c)	3,83	124,771	157	,801			
Örgütsel Ortam	1-3 Yıl (a)	3,80	,248	2				
	4-6 Yıl (b)	3,81	76,795	155	,124	,251	,779	-
	7 Yıl ve Üzeri (c)	4,01	77,044	157	,495			

(P\* < 0,05)

Tablo 4 incelendiğinde, İç Anadolu Bölgesindeki profesyonel futbolcuların “oynadığı takımdaki hizmet süresi değişkenine” göre “iş niteliği” alt boyutunda istatistiksel olarak anlamlı fark olduğu tespit edilmiştir. Anlamlı farkın hangi gruptan kaynaklandığının belirlenebilmesi için yapılan LSD testinde, oynadığı takımdaki hizmet süresi 7 yıl ve üzerinde olan profesyonel futbolcuların iş doyum düzeylerinin ( $\bar{x}=4,51$ ), oynadığı takımdaki hizmet süresi 4-6 yıl arasında olan profesyonel futbolculara ( $\bar{x}=4,00$ ) oranla daha yüksek olduğu görülmüştür [ $F(2,155) = 2.005$ ,  $p < 0.05$ ].

**Tablo 5.** İç Anadolu Bölgesindeki profesyonel futbolcuların bir sezonda oynadığı maç sayısı değişkenine ilişkin anova testi sonuçları

Alt Boyutlar	Gruplar	$\bar{X}$	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P*	Fark (LSD)
İş Niteliği	1-8 Maç (a)	4,23	1,155	3				
	9-16 Maç (b)	4,09	50,350	154	,385	1,178	,320	-
	17- 24 Maç (c)	4,06	51,505	157	,327			
	25 Maç ve Üzeri (d)	3,98						
Ücret	1-8 Maç (a)	3,87	1,533	3				
	9-16 Maç (b)	3,76	80,727	154	,511	,975	,002	-
	17- 24 Maç (c)	3,67	82,259	157	,524			
	25 Maç ve Üzeri (d)	3,57						
*Çalışma Şartları	1-8 Maç (a)	4,24	8,535	3				
	9-16 Maç (b)	4,05	81,846	154	2,845	5,353	,044	a,b>c
	17- 24 Maç (c)	3,67	90,381	157	,531			

	25 Maç ve Üzeri (d)	3,86						
<b>*Çalışma (iş) Arkadaşları</b>	1-8 Maç (a)	4,12	2,200	3				
	9-16 Maç (b)	4,08	40,799	154	,733	2,768	,689	<b>a,b&gt;c</b>
	17- 24 Maç (c)	3,86	42,999	157	,265			
	25 Maç ve Üzeri (d)	3,90						
Mesleğinde Gelişme Olanakları	1-8 Maç (a)	3,75	1,182	3				
	9-16 Maç (b)	3,58	123,589	154	,394	,491	,242	-
	17- 24 Maç (c)	3,54	124,771	157	,803			
	25 Maç ve Üzeri (d)	3,57						
<b>*Örgütsel Ortam</b>	1-8 Maç (a)	3,95	2,058	3				
	9-16 Maç (b)	3,82	74,986	154	,686	1.409	,406	<b>a&gt;c</b>
	17- 24 Maç (c)	3,67	77,044	157	,487			
	25 Maç ve Üzeri (d)	3,85						

(P\*&lt;0,05)

Tablo 5 incelendiğinde, İç Anadolu Bölgesindeki profesyonel futbolcuların “bir sezonda oynadığı maç sayısı değişkenine” göre “çalışma şartları, çalışma (iş) arkadaşları ve örgütsel ortam” alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı farklar olduğu tespit edilmiştir. “Çalışma şartları” alt boyutunda anlamlı farkın hangi gruptan kaynaklandığının belirlenebilmesi için yapılan LSD testinde, bir sezonda oynadığı maç sayısı 1-8 arasında olan profesyonel futbolcular ( $\bar{x}=4,24$ ) ile 9-16 maç arasında olan profesyonel futbolcuların ( $\bar{x}=4,05$ ) iş doyum düzeylerinin, bir sezonda oynadığı maç sayısı 17-24 arasında olan profesyonel futbolculara oranla ( $\bar{x}=3,67$ ) daha yüksek olduğu görülmüştür [F(3,154) =5.353, p<0.05]. “Çalışma (iş) arkadaşları” alt boyutunda anlamlı farkın hangi gruptan kaynaklandığının belirlenebilmesi için yapılan LSD testinde, bir sezonda oynadığı maç sayısı 1-8 arasında olan profesyonel futbolcular ( $\bar{x}=4,12$ ) ile 9-16 maç arasında olan profesyonel futbolcuların ( $\bar{x}=4,08$ ) iş doyum düzeylerinin, bir sezonda oynadığı maç sayısı 17-24 arasında olan profesyonel futbolculara oranla ( $\bar{x}=3,86$ ) daha yüksek olduğu görülmüştür [F(3,154) =2.768, p<0.05]. “Örgütsel Ortam” alt boyutunda anlamlı farkın hangi gruptan kaynaklandığının belirlenebilmesi için yapılan LSD testi sonucunda ise, bir sezonda oynadığı maç sayısı 1-8 arasında olan profesyonel futbolcuların ( $\bar{x}=3,95$ ) iş doyum düzeylerinin, bir sezonda oynadığı maç sayısı 17-24 arasında olan profesyonel futbolculara oranla ( $\bar{x}=3,67$ ) daha yüksek olduğu görülmüştür [F(3,154) =1.409, p<0.05].

## TARTIŞMA VE SONUÇ

Araştırmada elde edilen bulgular daha önce yapılan çalışmalarla karşılaştırılarak incelendiğinde, profesyonel futbolcuların iş doyum düzeylerinin, spor sektörü ve diğer sektör çalışanlarının iş doyum düzeyleriyle benzer ve farklı yanlarının olduğu görülmüştür.

Eğitim durumuna göre hiçbir alt boyutta anlamlı farka rastlanmamıştır. Eğitimin en önemli güdüleyicilerinden biri kariyer olanaklarıdır. Çalışanlar daha iyi bir kariyere sahip olabilmek ve kariyerlerinde yükselebilmek için kariyer amaçlarına en uygun eğitimi almaya çabalarlar. Çalışmamıza katılan profesyonel futbolcuların büyük bir çoğunluğunun lise mezunu olduğu dikkat çekmektedir. Eğitim durumuna ilişkin hiç bir alt boyutta anlamlı farkın olmaması profesyonel futbolcuların, futbol kariyerleri sonrasında farklı sektörlere yönelik bir iş beklentisinin olmamasından kaynaklanıyor olabilir. Carapinheira ve ark., (2018), yaptıkları çalışmada Portekiz’deki elit futbolcuların büyük bir çoğunluğunun lise ve dengi okul mezunu olduğunu ve futbol sonrası kariyerleri için hiçbir planlarının olmadığını bildirmiştir. Maseko ve Surujlal (2011) tarafından profesyonel futbolcuların emeklilik planları üzerine yapılan çalışma sonuçları ise bu bulguları destekler niteliktedir. Futbol hakemlerinin iş doyum düzeylerinin belirlenmesi amacıyla yapılan çalışmalarda, eğitim durumu değişkenine göre herhangi bir alt

boyutta anlamlı farka rastlanmamıştır (Çoban, 2010; Eraslan ve ark, 2013). Ulucan ve ark. (2011), tarafından futbol antrenörlerinin iş doyum düzeylerini belirlenmesi amacıyla yapılan çalışmada eğitim durumu değişkenine göre hiçbir alt boyutta anlamlı fark bulunamamıştır. Futbol sektöründe saha içinde doğrudan görev alan meslekler açısından düşünüldüğünde, eğitim düzeyinin iş doyumunu üzerinde etkisi olmadığı söylenebilir. Yukarıda bahsedilen çalışmalar, çalışmamız sonuçları ile benzerlik göstermektedir.

Futbol sektöründeki hizmet süresi değişkenine göre hiç bir alt boyutta anlamlı farka rastlanmamıştır. Bu durum profesyonel futbolcuların mesleklerini bilerek tercih etmeleri ve severek yapıyor olmalarından kaynaklanıyor olabilir. Roderick (2014), profesyonel sporculuk mesleğinin, bu sporcuların hepsinin çocukluk hayalleri olduğunu ve bu meslekle kendilerini gerçekleştirme fırsatı yakaladıklarını bu nedenle de mesleklerine olan bağlılıklarının üst düzeyde olduğunu belirtmiştir.

Profesyonel futbolcuların oynadıkları mevki değişkenine göre hiçbir alt boyutta anlamlı farka rastlanmamıştır. Bu durum futbolun bir takım oyunu olması ve genel olarak takımın başarısının oyuncuların başarısı, takımın başarısızlığının ise takımın başarısızlığı olarak görülmesinden kaynaklanıyor olabilir. Ancak Ulucan ve ark. (2014) tarafından yapılan çalışmada defans (kaleciler) ve forvet oyuncularının iş doyum düzeylerinin, orta saha oyuncularına göre daha yüksek olduğu bulgusuna ulaşmıştır. Bu çalışma ile çalışmamız bulguları benzerlik göstermemektedir. Profesyonel futbolda, görev yapılan mevki ile iş doyumunu ilişkisinin açık olmadığı söylenebilir.

Yaş değişkenine göre örgütsel ortam alt boyutunda anlamlı farklar olduğu tespit edilmiştir. Yaş değişkenine göre örgütsel ortam alt boyutunda 17-21 yaş ( $\bar{x}=3,93$ ) ve 32 ve üzerinde yaşa sahip ( $\bar{x}=3,93$ ), profesyonel futbolcuların iş doyum düzeylerinin, 22-26 yaş arası ( $\bar{x}=3,60$ ), futbolculara oranla daha yüksek olduğu görülmüştür. Yani yeni profesyonel olmuş kariyerlerinin henüz başında olan futbolcularla, kariyerlerinde belirli bir olgunluğa erişmiş deneyimli profesyonel futbolcuların iş doyum düzeyleri, kariyerlerini inşa etme ve deneyim kazanma aşamasında olan futbolculardan daha yüksektir. Yaş ve iş doyumunu ilişkisi uzun yıllardır araştırmacılar tarafından irdelenen bir konudur (Bedeian ve ark.,1992; Dobrow ve ark., 2018; Mocheche ve ark., 2019; O'brien ve Dowling, 1981). Eichar ve ark., (1991) çalışanların deneyim kazandıkça işlerinde daha yüksek tecrübeye sahip olduklarını, daha yüksek tecrübe sahibi çalışanların ise iş doyum düzeylerinin daha yüksek olduğunu belirtmektedir. Bununla bağlantılı olarak White (1985), tarafından yapılan bir incelemede, 25 araştırmanın 18'inde yaş ve iş doyumunu arasında pozitif anlamlı ilişki bulunduğu, yaş arttıkça iş doyumunun da arttığı belirlenmiştir (White ve Spector, 1987). Yaş ile birlikte iş doyumunun neden arttığına ilişkin ortaya konulan hipotezlere bakıldığında ise bu durumun “gelişim hipotezi” ile açıklanmaya çalışıldığı, yaş arttıkça ihtiyaç, beklenti ve önceliklerin de azalması nedeniyle iş doyumunun arttığı belirtilmektedir. Diğer yandan tecrübe ve kıdem faktörünün yaş ile birlikte iş doyumunun da artmasındaki diğer bir önemli faktör olduğu, kişinin işindeki beceri ve ustalığının ona bir konfor alanı sağladığı dolayısıyla mesleğinin başlarında olan bir çalışan ile mesleğinde ustalaşmış bir çalışanın iş doyum düzeylerinin aynı olamayacağı söylenmektedir (Campbell ve ark., 1976; White ve Spector,1987). DeSantis ve Durst (1996) ise, buna ek olarak, yaşlı çalışanların genç çalışanlara göre işleri hakkında daha gerçekçi beklentilere sahip olma eğiliminde olduklarını bu nedenle iş doyumlarının daha yüksek olabileceğini söylemiştir. Herzberg ve ark., (1957) çalışanların iş doyum düzeylerinin işe başladıkları ilk yıllarda belirli bir oranda düştüğü ancak daha sonra emekliliğe kadar istikrarlı bir şekilde arttığını tespit etmişlerdir. Herzberg ve ark., (1957) bu durumu U biçiminde doyum olarak isimlendirmişlerdir. Daha sonra farklı zamanlarda farklı meslek grupları üzerinde yapılan



çalışmalar U biçimindeki iş doyum modelini doğrulamıştır (Blanchflower ve Oswald, 2004; Clark ve ark., 1996; Hunter, 2007; Hunt ve Saul, 1975). Hochwarter ve ark., (2001) tarafından yalnızca yaş ve iş doyum arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla yapılan çalışmada, U biçimindeki modelin yaş ve iş doyum arasındaki ilişkiyi en iyi şekilde açıklayan model olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Her ne kadar yaş ile iş doyum arasında güçlü bir ilişki olduğuna ilişkin çalışmalar çoğunlukta olsa da literatürde yaş ile iş doyum arasında ilişki olmadığını gösteren çalışmalar da mevcuttur (Ghazzawi, 2011; Sharma ve Jyoti, 2009; Tu ve ark., 2005). Bunun yanında literatürde iş doyumunun yaş ile değil, daha çok iş deneyimi ve kıdem ile birlikte arttığını gösteren çalışmalar da mevcuttur (Josiam ve ark, 2009; Sarker ve ark.,2003). Bu nedenle De Nobile ve McCormick, (2008) yaş ve iş doyum arasındaki ilişkinin net olmadığını belirtmiştir.

Oynadığı takımdaki hizmet süresi değişkenine göre, iş niteliği alt boyutunda anlamlı fark olduğu tespit edilmiştir. Oynadığı takımdaki hizmet süresi değişkenine göre, iş niteliği alt boyutunda “hizmet süresi 7 yıl ve üzerinde olan profesyonel futbolcuların iş doyum düzeylerinin ( $\bar{x}=4,51$ ), oynadığı takımdaki hizmet süresi 4-6 yıl arasında olan profesyonel futbolculara ( $\bar{x}=4,00$ ) oranla daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu durum daha uzun süre aynı takımda oynayan profesyonel futbolcuların iş performanslarından memnun olmaları ve takıma bağlılıklarının daha yüksek olmasından kaynaklanıyor olabilir. İş gücü devri ve iş doyum birbirini üzerinde ters etkiye sahip kavramlardır. İş doyum düşükçe, iş gücü devri yükselmekte, iş doyum arttıkça, iş gücü devri düşmektedir. İşgücü devrinin düşük olduğu örgütlerde çalışanların işe bağlılıklarının ve iş performanslarının daha yüksek olduğu, dolayısıyla iş doyum düzeylerinin de diğer çalışanlara oranla daha yüksek olduğu belirtilmektedir (Herschell ve ark., 2020; Liu ve ark., 2019; Pourshaban ve ark., 2015). Çoban (2010), tarafından futbol hakemlerinin iş doyum düzeylerinin belirlenmesi amacıyla yapılan çalışmada, ölçeğin geneli ve tüm alt boyutlarda hizmet süresi arttıkça iş doyumunun da arttığı bulgusuna ulaşılmıştır. Bu çalışma ile çalışmamız sonuçları benzerlik göstermektedir. Futbol hakemlerinin iş doyum düzeylerinin belirlenmesi amacıyla yapılan bir başka çalışmada hakemlik yılı değişkeni ile iş doyum arasında hiçbir alt boyutta anlamlı bir farka rastlanmamıştır (Eraslan ve ark., 2013). Her ne kadar bu sonuçlar birbiri içinde tutarlılık göstermese de Bedian ve ark., (1992) görev süresi değişkeninin kronolojik yaştan daha tutarlı ve istikrarlı bir iş doyum yordayıcısı olduğunu belirtmiştir.

Bir sezonda oynadığı maç sayısı değişkenine göre “çalışma şartları, çalışma (iş) arkadaşları ve örgütsel ortam” alt boyutlarında anlamlı farklar olduğu tespit edilmiştir. Çalışma Şartları” alt boyutunda “bir sezonda oynadığı maç sayısı 1-8 arasında olan profesyonel futbolcular ( $\bar{x}=4,24$ ) ile 9-16 maç arasında olan profesyonel futbolcuların ( $\bar{x}=4,05$ ) iş doyum düzeylerinin, bir sezonda oynadığı maç sayısı 17-24 arasında olan profesyonel futbolculara oranla ( $\bar{x}=3,67$ ) daha yüksek olduğu görülmüştür. Bunun yanında “Çalışma (iş) Arkadaşları” alt boyutunda bir sezonda oynadığı maç sayısı 1-8 arasında olan profesyonel futbolcular ( $\bar{x}=4,12$ ) ile 9-16 maç arasında olan profesyonel futbolcuların ( $\bar{x}=4,08$ ) iş doyum düzeylerinin, bir sezonda oynadığı maç sayısı 17-24 arasında olan profesyonel futbolculara oranla ( $\bar{x}=3,86$ ) daha yüksek olduğu görülmüştür. Ayrıca “Örgütsel Ortam” alt boyutunda bir sezonda oynadığı maç sayısı 1-8 arasında olan profesyonel futbolcuların ( $\bar{x}=3,95$ ) iş doyum düzeylerinin, bir sezonda oynadığı maç sayısı 17-24 arasında olan profesyonel futbolculara oranla ( $\bar{x}=3,67$ ) daha yüksek olduğu görülmüştür. Çalışma şartları, çalışma (iş) arkadaşları ve örgütsel ortam faktörleri diğer bireysel ve örgütsel faktörlerde olduğu gibi, birbirini etkileyen, birbirinden etkilenen faktörlerdir. Dolayısıyla birbirinden bağımsız düşünülemez. Çalışmamız bulguları, bir sezonda oynadığı maç sayısı daha az olan profesyonel futbolcuların iş doyum düzeylerinin, bir sezonda daha fazla maç oynayan oyunculara oranla daha yüksek olduğunu göstermektedir. Bu durum, daha fazla

maç oynayan oyuncuların kazanma baskısını daha fazla hissetmeleri, maç kaybedildiğinde sorumluluğun doğrudan oynayan oyuncular üzerinde olması ve daha fazla sakatlık riski ile karşı karşıya kalıyor olmalarından kaynaklanabilir. Kazanamama durumunda başarısızlığın şans verilen oyunculara yüklenmesi, futbolcuların gönderilme ya da kiralanma korkusu yaşamasına sebep olabilir. Hauser (2015), örgütün kurumsal yapıya sahip olmasının çalışanların gelecek kaygısı yaşamamaları ve işlerine daha iyi odaklanmalarını sağlayarak, performanslarının artmasına katkı sağlayacağını, çalışma (iş) arkadaşlarına olan güvenin ise iş doyumunun artmasında kilit rol oynadığını belirtmiştir. Ayrıca, örgüt içi ilişkilerin iyi olması ve çalışanın yaptığı işin meslektaşları tarafından takdir edilmesi, iş doyumunu yükselten bir diğer önemli faktördür (Bernabé ve ark., 2016). Bu durum çalışanın örgüt içerisinde kendini değerli hissetmesini ve takıma yaptığı katkının takımın başarısında önemli bir yer tuttuğu duygusunu oluşturacaktır. Özellikle takım çalışması ve işlevsel yetkinin ön planda olduğu örgütlerde çalışanın kendini değerli hissetmesi, örgüte sağladığı katkıyla doğru orantılıdır. Aksi takdirde bu durum çalışanın örgüt içerisindeki konumunu sorgulamasına, rol belirsizliğine ve örgütsel bağlılığının düşmesine neden olabilir (Ekhsan, 2019). Takamatsu ve Yamaguchi (2018), kulüp içindeki kişilerle iletişimin, örgütsel bağlılığı doğrudan etkilediğini, örgütsel bağlılık arttıkça, iş doyumunun da arttığını belirtmiştir. Örgütsel ortam memnuniyeti, iş doyumuna üzerindeki en önemli parametrelerden biridir. Çünkü örgütsel ortam memnuniyeti aynı zamanda örgüte olan bağlılığın da bir göstergesi konumundadır. Örgütsel ortam memnuniyeti ne kadar yüksek olursa, çalışanın iş performansı ve iş doyumuna aynı oranda yüksek olacaktır (Murray ve Holmes, 2021). Sonuç olarak, İç Anadolu Bölgesindeki profesyonel futbolcuların iş doyum düzeylerinin “yaş, oynadığı takımdaki hizmet süresi ve bir sezonda oynadığı maç sayısı” değişkenlerine göre farklılık gösterdiği, profesyonel futbolcuların en yüksek doyumunu iş niteliği alt boyutundan, en düşük doyumunu ise, mesleğinde gelişme olanakları alt boyutundan elde ettikleri görülmüştür. Ölçeğin geneline bakıldığında ise profesyonel futbolcuların işlerinden büyük oranda doyum sağladıkları ( $\bar{x}=3,90$ ) sonucuna ulaşılmıştır.

## KAYNAKLAR

Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human resource Management Practice*, Tenth Edition, Kogan Page Publishing, London, , s. 264.

Balcı, A. (1985). *Eğitim Yöneticilerinin İş Doyumu*. Yayımlanmamış Doktora tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı, Ankara.

Bedeian, A.G., Ferris, G. R., Kacmar, K.M. (1992). Age, tenure, and job satisfaction: A tale of two perspectives. *Journal of Vocational behavior*, 40(1), 33-48.

Bernabé, B., Campos-Izquierdo, A., González-Rivera, M.D. (2016). Job satisfaction of sport and physical activity instructors in Spain according to gender and age. *South African Journal for Research in Sport, Physical education and Recreation*, 38(1), 1-12.

Bellet, C., De Neve, J.E., Ward, G. (2019). Does employee happiness have an impact on productivity?. *Said Business School WP*, 13.

Blanchflower, D. G., Oswald, A.J. (2004). Well-being over time in Britain and the USA. *Journal of Public Economics*, 88(7-8), 1359-1386.

Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Özcan, Ö.E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2016). *Bilimsel araştırma yöntemleri* (21. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.

Campbell, A., Converse, P. E., Rodgers, W. L. (1976). *The quality of American life: Perceptions, evaluations, and satisfactions*. New York: Russell Sage Foundation.

- Carapinha, A., Torregrossa, M., Mendes, P., Travassos, B. F. R. (2018). A retrospective analysis of retirement of football players in Portugal. *Motricidade*, 14(4), 74-85.
- Coban, B. (2010). An evaluation of the job satisfaction levels of Turkish provincial football referees. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 38(9), 1153-1165.
- Clark, A., Oswald, A., Warr, P. (1996). Is job satisfaction U-shaped in age?. *Journal of occupational and organizational psychology*, 69(1), 57-81.
- De Nobile, J. J., McCormick, J. (2008). Job satisfaction of catholic primary school staff: a study of biographical difference, *International Journal of Educational Management*, Vol.22 No.2, s.135-150.
- DeSantis, V. S., Durst, S. L. (1996). Comparing job satisfaction among public-and private-sector employees. *The American Review of Public Administration*, 26(3), 327-343.
- Dobrow R.S., Ganzach, Y., Liu, Y. (2018). Time and job satisfaction: A longitudinal study of the differential roles of age and tenure. *Journal of management*, 44(7), 2558-2579.
- Doğaner S., Erdeveciler Ö., Balcı V., Uyar Y., Bağış T.Ö., Ercan M. (2021). Futbol taraftarlarının fanatiklik düzeylerinin belirlenmesi, *SPORMETRE Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 19(4), 257-269.
- Eichar, D.M. Brady, E.M. Fortinsky, R.H. (1991). The job satisfaction of older workers. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 12, Iss. 7, s. 609-620.
- Ekhsan, M. (2019). The influence job satisfaction and organizational commitment on employee turnover intention. *Journal of Business, Management, & Accounting*, 1(1).
- Eraslan, M., Ozmutlu, İ., Tekin, M., Yuksek, S., Mutlu, T. (2013). An analysis on the job satisfactions levels of soccer referees. *Turkish Journal of Sport and Exercise*, 15(1), 31-36.
- George, J.M., Jones, G.R. (2008). *Understanding and Managing Organizational Behavior*. Fifth Edition. Upper Saddle River: New Jersey, Pearson Prentice Hall. s.84.
- Ghazzawi, I. (2011). Does age matter in job satisfaction? The case of US information technology professionals. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 15(1), 25.
- Gürbüz S., Bekmezci M., Mert İ.S., (2010). Örgütsel Faktörlerin İç Girişimcilğe Etkisi: İş Tatminini Aracı Değişken mi ?, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2 (2):130.
- Hauser, C. (2015). *Effects of employee social capital on wage satisfaction, job satisfaction and organizational commitment* (No. 2015-12). Working Papers in Economics and Statistics.
- Herschell, A. D., Kolko, D. J., Hart, J. A., Brabson, L. A., Gavin, J. G. (2020). Mixed method study of workforce turnover and evidence-based treatment implementation in community behavioral health care settings. *Child abuse & neglect*, 102, 104419.
- Herzberg, F., Mausnes, B., Peterson, R. O., Capwell, D. F. (1957). *Job attitudes; review of research and opinion*. Psychological Service of Pittsburgh.
- Hunt, J. W., Saul, P. N. (1975). The relationship of age, tenure, and job satisfaction in males and females. *Academy of Management Journal*, 18(4), 690-702.
- Hunter, D. (2007). Nonlinear Patterns of Job Satisfaction and Age Cohorts in an Industrial Environment. *Journal of American Academy of Business*, Cambridge, 11(2), 231-238.
- Hochwarter, W. A., Ferris, G. R., Perrewé, P. L., Witt, L. A., Kiewitz, C. (2001). A note on the nonlinearity of the age-job-satisfaction relationship. *Journal of Applied Social Psychology*, 31(6), 1223-1237.

Josiam, B. M., Crutsinger, C., Reynolds, J.S., Dotter, T., Thozhur, S. Baum, T., Devine, F.G. (2009). An empirical study of the work attitudes of generation Y college students in the USA: The case of hospitality and merchandising undergraduate majors. *Journal of Services Research*, 9(1), 5-30.

Kaufman, B. E. (2019). Managing the human factor. In *Managing the Human Factor*. Cornell University Press.

Karasar, N. (2020). *Bilimsel araştırma yöntemi* (35. Baskı). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Lawler III, E. E., Porter, L. W. (1967). The effect of performance on job satisfaction. *Industrial relations: A journal of Economy and Society*, 7(1), 20-28.

Liu, J., Zhu, B., Wu, J., Mao, Y. (2019). Job satisfaction, work stress, and turnover intentions among rural health workers: a cross-sectional study in 11 western provinces of China. *BMC family practice*, 20(1), 1-11

Maseko, J., Surujlal, J. (2011). Retirement planning among South African professional soccer players: a qualitative study of players' perceptions: job satisfaction in sport. *African Journal for Physical Health Education, Recreation and Dance*, 17(sup-2), 157-171.

Mocheche, E. K., Raburu, P. A., Bosire, J. (2018). Does age matter? job satisfaction of public secondary school teachers. *International Journal of Scientific Research*, 7(9). s1-6.

Mullins, L.J. (1996). *Management and Organizational Behaviour*, Fourth ed., Pitmon Publishing, London.

Murray, W. C., Holmes, M. R. (2021). Impacts of employee empowerment and organizational commitment on workforce sustainability. *Sustainability*, 13(6), 3163.

O'brien, G. E., Dowling, P. (1981). Age and job satisfaction. *Australian Psychologist*, Vol. 16(1), 49-61.

Oshagbemi, T. (2000). Correlates of pay satisfaction in higher education, *The International Journal of Educational Management*, Vol.14, s.95-107.

Önder, M. E., Akçıl, U., Cemaloğlu, N. (2019). The relationship between teachers' organizational commitment, job satisfaction and whistleblowing. *Sustainability*, 11(21), 5995.

Pfeffer, J., Veiga, J. F. (1999). Putting people first for organizational success. *Academy of management perspectives*, 13(2), 37-48.

Pourshaban, D., Basurto-Dávila, R., Shih, M. (2015). Building and sustaining strong public health agencies. *Journal of Public Health Management and Practice*, 21, 80-90.

Rahimi, I., Divsalar, K., Rezvani, M., Aramoon, S. S. (2016). The relationship between lifeguards' needs and their job satisfaction based on Maslow's hierarchy of needs. *Report of Health Care*, 2(2), 23-30.

Roderick, M. (2014). From identification to dis-identification: Case studies of job loss in professional football. *Qualitative research in sport, exercise and health*, 6(2), 143-160.

Sarker, S.J., Crossman, A. and Chinmeteeputuck, P. (2003) The relationship of age and length of service with job satisfaction: an examination of hotel employees in Thailand, *Journal of Managerial Psychology*, 18(7/8), 745-758.

Sharma, R., Jyoti, J. (2009). Job Satisfaction of University Teachers: An Empirical Study. *Journal of Services Research*,9(2), 51-80.

Şencan, H. (2002). *Bilimsel Yazım*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fak. Yayınları, İstanbul.

Takamatsu, S., Yamaguchi, Y. (2018). Effect of coaching behaviors on job satisfaction and organizational commitment: The case of comprehensive community sport clubs in Japan. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 13(4), 508-519.

Tezbaşaran, A. (1997). *Likert Tipi Ölçek Geliştirme Kılavuzu*. Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayını.

Tu, L., Plaisent, M., Bernard, P., Maguiraga, L. (2005). Comparative age differences of job satisfaction on faculty at higher education level: China and Taiwan. *The International Journal of Educational Management*, 19(2/3), 259-267.

Ulucan H, Erol A, Bektaş F, Yılmaz İ (2011). Türkiye'deki profesyonel futbol kulüplerinin alt yapılarındaki antrenörlerin iş doyum düzeylerinin incelenmesi. *Selçuk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilim Dergisi*, 13(2), 226 - 232.

Ulucan, H., Adiloğulları, İ., Ünver, D. (2014). Examination of the relationship between occupational burnout and job satisfaction of professional football players. *Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 8(1), 93-104.

Vroom, V.H. (1964). *Work and motivation*, John Wiley and Sons, New York, s.99.

White, A. T., Spector, P. E. (1987). An investigation of age-related factors in the age-job-satisfaction relationship. *Psychology and Aging*, 2(3), 261.

Yelboğa, A. (2007). Bireysel demografik değişkenlerin iş doyumunu ile ilişkisinin finans sektöründe incelenmesi. *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(2), 1-18.