



T.C.
MUĞLA SITKI KOÇMAN ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ANABİLİM DALI

SPOR GENEL MÜDÜRLÜĞÜ MERKEZ VE TAŞRA
TEŞKİLATI ÇALIŞANLARININ ÖRGÜTSEL İKLİM VE
ÖRGÜTSEL GÜVEN ALGILARI İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK
DUYGULARI ARASINDAKİ İLİŞKİLERDE İŞ YAŞAM
DENGESİNİN ARACILIK ROLÜ

DOKTORA TEZİ

HAZIRLAYAN

Bilal OKUDAN

DANIŞMAN

Doç. Dr. Yusuf CAN

Ekim, 2018

MUĞLA



**T.C.
MUĞLA SITKI KOÇMAN ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ANABİLİM DALI**

**SPOR GENEL MÜDÜRLÜĞÜ MERKEZ VE TAŞRA
TEŞKİLATI ÇALIŞANLARININ ÖRGÜTSEL İKLİM VE
ÖRGÜTSEL GÜVEN ALGILARI İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK
DUYGULARI ARASINDAKİ İLİŞKİLERDE İŞ YAŞAM
DENGESİNİN ARACILIK ROLÜ**

DOKTORA TEZİ

HAZIRLAYAN

Bilal OKUDAN

DANIŞMAN

Doç. Dr. Yusuf CAN

Ekim, 2018

MUĞLA

T.C.
MUĞLA SITKI KOÇMAN ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ANADİLİM DALI

SPOR GENEL MÜDÜRLÜĞÜ MERKEZ VE TAŞRA TEŞKİLATI
ÇALIŞANLARININ ÖRGÜTSEL İKLİM VE ÖRGÜTSEL GÜVEN
ALGILARI İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DUYGULARI ARASINDAKİ
İLİŞKİLERDE İŞ YAŞAM DENGESİNİN ARACILIK ROLÜ

BİLAL OKUDAN

Sağlık Bilimleri Enstitüsünce "Doktora"
Diploması Verilmesi İçin Kabul Edilen Tezdir.

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih:/...../.....

Tezin Sözlü Savunma Tarihi: **30/10/2018**

Tez Danışmanı : Doç. Dr. Yusuf CAN

Jüri Uyesi : Prof. Dr. Recep GÜRİSOY

Jüri Üyesi : Doç.Dr. Mehmet BAYANSALDUZ

Jüri Üyesi : Prof.Dr. Fatih ÇATIKKAŞ

Jüri Üyesi : Doç.Dr. Hamdi Alper GÜNGÖRMÜŞ

Enstitü Müdürü : Prof. Dr. Feral ÖZTÜRK

Ekim, 2018 - MUĞLA

YEMİN

Doktora tezi olarak sunduğum “*Spor Genel M¼d¼rl¼đ¼ Merkez ve Taşra Teşkilatı alışanlarının Örg¼tsel İklım ve Örg¼tsel G¼ven Algıları İle Örg¼tsel Bağlılık Duyguları Arasındaki İlişkilerde İş Yaşam Dengesinin Aracılık Rol¼*” adlı çalışmanın tarafımdan ve bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı d¼řecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını, yararlandığım eserlerin Kaynakçada g¼sterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Bilal OKUDAN

Soyadı: OKUDAN	Adı: Bilal	Kayıt no:
TEZİN ADI: Türkçe: Spor Genel Müdürlüğü Merkez ve Taşra Teşkilatı Çalışanlarının Örgütsel İklim ve Örgütsel Güven Algıları İle Örgütsel Bağlılık Duyguları Arasındaki İlişkilerde İş Yaşam Dengesinin Aracılık Rolü İngilizce: The Role of Business Life Balance in Relations Between Organizational Climate and Organizational Trust Perceptions and Organizational Commitment Attitudes of Employees in General Directorate of Sports General Directorate of Provincial and Provincial Organization		
TEZİN TÜRÜ: Doktora (X)		
TEZİN KABUL EDİLDİĞİ Üniversite: Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Fakülte: Spor Bilimleri Fakültesi Enstitü: Sağlık Bilimleri Enstitüsü Diğer Kuruluşlar: Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı Tarih: 30/10/2018		
TEZ YAYINLANMAMIŞSA Yayımlayan: Basım Yeri: Basım Tarihi: ISBN:		
TEZ YÖNETİCİSİNİN Soyadı, Adı: YUSUF CAN Unvanı: Doç. Dr.		

TEZİN YAZILDIĞI DİL: Türkçe	TEZİN SAYFA SAYISI: 128
TEZİN KONUSU (KONULARI) : Spor Genel Müdürlüğü Merkez ve Taşra Teşkilatı Çalışanlarının Örgütsel İklim ve Örgütsel Güven Algıları İle Örgütsel Bağlılık Duyguları Arasındaki İlişkilerde İş Yaşam Dengesinin Aracılık Rolü	
TÜRKÇE ANAHTAR KELİMELEER:	

1. Spor Yöneticisi
2. Örgüt İklimi
3. Örgütsel Güven
4. Örgütsel Bağlılık
5. İş Yaşam Denegesi

İNGİLİZCE ANAHTAR KELİMELER:

- 1- Sport Manager
- 2- Organizational Climate
- 3- Organizational Trust
- 4- Work Life Balance
- 5- Organizational Commitment

Tezimden fotokopi yapılmasına izin veriyorum ()

Tezimden dipnot gösterilmek şartıyla bir bölümün fotokopisi alınabilir ()

Kaynak gösterilmek şartıyla tezimin tamamının fotokopisi alınabilir ()

Yazarın İmzası:

Tarih:/...../.....

Spor Genel Müdürlüğü Merkez ve Taşra Teşkilatı Çalışanlarının Örgütsel İklim ve Örgütsel Güven Algıları İle Örgütsel Bağlılık Duyguları Arasındaki İlişkilerde İş Yaşam Dengesinin Aracılık Rolü

ÖZET

Bu araştırma, Spor Genel Müdürlüğü merkez ve taşra teşkilatı çalışanlarının örgütsel iklim ve örgütsel güven algıları ile örgütsel bağlılık duyguları arasındaki ilişkilerde iş yaşam dengesinin aracılık rolünün incelenmesi amacıyla ele alınmıştır.

Araştırmaya, Spor Genel Müdürlüğü merkez ve taşra teşkilatında halen görev yapan çalışanlar arasından tesadüfi örnekleme yöntemiyle seçilen 317 spor yöneticisi gönüllü olarak katılmış ve araştırmada kullanılan anket formu Spor Genel Müdürlüğünce onaylanmıştır.

Araştırmada veri toplama aracı olarak, araştırmaya katılanların örgütsel iklim algılarını belirlemek amacıyla, Bilir (2005) tarafından geliştirilen ve 20 sorudan oluşan “Örgütsel İklim Ölçeği”, araştırmaya katılanların örgütsel güven duygularını belirlemek amacıyla Nyhan ve Marlowe (1997) tarafından geliştirilen ve 18 sorudan oluşan “Örgütsel Güven Ölçeği”, araştırmaya katılanların iş-yaşam dengesi düzeylerini belirlemek amacıyla Apaydın (2011) tarafından geliştirilen ve 28 sorudan oluşan “İş Yaşam Dengesi Ölçeği” ve araştırmaya katılanların örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemek amacıyla Meyer ve Allen (1991) tarafından geliştirilen ve Wasti (2000) tarafından Türkçeye uyarlaması yapılan 18 soruluk "Örgütsel Bağlılık Ölçeği" kullanılmıştır. Ayrıca, araştırmanın amacına uygun olarak hazırlanan 12 soruluk kişisel bilgi formu kullanılmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre, regression Model 1 analizinde, örgütsel güven duygusu ve örgütsel iklim algısı arttıkça iş yaşam dengesinin de arttığı gözlenmektedir. Oluşturulan Model 2 analizine göre ise, iş yaşam dengesinin bağımlı değişken olan örgütsel güven duygusunu azaltıcı yönde etki yaptığı, bunun yanında örgütsel iklim algısı ve örgütsel bağlılık duygusu faktörlerinin örgütsel güven duygusunu arttırıcı yönde etki ettiği gözlenmiştir. Oluşturulan model 3 analizine göre, iş yaşam dengesinin, örgütsel iklim algısının ve örgütsel güven duygusunun bağımlı değişken olan örgütsel bağlılık duygusu arttırıcı yönde etki yaptığı sonucuna ulaşılmıştır. Model 4 analizine göre, örgütsel bağlılık duygusunun, örgütsel iklim algısının, iş yaşam dengesinin ve örgütsel güven duygusunun bağımlı değişken olan örgütsel iklim algısını arttırıcı yönde etki yaptığı tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Spor yöneticisi, örgütsel iklim, örgütsel güven, iş yaşam dengesi, örgütsel bağlılık

**The Role of Intermediary of Work Life Balance in Relations Between
Organizational Climate and Organizational Trust Perceptions and
Organizational Commitment Attitudes of Employees of Central and Provincial
Organization in General Directorate of Sports**

ABSTRACT

This research was carried out to investigate the role of mediation of work life balance in the relationships between organizational climate and organizational trust perceptions and organizational commitment emotions of the employees of central and provincial organizations of General Directorate of Sports.

317 sports managers selected by random sampling among volunteers currently working in the central and provincial organizations of the General Directorate of Sports participated in the research voluntarily and the questionnaire used in the research was approved by the General Directorate of Sports.

As an instrument for collecting data in the research, "Organizational Climate Scale" developed by Bilir (2005) and composed of 20 questions was used to determine the organizational climate perceptions of participants in the survey, The "Organizational Confidence Scale", composed of 18 questions, developed by Nyhan and Marlowe (1997) was used in order to determine the organizational trust feelings of participants in the survey, "Work Life Balance Scale" developed by Apaydın (2011) and composed of 28 questions was used to determine work-life balance levels of participants in the survey and 18-item "Organizational Commitment Scale" developed by Meyer and Allen (1991) and adapted to Turkish by Wasti (2000) was used to determine organizational commitment levels of participants in the survey. In addition, a 12-item personal information form prepared in accordance with the purpose of the research was used.

According to the results of the research, according to the analysis of the regression model 1, as the sense of organizational trust and organizational climate are increased, the balance of work life is observed to increase. According to the model 2 analysis, it was observed that the work life balance had an effect on decreasing the dependent variable, organizational trust, while the organizational climate and organizational commitment emotions had an effect on increasing organizational trust. According to model 3 analysis, the result of work life balance, organizational climate perception and organizational trust affecting the dependent variable, sense of organizational commitment, has been reached. According to the Model 4 analysis, sense of organizational commitment, organizational climate, work life balance, and organizational trust have an impact on organizational climate perception, a dependent variable.

Key words: *Sport manager, organizational climate, organizational trust, work life balance, organizational commitment*

TEŞEKKÜR

Doktora eğitimim esnasında ve “*Spor Genel M¼d¼rl¼đ¼ Merkez ve Taşra Teşkilatı alıŐanlarının Örg¼tsel İklım ve Örg¼tsel G¼ven Algıları İle Örg¼tsel Bağlılık Duyguları Arasındaki İlişkilerde İŞ Yaşam Dengesinin Aracılık Rol¼*” konulu tezimin her aşamasında yardımlarını esirgemeyen, değerli danıŐmanım Doç. Dr. Yusuf CAN’a teŐekk¼rlerimi sunuyorum.

Bu çalışmanın hazırlanmasında her t¼rl¼ konuda destek veren, kıymetli hocam Doç. Dr. H. Alper G¼NGÖRM¼Ő ve Dr. Öm¼r Fatih KARAKULLUKÇU’ya katkılarından dolayı teŐekk¼r ederim.

Hayatım boyunca desteklerini üzerimden eksik etmeyen ve benim için çok değerli olan aileme teŐekk¼r ediyorum.

Bilal OKUDAN

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	vii
ABSTRACT	viii
TEŞEKKÜR	ix
İÇİNDEKİLER	x
TABLolar LİSTESİ.....	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xv
1. GİRİŞ	1
1.1. Problem cümlesi	1
1.2. Araştırmanın Amacı	1
1.3. Araştırmanın Önemi	1
1.4. Araştırmanın Varsayımı	1
1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları	2
1.6. Araştırmanın İle İlgili Kısaltmalar ve Terimler.....	2
2. GENEL BİLGİLER.....	3
2.1.1.1. Türk Spor Teşkilatında 1903 ve Öncesi Dönem.....	3
2.1.1.2. Türk Spor Teşkilatında 1903 -1922 Tarihleri Arası Dönem.....	3
2.1.2. Cumhuriyet Döneminden Günümüze Türk Spor Teşkilatı.....	7
2.1.2.1. Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı (TİCİ) Dönemi (1922-1936).....	7
2.1.2.2. Türk Spor Kurumu (TSK) Dönemi (1936-1938).....	8
2.1.2.3. Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü (BTGM) Dönemi (1938-1986).....	8
2.1.2.4. Spor Genel Müdürlüğü (SGM)	9
2.1.3. Spor Genel Müdürlüğü'nün Görevleri.....	9
2.2. Örgüt Kavramı ve Örgüt Kuramları	11
2.2.1. Örgüt Kavramı	11
2.2.2. Örgüt Kuramları.....	13
2.2.2.1. Klasik Örgüt Kuramları	13
2.2.2.1.1. Bilimsel Yönetim Yaklaşımı	13
2.2.2.1.2. Yönetim Süreci Yaklaşımı.....	14
2.2.2.1.3. Bürokrasi Yaklaşımı	15

2.2.2.2. Neo-Klasik Örgüt Kuramları	16
2.3. Örgütsel Yapı Kavramı ve Örgütsel Yapı Boyutları	18
2.3.1. Örgütsel Yapı Kavramı	18
2.3.2. Örgütsel Yapı	21
2.4. Örgütsel İklim Kavramı	25
2.4.1. Örgütsel İklimin Yaklaşımları	27
2.4.1.1. Yapısal Yaklaşım	27
2.4.1.2. Algısal Yaklaşımı	28
2.4.1.3. Etkileşimsel Yaklaşım	29
2.4.1.4. Kültürel Yaklaşım	30
2.4.2. Örgütsel İklimin Boyutları	30
2.4.3. Örgütsel İklimin Sonucunda Oluşan Etkiler	33
2.4.3.1. Örgütsel İklimin Verimlilik Üzerine Etkisi	33
2.4.3.2. Örgütsel İklimin Performans Üzerine Etkisi	33
2.4.3.3. Örgütsel İklimin Tatmin Üzerine Etkisi	34
2.5. Spor Genel Müdürlüğü'nün Örgütsel Motivasyon Unsurları	34
2.5.1. Örgütsel Motivasyon Kavramı	34
2.5.2. Örgütsel Motivasyon Araçları	36
2.5.2.1. Amaç Birliği	36
2.5.2.2. İş Zenginleştirme	37
2.5.2.3. İş Genişletme	37
2.5.2.4. İletişim	37
2.5.2.5. Kararlara Katılma	38
2.5.2.6. Takdir Edilme	38
2.5.2.7. Kalite Kontrol Çemberleri	38
2.5.2.8. Fiziksel Çalışma Koşulları	39
2.5.3. Örgütlerde Motivasyon Uygulamaları	39
2.6. Örgütsel Güven Örgütsel Bağlılık ve İş Yaşam Dengesi Kavramları	40
2.6.1. Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Kavramı	40
2.6.2. Örgütsel Güven Boyutları	43
2.6.2.1. Yöneticiye Güven Boyutu	44
2.6.2.2. Meslektaşlara Güven Boyutu	47

2.6.2.3. Örgüte Güven Boyutu	49
2.6.3. Örgütsel Güven Unsurları	51
2.6.4. İş yaşam Dengesi Kavramı	52
3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	54
3.1. Araştırmanın Amacı ve Yapısal Modeli	54
3.2. Araştırmanın Kapsamı	55
3.3. Verilerin Toplanması	55
3.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	56
3.5. Verilerin Analizi	56
4. BULGULAR	57
5. TARTIŞMA VE SONUÇ	79
6. ÖNERİLER	87
7. KAYNAKLAR	88
EKLER	106
9.1. Ek-1 Anket İzni	106
9.2. Ek-2 Anket Formu	108
9.2. Ek-3 Etik Onay Formu	113

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Araştırma grubunun cinsiyete göre dağılımı	57
Tablo 2. Araştırma grubunun yaş gruplarına göre dağılımı.....	57
Tablo 3. Araştırma grubunun medeni durumlarına göre dağılımı	57
Tablo 4. Araştırma grubunun görev statü durumlarına göre dağılımı	58
Tablo 5. Araştırma grubunun hizmet sürelerine göre dağılımı	58
Tablo 6. Araştırma grubunun eğitim durumuna göre dağılımı	59
Tablo 7. Araştırma grubunun meslek alanı durumunun spor ve diğer alanlara göre dağılımı	59
Tablo 8. Araştırma grubunun meslek alanı durumuna göre dağılımı	60
Tablo 9. Araştırma grubunun ev sahiplik durumuna göre dağılımı	60
Tablo 10. Araştırma grubunun aile birey sayısı dağılımı.....	61
Tablo 11. Araştırma grubunun ailede çalışan birey sayısı dağılımı.....	61
Tablo 12. Araştırma grubunun ek gelir durumuna göre dağılımı	61
Tablo 13. Araştırma grubunun gelir düzeyi yeterlilik duygusuna göre dağılımı.....	62
Tablo 14. Araştırma grubunun yaş ve hizmet yılı istatistiksel dağılımı	62
Tablo 15. Korelasyon testi sonuçları.....	63
Tablo 16. Regresyon Analizi Model 1 sonuçları	64
Tablo 17. Regresyon Analizi Model 1 ANOVA test sonuçları.....	64
Tablo 18. Regresyon Analizi Model 1 T testi sonuçları	65
Tablo 19. Regresyon Analizi Model 2 sonuçları	65
Tablo 20. Regresyon Analizi Model 2 ANOVA test sonuçları.....	66
Tablo 21. Regresyon Analizi Model 2 T testi sonuçları	66
Tablo 22. Regresyon Analizi Model 3 sonuçları	67
Tablo 23. Regresyon Analizi Model 3 ANOVA test sonuçları.....	67
Tablo 24. Regresyon Analizi Model 3 T testi katsayı sonuçları	68
Tablo 25. Regresyon Analizi Model 4 sonuçları	68
Tablo 26. Regresyon Analizi Model 4 ANOVA test sonuçları.....	69
Tablo 27. Regresyon Analizi Model 4 T testi sonuçları	69
Tablo 28. Cinsiyet durumuna göre T-testi istatistiksel bilgileri.....	70
Tablo 29. Medeni duruma göre T-testi istatistiksel bilgileri.....	70
Tablo 30. Yaş grubuna göre ANOVA testi sonuçları	71

Tablo 31. Statü durumuna göre ANOVA testi sonuçları	72
Tablo 32. Hizmet süresi durumuna göre ANOVA testi sonuçları	73
Tablo 33. Eğitim durumuna göre ANOVA testi sonuçları	74
Tablo 34. Meslek alanına göre ANOVA testi sonuçları	75
Tablo 35. Ev sahiplik durumuna göre ANOVA testi sonuçları	76
Tablo 36. Ek gelir durumuna göre ANOVA testi sonuçları	77
Tablo 37. Gelir düzeyi yeterlilik durumuna göre ANOVA testi sonuçları	77



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Yapısal Yaklaşımın Gösterimi (Moran ve Volkwein, 1992).....	27
Şekil 2. Algısal Yaklaşım Gösterimi (Moran ve Volkwein, 1992).....	28
Şekil 3. Etkileşimsel Yaklaşım Gösterimi (Moran ve Volkwein, 1992)	29
Şekil 4. Araştırmanın Yapısal Modeli.....	54



1. GİRİŞ

Bu araştırma, Spor Genel Müdürlüğü merkez ve taşra teşkilatı çalışanlarının örgütsel iklim ve örgütsel güven algıları ile örgütsel bağlılık duyguları arasındaki ilişkilerde iş yaşam dengesinin aracılık rolünün incelenmesi amacıyla ele alınmıştır.

1.1. Problem cümlesi

Bu araştırmaya ilişkin problem cümlesi şu şekilde ifade edilebilir. Spor Genel Müdürlüğü merkez ve taşra teşkilatında çalışanların örgütsel iklim ve örgütsel güven algıları ile örgütsel bağlılık duyguları arasındaki ilişkilerde iş yaşam dengesinin aracılık rolünün etkisi nedir?

1.2. Araştırmanın Amacı

Spor Genel Müdürlüğü Merkez ve taşra teşkilatı bünyesinde çalışanların örgütsel iklim algısı, örgütsel güven duygusu ve örgütsel bağlılık duygusu arasındaki ilişkilerde iş yaşam dengesinin aracılık rolünün incelenmesi araştırmanın amacıdır.

1.3. Araştırmanın Önemi

Spor Genel Müdürlüğü Merkez ve taşra teşkilatı bünyesinde çalışanların örgütsel iklim algısı, örgütsel güven duygusu ve örgütsel bağlılık duygusu arasındaki ilişkilerde iş yaşam dengesinin aracılık rolünün incelenmesi amacıyla yapılan bu çalışma alan yazına kaynaklık etmesi açısından önem taşımaktadır.

1.4. Araştırmanın Varsayımı

Bu araştırma yapılırken ve bulgular yorumlanırken aşağıdaki hususlar göz önünde tutulmuştur.

- Alınan örneklem evreni temsil edebilecek niteliktedir.
- Araştırmada kullanılan ölçekler istekli kişilere uygulanmıştır.
- Araştırma sonunda elde edilen veriler spor bilimlerine kaynaklık edecektir.

1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma Spor Genel M¼d¼rl¼ę¼ merkez ve taşra teşkilatında g¼rev yapan t¼m personeli kapsamaktadır. Araştırma Spor Genel M¼d¼rl¼ę¼ merkez ve taşra teşkilatı çalışanları ile sınırlı tutulmuştur.

1.6. Araştırmanın İle İlgili Kısaltmalar ve Terimler

SPSS : Statistical Package for Social Sciences

SGM : Spor Genel M¼d¼rl¼ę¼

İFB : İstanbul Futbol Birliği

İFKL : İstanbul Futbol Kul¼pleri Ligi

TİCİ : T¼rkiye İdman Cemiyetleri İttifakı

TSK : T¼rk Spor Kurumu

BTGM: Beden Terbiyesi Genel M¼d¼rl¼ę¼

2. GENEL BİLGİLER

2.1. Spor Teşkilatının Kuruluşu ve Görevleri

Spor Genel Müdürlüğü'nün kuruluş ve görevleri başlığından önce ülkemizde Türk spor teşkilatı yapılanmasını dönemler içerisinde incelemek gerekmektedir. Bu çerçevede tarihi süreç içerisinde Türk Spor teşkilatı Cumhuriyet öncesi ve Cumhuriyet sonrası olarak ele alınmaktadır.

2.1.1. Cumhuriyet Öncesi Türk Spor Teşkilatı

2.1.1.1. Türk Spor Teşkilatında 1903 ve Öncesi Dönem

Osmanlı döneminde sporun kitlelere erişmesini sağlayan bugünkü kulüplerin yerini tekkeler almıştır. Osmanlı İmparatorluğu'nun yayılma dönemlerinde, alınan her yeni yere güreş tekkesi adında, sporu teşvik etmek amacıyla güreş tekkeleri kurulmuştur. Bu itibarla kurulan ilk Osmanlı güreş tekkesi; 1358 yılında Orhan gazi döneminde kurulan “Bursa Güreşçileri Tekkesidir” (Sunay, 2009). Bunun yanında Türklerde köklü bir tarihe sahip olan okçuluk bu dönemde Okçu tekkeleri adı altında faaliyet göstermiştir. Avlanma, Savaş ve spor dalı olarak faaliyet gösteren okçuluk tekkeleri 19. yüzyıl sonuna kadar devam etmiştir. Ok atmak için kurulan ve bilinen ilk ok meydanı Orhanbey zamanında Bursa'da kurulmuştur (Sunay, 2009). Daha çok okçuluk ve güreş alanında hizmet veren bu tekkeler tazimattan sonra önemini yitirmeye başlamıştır. Önceleri okçuluk ve güreşe verilen sonraları yerini futbola bırakmış ve tekkeler fonksiyonlarını yitirmiştir. 1885 yılı öncesinde ilk olarak İzmir, ardından da İstanbul'da İngilizler tarafından futbol oynanmaya başlanmıştır. Futbola olan ilgi giderek artmış, özellikle yabancı uyruklular tarafından oluşan bazı grupların kulüp şeklinde teşkilatlandığı görülmüştür (Demir, 2006).

2.1.1.2. Türk Spor Teşkilatında 1903 -1922 Tarihleri Arası Dönem

- **İstanbul Futbol Birliği (İFB) (1903-1910)**

1903 yılı öncesinde takım sayısının az olması sebebiyle hep aynı takımlar arasında maçlar yapılmış, bunun yanında maçlarda seyirci ve hakem sıkıntılarının olduğu bilinmektedir. Bu sebeple 1903 öncesinde yaşanan sıkıntıları ortadan

kaldırmak amacıyla İstanbul Futbol Birliği (İFB) kurulmuş olup, 1903 ile 1910 yılları arasında faaliyet göstermiştir. Türklerin gizli, yabancıların açıktan oynadıkları futbol oyunu, seyirci ve oyuncularını tatmin etmemesi üzerine, futbolu Türkiye'ye ilk getirenler bir araya gelerek oyun kurallarını ve statüsünü belirleyerek kurdukları birliktir (Ekenci ve Serarlan, 1997).

İstanbul Futbol Birliği Kuruluş Amaçları:

İstanbul'daki futbol kulüplerinin düzensiz aralıklarla ve örgütsüz biçimde kendi aralarında yaptıkları özel karşılaşmaların izleyenlere yeterince doyum vermemesi ve futbola karşı kitlesel ilgi oluşturmakta yetersiz kalması göz önünde tutularak;

- Anılan futbol kulüplerini tek bir lig içinde toplamak,
- Belirlenen maç programlarını aralıksız uygulamak,
- Futbolun başlangıç ve bitiş tarihleriyle müsabakaların gün, saat ve hakemlerini belirlemek
- Ortaya çıkan uyuşmazlıkların çözümünde birlik ana sözleşmesini, o yetmediği takdirde "İngiliz Futbol Birliği" kurallarını kullanmak amacıyla kurulmuştur (Sunay, 2009).

İstanbul Futbol Birliği Görevleri:

- Özelde futbol karşılaşmalarını ilgilendiren tüm konularda karar almak,
- Futbol mevsiminin süresi içinde açılıp kapanmasını sağlamak,
- Ana sözleşmede adları geçmeyip lige katılmak isteyen kulüplerin başvurularını inceleyerek karara bağlamak,
- Oyuncularla kulüpleri arasındaki ilişkilerin, oyuncuların kulüp değiştirmelerinin, karşılaşma ertelemelerinin, ikinci kümeye düşme işlemlerinin ana sözleşmeye ve İFB kurallarına uygunluğunu belirlemek,
- Profesyonellik yarasını uygulamak, ana sözleşmeye aykırı davranan kulüp ya da oyuncuları cezalandırmak, gerektiğinde kulüplerin adına hareket edebilmektir (Fişek, 1983).

Dönem içerisinde Türk uyruklular tarafından kurulan kulüplerin lige alınmayıp yabancı uyruklu kulüplerin lige alınması gibi aksaklıklar sebebiyle birtakım sorunlar

yaşanmıştır. Bunun yanında Hakem değişikliklerinin oyunun ortasında gerçekleşmesi, Fenerbahçe'nin lig statüsünde değişiklik yapma isteğine Galatasaray'ın tepki göstermesi gibi sebepler İstanbul Futbol Birliği'nin sonunu hazırlamıştır (Demir, 2006).

- **İstanbul Futbol Kulüpleri Ligi (İFKL) (1910-1914)**

1910 yılında Galatasaray'ın lig maçlarından çekilmesinden sonra, Kadıköy, Fenerbahçe, Strugglers ve Progres'in katılımlarıyla kurulan İFKL tıpkı öncesi olan İFB gibi tek sporlu futbol kulüplerine dayalı, federatif bir lig sistemiydi. İFKL'nin İFB'den farkı biraz daha teknik ve yönetim ayrıntılarına girmiş olarak kurulmasıydı (Sunay, 2009).

İFKL'nin birinci özelliği, tıpkı önceki İFB gibi, spor yönetimi açısından kulüplere dayalı bir öz yönetim modeli ve hukuk açısından da tüzel kişiliği bulunmayan basit ortaklık olarak örgütlenmiş bir yapı olmasıdır. Ancak İFB 'den farklı olarak, üye kulüpler 1909 Cemiyetler Kanununa göre "özel hukuk tüzel kişiliği" edindikleri için, İFKL'nin federatif yapısı içinde birimlerin yönetim ve denetim yetkileri çok geniştir. 12 Kasım 1910 tarihli Kuruluş sözleşmesine göre eski uygulamalardan farklı olarak İFKL'nin Yürütme Kurulunda bütün kulüpler ikişer temsilci bulundurmakta, kritik konuları içeren bütün kararlar oylamayla alınmaktaydı (Fişek, 1988).

20 Temmuz 1914'te Osmanlı Devleti seferberlik ilan etmiş ve iki hafta sonra da Birinci Dünya Savaşı çıkmıştır. Sürekli kulüpler arası çekişmeyle geçen lig maçları ve savaşın getirdiği olumsuzluklar nedeniyle 23 Eylül 1914 tarihinde kulüpler lig maçlarını oynamama kararı almışlardır. Böylece 1903 yılında kurulan İFB'nin bir devamı olan İFKL, 1910 yılında İFB'nin dağılmasına neden olan kulüpler arası anlaşmazlıkların sürmesi ve savaş yüzünden 1914 yılında ömrünü tüketmiştir (Mutlu, 2001).

- **Cuma Ligi (1913)**

Futbolu yaymak, futbolcu sayısını arttırmak, lig maçlarına katılan takımların sayısını ve rekabetini arttırarak futbolu kitleye yaymak amacıyla kurulan İFKL'nin lig maçlarını hep aynı beş-altı takım arasında oynaması ve II. Meşrutiyetten sonra kurulan

kulüplerin liglere yaptıkları başvuruların kabul edilmemesi, çoğunluğu yeni kurulmuş okul takımlarının (Anadoluspor, İstanbul Jimnastik, Darülfünun Terbiye-i Bedeniye, Sanayi Mektebi, Şehremini Mümaresat-ı Bedeniye), sonrada Fenerbahçe'nin ikinci takımıyla katıldığı Cuma Ligi'nin ortaya çıkmasına neden olmuştur (Mutlu, 2001). Cuma Ligi 1912 yılında kurulmasına rağmen Balkan Savaşı dolayısıyla ancak 1913'te faaliyete geçmiştir (Ertuğ, 1977). Bu lige İstanbul Şampiyonlar Ligi de denilmektedir.

- **Cuma Birliği (1915)**

İFKL'nin devamı olan İFB'nin (Pazar Ligi) lig şampiyonu Galatasaray ile Cuma Liginin Şampiyonu Fenerbahçe'nin 29 Ocak 1915'deki maçları sonucunda, Cuma Ligi şampiyonu Fenerbahçe'nin maçı kazanmasıyla bu ikilik ortadan kalkmış ve Pazar Ligi takımlarından Galatasaray, Altınordu, Anadolu ve Süleymaniye; Cuma Ligi takımlarından Fenerbahçe ve İdman Ocağı, altı takımlı, tek kümeli, çift devreli yeni bir lig sisteminin çatısı altında toplanarak Cuma Birliğini oluşturmuşlardır. Kurulan yeni ligin adının "Cuma Birliği" olması maçların Pazar gününden Cuma gününe alınmasından kaynaklanmaktadır (Fişek, 1988).

Cuma Birliği, İstanbul futboluna egemen olmuştur. Ancak, 1918 yılına kadar lig maçlarını düzenli biçimde, en az tartışmayla sürdüren bu örgütsel yapı, bir yandan yeni kulüplere kapısını kapalı tutması ve İstanbul'un işgali sırasında 1918-1919 futbol mevsimi lig maçlarını yapamaması durumunda çözülme noktasına gelmiştir. Bu karmaşıklık içerisinde Cuma Birliği süreci, Türkiye İdman Cemiyeti İttifakı (TİCİ) kuruluşuna kadar devam etmiştir (Yıldız, 1979).

- **Türk İdman Birliği**

Cuma Birliği lig çalışmalarına devam ederken, okul ve semt kulüplerinin; Cuma Birliğinin 2.kümesine katılmalarına izin çıkmamasından dolayı anlaşmazlıklar tekrar başlamış ve Cuma Birliğine karşı, Altınörs, Beşiktaş, Beylerbeyi, Darüşşafaka, Haliç, Fener, Hilal, Kumkapı, Türk Gücü, Üsküdar ve Vefa kulüpleri bir araya gelerek Türk İdman Birliği'ni kurmuşlardır (Mutlu, 2001).

Cuma Birliği'nin yönetim yapısı yüzünden ortaya çıkan Türk İdman Birliği, Türkiye'nin ilk çok kulüplü, çok sporlu örgüt yapısı olan TİCİ'ye kadar devam etmiştir.

- **Pazar Ligi**

II. Meşrutiyetle birlikte faaliyetlerine son veren etnik kökenli kulüpler, 1920 yılında işgalin özel koşullarının etkisi ile tekrar faaliyete geçmişlerdir (Fişek, 1988).

Faaliyete geçen Rum Elpis, Strugglers, Pera, Ermeni Birlik, Ermeni Dork, Musevi Experance, Musevi Maccabi, İtalyan Stello ile Türk İdman Birliğinden ayrılan Beşiktaş, Üsküdar kulüpleri birlikte 1920’de yeni bir “Pazar Ligi” oluşturmuşlardır (Mutlu, 2001).

Diğer bütün lig ve birlikler gibi Pazar Ligi de 22 Mayıs 1922’de Türkiye’nin ilk ulusal spor yöneticisi olan TİCİ’nin kurulmasıyla noktalanmıştır.

2.1.2. Cumhuriyet Döneminden Günümüze Türk Spor Teşkilatı

2.1.2.1. Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı (TİCİ) Dönemi (1922-1936)

Türkiye’nin ilk Spor Teşkilatı ve kulüplerin bir araya gelmesiyle kurulan Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı (TİCİ), 1922 yılında kurularak örgütsel ve yönetsel anlamda gönüllü spor birlikleri olarak hükümetlere ve devletlere karşı kurulan bir teşkilattır (Fişek, 1998).

Devlet TİCİ’yi 1922 ve 1936 yılları arasında Türkiye’yi dışarıda temsil etmeye yetkili kılmış tek yetkili spor örgütü statüsünde kamu yararı gözetilen bir dernek ve tek spor örgütü olduğunu kabul etmiş ve maddi açıdan TİCİ’yi desteklemiştir. İlk başkanlığını Ali Sami Yen, asbaşkanlıklarını da Burhan Felek ve Ali Seyfi yapmıştır (Ertan 2012). Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı ilk olarak İstanbul, daha sonra Anadolu kulüplerinin bir araya gelmesiyle kurulan ademimerkeziyetçi yapı özelliğine sahip bir teşkilattır (Fişek, 1998; Üçışık, 1999).

2.1.2.2. Türk Spor Kurumu (TSK) Dönemi (1936-1938)

Devlet ve siyasal parti denetimindeki Türk Spor Kurumu (TSK), genel anlamda kendine özgü ve seçimle iş başına gelen organları itibariyle özerk bir yapıda olması anlamında TİCİ'den farklı olamamıştır. Fakat Genel kurulunda hükümetin ve askeri üyelerin yer alması ile dönemin tek siyasal partisi Cumhuriyet Halk Partisi genel sekreterliğinin TSK'nın bütçe ve programlarını onaylaması bakımından devletin bir organı gibi görülmeye başlamıştır (Keten, 1993). TSK'nın bu yapısından ötürü partinin amaçları spora karışmış, spordaki birtakım olaylar ise partiye sızmıştır. Bu durum TSK'nın işleyişini olumsuz etkilemiş olup, sosyal ve siyasal çevrelerde gruplaşmalara sebep olmuştur (Demir, 2006). Tüm bu olumsuzluklar iki yıl faaliyet gösteren TSK'nın sonunu hazırlamıştır. Batılı ülkelerde sporun sevk ve idaresi milli eğitim ve sağlık işleri gibi devlet bünyesinde olması gerekliliği ortaya konmuştur (Abalı, 1974). Böylelikle sporun parti tarafından yönetildiği Türk Spor Kurumu (TSK) döneminden, tamamen devlet yönetimine bırakıldığı Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü (BTGM) dönemi başlamıştır. Geçiş dönemi niteliği taşıyan TSK dönemi yerini 3530 sayılı kanunla kurulan BTGM'ne bırakmıştır (Ekenci ve Serarslan, 1997).

2.1.2.3. Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü (BTGM) Dönemi (1938-1986)

Devlet otoritesinin temsilcisi olarak ortaya çıkan Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü, 29 Haziran 1938 gün ve 3530 sayılı yasa ile kurulan ve katma bütçeli bir "Devlet Kuruluşu" statüsünde önce başbakanlığa (1938) başlanmış, 1942'de 4235 sayılı yasayla kuruluş yasası değiştirilerek Milli Eğitim Bakanlığı'na 1960 yılında da tekrar Başbakanlığa bağlanmıştır. 1970 yılında Gençlik ve Spor Bakanlığı'na bağlanan BTGM 6 Şubat 1970 tarih, 3/707 sayılı Cumhurbaşkanlığı tezkeresiyle adı geçen Bakanlık kapsamına alınmıştır. Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü'nce yönetilen Türk sporu 14.12.1983 tarihinde de 179 sayılı kanun hükmünde kararnameyle Milli Eğitim ve Gençlik ve Spor Bakanlığı bünyesinde yer aldı. 1983 yılında Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı'na, 1983 yılında ise spordan sorumlu devlet bakanlığı vasıtasıyla tekrar Başbakanlığa bağlanmıştır. 28 Mayıs 1986 yılında 3289 sayılı Beden Terbiyesi ve Spor Genel Müdürlüğü'nün teşkilat ve görevleri hakkındaki yasayla yeniden Başbakanlığa bağlanarak Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü olmuştur (Fişek, 1998).

2.1.2.4. Spor Genel Müdürlüğü (SGM)

Türk sporunda doğal örgütlenme döneminin sona ermesi ve sporda yönetimli yıllara geçiş, 1920'li yıllardan itibaren gerçekleşmeye başlamıştır. Gençlik ve Spor Bakanlığı'na bağlı Spor Genel Müdürlüğü olarak faaliyet gösteren bu kuruluş, 1922 yılında İstanbul'da bulunan 16 spor kulübü bir araya gelerek "Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı" (TİCİ) adını almış ve daha sonra 1936 yılında spor konseyinin kararı ile "Türk Spor Kurumu" (TSK) faaliyete geçmiştir. 1938 yılında 3530 sayılı kanun ile "Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü" (BTGM) kurulmuş ve bu kanunun verdiği yetkiler doğrultusunda başbakanlığa bağlı bir "Devlet kuruluşu" statüsünde hizmete başlamıştır. Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü 1942 yılında Millî Eğitim Bakanlığı'na, 1960 yılında ise tekrar başbakanlığa bağlanmıştır. 3 Kasım 1969 yılında Gençlik ve Spor Bakanlığının kurulması ile Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü, adı geçen bakanlığa bağlanmıştır (Vural, 2013).

28 Mayıs 1986 tarihinde yürürlüğe giren 3289 sayılı kanuna göre başbakanlığa bağlı olarak merkezde Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü, illerde gençlik ve spor il müdürlüğü ve ilçelerde gençlik ve spor ilçe müdürlüğü olarak faaliyetlerine devam etmiştir (Vural, 2013).

Türkiye de her ilde gençlik hizmetleri ve spor il müdürlüğü, merkeze bağlı ilçeler hariç hemen hemen her ilçede gençlik hizmetleri ve spor ilçe müdürlüğü bulunmaktadır. Gençlik hizmetleri ve spor il ve ilçe müdürlükleri hizmetlerinin niteliklerine göre şubeler, bu şubelere bağlı bürolardan ve mevzuata göre kurulmaları öngörülen kurullardan meydana gelir (Vural, 2013).

2.1.3. Spor Genel Müdürlüğü'nün Görevleri

Spor Genel Müdürlüğünün görevleri şunlardır (3289/Madde 2) (Resmi Gazete 1986).

- Vatandaşın ve okul dışı gençlerin fizik, moral güç ve yeteneklerini sağlayan beden eğitimi, oyun, jimnastik ve spor faaliyetlerini sevk ve idare etmek,
- Millî Eğitim Bakanlığı'na bağlı bütün öğretim kurumlarının; yurt içi ve yurt dışı spor faaliyetlerini programlamak, beden eğitimi ve spor faaliyetlerinin

esaslarını tespit etmek, yürütmek, bu faaliyetlere ait araç, gereç ve benzeri ihtiyaçları sağlamak,

- Okul dışı izcilik ve spor faaliyetlerini programlamak, düzenlemek, yönetmek ve gelişmesini sağlamak; spor idarecisi, antrenör, monitör, spor elemanları ve hakemleri yetiştirmek, eğitmek, sayılarını artırmak, eğitim merkezleri kurmak,
- Sporcu ve spor kulüplerinin tescil, vize, aktarma işlemlerini yapmak,
- Spor federasyonlarının kurulması ve spor dallarını belirlemek için gerekli usul ve esasları tayin ve tespit etmek,
- Beden eğitimi ve spor faaliyetleri için gerekli olan saha, tesis ve malzemeleri yapmak, yaptırmak, işletmek ve bu tesisleri vatandaşın istifadesine sunmak,
- Sporcu sağlığı ile ilgili tedbirleri almak, sporcu sağlık merkezleri açmak, açtırmak, işletmek, işletilmesine yardımcı olmak, sporcuların sigortalanması işlemlerini yapmak ve yaptırmak,
- Spor müsabakalarında milletlerarası kuralların ve her türlü talimatın uygulanmasını sağlamak,
- Beden eğitimi ve spor alanında teknik bilgi ve spora ilgiyi artıracak yayınlar yapmak, faaliyetlerde bulunmak,
- Milletlerarası spor temas ve münasebetlerinde resmi merci görevi yapmak,
- Kanuna göre tescili yapılmış bulunan spor kulüp ve kuruluşları ile spor amacını taşıyan teşekkül, sporcu ve spor elemanlarını denetlemek,
- Başarılı sporculara ve çalıştırıcılarına ayni ve nakdi yardım yapmak ve yapılmasını sağlamak, ödüllendirmek,
- Engelli bireylerin spor yapabilmelerini sağlamak ve yaygınlaştırmak üzere; spor tesislerinin engellilerin kullanımına da uygun olmasını sağlamak, spor eğitim programları ve destekleyici teknolojiler geliştirmek, gerekli malzemeyi sağlamak, konu ile ilgili bilgilendirme ve bilinçlendirme çalışmaları ile yayınlar yapmak, spor adamları yetiştirmek, engelli bireylerin spor yapabilmesi konusunda ilgili diğer kuruluşlarla işbirliği yapmak,
- İlgili mevzuat ve Bakanlıkça, verilen benzeri görevleri yapmak

Spor Genel Müdürlüğü Merkez ve Taşra Teşkilatında meydana gelmektedir.

Genel Müdürlük, Merkez Teşkilatı Ana Hizmet Birimleri, Yardımcı Birimler, Danışma ve Denetim Birimleri ve Sürekli ve Geçici kurullardan meydana gelmektedir.

Genel Müdür, SGM'nin en üst amiridir. Genel Müdürlük hizmetlerinin mevzuata, milli güvenlik siyasetine, kalkınma planlarına, yıllık programlara uygun olarak yürütülmesini ve Genel Müdürlüğün faaliyet alanına giren konularda diğer kamu kurum ve kuruluşları ile işbirliği ve koordinasyonu sağlamaktadır. Genel Müdür, Merkez ve taşra teşkilatının faaliyetlerini, işlemlerini ve hesaplarını denetlemekle görevli ve yetkilidir. Ayrıca, bu Kanuna göre tescili yapılmış bulunan spor kulüp ve kuruluşları ile spor amacı taşıyan teşekkülleri denetlemektedir (Resmi Gazete, 1986).

2.2. Örgüt Kavramı ve Örgüt Kuramları

2.2.1. Örgüt Kavramı

Örgütlerin, insanların çok farklı ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla kurulan, “teknik”, “sosyal” ve “ekonomik” yapılar şeklinde kolay bir tanımını yapmak mümkün olsa da örgütün basit bir tanımını yapmak bu kadar kolay değildir. Hepimiz yaşamımızı çeşitli örgütlerde (okul, kulüp, firma, hastane vs.) birlikte sürdürmekteyiz. Ancak örgütün ne olduğunu söylemek kolay değildir (Genç, 2004).

Etimoloji açısından, organizasyon sözcüğünün, Yunanca “Organon” ve Latince “Organum” kelimelerinden türediği görülmektedir. Türkçede uzuv, organ (veya örge) olarak kullanılan bu sözcük gövdenin veya varlığın bir bölümü, bütünün bir parçası anlamına gelir. Bu parça yapının diğer organlarıyla uyumlu olarak, ortak bir görev veya amaç için bütüne hizmet eder. Şu hâlde organizasyon kelimesinin geldiği köke bakarak, işletme açısından organizasyonu, “işletmenin organlarının belirtilmesi” şeklinde tanımlayabiliriz (Ülgen, 1997). Organizasyonun iki anlamı vardır. Birincisi bir varlık olarak organizasyon ikincisi bir faaliyet olarak organizasyondur. Daha açık belirtmek gerekirse organizasyon iki anlam taşımaktadır. Birincisi organizasyon işlemi ikincisi ise, bu faaliyet sonucunda meydana gelen iskelet, bina, yapı veya vücuttur (Tosun, 1982).

Örgütlerle ilgili çeşitli kuramlara kendilerine göre; örgüt olgusunun farklı tanımlarını yapmışlardır. Örneğin, klasik yönetim kuramına göre örgütler; “bir iş

başarmak amacıyla kurulmuş sosyal araçlar” olarak tanımlanırken, durumsallık kuramına göre, “çevre ile karşılıklı değişim süreçlerine uyum sağlayan organizmalar” olarak görülmüş; bilişsel örgüt kuramına göre: “paylaşılan bilgi sistemleri”; ve sembolik örgüt kuramına göre: “sembolik konuşma örüntüleri” olarak tanımlanmıştır (Şişman, 1994).

Araştırmacılar tarafından yapılan örgüt kavramı tanımlarına ilişkin tarihsel süreçteki literatür taraması aşağıdaki gibidir.

Örgüt; iş ve işlev bölümü sonucu, bir yaptırım gücü ve sorumluluk sıra düzeni içinde ortak ve açık bir amacın gerçekleşmesi, bir insan topluluğunun etkinliklerinin koordinasyonudur (Schein, 1985).

Örgüt, insanların bir takım ortak amaçlar ve değerler uğruna ortaya koydukları bir anlaşmayı ve birlikteliği içermektedir (Malinowski, 1990). Akal (1992) ise örgütü, görevleri grubun üyeleri arasında dağıtan, üyeler arasındaki ilişkileri belirleyen ve ortak amaçlar doğrultusunda grup üyelerinin faaliyetlerini bütünleştiren bir yapı ve süreç olarak tanımlamıştır (Akal, 1992).

Örgüt, ortak bir amaç, belirlenmiş bir yapı, bu yapının işleyişinde göz önünde bulundurulacak kural ve politika, haberleşme ve karar alma gibi süreçlerden meydana gelen bir bütündür (Dinçer ve Fidan, 1996).

Örgüt, beşeri ve fiziki kaynakların eşgüdümlü bir şekilde bir araya getirilmesiyle ortaya çıkan açık sistemlerdir. Bir başka deyişle örgüt, çevreden birtakım girdileri alıp işleyen, enerjiye dönüştüren ve sonuçta bunları çıktılar biçiminde çevreye veren açık bir sistem olarak tanımlanabilmektedir (Can, 1999).

İki ya da daha çok kişinin bilinçli bir biçimde oluşturdukları eylem ve güç birliğidir. Bir başka tanıma göre örgüt, ortak çaba harcayarak bir işi başarmak için bir araya gelen ve her birinin faaliyet bütünü içinde belirli görev, sorumluluk ve yetkileri bulunan birey ve gruplar arasındaki ilişkileri temsil eden yapıdır (Akat, vd., 2002).

Örgüt “iş ve iş”, “iş ile insan” ve “insan ile insan” arasındaki düzen ve düzenlemeler olarak görülmektedir (Koçel, 2003).

Örgütler insanların tek başlarına başaramayacakları işleri yapabilmek ve paylaşılan amaçlara başarıyla ulaşabilmek için kurulurlar. Bir grubun üstesinden

gelebileceği kapasitedeki bir işi belli bir zaman dilimi içinde, sınırlı bir maliyet ve beceri ile bir kişinin yalnız başına aynı kalite ve aynı zamanda tamamlaması imkânsızdır. Dolayısıyla, örgütler insanlar tarafından kendi bireysel yetersizliklerini ortadan kaldırmak için kurulan yapılar ve bu yapılarda planlanan ve eşgüdüm içerisinde yürütülen faaliyetleri içeren sosyal sistemler olarak tanımlanabilir (Bakan, vd., 2004; Unutkan, 1995; Atay, 2001).

Giddens (2005) örgütü, belirli bir otorite ilişkileri kümesini içeren, büyük bir insan grubu olarak tanımlarken; Lelebici ve Karasoy (2009) ise örgüt kavramını açıklamaya çalışan tüm tanımlarda ortak yönün örgütün birden fazla kişi tarafından, belirli amaç veya amaçları gerçekleştirmek üzere kuruldukları gerçeği olduğunu ifade etmişlerdir.

2.2.2. Örgüt Kuramları

2.2.2.1. Klasik Örgüt Kuramları

Klasik örgüt kuramının iki temel noktası vardır. Birincisi, rutin işlerin görülmesinde insan unsurunun makinelere ek olarak nasıl etkin bir şekilde kullanılacağı, ikincisi formal örgüt yapısının oluşturulmasıdır. Klasik teori sürekli olarak açık ve seçik olarak belirlenmiş bir örgüt yapısı ve otorite ilişkileri ile etkinlik ve verimliliğin nasıl artırabileceği konusunu işlemiştir (Güney, 2000).

2.2.2.1.1. Bilimsel Yönetim Yaklaşımı

1900 yılları başlarında F.W. Taylor'un öncülüğünü yaptığı, daha sonra H. Gantt, Frank ve Lillian Gilbreth, H. Emerson, H. Hathaway ve S. Thompson gibi yazarlar tarafından geliştirilen bilimsel yönetim yaklaşımı ABD'de ortaya çıkmış, daha sonra Avrupa'da "Taylorizm" ya da "Rasyonalizasyon" hareketi adı altında hızla yayılmıştır (Ülgen, 1997).

Bilimsel Yönetim yaklaşımına adını da veren Taylor'un felsefesi dört ilkeyle özetlenebilir (Can, 2005):

- Yönetim uygulamasında, bilimsel yöntemlerin kullanılması ve geliştirilmesi (yani, işi yaparken en iyi yolu bulmak),
- İşçileri işe alırken, belirtilen işe en uygun kişiyi seçmeye yarayacak bilimsel yaklaşımları kullanma,
- İşçiye bilimsel, öğretim, eğitim ve kendini geliştirme olanağı sağlama ve böylece işçilerle içten gelen bir işbirliği geliştirme,
- Yönetim ile işçilerin görevlerini ayırmak ve bu ayırmayla birlikte bu iki grup arasında arkadaşça ilişki ve işbirliğini teşvik etmektir.

Taylor'un prensiplerinin başarıya ulaşabilmesi için, işçilerin ve yöneticilerin fikirlerinde köklü bir değişikliğe ihtiyaç vardı. Karı düşünmekten çok, üretimi artırmak amaçlanmalıydı. Böyle yapmakla kar zaten artacaktı. Neticede üretimin artmasıyla işletme geliri ve işçi ücretleri de artacaktı (Ertürk, 2000).

2.2.2.1.2. Yönetim Süreci Yaklaşımı

Bilimsel Yönetim yaklaşımı daha çok iş dizaynı ve işlerin yapılması şekli üzerinde dururken yönetim süreci yaklaşımını (yönetimsel teori) ortaya atan Henry Fayol (1841-1925) örgütün tamamını ele almaktadır. Henry Fayol, iyi bir örgüt dizaynı ve yönetimin ilkelerini araştırmıştır. Bu nedenle yönetim süreci yaklaşımı yönetim ve örgüt olgusunun daha kapsamlı incelemesini sağlayarak, bazı ilke ve teknikler belirleyip makro nitelikte yönetimsel teoriyi ortaya atmıştır (Efil, 1999).

Fayol'a göre işletmedeki faaliyetler başlıca altı grupta toplanabilir (Tosun, 1982):

- Teknik Faaliyetler (Üretim faaliyetleri)
- Ticari Faaliyetler (Alım-Satım faaliyetleri)
- Finansal Faaliyetler (Para bulma ve kullanma faaliyetleri)
- Muhasebe Faaliyetleri (Kayıt ve istatistiklerin tutulması, hazırlanması)
- Güvenlik Faaliyetleri (İşyeri ve iş görenlerin korunması)
- Yönetim faaliyetleridir (Planlama, organizasyon, emir-komuta, koordinasyon ve kontrol).

Fayol'un yönetim bilimine en önemli katkısı, yönetsel çalışmalarını belirli işlevlere ayırmasıdır. Öyle ki Fayol, günümüzde de halen geçerli olan yönetsel işlevleri ilk kez gündeme getiren düşünürdür. Yönetsel faaliyetlerin bir süreç dahilinde hayata geçtiği düşüncesinden hareket eden Fayol, yönetim işlevlerini "planlama", "örgütlenme", "kumanda etme", "eşgüdümleme" ve "kontrol etme" olarak formüle etmiştir. Bu bağlamda Fayol'a göre bir işletmede altı fonksiyon vardır ve bunların organları işletmenin konumu, büyüklüğü, işlemlerin çeşitli olma ihtimali ve gereklerine bağlı olarak ayrı ayrı şekillenmektedir (Gürüz ve Gürel, 2006).

Aynı dönemde Fayol'un ilkelerine benzer ilkeler 1940'lara doğru Luther Gulick ve Lyndall Urwick tarafından da geliştirilmiştir. Ayrıca Mary Parker Follett, James Mooney, Alan Reiley gibi yazarlarda bu yaklaşımın gelişmesine önemli katkılarda bulunmuşlardır (Koçel, 2011).

2.2.2.1.3. Bürokrasi Yaklaşımı

Bürokrasi yaklaşımı, Max Weber tarafından ortaya atılmış olmakla beraber, daha sonra Robert Merton, Philip Selznick, Peter Blau ve Alvin Gouldner gibi düşünürler tarafından ayrıntılı olarak incelenmiş ve değişikliğe tabi tutularak geliştirilmeye çalışılmıştır (Şimşek, 2007).

Weber'in ideal bürokrasisinin amacı, verimli işlemek ve etkili hizmet sunmaktır. Yasal çerçeve, hiyerarşik yapı, belgeleme, ussal örgütlenme, işbölümü, mesleklaşmış yönetici sınıfı, ömür boyu memuriyet, memur ile görevi arasındaki ilişkiler, iş görenlerin sınavla seçimi, hizmet içi eğitim, siyasal tarafsızlık, ücretin yapılan işe göre değil statüye göre saptanması, yetkinin kişiye değil pozisyona bağlı oluşu, meşru yetkinin türleri (yasal, geleneksel ve karizmatik), Weber bürokrasisinin başlıca özellikleridir (Peker, 1998).

Bürokrasi yaklaşımının özellikleri incelenecek olursa, özetle söylenebilir ki; bilimsel yönetim ve yönetim süreci yaklaşımlarına benzemekte; etkin, Şahsa göre değişmeyen ve rasyonel bir örgüt yapısı oluşturmayı hedeflemiştir (Taslak ve Kara, 2009).

2.2.2.2. Neo-Klasik Örgüt Kuramları

Neo-Klasik örgüt kuramı biçimsel olmayan sistematik bir şekilde ele alınması halini kavrar, resmi yapı ve sistem içindeki fertler üzerindeki etkisini de gösterir. Bu bakımdan neo-klasik örgüt kuramı, klasik doktrinin belirli yönlerini kabul ettiğini göstermiştir. Bununla birlikte kişisel davranışlarla ortaya çıkan ve biçimsel olmayan gruplardan gelen değişiklikleri de klasik görüş üzerinde ilave eder. Neo-klasik teorinin ilham kaynağı Mayo ve arkadaşlarının yürüttüğü Hawthorne deneyleri olmuştur (Ertürk, 2009).

Hawthorne araştırmaları, Harvard Üniversitesi psikologları, Elton Mayo, F.J Roethlisberger ve W.J. Dickson yönetimindeki araştırmacılar grubu tarafından yürütülmüştür (Gürüz ve Gürel, 2006). Hawthorne deneyleri olarak bilinen bu araştırmalar, sosyal bilimlerde yapılan ilk sistematik araştırmalar olmuştur. Yapılan deneylerde, insan unsurundan oluşan biçimsel olmayan grupların örgüt yapısını bozduğu görülmüştür. Bu grupların kendi grup kuralları, değerleri ve inançlarıyla hareket ederek, önceden belirlenemeyen davranışlara yol açtığı ortaya çıkmıştır (Akat, vd., 2002).

McGregor, Taylor ve Fayol'un geliştirmiş olduğu klasik yönetim kuramının önce tasvirine girişmiş ve buna X Teorisi demiş daha sonra da bu teoriyi şiddetle eleştirerek Y Teorisi adını verdiği beşeri ilişkiler kuramının ilkelerini ortaya atmıştır. Böylece McGregor, iş başarı kaynağıdır, sıkı denetim ve ceza ile kişiyi örgütsel amaçlara yönlentezsiniz, elverişli koşullar sağlandığı takdirde normal insan sorumluluğu kabul etmez onu arar gibi varsayımlar geliştirerek yöneticilikte "başarı ilişkiler" akımını başlatmıştır (Öztürk, 2003).

Likert, etkin olan ve olmayan örgütleri birbirinden ayıran yapısal ve davranışsal etkenlerin neler olduğu ile ilgili araştırmalarında, bir yöneticinin davranışlarını bir uçta sistem 1 (istismarcı otokratik) görev eğilimli, otoriter ve biçimsel bir yönetim şeklini temsil etmektedir. Sistem 2 (yardımsever otokratik), sistem 3 (katılımcı) ve diğer uçta sistem 4 (demokratik) olmak üzere gruplamanın olanaklı olduğu, katılımı karşılıklı güvenin bulunduğu bir yönetimdir (Likert, 1970).

Argyris'e göre, kişiyi zaman içinde olgunlaştıran yedi değişken söz konusudur. Bu yedi değişken, kişinin olgunlaşma kavramını aydınlatıcı faktörlerdir. Bireylerin aldıkları kültürler ve kişilik normları da olgunlaşma değişkenlerini etkilemektedir (Eren, 2013).

Modern örgüt kuramı iki yaklaşımdan oluşmaktadır. Bunlar; sistem yaklaşımı ve durumsallık yaklaşımı olarak tanımlanabilir. Modern yönetim teorilerine özgü bir yaklaşım olan sistem yaklaşımı Ludwig von Bertalanffy tarafından 1920'lerde gündeme getirilen genel sistem teorisine dayanmaktadır. Bertalanffy'e göre; her olayı belirli bir çerçevede içinde başka olaylarla ilişkili olarak incelemenin olayları anlama, tahmin ve kontrol etme açısından daha etkin olduğunu ileri sürmüştür. Genel sistem teorisi, tüm sistemlere uygulanabilen genel ilke ve prensipleri içeren disiplinler arası bir çalışma alanıdır (Gürüz ve Gürel, 2006).

Sistem, "farklı fonksiyonları olan iki ya da daha fazla parçanın ortak bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelerek hareket etmeleri" şeklinde tanımlanabilir. Sistem kavramı dünyadaki tüm yapılar için geçerlidir. Örneğin, bir işletme sisteminde, farklı fonksiyonları olan parçalar (muhasabe, finans, yönetim, pazarlama, halkla ilişkiler, üretim gibi departmanlardan oluşur) ortak bir amacı (ticari işletmeler için öncelikli amaç kar edebilmektedir) gerçekleştirmek için birlikte hareket ederek (koordineli bir şekilde) sistemi oluşturur. Diğer yandan, sistemin alt sistemleri olabileceği gibi, işleyişini etkileyen dış çevre ile olan ilişkileri de sistemin bütünü oluşturur (Koç ve Topaloğlu, 2010).

Bir sistem çeşitli parçalardan oluşmaktadır. Bu parçalar alt sistem olarak adlandırılmaktadır. Bir sistemin faaliyeti o sistemin alt sistemleri arasındaki fonksiyonel bağlılığın bir sonucu olarak ortaya çıkar. Dolayısıyla alt sistemler, bir sistemin incelenmesinde ele alınacak temel birimlerdir. Her sistem belirli bir ortamda faaliyet göstermektedir. Eğer sistem ile sistemin faaliyette bulunduğu çevre arasında enerji, bilgi ve materyal alışverişi varsa bu tür sistemler açık sistem olarak adlandırılır. Kapalı sistemlerin çevreleri ile ilişkisi olmadığından, bu tür sistemler için çevrenin önemi azdır. Fakat açık sistemler için çevre son derece önemlidir. Kapalı sistemlerde sınırlar katı ve çevre ile alışverişe imkân vermediği halde, açık sistemlerde sınır çevre ile alışverişe (bilgi, enerji ve materyal akışına) müsaittir (Mankan, 2011).

Durumsallık yaklaşımına göre, her zaman her yerde geçerli en iyi bir örgüt yapısından söz edilemez ve örgütlerle ilgili her şey koşullara bağlıdır. En iyi, durumdan duruma değişiklik gösterecektir. Durumsallık yaklaşımı da örgütü bir sistem olarak ele alır ve değişik durum ve koşullarda başarılı olmanın anahtarı, değişik kavram ve davranışlarda arar (Akat, vd., 1994). Her şeyin koşullara bağlı olduğu fikri sonucunda organizasyon yapısı ile çevre koşulları, teknoloji ve büyüklük arasındaki ilişkiler yoğun bir şekilde araştırılmaya başlanmıştır. Bu araştırmalar sonucunda, hiçbir model ve onu oluşturan ilişki ve kurallar topluluğunun, bir örgütün iç bünye yapısına uygun düşmeyebileceği belirlenmiştir. Diğer bir deyişle, durumsallık yaklaşımına göre, bir örgüt için geliştirilen model ona özgüdür ve diğer örgütler için kullanılmayabilir. Bu nedenle her yer ve şartta tek bir ideal örgüt yapısı yoktur (Wendell ve Bell, 1978).

2.3. Örgütsel Yapı Kavramı ve Örgütsel Yapı Boyutları

2.3.1. Örgütsel Yapı Kavramı

James ve Jones'a göre örgütsel yapı, örgüt içerisinde görevlerin ve pozisyonların dağıtılması ve onların birbirleri ile olan sistematik ilişkileri ile ortaya çıkan örgütsel özellikler olarak tanımlanabilir (Brass, 1984). Yapı kavramı, genellikle süreklilik arz eden davranışları bir araya getirip toplayan bir araç olarak anlaşılmaktadır. İnsanlar örgütsel çerçeve altında farklı iş pozisyonlarını farklı kişilere dağıtmayı, prosedürleri, kuralları ve yönetici kararlarını belirlemeye çalışırlar (Ranson, vd., 1980). Örgütsel yapı, görevleri ve etkinlikleri belli bir çerçeve içerisinde barındıran bir kavramdır (Zheng, vd., 2009).

Mintzberg'e (1979) göre ise yapı; bir örgütte işlerin belirlenmiş görevlere bölünüp, böylece koordinasyonun sağlandığı yolların toplamıdır. Ayrıca örgüt yapısına, kişi ve gruplar arasındaki ilişkiler seti de denilebilir (Wickesberg, 1966). Can ise (2005: 18) Mintzberg'in tanımına yakın olarak, örgüt yapısının kişi veya gruplar arasındaki ilişkileri eşgüdümleyen bir mekanizma ve araç olduğunu belirtmektedir.

Örgütsel yapının örgüt çalışanları üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu düşünülebilir. Binalar duvarlardan, merdivenlerden, girişlerden, tavanlardan vb.

oluşur. Bir binanın yapısı, içerisinde hareket eden insanların hareketlerinde belirleyici bir etkiye sahiptir. Buna benzer olarak örgütsel yapı da çalışanlarının davranışlarını etkilemektedir. Yapılar, bireysel çeşitliliğin örgütler üzerindeki etkisini azaltmak ya da yönetmek için tasarlanan ve gücün hakim olduğu, kararların verildiği ve örgütsel faaliyetlerin yürütüldüğü ortamlardır (Dalton, vd., 1980).

Chandler (1990) yapıyı, örgütün yönetildiği örgüt tasarımı olarak tanımlamaktadır ve bu tasarımın biçimsel olarak tanımlansa da tanımlanmasa da iki boyutu bulunduğunu vurgulamaktadır. Bunlardan birincisi: yetki hatları ve iletişim, ikincisi: iletişim ve yetki hatları yoluyla akan “bilgi” ve “veri”dir. Bir örgütün yapısını, biçimsel olarak çizmek ve böylece örgüt şemaları oluşturmak mümkündür (Koçel, 2003). Bu tür şemalar sayesinde, örgüt içinde kimin kime raporlama yaptığı, emir-komuta zincirinin nasıl olduğu, iletişim kanalları, bölümler ve birimlerin nasıl oluştuğu görülebilmektedir (Hodge, vd., 1996). Bu tanımlamalardan da görüleceği üzere “örgütsel yapı” tanımlamasında tam bir netlik bulunmadığı, genelde araştırmacıların bağlı olduğu disiplinin etkisinde kalarak değinmek istediği özelliklere göre bir tanım yaptığı anlaşılmaktadır (Aldemir, 1985). Diğer taraftan, örgüt yazınında “yapı” ile birlikte “tasarım” (design) kavramının da kullanıldığı görülmektedir (Hodge, vd., 1996).

Örgütler gelişigüzel insan toplulukları değildir tam tersine örgütsel amaçlara hizmet etmek için birlikte çalışan bireylerin ve grupların bütünüdür. Örgütsel yapı kavramı, görevlerin, sorumlulukların ve yetkilerin bireylerin ve grupların arasındaki formel etkileşimlerle belirlenmesi anlamına gelmektedir. Örgütü oluşturan farklı fonksiyonları yerine getiren gruplar arasındaki bağlar örgüt şeması ile gösterilir. Örgüt şeması, farklı görevlerin ya da fonksiyonların örgüt içerisinde nasıl birbiri ile etkileşim içinde olduğunu göstermektedir (Robbins, 1993).

Örgütsel yapıyı tanımlamak için, örgüt yazınında açık sistemler kuramına paralel olarak bazı sınıflamalar da yapılmıştır. Bazı araştırmacılara göre örgütlerin, biçimsel (formel) ve biçimsel olmayan (informel) şeklinde ayrıma tabi tutulması mümkündür (Udy, 1959; Hodge, vd., 1996). Burada biçimsel yapı, örgütün sadece formel ve kabul edilen kısmını göstermektedir. Oysaki, bir de örgütsel yapının

görünmeyen ve özellikle de insanlardan kaynaklı çözümlenmesi gereken kısmı vardır. İşte bu kısım da biçimsel olmayan yanını işaret etmektedir (Hodge, vd., 1996).

Diğer bir sınıflama şekline göre örgütsel boyutlar, bağlam (context) ve yapı (structure) olarak tanımlanmaktadır. Bağlamsal boyutlar; kültür, çevre, strateji ve amaç, büyüklük ve teknoloji olarak belirlenirken; yapısal boyutlar ise biçimselleşme, uzmanlaşma, yetki hiyerarşisi, merkezileşme, profesyonelleşme ve personel oranıdır. Bu yaklaşıma göre, yapısal boyutları bağlamsal boyutlar belirlemektedir (Daft, 2001). Yapısal koşul bağımlılık teorisi açısından, eğer bir örgüt etkin olmak veya yaşamak istiyorsa yapısı ile süreçlerle bağlam (kültür, çevre, teknoloji, büyüklük ve görev) arasında uyum olması gerekmektedir (Drazin ve Van de Ven, 1985).

Başka bir ayrıma göre ise; örgütsel yapıyı sosyal ve fiziksel yapı olarak iki bölümde incelemek mümkündür. Fiziksel yapı, bir örgütün bulunduğu bina ve coğrafik yerleşim alanı gibi fiziksel bölümleri arasındaki ilişkileri gösterir. Sosyal yapı ise; insanlar, bölümler ve birimler arası gibi sosyal bölümler arası ilişkileri gösterir (Hatch, 1997).

Örgütsel yapı, örgüt içerisindeki farklı bireylerin üstlendiği farklı roller arasındaki ilişkiyi elde tutan bir iskelet görevini görmektedir (Johns ve Sacks, 2008). Örgütsel yapının amacı, örgütsel hedeflere ulaşmak için çalışanların davranışlarını belirlemek ve koordine etmektir. Örgütün amacı ne olursa olsun örgütsel yapının gereklilikleri aynıdır. Öncelikle örgütsel yapı, örgütsel amaçlara ulaşabilmek için gerekli olan çeşitli görevleri ya da süreçleri tanımlamalıdır. Bu durum “iş bölümü” olarak tanımlanmaktadır. Daha sonra örgütsel yapı, amaçlanan çıktıları elde etmek için tanımlanan görevleri bir araya getirip koordine etmelidir. Tanımlanan görevler birbirinden ne kadar bağımsızsa o kadar çok koordinasyon gerektirmektedir. Her örgüt bu iki gereksinimi sağlamak zorundadır. Örgütlerin bu gereksinimleri sağlama yöntemleri ise farklı örgütsel yapıları doğurmaktadır (Ellis ve Dick, 2003; Moorhead ve Griffin, 2010).

2.3.2. Örgütsel Yapı

Örgüt teorisinin temel taşlarını oluşturan yapı unsurlarının başında uzmanlaşma, merkezileşme, karmaşıklık, denetim alanı, biçimselleşme, bölümlere ayırma gelmektedir. Bu unsurlar bir örgütte faaliyet ve görevlerin nasıl bir yapı ve düzenleme içinde sürdürüleceği, yetkilerin örgütsel kademelere nasıl dağıtılacağı, yönetimin temel denetim ve eşgüdümü nasıl sağlayacağı gibi konularda belirleyici olmaktadır. Bu unsurlar, örgüt yapısına yön veren ve örgütsel yapıyı belirleyen unsurlardır. Bu yapısal boyutlar klasik örgüt teorisine dayanmaktadır (Efil, 1999).

Örgütsel yapı boyutlarının örgütsel etkinlik üzerinde önemli sonuçları vardır. Fonksiyonel farklılığın kapsamı, örgütsel bağlılığın boyutu, merkezileşme ve yetkinin tek yerde toplanması, kuralların ve prosedürlerin biçimselleşmesi gibi etkenler çalışanların örgütün içindeki kontrole daha kolay alışmasını ve motivasyonlarını sağlamaktadır (Ranson, vd., 1980).

Örgütsel yapıların farklı olmaları, onları oluşturan boyutlar arasındaki düzenleniş ve ilişki farklılığından kaynaklanmaktadır. Örgütsel bir yapının anlaşılabilmesi için öncelikle onu oluşturan boyutların tanımlanması ve bu boyutlar arasındaki ilişkilerin bilinmesi gerekmektedir (Sucu, 2000).

“Örgütsel yapının boyutları nelerdir?” sorusuna verilen geleneksel cevaplar hiyerarşik kademeler, denetim alanı, farklılaşma, biçimselleşme ve merkezileşme değişkenlerini içermektedir (Blackburn, 1982). Literatürde farklı örgütsel yapı boyutlarından bahsedilmektedir. Örneğin Pugh, Hickson, Hinings, ve Turner (1968) yapının beş boyutunu tanımlarken James ve Jones (1976) ve Champion (1975) yedi ve sekiz boyuttan söz etmektedirler. Bunların yanında Montanari (1978), onaltı olası örgütsel yapı boyutunun varlığını savunmaktadır. Durum böyle olunca örgütsel yapının boyutları hakkında kesin cevaba varmak kolay değildir. Örgütsel yapı araştırmacılarına göre örgütler ana örgütsel yapı boyutlarından sadece birkaçını barındırır ve bu boyutlar örgütün içinde bulunduğu sektöre göre değişiklikler gösterir (Blackburn, 1982).

Örgüt kuramı literatüründe örgütsel boyutlar konusunda tam bir uzlaşmanın sağlandığı söylenemez. Örneğin, Robbins, üç temel örgütsel boyutu incelemektedir. Bunlar; örgütsel karmaşıklık, biçimselleşme, merkezileşmedir. Tom Burns ise

örgütlerin incelenmesi ve karşılaştırılmasında, ekonomik, yönetsel, kuramsal boyutları ele almaktadır (Can, vd., 2006).

Merkezileşme ile örgütü etkileyen kararların verildiği yönetim kademeleri kastedilmektedir (Pugh, vd., 1968, s. 76). Başka bir ifadeyle merkezileşme, karar verici gücün örgütün üst kademelerinde toplanma derecesidir (Zheng, 2009).

Fayol “Merkezileşme için iyi veya kötü bir yönetim sistemi denilemez. Yöneticilerin arzusuna veya duruma göre kabul veya terk edilebilir. Ancak, merkeziyet her zaman kendiliğinden daima çok az da olsa vardır. Merkeziyet veya ademi merkeziyet bir ölçü meselesidir. Yani konu, örgüt içi en uygun merkezileşme düzeyinin bulunmasından ibarettir” şeklinde ifade edilmiştir (Fayol, 2012).

Merkezileşmenin örgütsel etkinlik üzerindeki pozitif yönlerini savunan sınırlı araştırmalar olsa da Burns ve Stalker (1961), Dewar ve Werbel (1979), Floyd ve Wooldridge (1992), Rapert ve Wren (1998), Schminke vd. (2000) gibi birçok araştırmacı ademi merkezi örgütsel yapının örgütsel etkinliği sağladığını savunmaktadırlar. Ademi merkezi yapıların çalışanlar arasında iletişimi teşvik ettiği (Burns ve Stalker, 1961) ve bu tür örgütlerde yatay ve dikey iletişimin serbest akışı var olduğundan çalışanların motivasyonlarına ve tatminlerine pozitif etkisi olduğu (Dewar ve Werbel, 1979) belirtilmiştir. Ademi merkezi yapıda faaliyet gösteren örgütlerdeki uzmanlar, karar alım aşamasında yöneticilerden daha fazla söz hakkına sahipken (Burns ve Stalker, 1961) Schminke ve arkadaşlarına göre (2000) aynı zamanda bu tarz örgütler Pazar koşullarına da daha çabuk uyum sağlamaktadır (Zheng, 2009).

Bir örgütün üst yönetimi alt kademede çalışan personelinden bağımsız olarak örgütü ilgilendiren ana kararları veriyor ise o örgüt merkezileşmiş bir yapıya sahiptir. Bunun tersine alt kademe personel ne kadar çok karar alma sürecine katılırsa o örgüt o kadar ademi merkezi bir yönetim tarzına sahiptir. Merkezi yönetim şeklini benimsemiş örgütler ademi merkezi yönetimi benimsemiş örgütlerden tamamen farklıdır. Ademi merkezi örgütlerde problem çözümü için gerekli önlemler daha hızlı alınmakta, kararlar alınırken daha fazla kişinin fikirleri alınmakta ve alt kademe çalışanlar iş hayatlarını etkileyecek kararları alan yönetime daha yakın olmaktadır (Robbins, 1993).

Merkezileşmiş yönetim sistemi örgütsel eylemleri daha iyi koordine etmesine rağmen birçok probleme neden olabilmektedir. Merkezileşmiş örgütlerin yöneticileri doğru kararlar alabilmek için yeterli enformasyona ulaşamayabilir ya da alınan kararları etkili bir şekilde alt kademelere ulaştıramayabilir. Merkezileşme aynı zamanda çalışanların performansını da olumsuz etkilemektedir (Johns ve Saks, 2008).

Merkezcilik terimiyle örgütü etkileyen kararların örgüt hiyerarşisinin üstünde bulunan görevliler tarafından alınması kastedilmektedir. Bir örgütte kararların ne ölçüde merkezileştiği, önemli kararların hiyerarşide nerede alındığına bakılarak anlaşılır (Onaran, 1971).

Kararın verildiği hiyerarşik düzey ile ilgilidir. Başka bir deyişle, otoritenin, değişik hiyerarşik düzeydeki bölüm veya birimlere dağıtım derecesi ile ilgilidir. Kararlar organizasyonun üst düzeyinde veriliyorsa merkezi bir yapıdan söz etmekteyiz. Kararların verilmesi alt düzeylere delege edilmişse merkezkaç yapı ile karşılaşmaktayız. Otorite hiyerarşisi içinde karar alma gücünün dağılımı dikey merkezkaçlaşma, otoritenin yöneticilerden yönetici olmayanlara verilmesi yatay merkezkaçlaşma olarak adlandırılmaktadır (Sucu, 2000).

Örgütlerde yüksek merkezileşme derecesi örgüt çalışanları arasındaki etkileşimi engellemekte (Gold, vd., 2001), çalışanların kişisel gelişim imkanını azaltmakta (Kennedy, 1983) ve karşılaşılan problemlerin çözümünde yaratıcılığı engellemektedir (Zheng, vd., 2009). Ademi merkezileşmenin en temel üstünlüğü hiyerarşik ve idari kademeleri azaltarak çalışanların örgüte fayda sağlayacak işler üzerinde yoğunlaşmasını sağlaması, onlar için yaratıcı ve girişimci bir ortam hazırlamasıdır (Johns ve Saks, 2008).

Organizasyonun ve ilgili birimlerin amaçları açık bir şekilde belirlemesi ve birbirleri ile uyumlu olmasıdır. Bu unsur, organizasyonun varlık nedeni ile ilgilidir. Organizasyonun ana amacı ile diğer alt amaçların uyumlu olması anlamına gelir. Fonksiyonel birimler faaliyetlerini karşılıklı etkileşim içerisinde gerçekleştirirler. Sonuçta tüm birimlerin ortak ne nihai amaçları bir noktada yani işletmenin ortak amacında birleşmektedir. Amaç birliği ile farklı birimlerin koordinasyonu sağlanarak, çatışmalar ve problemler azaltıldığı gibi yapılan işlerin tekrarının da önüne geçilir (Germian, vd., 1994).

Bu sayede sinerji ortaya çıkarak optimum seviyenin altında çalışma engellenerek bir değer zinciri oluşturulur. Amaç birliği uzmanların koordinasyonunu gerekli kılar. Bu anlamda takım çalışması, problemlerin çözümü ve karar vermede katılımı sağlayarak etkili olur. Aynı zamanda takım çalışması, biçimsel olmayan ve iletişim ağırlıklı bir yapıya sahiptir. Bu yapı, teknoloji ağırlıklı işletmelerde olduğu gibi sıra dışı karmaşık ve önemli görevlerde iletişim ve bilgi transferi ağırlıklı yapısı ile yarar sağlamaktadır (Grant, 1996).

Biçimselleşme bir örgütteki kuralların, prosedürlerin ve komutların ne derece yazılı olduğunu göstermektedir (Pugh, vd., 1968). Yazılı görevleri ve işleri oluşturan kuralların ne derece değiştirilebilir olduğu o örgütteki biçimselleşmenin boyutunu tanımlamaktadır. Örgütte yazılı görevlerin fazla olması ve bu görevlerde izin verilen değişiklik alanının azlığı o örgütün biçimselleşmiş bir örgüt olduğunun göstergesidir (Hall, vd., 1967).

Bazı araştırmacılar biçimselleşme boyutunu standartlaşma boyutu ile bir tutmaktadır. Biçimselleşme ya da standartlaşma bir örgütteki kararların alınmasında ve çalışanlara iletilmesinde, ya da örgüt içindeki bilgilerin dağıtılmasında izlenen prosedürlerin, kuralların, görevlerin tanımlarını içermektedir (Hall, vd., 1967).

Biçimselleşmenin sadece birinin görevlerini belirlemekten ve o görevlerin ne şekilde yerine getirileceğini açıklamaktan daha fazla işlevi vardır. Biçimselleşme, örgüt içinde giyinme şekli, çalışma saatleri, sigara içme kuralları, ofis araç ve gereçlerini ya da interneti kullanım şekli gibi her türlü kuralı kapsamaktadır (Willem, vd., 2007).

Biçimselleşmenin ve standartlaşmanın olmadığı şirketlerde rol belirsizliği oluşabilmekte ve çalışanların davranışlarını ve performansını etkileyebilmektedir. Diğer taraftan aşırı biçimselleşme ve standartlaşma iş kapsamını sınırlandırmakta ve böylece çalışanlarda can sıkıntısına, soyutlanmaya, iş tatminsizliğine, işten kaytarmalara, düşük çıktılara ve işten ayrılmalara sebep olabilmektedir (Dalton, vd., 1980).

Örgütlerdeki biçimselleşme düzeyi kurallar ve prosedürlerle yönetilen işlerin sayısına ve bu kuralların değişikliğe ne derece izin verdiğine bakarak ölçülebilir. Yüksek derecede biçimselleşmiş örgütlerde çok sayıda kurala bağlı işler mevcutken

kural ihlallerine çok az izin verilmektedir. Yüksek biçimselleşme boyutu işlerin tasarımını etkileyebilmekte ve çalışanların grup içindeki etkileşimlerini ve motivasyonlarını etkileyebilmektedir (Ellis ve Dick, 2003).

Mekânsal uzaklık, yönetim ile alt kademe çalışanlarının arasındaki ikili mesafe anlamına gelmektedir. Mekânsal uzaklık boyutu yöneticiler ile alt kademe çalışanlar arasındaki günlük iletişimin bütününe bakarak tespit edilir. Mekânsal uzaklık boyutu yüksek olan örgütlerde çalışanlar ile yönetim arasındaki birebir iletişim sınırlı olduğundan, çalışanların yöneticiler tarafından alınan kararları anlamaları güçleşmekte ve belirsizliğin hakim olduğu ortamların oluşması söz konusu olabilmektedir (Aryee, vd., 2004).

2.4. Örgütsel İklim Kavramı

Örgütsel iklim, işyerine kimliğini oluşturmasının sağlanması faktörünün yanında, bireylerin davranışlarını etkileyen ve örgütte baskın gözükten özelliklerin bütüncül bir açıklamasıdır (Ertekin, 1978).

Örgüt iklimi, 1950’li yılların sonlarına doğru işyerleri ile ilgili çalışan sosyal bilimciler tarafından ortaya atılan bir kavramdır. Araştırmacılar ilk olarak örgüt ikliminin tanımlanması ve boyutlarının ölçülmesi üzerine çalışmalar yapmışlardır (Altun, 2001). Örgütsel iklimin tanımı ve oluşum süreci ile ilgili açıklamalara yer vermeden önce örgütün kendisine değinmek daha sağlıklı olacaktır. Örgüt kavramı birçok araştırmacı tarafından incelenmiş ve çalışılmış bir kavramdır. Shein örgütü, iş ve işlev bölümü yapılarak, bir otorite ve sorumluluk düzeni içinde, önceden belirlenmiş ortak ve açık bir amacın gerçekleştirilmesi için, bir grup insanın etkinliklerinin akılcı koordinasyonu olarak tanımlamaktadır (Sarıbay, 1992).

Örgütlerin, iç ve dış çevreden gelen tehditlere çağımız koşullarına uygun göğüs gerebilmeleri veya varlıklarını uzun yıllar sürdürerek işletme değerini artırabilmeleri birtakım üstünlük ve değişkenlere sahip olmalarına bağlıdır (Halis ve Uğurlu, 2008). Örgüt bütününe betimleyen teknik, ekonomik ve sosyal faktörlerin birleşimi örgüte rekabet gücü kazandırmaktadır (Malçok, 2011).

Örgüt iklimi ve örgüt havası kavramları Türkçe yayınlanmış araştırmalarda sıklıkla kullanılan bir kavramdır. Zaman zaman günlük hayatta “havasına giremedi”, “havası bozuk” gibi örgüt havası kavramına ilişkin deyimlerin veya “çok soğuk

davranılıyor”, “fırtınalı günler yaşıyoruz”, “aramızda ki buzlar çözüldü” ve “hava bulutlu” gibi örgüt iklimi kavramını çağrıştıran deyimlerin sıkça kullanıldığı görülmektedir. Örgüt iklimi, örgütün amaç, yapı, süreç ve iklim boyutlarından biridir (Bilgen, 1990).

Örgütsel iklim kavramı, örgüte hâkim olan duygusal atmosferi tanımlamak amacıyla kullanılan bir metafordur (Yılmaz ve Altınkurt, 2013). Alanyazında örgüt iklimi veya örgütsel iklim olarak geçen iklim kavramı, örgüt içindeki çalışan üzerine odaklanarak onun davranışlarını anlamaya çalışan ve ölçülebilir bir psikolojik yaklaşım olarak tanımlanmaktadır (Davidson, 2003; Çetin, 2004).

Örgütsel iklim, bireylerin kendine özel algıları şeylerle sınırlı olarak görülmektedir. Kendine özel yargılarının şirketin politika biçimi, koyduğu kurallar ve yapıyla birlikte lider olma davranışlarıyla alakalı olduğu ifade edilmektedir (Hampton, vd., 1983).

Litwin ve Stringer (1968) ise örgütsel iklimi “iklim, faaliyet gösterilen çevrenin kalitesini, bu çevre içinde yaşayan ve çalışan insanların algıları veya deneyimleri ile açıklamaya çalışan bir kavramdır” şeklinde açıklamışlardır. Örgütsel iklim, çevrede yer alan bireylerce direkt veya dolaylı yollardan anlaşılan çevrenin nitelikleri, beklentileri, güdülerin tamamı şeklinde ifade edilmektedir.

Örgütsel iklim çalışanların, işyerinin içindeki çalışma durumunun hangi durumda şekillenmesi konusunda kişilerin beklenti durumuyla, bunların hangi oranda gerçeğe dönüştüğü ile ilgili oluşturdukları algılarıdır (Dinçer, 1991).

Örgütsel iklim, çalışılan işyerini farklı işyerlerinden ayırarak o kuruma kendine has bir kimliğin kazandırılmasını sağlayan bu kazanılan kimliğin kişilerce anlaşılmasını sağlayan, bununla birlikte kişilerin davranışları üzerinde etkisi olan bireysel, örgütsel ve çevresel olarak ayıran niteliklerin tümüdür (Arslan, 2004).

Örgüt iklimi kavramını en çok kullanan ve hakkında araştırmalar yapan Tagiuri ve Litwin’e göre örgüt iklimi, bir örgütün iç çevresinin katlanır niteliğidir. Bu nitelik, üyelerin davranışlarını etkileyen, onlarca denenmiş olan bir niteliktir. Örgütün değerleri v.b. aynı zamanda nitelikleri yoluyla betimlenebilir (Karcıoğlu, 1997).

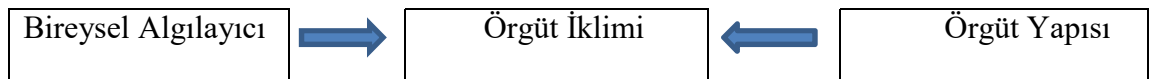
Alanyazında örgütsel iklim konusunda çok farklı tanımlar bulunmasına karşın; Landy'nin (1990) tanımı genel kabul görmektedir. Landy'e göre örgütsel iklim, örgütün objektif özelliklerinin çalışanlar tarafından nasıl algılandığıyla ilgilidir. Örgütün özellikleri objektif ancak, çalışanın bu özelliklere ilişkin düşüncesi subjektiftir. Yani iklim, örgütün kişiliği hakkında çalışanın bireysel görüşüdür. Örgütün iklimi, o örgütün yapısını, örgüt içindeki iletişim ağlarını, pozisyonlar arası statü ilişkilerini ve güç kullanım türlerini yansıtır. Bu özellikler örgüte katılan yeni çalışanlarca da benimsenir (Mullins, 2007).

2.4.1. Örgütsel İklimin Yaklaşımları

2.4.1.1. Yapısal Yaklaşım

Yapısal yaklaşımda, örgüt iklimi örgütün bir özelliği veya niteliği olarak görülür. Bu niteliklerin örgütün bünyesinde bulunduğu ve bireysel algılamalardan bağımsız olarak var olduğu kabul edilmektedir (Moran ve Volkwein, 1992).

Payne ve Pugh (1976) tarafından yapılan kapsamlı analizlerde, örgütteki gerçek koşulların, insanların tutumlarını, değerlerini ve örgüt olaylarını algılayışlarını belirlemede esas rol oynadığını varsayılmaktadır. Bu nedenle örgüt iklimi, çalışma ortamının objektif yönlerinin, yani örgütün boyutu, merkezi olan veya olmayan otorite yapısı, hiyerarşik seviyelerin sayısı, teknolojinin gelişimi ve örgüt kuralları ve politikalarının bireylerin davranışlarındaki etkisinin kapsamı gibi unsurların sonucudur. Bu yaklaşım James ve Jones'un (1974) ve Schneider ve Reichner'in (1983) yapısal argüman olarak gördükleri şeylerin algılanan ölçme-örgüt niteliği yaklaşımına eşdeğerdir.



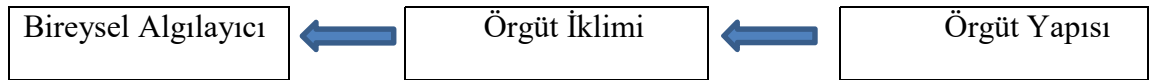
Şekil 1. Yapısal Yaklaşımın Gösterimi (Moran ve Volkwein, 1992)

Moran ve Wolkwein (1992) bahsettiği yapısal yaklaşımın gösterimi şekil 1'de gösterilmiştir. Şekilde de görüleceği gibi, örgütün yapısı örgüt iklimini üretilmekte ve örgüt üyeleri tarafından bireysel olarak algılanmaktadır. Bu nedenle ortak örgüt yapısına maruz kalan bireylerin ortak algılamalarının sonucu olarak oluşmaktadır.

Bununla birlikte, bu yaklaşımda bazı ikilemler doğmuştur. İlk olarak, çalışmalarda örgüt içindeki yapısal faktörlerin ortak olması, fakat farklı çalışma iklimlerinin bulunmasını yapısal yaklaşım göz önüne almamaktadır. Yapısal yaklaşımın bir diğer kritiği, yapısal özellikle önemli ve tutarlı bir ilişki gösteren bir örgüt iklimi ile alakalıdır. Bununla birlikte, bu alandaki çalışmalar yapısal faktörler arasında yüksek derecede tutarsızlık göstermektedir. Son kritik ise, yapısal değişkenlerin bireyin bir duruma tepkisi üzerinde öznel olarak dikkate alınmaması ve grup içindeki bireyler arasında yorumsal süreçleri göz ardı ettiği ileri sürülmüştür (Moran ve Volkwein, 1992).

2.4.1.2. Algısal Yaklaşımı

Algısal yaklaşım, James ve Jones'un (1974) algısal ölçme-bireysel nitelik yaklaşımı ile benzerlik göstermektedir. Bu yaklaşım örgüt ikliminin kaynağının bireyden geldiğini varsaymaktadır. Fakat bu yaklaşım, örgüt ikliminin temeli olarak görülen yapısal yaklaşıma doğrudan ters düşmektedir. Algısal yaklaşıma göre, birey durumları psikolojik anlamda kendine özgü bir şekilde yorumlamak ve yanıtlamaktadır (Moran ve Volkwein, 1992).



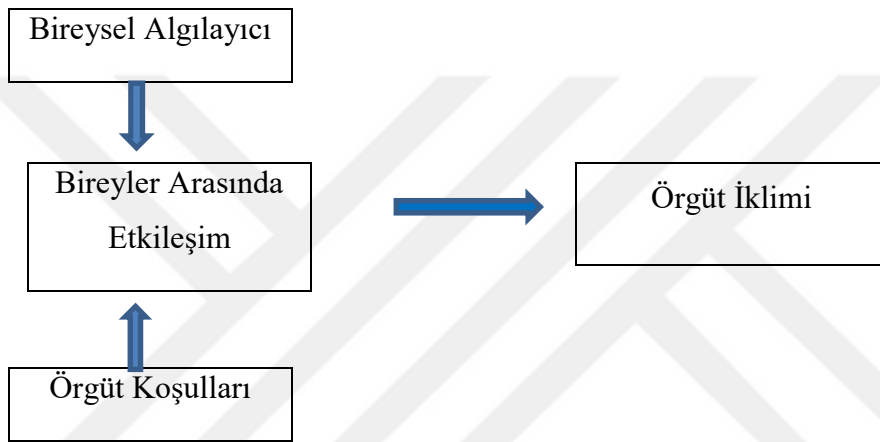
Şekil 2. Algısal Yaklaşım Gösterimi (Moran ve Volkwein, 1992)

Algısal yaklaşımda, şekil 2’de görüldüğü gibi bireyin örgütsel koşulları algılamakta ve sonrasında iklimin psikolojik bir temsilini oluşturmaktadır. ‘Örgüt koşulları’ terimi, yapısal yaklaşımdaki vurgulanan yapısal özelliklere atıfta bulunmaktadır. Fakat iletişim, etki, liderlik ve karar alma kalıpları gibi örgüt süreçlerini içeren daha geniş bir kapsama sahiptir (Moran ve Volkwein, 1992). Algısal yaklaşım, iki yolla iklimlerin birleşmesine yol açabilmektedir. Her iki durum içinde psikolojik özellikler iklimin temelini oluşturmaktadır. İlk yol olan birleşmiş iklimlerin gelişebileceği, Schneider ve Reichners’in (1983) seçilim-alınma-atılma yaklaşımına atıfta bulunmaktadır. Bu perspektife göre, yazarlar örgütsel seçim süreçlerinin, örgüte alınmanın ve örgütten atılmanın bireysel süreçlerinin örgüt içindeki göreceli olarak

homojen bir topluluk gelişmesine yol açtığını varsaymaktadırlar. Topluluktaki bu benzerlik, benzer iklim algılarına neden olmaktadır (Moran ve Volkwein, 1992).

2.4.1.3. Etkileşimsel Yaklaşım

Etkileşimsel yaklaşım, yapısal yaklaşımın nesnelliğini ve algısal yaklaşımın öznelliğinin birleşimidir. Bu yaklaşımın altında yatan, örgüt iklimi örgütteki bireylerin ortak anlaşmalarıyla sonuçlanan durumlara yanıt olarak bireylerin etkileşimleri sonucu olarak görülmektedir (Moran ve Volkwein, 1992).



Şekil 3. Etkileşimsel Yaklaşım Gösterimi (Moran ve Volkwein, 1992)

Örgüt koşulları, bireysel algılayıcı, gruptaki bireyler arasındaki etkileşimler ve örgüt iklimi arasındaki ilişkiler şekil 3’de gösterilmiştir. Etkileşimsel yaklaşımda örgüt iklimi bireylerin etkileşiminin sonucudur. Bu yaklaşım, yapısal ve algısal yaklaşımlar arasındaki bağı sağlamaktadır. İklim üzerine etkileşimsel yaklaşımı açıklayan iki kaynak vardır. Bunlar Alman filozof Edmund Husserl’in fenomenolojisinden türemiş öznelerarasılık (intersubjectivity) ve Amerikan filozof George Mead’in çalışmalarına dayanan sembolik etkileşimcilik olarak adlandırılmaktadır.

Özneler-arasılık, örgüt üyelerinin algıları, yorumları, değerleri, inançları ve karşılıklı olarak birbirleriyle bağlantılı bağlı olduğu süreci ifade etmektedir. Bireyler, benzer deneyimleri olan diğer bireylerin farkına vararak onları rol modeli olarak görmektedirler. Başkaları hakkında farkındalık yaratarak ve onların kendilerini dahil etmelerini sağlayarak, onların deneyimleri bireyin bilincinin bir parçası haline gelmektedir (Moran ve Volkwein, 1992).

Sembolik etkileşimcilik, insanlar arasındaki etkileşimlerden kaynaklanan anlamı vurgulamaktadır. Bu görüşe göre, yeni gelenlerin sosyalleşme sürecinde gerçekleşen etkileşimlere birincil derecede önem verilmekte ve grup üyeliği iklimin belirleyicisi olarak hayati rol oynadığı vurgulanmaktadır. Bireylerin belirli bir iş bağlamında sosyal etkileşimleri ve aynı süreçlerle karşı karşıya kalma yoluyla iklimin meydana geldiği bu yaklaşımdan açıkça anlaşılmalıdır (Schneider ve Reichers, 1983).

2.4.1.4. Kültürel Yaklaşım

Kültürel yaklaşım, örgütlerin resmi özelliklerine odaklanmamakla birlikte bireylerin öznel psikolojik özellikleriyle veya bu iki yaklaşımın bir araya nasıl geldiği ile ilgilenmemektedir. Bu yaklaşıma göre, örgüt iklimi bireylerin örgütün talepleriyle uğraşmasıyla, aynı gruptaki bireylerin aynı örgüt kültürünü paylaşması ve etkileşime girmeleriyle onlar tarafından şekillendirilmektedir. Bu yaklaşım, bireylerin etkileşimini iklimin bir kaynağı gibi görmesiyle etkileşimsel yaklaşımla aynı görüşü paylaşmaktadır. Bununla birlikte, kültürel yaklaşım örgüt ikliminin gelişmesinde önemli bir faktör olan örgüt kültürünü de içermektedir (Moran ve Volkwein, 1992).

Bu model, örgüt koşullarını bireylerin birbirleriyle etkileşimlerinden dolayı bireysel algılanışı, bireylerin kişiliği, kavraması ve özneler-arasılığı ile nasıl algıladıklarını göstermektedir. Bu doğrudan örgüt iklimi etkilemektedir. Örgüt iklimi, bireylerin algılarını ve özneler-arası süreçleri etkileyen örgüt kültüründen etkilenmektedir. Bundan dolayı örgüt iklimi örgüt içindeki etkileşimleri etkilerken, etkileşimlerde örgüt iklimini şekillendirebilmekte ve örgüt kültürünü de etkileyebilmektedir (Moran ve Volkwein, 1992).

2.4.2. Örgütsel İklimin Boyutları

Örgüt iklimi araştırmaları, 1930'lu yıllara kadar uzanmaktadır. O zamandan bugüne kadar yapılan çalışmalarda, örgüt iklimi tanımı, ölçümü ve boyutları gibi konular ele alınmıştır (Zhang, vd., 2009). Örgüt iklimi ölçümü ve boyutları, örgüt iklimi kavramı ile ilgili tartışmaların çoğunun nedenini oluşturmaktadır. Bununla

birlikte, örgüt ikliminin boyutları ile ilgili oybirliği bulunmamaktadır. Örgüt iklimini ölçmek için birçok araştırmacı farklı değişkenler kullanarak sınıflandırma yapmıştır (Kanten ve Ülker, 2013).

İklim genellikle çok boyutlu bir yapıdan (destek, arkadaşlık, iletişim, performans, hiyerarşi gibi) oluşur ve ölçekler ile ölçülür. Mayers'e (1980) göre bir örgütün iklimi işin doğası, konumu, çalışanların nitelikleri, yönetim politikaları, kurallar ve yönetmelikler, değerler, liderlik biçimi ve denetimi gibi birçok değişkenden etkilenir (Akt: Lockhart, 2004).

Yönetim psikolojisi alanlarında örgütsel iklimin farklı boyutları hakkında çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmalar araştıran kişinin önemseydiği, örgüt iklimine etki ettiği durumu ortaya çıkaran etmenler bağlamında karşımıza gelmektedir. Görünüş olarak örgütsel iklimin, örgütteki birçok yöne, işin niteliğine, örgütteki pozisyona, görevli olanların eğitimi olup olmamalarına, meslek gruplarına, örgütteki gelenekler ve göreneklere, hangi kişilerin yönetici olduğuna, siyasi olarak etki derecesine, ayrıca bulunduğu topluma göre şekillenen niteliği barındırdığı ifade edilebilir. Boyutları değişik olsa da örgütler, iş görenlerinin gereksinimlerine yetecek iklime olanak sağlamak ve bunun devamlılığını sürdürmekle görevlidir. Nitekim şimdiki zamanda buna zorlayan birçok etmenin varlığından söz edebiliriz. Hepsinden önce işyerleri büyümekte, teknoloji hızlı bir şekilde artmakta yöneticilerin daha profesyonel ve daha çok becerili olması ve ona göre hareket etmesi arzu edilmektedir. Bunların haricinde örgütte çalışanlar daha sağlıklı bir örgütsel iklimde çalışmak ve daha çok doyuma ulaşma isteğini göstermektedirler. Örgüt iklimi çeşitli boyutlara göre değişen bir kavram olarak ele alınmış ve alt boyutlara ayrılmıştır (Ertekin, 1978).

Litwin ve Stringer (1968) tarafından geliştirilen bir ölçek genelde araştırmacılar tarafından benimsenmiş olup, dokuz ayrı boyutu içermektedir. Söz konusu iklimsel temel dokuz boyut 'örgüt yapısı, çalışanlara sorumluluk verilmesi, ödüllendirme mekanizması, çalışanların risk üstlenmesi, destek verilmesi, ilişkilerdeki ılımlı yapı, standartlar, çatışma ve çalışanların kimlik kazanması' şeklinde sıralanabilir (Akt: Yahyagil, 2001).

Litwin ve Stringer'ın (1968) Örgüt İklimi Anketi (Organizational Climate Questionnaire-LSOCQ) işletmelerde örgüt iklimini ölçmek için kullanılan en yaygın ölçeklerden biridir. Örgüt iklimini ölçmek için aşağıdaki şekilde dokuz değişken kullanılarak sınıflandırmıştır.

- **Yapı:** Grup içindeki kurallar, yönetmelikler ve prosedürler gibi kısıtlamaların çalışanlar tarafından algılanışı; bürokrasinin baskınlığı ve işin belirli adımlar izlenerek yapılması veya rahat ve resmi olmayan bir atmosfer olması.
- **Sorumluluk:** Kendi üssünüz olma hissi; kendi kararlarınızı iki kere kontrol etmek zorunda olmamanız; yapmanız gereken bir iş olduğunda, bunun kendi işiniz olduğunu bilmek.
- **Ödüllendirme:** İşin iyi yapılması durumunda ödüllendirilmiş hissi; cezalarından çok olumlu ödüllerin öne çıkarılarak vurgulanması; ödeme ve tanıtım politikalarında algılanan adillik.
- **Risk:** Örgüt içinde ve iş ile ilgili risk olması ve zorlukla başa çıkma hissi; hesaplanan risklerin alınmasının vurgulanması veya en iyi yolun riske girmeden çalışılması.
- **İçtenlik:** Çalışma grubu atmosferi içinde genel dostluk hissi hâkim; kabul görülen olma vurgusu; samimi ve gayri resmi sosyal grupların yaygınlığı.
- **Destek:** Grup içinde yöneticiler ve diğer çalışanlar tarafından algılanan yardımseverlik; üst ve alt arasındaki karşılıklı yardımlaşmanın vurgulanması.
- **Standartlar:** Saklı ve açık hedeflerin ve performans standartlarının algılanan önemi; iyi bir iş yapmanın vurgulanması; kişisel ve grup hedeflerindeki zorluklarla başa çıkma.
- **Zıtlık:** Yöneticiler ve diğer çalışanların farklı fikirleri duymak istemesi hissi; sorunları görmezden gelmek veya üzerini örtmek yerine onları açığa çıkarmanın vurgulanması.
- **Kimlik:** Bir işletmeye ait olma ve çalışma takımının değerli bir üyesi olma hissi; bu tarz takım ruhunda yer almanın önemi (Yoo, vd., 2012; Sims ve Lafollette, 1975).

Koys ve DeCotiis (1991) ise iklimi psikolojik iklim olarak ele alarak 8 farklı boyut şeklinde ayırır ve bulunmuşlardır. Bu boyutlar özerklik, işbirliği, güven, baskı, destek, tanınma, adillik ve yenilik olarak belirlenmiştir (Koys ve DeCotiis, 1991).

2.4.3. Örgütsel İklimin Sonucunda Oluşan Etkiler

2.4.3.1. Örgütsel İklimin Verimlilik Üzerine Etkisi

Yapılan farklı araştırmalar bize liderlik tarzları olarak üç farklı iklim oluşturulup bunların sonuçlarının irdelenmesi gerekliliğini ortaya koymuştur. Bu iklimlerden en başta olan bürokrasinin olduğu otoriterliğin yaşandığı yapı olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu kısımda işlerin dağılımının kesin tanımının ifade edilip, formel olarak haberleşilen, disiplinin kuralları olarak ifade edilmesi kararlaştırılmıştır. İkinci iklim arkadaşça ve demokratik bir yapı üzerine kurulmuştur. Kararlara katılım gösterme, informal ilişkilerde bulunması, birlikte çalışma ve dayanışma içinde olmak bağlamında anlamlı ilişki ağı kurulması sağlanmıştır. Son iklim ise değişik, hepsinden üstte nitelikli örgüt iklimi yaratma amacı taşımaktadır. Herkes ile grup olarak yapılacak iş belirlenerek, yaratıcı olmakla beraber yenilikçi yaklaşım da özendirilmiştir. Ödüllendirme vererek (dolgun bir ücret, terfi) gibi tanılar uygulamaya alınmıştır. Bu yapılanlardan sonra oluşan sonuçlar, ikincil iklim ortamında olan çalışanların diğerlerinden çok doyuma ulaşma duygusu yaşadıkları anlaşılmış ve örgüt verimlilik bağlamında olumlu sonuçlara ulaşmıştır (Efil, 1999).

2.4.3.2. Örgütsel İklimin Performans Üzerine Etkisi

Bir işyerinin çalışanı tarafından hissedilen çevre faktörü, bireyin bilgilenmesi davranışlarıyla birlikte tutumlarının üstünde sağlam bir izlenim bırakması olarak tanımlanmaktadır. Çevrenin etkisi işindeki başarıyı, işyerini, örgüt bağlılığını, işçilerin iş bırakma düzeylerini, mesleğe ilişkin yaptıkları katkıları ve istikrara etki etmektedir. Yapılan birçok araştırma örgütsel performans altında yatan belirleyici faktörleri anlamak için bu alanda yoğunlaşırken literatürdeki araştırmaların performans üzerinde ayırt edici özelliklerini bulmak için çok az deneysel çalışma

yapıldığı tespit edilmiştir. Tespit edilen çalışmalar da daha çok büyük endüstri alanlarında yoğunlaşmıştır (Kangis ve Williams, 2000).

2.4.3.3. Örgütsel İklimin Tatmin Üzerine Etkisi

Örgütsel iklimin işten duyulan tatmin durumunu çıkarmaya yönelik incelemelerde benzer ölçümler yapılarak ilişkisel bir durum olup olmadığı tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu arada tatminin örgütsel iklimin algılama nedeni olabileceği kanaati oluşmuştur. Başka bir ifade ile işten duyulan tatminin düşük veya yüksek olmasında bireyin iklimi nasıl algıladığının da önemi büyüktür. Örgütsel iklimin bireye uymaması halinde işinde tatmin olamayan örgüt çalışanları işyerine gelmekten kaçma, fiziki olarak ve beyin olarak sağlık problemleri yaşama, işi bırakma benzeri duygu durumlarında bulunabilir (Efil, 1999).

2.5. Spor Genel Müdürlüğü'nün Örgütsel Motivasyon Unsurları

2.5.1. Örgütsel Motivasyon Kavramı

Örgüt fikri, bireyin tek başına bütün ihtiyaçlarını karşılayamaması ve ihtiyaçlarını karşılamak için diğer bireylerin yardımına ihtiyacı olması sonucu doğmuştur. Örgüt kavramının dayandığı temel fikir, koordineli faaliyetler ile ortak çabanın gerçekleştirilmesidir (Schein, 1978).

Dünyanın her yerinde milyonlarca insan, mal ve hizmet üretmek maksadıyla, günün her saatinde durmadan çalışmakta, yüz binlerce kişide bu çalışmalarını yönetmektedir. Bütün bu faaliyetler dünyanın her yerinde “Örgüt” adı verilen ekonomik, sosyal, kültürel, askeri, dinsel ve siyasal amaçlı “işbirliği sistemleri” içinde yerine getirilmektedir (Genç, 2005).

Sistem; birbirleriyle ilişkili, dengeli ve uyumlu, birbirini etkileyen, alt sistemlerden meydana gelen bir bütündür. Örgütsel açıdan sistem ise; çevresinden girdiler alarak çevreye çıktılar veren, birbirine bağımlı alt sistemlerden oluşan bir bütündür (Başaran, 1982; Tortop, vd., 1993). Sosyal sistem içerisindeki insanların etkileşimlerini anlamakta iki önemli nokta göze batmaktadır. İlk önemli nokta sosyal sistem içindeki her bir üyenin davranışının doğrudan ya da dolaylı olarak diğer

üyelerin davranışı üzerinde küçük ya da büyük etkisinin ve karşılıklı olarak birbirlerine ihtiyaçlarının olmasıdır; buna göre sistemin bir bölümündeki değişiklik tüm sistemi etkilemektedir. İkinci önemli nokta ise; sistemin sınırlarıdır. Sosyal sistemler açık sistem olarak çevreleri ile etkileşim içindedir. Sosyal sistemin üyeleri kendi çevrelerindeki doğanın ve kendi sosyal sistemlerinin içindeki ve dışındaki üyeleri etkilediğinin farkındadırlar (Newstrom ve Davis, 1993). Her örgüt alt parçaları ile bir sistem oluşturur. Örgütü oluşturan her bir birim daha geniş bir birimin alt sistemleridir. Örgüt içindeki sosyal sistem, birbirleriyle ve dış çevre ile ilişki halinde bulunan insanlardan oluşur. Dış çevre ile etkileşimde bulunan örgütler açık sistemler, birden fazla kişiden oluşan sistemler de toplumsal sistemdir. Sosyal örgütte her zaman hareket vardır. Bu sosyal sistemin parçaları arasında çalışma uyumu bulunduğu zaman sistem sosyal dengededir. Sistem içindeki küçük değişiklikler ise, sistem tarafından dengeye getirilmektedir (Davis, 1982; Başaran, 1982; Tortop, vd., 1993).

Her örgütün içinde bir başka örgüt bulunur, toplum en büyük birim olmakla birlikte; içinde ekonomik, dini, siyasal örgütleri barındırmaktadır. Örgüt her birey için oldukça önemli bir kavramdır. Birçok birey hemen her gün özel yaşamlarında ya da iş yaşamlarında bir örgüt ile ilişki içindedir; yetişkinler zamanının çoğunu çalıştıkları iş yerinde yani örgütte geçirirken, çocuklar da zamanlarının önemli bir bölümünü okul örgütünün içinde geçirirler (Aydın, 2001: 61). Bireyler olmadan örgütlerin doğmasının mümkün olmaması nedeni ile bireyler örgüt için hayati öneme sahiptir. Bir örgütün başarısı veya başarısızlığı örgüt üyelerinin arasındaki karşılıklı davranışlara ve üyelerin örgütsel amaçları benimseme düzeylerine bağlıdır. Örgütlerin amaçlarına ulaşmak için bireyleri kullanması gibi, bireyler de amaçlarına ulaşmak için örgütleri kullanırlar (Hicks, 1979; Davis, 1982).

Örgüt üyesi olarak çalışanların örgütte buldukları sürece bazı ihtiyaçları bulunur, bu ihtiyaçların başlangıç noktası örgüt içerisindeki sosyal sistemi oluşturan yapı tarafından kabul edilmedir. Kabul edilme, bireylerde (çalışanlarda) aidiyet duygusu yaratarak kendilerini o sistemin bir parçası olarak algılamalarını/kabul etmelerini sağlar. Bundan sonraki ihtiyaç ise, çalışanın kendini sisteme katkıda bulunan diğerleri ile eşit düzeyde kabul gören bir üye olarak algılamasıdır ki, bu durum örgütün kendisine diğerlerine sağladıkları imkânları sağlaması demektir. Esasen örgütsel ihtiyaçlar, her çalışanın amacının bir diğerinden farklı olması nedeniyle

kişiden kişiye değişir. Bazı durumlarda da aynı kişide psikolojik, fizyolojik yapıdaki ve toplumsal, örgütsel koşullardaki değişikliklere göre farklılık gösterir (İncir, 1990).

Motivasyon insan ihtiyacının tatminine yönelik bir süreçtir. Örgütler amaçlarına ulaşmak için çalışanların ihtiyaçlarını anlamalı ve örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışanları motive etmelidir (Aşan, 2001). Çalışma yaşamında başarı ve motivasyon sağlayan en önemli şeyler; bireyin çalışma yaşamına, isine bakışı/ise karşı tutumu, isine verdiği önem, çalışma karşılığında doyuracağı ihtiyaçlar ve iç yapısıdır. Çalışanın isine karşı olan tutumu olumlu ve is sonucu elde edeceği değerlerin yüksekliği yeterli ise; çalışanlar açısından yeterli motivasyon oluşur. Bu durumda, çalışan faaliyete geçerek sıkı çalışır ve yüksek performans sergiler (Başaran, 1982; Jewell ve Siegall, 1990).

Örgütsel motivasyon; çalışanları, çalışmaya isteklendirme ve örgütte verimli çalıştıkları takdirde kişisel ihtiyaçlarını en iyi şekilde tatmin edeceklerine inandırma sürecidir (Yüksel, 2000).

Örgütsel motivasyon; örgüt üyelerinin çalışmaya başlamalarını, çalışmayı sürdürmelerini ve görevlerini istekle yerine getirmelerini sağlayan güçlerin tümüdür (İncir, 1984).

Bir başka tanıma göre ise; örgüt motivasyonu, çalışanın işe ilişkin davranışlarının uyarlanması, yönlendirilmesi ve sürdürülmesidir (Keser, 2006).

Modern yönetim fonksiyonlarından biri olan örgütsel motivasyon; yöneticilerin, çalışanlarını örgütün amaçlarının gerçekleşmesi yolunda çeşitli güdülerle teşvik etmesi olarak da tanımlanır (Şimşek, 1999).

2.5.2. Örgütsel Motivasyon Araçları

2.5.2.1. Amaç Birliği

Amaç birliği örgütlerdeki çalışanların amaçlarıyla örgüt amaçlarının aynı yönde olmasıdır. İşletmelerde temel amaç çalışan bireyle örgütün amaçlarının birbiri ile uyum sağlayarak daha verimli çalışmaktır. Böylece hem kendileri için hem de çalıştıkları yer için daha fazla yarar sağlayabilirler (Örücü ve Kanbur, 2008).

2.5.2.2. İş Zenginleştirme

İş zenginleştirme de amaç, işyerinde olumsuz olan sorunları etkisiz hale getirerek çalışanların güdülenmelerini artırmak olmaktadır. Sürekli aynı işlerle uğraşmak, işleri hep aynı yöntem ve teknikle yapmak çalışanlarda zamanla monotonluk, bıkkınlık ve işten uzaklaşma gibi olumsuz etkilere yol açmaktadır. Böylelikle çalışanlar olumsuz yönde etkilendiği için güdülenmeleri de bu yönde etkilenecektir (Doğan, 2002).

2.5.2.3. İş Genişletme

İş genişletmede de yapılan iş aynı iş zenginleştirme de olduğu gibidir. Çalıştığı iş kompleks bir iş yerinde vasıf gerektirmeyen, işi ufak bir vida sıkamak olan çalışanın işyerinin diğer yerlerine de vida sıkamak için gönderilmesi iş genişletme olarak tanımlanır. Diğer bölümlerde de yaptığı iş aynıdır fakat değişik yerlerde değişik şekilde vida sıkarak işten bıkkınlığı ve monotonluğu ortadan kaldırılmaya ve motivasyon ve iş doyumunun yüksek düzeyde kalması sağlanmaya çalışılmaktadır (Soykenar, 2008).

2.5.2.4. İletişim

Aynı zamanda haber ağı olarak ta kullanılan iletişim, örgütteki bir haberin bir uçtan diğer bir uca kadar net ve anlaşılır bir şekilde yayılması demektir. İletişimin açık ve karşılıklı geri besleme şeklinde olması önemlidir. Ancak bu şekilde güven ortamı oluşturulabilir. Açık iletişim bireylerin birbirlerine dikkat etmesi, onlarla ilgili olması ve karşılıklı saygı içinde olmaları demektir. Çalışanlar, çalıştıkları yerde neyi, neden yapmaları gerektiğini, yöneticilerinin kendilerinden neyi istediklerini, diğer işletmelerde kendi işlerini ilgilendiren detayları bilmek isterler (Hagemann, 1995).

İletişimde geribildirim çok önemlidir. İletişimin kurulamaması ya da hiç olmaması motivasyonu negatif yönde etkilemektedir. Kimse aşağılanmak, küçümsenmek ve umursanmamak istemez. Bu tür sürtüşmeler ve çatışmaların çoğu ilgisizlikten kaynaklanır (Altok, 1999).

2.5.2.5. Kararlara Katılma

Örgüt içinde kararlara katılma bireylerin sorumluluğunu artırarak kendilerini gerçekleştirme imkânı sağlayacaktır. Yöneticiler örgüt içinde yaşanan olaylara kendi personelini dâhil ederek aktif katılımını sağlayarak onun bilgilerinden yararlanır ve samimiyetinden emin olur. Bazı personeller, kendi alanları dışında birçok konu ile ilgili bilgilere sahip ve bazen neyin yenilenmesi ve geliştirilmesi gerektiğini daha önceden ilk fark edenler onlar olabilir. Bu nedenle yöneticiler personellerini bilgi kümesi olarak düşünmelidirler (Hagemann, 1995).

2.5.2.6. Takdir Edilme

İşletmelerde yöneticiler tarafından övülmek ve takdir edilmek, çalışanın motivasyonunu artırdığı gibi diğer çalışanlar için de örnek olabilir. Hatta örnek olmanın yanında hırs ve cesaret kazanmalarına sebep olabilmektedir. Takdir edilme dengeli, ölçülü ve adil bir şekilde yapıldığı zaman çalışanları motive etmede iyi bir özendirme aracı olmaktadır (İncir, 1984). İnsanlar takdir edilmek övülmek ve değer verilmekten çok hoşlanırlar. Yapılan övgünün de yüz yüze, samimi, dürüst ve gerçekçi olması gerekir. Önemli birinin bizim başarımızı, hoşnut olmuş bir şekilde anlatması bizim için unutulmaz anlardan biri olmaktadır (Adair, 2003).

2.5.2.7. Kalite Kontrol Çemberleri

Kalite biriminin, bireyler arasındaki iletişimi sağlayarak insan ilişkilerini iyileştirmek, herhangi bir sorun varsa çalışanları bu konuda haberdar etmek ve takım ruhunu kuvvetlendirerek bireylerin yönlendirilmesini sağlama gibi faydaları vardır. Kalite çemberleri; iş yerinde karşılaşılan sorunları düzenli toplanarak çözmeye çalışan, genellikle özel eğitimden geçmiş 6-12 kişi arasında çalışandan oluşan küçük bir sorun çözme grubudur. Bu gruba, firmaların üst düzey yöneticilerinden bölüm şeflerine, gözetmenlerden işçilere kadar herkesin katılması ve işbirliği sağlanmaktadır (Doğan, 2002).

2.5.2.8. Fiziksel Çalışma Koşulları

Çalışılan mekanın temiz ve düzenli olması verimli çalışmak için temel koşuldur. Bundan dolayı yöneticiler çalışma ortamının fiziksel koşullarını çekici hale getirerek çalışanların işlerini zevkli bir şekilde yapmalarını sağlamalıdır. İşyerinin iyi aydınlatılmış ve ısıtılmış olması, araç ve gereçlerin yeterli miktarda olması ve müzikle birlikte çalışma olanağının olması çalışanları işlerine ve işyerine daha da bağlayacaktır. Böylelikle verimlilik ve motivasyonun artmasında fiziksel şartların önemi de görülmektedir (Çiçek, 2005).

2.5.3. Örgütlerde Motivasyon Uygulamaları

Motivasyon bir örgütte yer alan insan davranışlarının önemli ölçüde etkileyen, yönlendiren ve davranışa neden olan bir faktör olarak örgütsel davranışta önemli yeri olan bir olgudur. Örgütlerde motivasyon uygulamalarının temel amacı, çalışanların amaçlarıyla örgüt amaçlarının uyumlaştırılması ve böylece çalışanların örgüt amaçları doğrultusunda faaliyetleri sürdürürken hem kendileri hem de örgüt için yarar sağlamalarıdır (Örücü ve Kanbur, 2008).

Bu nedenle örgütlerde motivasyonu özendirici çeşitli faktörler kullanılmakta olmasına rağmen her zaman bu faktörler aynı etkiyi göstermemektedir. Bu özendirici faktörlerin etkisi bireyin ihtiyaçları kadar toplumsal düzeye, eğitim düzeyine, değer yargılarına ve çevresel öğelere de bağlıdır. Birçok araştırma ile geçerliliği genelde kabul edilen ve örgütlerin motivasyon uygulamalarını şekillendiren motivasyonu özendirici faktörler; ekonomik, psiko-sosyal ve örgütsel- yönetsel olmak üzere üç grupta incelenmektedir (Kuşluvan,1999).

Çalışanların motivasyonunu sağlayan ekonomik faktörler; ücret artışı, primli ücret, ekonomik ödül ve kara katılımdır (Bayo-Moriones, vd., 2004; Kaya, 2000; Kanbur, 2002). Çalışanların motivasyonunu sağlayan psiko-sosyal faktörler arasında ise; çalışmada bağımsızlık, sosyal katılma, değer ve statü, gelişme ve başarı, çevreye uyum, öneri sistemi, psikolojik güvence, sosyal uğraşlar bulunmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003; Batmaz, 2002; Arzova, 2001; Ercan, 2000; Bewley, 1998).

Çalışanların motivasyonunu sağlayan örgütsel-yönetimsel faktörler ise, amaç birliği, yetki ve sorumluluğun denkliği, eğitim ve yükselme, kararlara katılma, iletişim, iş genişletmesi, iş zenginleştirme, yarı otonom çalışma grupları, çalışma ortamını geliştirme olarak sıralanabilir (Kuşluyan, 1999; Tanrıverdi ve Oktay,2001; Nicholson, 2003).

2.6. Örgütsel Güven Örgütsel Bağlılık ve İş Yaşam Dengesi Kavramları

2.6.1. Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Kavramı

Güven kavramı çok geniş boyutlu bir kavram olup, aynı zamanda psikoloji, politik bilim, sosyoloji, ekonomi, antropoloji, tarih ve yönetim gibi sosyal bilimlerin farklı disiplinlerinin konusu olmuştur. (Gambetta, 1988; Lewicki ve Bunker, 1966; Worchel, 1979). Güven; bir kişinin başka bir kişi için olumlu düşüncelere sahip olmasıdır. Ayrıca güven; kişiler arasındaki samimiyeti arttırdığından dolayı kişiler arasında duygusal olarak bir bağ oluşturmaktadır. Soyut bir niteliği olmasından dolayı ilişkilerde sadece hissedilerek belirlenen bir özelliği bulunmaktadır. İnsanlar karşılıklı ilişki içinde buldukları kişiler ile aralarında güveni oluştururken birçok olay sonucundan yola çıkarak güveni oluştururlar (Asunakutlu, 2002).

Araştırmacılar güveni özellikle hem kuruluşlar içindeki hem de kuruluşlar arasındaki ilişkilere yeni biçimler veren başarılı iş uygulamalarının önemli bir bileşeni olarak tanımlamışlardır (McKnight, vd., 2002). Güven, üretici, ticari, kurumsal ya da araştırmaya bağlı örgütsel çevre özellikleri ile başarı arasında bağ kurar. Güven, anlamlı ölçüde müzakerelerde belirsizliği azaltır ve bu nedenle ortaklar arasında işbirliğini geliştirir (Vidotto, vd., 2008).

Güven kavramı hem birey hem de örgüt düzeyinde oluşsa da bireysel ve örgütsel güven kavramı birbirlerinden farklı kavramlardır. Kişisel güven; bireylere özgüdür ve kişiler arasındaki farklılıklar ya da benzerlikler sonucunda değişir. Örgütsel güvende ise; kişilerden çok kurumlara odaklıdır (Yücel, 2006).

Tüm kurum ve kuruluşlar için insan faktörü, diğer üretim unsurlarından daha önemlidir. İnsan hem üretici hem de tüketici olarak üretimin hem oluşmasını hem de amacını oluşturur. Günümüz dünyasında örgütleri başarıya götüren en temel husus

sosyal sermaye adı verilen örgütsel kültür, etik, örgütsel bağlılık gibi kavramların temelinde de güven kavramı yatmaktadır (Fukuyama, 2000).

Örgüt içi güven, tüm örgüt üyelerinin örgütsel rollere, ilişkilere, deneyimlere ve örgüte bağlılıklarına dayanan, olumlu beklentiler olarak tanımlanan, çoklu davranışlar ve niyetlerden oluşan iklimdir (Huff ve Kelley, 2003). Bir başka tanıma göre, bireyin belirli bir örgütün içinde yer alması ve onunla özdeşleşmesi kendisini örgüte duygusal olarak bağlı hissetmesidir (Sookyung, vd., 2004; Can, Bayansalduz, 2017). Mishra ve Morrissey'e göre ise (1990) güven hem yatay hem de dikey anlamda tüm örgüt içi ilişkilerin temelini oluşturmaktadır (Demircan ve Ceylan, 2003).

Örgütlerin faaliyet gösterdikleri çevre, dünyadaki globalleşme eğilimi, hızla artış gösteren teknolojik gelişmelerle birlikte örgüt yapılarında da değişikliklere neden olmuştur. Örgütsel bağlılığın ve performansın artmasında, bireysel ve örgütsel amaçlara ulaşmada önemli bir etken olarak gösterilen örgütsel güven, çalışanların güvende olduklarını ve desteklendiklerini hissetmeleri olarak açıklanmaktadır. (Sevinç, 2013).

Örgüt içi güven, örgütün diğer örgütler tarafından taklit edilemez örtük bilgisi olup sosyal bir sermaye biçimidir (Jones ve George, 1998). Örgüt içi güven, örgüt içinde oluşan güven iklimi olup, örgütsel rollere, ilişkilere, deneyimlere, dayanarak örgüt üyelerinin, bireylerin niyetleri ve davranışları hakkındaki olumlu beklentileridir (Demircan ve Ceylan, 2003).

Dünyadaki globalleşme eğilimi ve hızla gelişen teknolojik gelişmeler ile birlikte örgütlerde hiyerarşik yapımı azaldığı görülmektedir. Hiyerarşik yapının azalması sonucunda da dikey bir yönetim şekline yatay yönetim şekline geçilmeye başlanmıştır. Yatay yönetim olarak adlandırdığımız bu oluşum, örgüt içinde farklılaşmalara sebep olmaktadır. Bunun sonucunda da yeni yetkiler, yeni sorumluluklar, yeni iletişim şekilleri gibi olgular ortaya çıkmaktadır. Çok fazla farklı özellikteki birçok insan benzer amaçlar ve hedefler için bir araya toplanmakta ve bunu birbirlerine ve örgütlerine güven çerçevesinde sonuçlandırmaya çalışmalarını günümüzde çok büyük önem taşımaktadır. Bunun sonucunda globalleşen dünyadaki hiyerarşik yapının azalması sonucunda güven olgusunun da önemi artmaktadır (Çelik, 2015).

Hardin (1996) örgütlerde yüksek düzeyde güven algısının oluşturulabilmesi için, örgütlerin yapılarının güvene göre tasarlanması gerektiğini belirtmiştir (Kamer, 2001; Aktuna, 2007). Üst düzey örgütsel güvenin hakim olduğu örgütler, yapıları itibari ile daha uyumludur. Bununla birlikte bu örgütlerin stratejik ittifaklarının daha güçlü olduğu söylenebilir. Yine bu örgütlerin takım oluşturmada diğer örgütlere göre daha yetenekli olduğu ve etkin bir kriz yönetimi gerçekleştirdikleri görülmektedir (Huff ve Kelley, 2003). Örgütün yapısal özelliklerinin yanı sıra örgütsel süreçlerin nasıl işlediği de algılanan örgütsel güven üzerinde önemli etkiye sahiptir. Buna göre işe alma, terfi, kariyer geliştirme, disiplin, performans ve ödüllendirme gibi temel insan kaynakları işlevlerinin, tatmin edici, adil ve eşitlikçi şekilde uygulanması, örgütte güvenilir davranışların gelişmesinde büyük rol oynayacak, güvensizlik yaratacak davranış ve eylemleri ise caydırabilecektir (Aktuna, 2007).

Tan'a (2000) göre örgütsel güven örgüt üyelerinin örgütün kendileri yararına faaliyetlerde bulunacağı ya da en azından zararına tutum göstermeyeceğine dair sahip olduğu inançlardır (Polat, 2009).

Mishra ve Morrissey (1990) ise örgütsel güveni, bireyin örgütün kendisine sağladığı desteğe ilişkin algıları ve örgüt yöneticilerinin sözlerinin güvenilir olacağına ve sözlerinde duracaklarına dair inançları olarak tanımlamışlardır (Polat, 2009).

Creed ve Miles (1996) çalışmalarında örgütün süreçlerinin, prosedürlerinin, insan kaynakları politikalarının ve tasarımının da güven algılamasını etkilediğini belirlemiştir. Bu anlamda etkin denetim, performans değerlendirme, terfi sistemi ve ödüllendirme gibi insan kaynakları uygulamaları, güven odaklı yönetsel davranışların oluşumuna olanak sağlar (Creed ve Miles, 1996). Örgüt içerisinde çalışanlar yeterince bilgi sahibi olmadıkları konular hakkında değerlendirme yaparken çoğu zaman yetersiz bilgi nedeniyle önyargı ile hareket etmektedir. Bu bağlamda bilinmeyen konulara karşı duyulan şüphe ve korku bireyin tutum ve davranışlarını etkilemektedir. Dolayısıyla burada örgüt yönetimine düşen görev, kurum içerisinde etkin bir iletişim düzeyi oluşturmak ve çalışanları düzenli olarak örgüt kültürü, politikası ve prosedürleri hakkında bilgilendirmektir (Çetinel, 2008).

Örgütsel güven, karmaşık bir kavram olup, birden çok faktörü içinde barındırır. Güven küçük örgütlerde liderinin kişilik özelliklerinden, büyük örgütlerde ise örgüt

kültürü ve lidere güvenden kaynaklanmaktadır (Derin, 2011). Örgüt üyelerinin birbirlerinin söz, davranış ve kararları hakkında şüphe duymaması örgütsel güven olarak tanımlanmaktadır (Kramer, 2009).

Yapılan araştırmalar, güvenin örgütlerde işlem maliyetini düşürme, örgütsel öğrenmeye yardımcı olma, iş görenler arasında işbirliği sağlama, sorumluluk almayı artırma, performans artışı eğiliminin bir parçası olma isteği ve bağlılığı artırma gibi sonuçlara neden olduğu ortaya konmuştur (Çubukçu ve Tarakçıoğlu, 2010; Can, vd., 2017). Örgütsel alanda güven çalışmaları, örgütsel denetim ve özellikle de fiyat ve otoriteye karşı alternatif bir mekanizma olarak ele alınmaktadır (Creed ve Miles, 1966).

2.6.2. Örgütsel Güven Boyutları

Örgütler, bireyler arası ilişkilerin en yoğun olarak yaşandığı, her düzeyde işbirliğinin gerektiği ortak yaşam alanlarıdır. Bu ortak yaşam alanlarında ortak kurallar, prosedürler ve yetkiler örgütsel yaşama şekil verdiği gibi yazılı olmayan bazı değerlerde etkili olabilmektedir. Örneğin; bazı örgütlerde bireyler arası kolay işbirliğine gidilmesi, yöneticileri ile eşgüdümün kolay sağlanması, değişime çabuk tepki verilebilmesi ve hatta performansın yüksek olmasının temel nedeni güvenin yüksek olmasıdır. Günümüzde bazı örgütlerin yaşadıkları krizlerin altında ekonomik, politik, sosyal nedenler görülmekte, ancak asıl altında yatan nedenin güven sorunu olduğu ortaya çıkmaktadır. Başarılı örgütlerin öykülerinde ise lidere güven, örgüte güven, ortak amaca olan güven gibi özellikler olduğu görülmektedir (Stoner ve Hartman, 1993).

Örgütsel güvenin sağlandığı ortamlarda kişi, iş arkadaşları ile üst yönetimin yeteneğine ve kalitesine inanmaya, iş arkadaşlarının davranış ve tutumlarından emin olmaya, iş arkadaşları ve yöneticilerinin iyi niyetli olduklarına dair güçlü bir inanç geliştirmeye eğilimi göstermeye başlayacaktır (Erden ve Erden, 2009).

Alanyazında “yöneticiye güven”, “çalışma arkadaşlarına güven” ve “kuruma güven” çeşitli şekillerde ele alınmakla birlikte, yapılan çalışmalarda bu üç güven tipinin iç içe geçtiği ve kesin sınırlar içerisinde tanımlanamadığı görülmektedir (Börü ve İslamoğlu, 2007). İşbaşı (2003), çalışmasında, güven algısı boyutlarının ilişkinin

tipine göre farklılaştığını ve örgütsel güven ile ilgili çalışmalarda, güvenin üç ayrı düzeyde incelendiğini belirtmiştir. Bu düzeyler; yöneticiye duyulan güven, çalışanlar arası güven ve kuruma duyulan güven olarak sıralanmaktadır. Bu üç düzey birbirinden ayrılmış gözükse de aslında iç içe geçmiş durumdadırlar. Örneğin, çalışanların yöneticiye duydukları güven, örgüte duydukları güven şeklinde genelleştirilebilir (Reyhanoğlu, 2006).

2.6.2.1. Yöneticiye Güven Boyutu

Yöneticilik bir kurum içerisinde örgütü temsil etme, çalışanların gayretlerini koordine etme ve amaçlar doğrultusunda onları yönlendirmeye eylemdir (Özgen, 2003). Bu nedenle bir işletme yöneticisinin en önemli görevlerinden biri kurum amaçları ile çalışanların bireysel amaçlarının birlikte gerçekleştirilebilmesidir (Çırpan ve Koyuncu, 1998).

Çalışan ve yönetici arasındaki etkileşimin örgütlerin yaşamlarında oldukça önemli bir ögesi olduğu belirtilmektedir. Çalışan ve yönetici arasında gelişen bu etkileşimi örgüt için önemli kılan durum, çalışanın, örgütü temsil eden olarak gördüğü yöneticiye güveni, tüm örgüte duyduğu güven olarak genelleştirmesidir. Bu yüzden, örgütsel güven ve yöneticiye güven arasında aynı yönde bir ilişki olduğu söylenebilir. Nitekim örgütsel bağlamda güven ilişkisini başlatan ilk adım, yöneticinin davranışdır. Başka bir ifade ile güven sürecini başlatmak yöneticilerin sorumluluğundadır (Tüzün, 2006).

Mayer ve arkadaşları (Mayer, vd., 1995) yöneticiye güveni; çalışanların yöneticilerinin kontrol edemediği davranış ve eylemlerinde tutarlı davranma gönüllülüğü olarak tanımlamışlardır. Yöneticiye duyulan güven, bir astın, davranışlarını ya da eylemlerini kontrol edemediği yöneticinin eylemlerine karşı hassasiyet göstermesi olarak tanımlanmaktadır (Tan ve Tan, 2000).

Yöneticiye güven, iş görenin yöneticinin sözlerini tutacağı, tutarlı ve adil davranacağı, açık ve doğru cevaplar vereceği inancı olarak tanımlanır (Değirmenci, 2009). Yöneticiler, iş görenler ile örgüt arasında adeta bir bağ kurma rolünü üstlenmişlerdir. Örgütün politikalarına ve hedeflerine ilişkin bilgileri iş görenlere, yöneticileri aktarmaktadır. İş gören ile yöneticisi arasındaki etkileşimler sayesinde iş

görenler, örgütlerinin güvenilir olup olmadığı hakkında fikre sahip olurlar. Eğer bir iş gören, yöneticisine güven duygusunu hissederse, sonrasında bu duygu genelleştirir ve örgütün tamamına karşı güven duygusunu hissetmeye başlar. Bunun nedeni ise o iş görenin, yöneticisini örgütün temsilcisi olarak görmesidir (Tan ve Tan, 2000).

Bir insanın bir diğerini etkileyebilmesi için o insanın güvenilir biri olması şartı ilk planda gelmektedir. Dolayısıyla yöneticiler alt kademe personelini etkileyebilmeleri için ilk olarak güven duygusunu karşı tarafa yansıtmalıdır (Şimşek ve Taşçı, 2004). Yönetici-çalışan arasındaki güven düzeyi, çalışanın karar alma süreçlerine katılımını sağlamakta ve örgüt içi etkili iletişimi ve örgütsel bağlılık duygusu sağlamaktadır (Yılmaz ve Atalay, 2009; Can, 2016).

Yöneticilerinin sözleri, davranışları ve kararları ile ilgili olarak, iş görenlerin herhangi bir kuşku içerisine girmemeleri her iki taraf arasındaki etkileşimin kalitesine bağlıdır. Dolayısıyla iş görenler, yöneticileriyle etkileşimlerinde aralarındaki iletişimi açık ve dürüst buluyorlarsa, bu durumda yöneticilerine güven duygusunu hissetmektedirler (Tschannen, vd., 2000). Çalışan yöneticisine ‘yönetimsel yetkinlik, adillik, hamilik’ anlamında güven beslerken, yönetici ise çalışanına ‘iş yetkinliği, itaat’ anlamında güven beslemektedir (Reyhanlıoğlu, 2006). Çalışan ve yönetici arasında gelişen bu etkileşimi örgüt için kritik kılan durum, çalışanın, örgütü temsil eden olarak gördüğü yöneticiye duyduğu güveni, tüm örgüte duyduğu güven olarak genelleştirmesidir. Nitekim örgütsel bağlamda güven ilişkisini başlatan ilk adım, yöneticinin davranışlarıdır (Tüzün, 2007).

Hiyerarşik ilişkilere göre güven, dikey ve yatay olarak sınıflanmıştır. Dikey güven aşağı yönlü ve yukarı yönlü olmak üzere ikiye ayrılarak incelenmiştir. Yukarı yönlü güven de yöneticiye güven ve üst yönetime güven şeklinde ayrılmıştır. Çalışanlar üst yönetim yerine yöneticileriyle (amirleriyle) daha çok iletişim halinde oldukları ve duygusal olarak birbirlerini daha iyi anladıklarını ifade etmişlerdir. Dolayısıyla çalışanların performansları üzerinde, üst yönetimden çok yöneticilerin (amirlerin) tutumlarının etkili olduğu sonucuna varılabilir (Hui-min ve Li-rong, 2008).

İş görenler, yöneticileriyle güven ilişkisi oluşturma aşamasında iki temel yaklaşıma odaklanmaktadır. Bunlardan ilki, iş gören için yöneticisiyle etkileşimden anladığı ya da algıladığı ilişki düzeyi üzerine kurulu olan “ilişki temelli yaklaşım”dır.

Sosyal değişim teorisinde de olduğu gibi iş gören, yöneticisinin kendisine karşı ilgili ve düşünceli davranmasına karşılık verecek ve güven ilişkisi bu temel üzerine bina edilecektir. İkincisi ise, yönetici ve iş gören arasındaki güven ilişkisinin, yöneticinin sahip olduğu kişisel özellikler temelinde oluşmasıdır ki, buna da “karakter temelli yaklaşım” adı verilir. Bu yaklaşım ise, iş görenin, yöneticisinin karakteriyle ilgili algılamalarının ve anlayışının, onun işine ve yöneticine ilişkin tutum ve davranışlarını etkileyeceği esasına dayanmaktadır (Dirks ve Ferrin, 2002).

Yöneticiyi astlarının gözünde güvenilir yapan, onun kişisel özellikleri ve yönetsel etkinliğidir. Yetkinlik, tutarlılık, dürüstlük, yardımseverlik, ilgi gösterme özellikleri, yöneticinin astlarının gözünde güvenilirliğini arttıran, sadece kendi çıkarlarını gözetmediğini gösteren özelliklerdir, dolayısıyla etik bir zemine dayalı kişisel bütünlüğü belirlerken, diğer taraftan kontrolün paylaşımı, iletişimin kalitesi ve yetki güçlendirmeye gönüllü olma yöneticinin yönetsel etkinliğini belirleyerek ona yönelik güvenilirlik algısını ve örgütsel bağlılığını etkilemektedir (Whitener, 1997; Can, 2012).

Yönetime güvenin, örgütsel bağlılık, çalışan performansı ve örgütsel iklimin belirlenmesinde giderek daha önemli bir unsur haline geldiği ifade edilmektedir (Laschinger, vd., 2001). Yöneticilerin de örgütün çalışanları olarak örgüte güvenlerinin yüksek olduğu hallerde, değişim süreçlerinde önemli roller üstlendikleri ve yeni yönetim sistemleri oluşturmada etkin rol alma eğilimleri gösterdikleri söylenebilir (Neves ve Caetano, 2006).

Yöneticiye duyulan güven söz konusu olduğunda yönetsel anlayışın, güveni veya güvensizliği tetikleyen bir unsur olduğu belirtilebilir. Çalışanlar anlaşmazlık veya çatışma süreçlerinde, yöneticilerinden tutarlılık, doğruluk ve yakınlık beklerler. Rekabet gerektiren ortamlarda gerginliğin kaçınılmaz olarak artmasıyla birlikte çalışanlara ilgi gösterilmesi, örgütte güven sağlanması için diğer bir önemli bir noktadır (Morgan ve Zeffane, 2003).

Yöneticiye güvenin az olduğu kurumlarda iş yapma maliyetleri artmakta, kişisel sağlık ve grup sağlığı bozulmaktadır. Güvenin azalması ve korkunun artması sonucu kurumda yabancılaşma, yalnızlık ve düşmanlık hisleri yerleşmeye başlamaktadır. Kurum içinde güvensizlik var olduğunda stresin ve yönetim tarafından

alınan yanlış karar oranının arttığı, çalışanların ve yöneticilerin bencilce davranışlar sergilediği belirtilmiştir. Aynı zamanda yöneticisine güvenmeyen çalışanların sadece kendi işlerine odaklandıkları, bu nedenle yaratıcılığın düştüğü, yenilikçiliğin yok olduğu ve yeni durumlarla karşılaşmaktan kaçınıldığı da savunulmuştur (İslamoğlu, vd., 2007).

2.6.2.2. Meslektaşlara Güven Boyutu

Meslektaş terimi, nispeten eşit güç veya yetki seviyesine sahip olan ve bir çalışanın iş günü boyunca etkileşim içerisinde olduğu, işletme üyeleri anlamına gelmektedir (Tan ve Lim, 2009). Meslektaşlara güven, kişinin çalışma arkadaşlarının yeterliliğini ve adil, itimat edilir ve etik ilkeleri benimseyen davranışları sergileyeceğine olan inancı olarak tanımlanabilir (Tüzün, 2007).

Meslektaşlara güven, kişinin meslektaşlarının yeterliliğini ve adil, itimat edilir ve etik ilkeleri benimseyen davranışları sergileyeceğine olan inancı olarak da tanımlanabilir (Güneşer, 2002).

Günaydın'a (2001) göre meslektaşlara güven, kişiler arası güven tanımlamalarına adapte edilerek, çalışanların birbirlerinin çıkarlarına ilgi göstermeleri, birbirlerine gerekli durumlarda yardım etmelerini ve birbirilerine karşı açık ve dürüst olmalarını içeren pozitif beklenti içerisinde olmak şeklinde daha operasyonel olarak tanımlanabilir.

İşyerinde çalışanlar arası güven, iki farklı boyutta oluşabilir: Çalışma arkadaşlarının güvenilir niyetleri olduğuna inanarak ve çalışma arkadaşlarının mesleki becerisine güvenerek (Cook ve Wall, 1980). Birinin diğerine olan güveni, onların nasıl davranacağından çok, verilen kararların kendisini etkileyip etkilemeyeceği sorusuna yanıt arar. Böylece, güven, bu soruya verilen yanıt ile birlikte kişilerin harekete geçmesinde önemli rol oynar (McAllister, 1995).

Çalışanların kendilerine ve birbirlerine yönelik olarak yüksek derecede güven duymaları çalışma şartlarına olumlu etki eden bir örgütsel atmosferin oluşumuna katkı sağlamaktadır. Örgüt yönetimi açısından oldukça olumlu değerlendirilebilecek olan bu ortam karar almayı ve uygulamayı kolaylaştırdığı gibi çalışan performansını da

arttırıcı etki yapmaktadır. Güvenli bir ortamda faaliyet gösteren ve bu sayede psikolojik açıdan belirli ölçüde doyuma ulaşan çalışanların iş veriminin doğal olarak yükselmesi beklenmektedir. Güven düzeyinin düşük olduğu çalışanlarda ise çalışanlar arası ilişkiler, problemlerin algılanmasında hata ve çarpıtmalara yol açacak nitelikte olmaktadır. Bu yüzden güvenli bir ortamda faaliyet gösteren ve bu sayede psikolojik açıdan belirli ölçüde doyuma ulaşan çalışanların iş veriminin doğal olarak yükselmesi beklenmektedir. Çalışanlarının kendine ve başkalarına güven duyduğu örgütlerin daha yüksek performans göstermeleri, geleceğe güvenle bakabilmeleri ve olumsuz şartlar altında da varlıklarını sürdürmeleri mümkün olabilecektir (Asanakutlu, 2001).

Örgütlerde bireyler arasında kolay işbirliğine gidilmesi, yöneticiler ile eşgüdümün kolay sağlanması, değişime çabuk tepki verilebilmesi ve hatta performansın yüksek olmasının temel nedeni güvenin yüksek olmasıdır. Herhangi bir örgütte çalışanlar arası güvenin yüksek olup olmadığını anlamak için çalışanların işyerlerinde nasıl davrandıkları ve işlerine devamsızlıkları gözlenmelidir. Çalışma arkadaşlarına güvenin yüksek olduğu örgütlerde çalışanlar işlerine gelmekten hoşlanır, iş yerinde güler yüzlü, yaratıcı ve eğlencelidir. Çalışanlar bunun yanı sıra örgütlerinin geleceği adına düşünürler ve gelecek örgütsel hedefler doğrultusunda çalışırlar. Çalışanlarının kendisine ve başkalarına güven duyduğu örgütlerin daha yüksek performans göstermeleri, geleceğe güvenle bakabilmeleri ve olumsuz şartlar altında da varlıklarını sürdürmeleri mümkün olabilecektir (Omarov, 2009; Boe, 2002).

Çalışma arkadaşına güvenin yol açtığı durumlar yöneticiye güven ile benzer özellikler taşımaktadır. Kurum içinde daha üretken ve işbirlikçi bir ortam sağlayabilmek için çalışanların birbirine güvenmeleri önemli bir özelliktir. Ayrıca, örgüt içerisinde yapıcı insan ilişkilerinin kurulmasında ve karşılıklı bağlılığın sağlanmasında güven etkin bir kavramdır. Bu sayede, kurum ortamında bilgi paylaşımı ve karar alma süreçleri etkin bir hal alırken, kurum kârlarının artması ve maliyetlerin düşmesi gibi sonuçlar doğacaktır (İslamoğlu, vd., 2007).

Örgütlerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü oluşturmaları ve olumlu örgütsel çıktılara ulaşabilmeleri, aralarında güven duygusu gelişmiş, birbirlerine destek olan çalışanlarla sağlanabilir. Aksi halde çalışanlarda stres, verimsizlik, iş tatminsizliği ve tükenme gibi olumsuz duygular gelişebilir (Aykan, 2007).

Yapılan bir çalışmada, örgütte var olan güven düzeyi ile ilişkilerin kalitesi arasında olumlu bir ilişki olduğu ve örgüt ortamında ilişkilerin gelişmesinde güvenin önemli bir faktör olduğu tespit edilmiştir. Başka bir çalışmada, çalışanların birbirleriyle olan ilişki düzeyi, bireylerin söyledikleriyle davranışları arasındaki tutarlılığı ile örgütsel güven arasında olumlu bir ilişkinin olduğunu gözlemlenmiştir (Yılmaz, 2006). Farklı bir çalışmada ise kamu sektörünün gelişimini sürdürmesindeki kritik faktörlerden birinin dürüstlük, diğerinin çalışanlar arasında karşılıklı güvene dayalı ilişkiler olduğu belirtilmiştir (Yılmaz ve Atalay, 2009).

2.6.2.3. Örgüte Güven Boyutu

Örgüte güven, bir iş görenin, örgüt tarafından sağlanan desteğe ilişkin algısı, yöneticisinin doğru sözlü olacağına ve verdiği sözlerin arkasında duracağına olan inancıdır (Mishra ve Morrissey, 1990).

Örgüte güven, iş görenlerin algıladığı örgüt güvenilirliği ve örgütün, iş görenlerine en azından zarar verecek eylemler yapmayacağına ilişkin güvenleri olarak tanımlanmaktadır (Tan ve Tan, 2000).

Örgüte güven, iş görenlerin belirsiz ya da riskli bir durumla karşı karşıya gelmeleri durumunda, örgütün taahhütlerinin ve davranışlarının tutarlı olduğu yönündeki inançlarını ifade etmektedir (Demircan ve Ceylan, 2003). Bir başka tanıma göre örgüte güven ise, çalışanların çalıştıkları örgütün güvenilirliği hakkında geliştirdikleri algılarını içermektedir (Omarov, 2009).

Güveni oluşturan ve güvenilirliği değerlendiren bireyler olduğu için, bireye ve örgüte güven birbiriyle bağlantılı kavramlar olup, bir bütün olarak örgütsel güven kavramını oluştururlar. İş görenler, yöneticiyle etkileşimlerinden çıkardıkları sonuçlara göre örgüte güvenme veya güvenmeme kararı verebilirler. İş görenler, yöneticiyi örgütün bir temsilcisi olarak algıladıklarından, yöneticilerine güvendiklerinde bu güveni örgütün bütününe aktarabilirler. Bu nedenle yöneticiye güven ve örgüte güven farklı ama birbirleriyle ilişkili kavramlar olarak kabul edilir ve bir bütün olarak örgütsel güven olarak adlandırılır (Büte, 2011).

Örgüte güvenin sağlanmasında yöneticinin niteliklerinin yanı sıra kuruma bağlı bazı özelliklerin de gerçekleşmesi gerekmektedir. Kurumlarda güven ortamının oluşturulması için gerekli kurumsal unsurlar şu şekilde sıralanmıştır (Yılmaz, 2006):

- Vizyon ve hedefleri açıkça belirlemek,
- Geçmişteki hatalara takılıp kalmadan, örgüt için “temiz bir sayfa” açmak,
- Bireylerin karşılıklı beklentilerinin açıkça ifade edilmesi ve bunların herkesçe bilinmesini sağlamak,
- Çalışma ortamının nasıl olması gerektiği konusunda fikir birliğine varmak,
- Kurumda iletişimi iyileştirilip bilgi akışını hızlandırmak.

Güven iklimine sahip örgütlerin tesis edilmesi uzun dönemli başarılar hedefleyen işletmeler açısından çok önemlidir. Eğer bir örgütte istenen güven ortamı olmazsa hedeflenen noktaya ulaşmak güç olacaktır (Kartal, 2010). Çalışanların çalışma koşullarının iyileştirilmesi, çalışanlara adil bir şekilde terfi, kariyer planlama vb. gibi çeşitli fırsatlar sunulması, çalışanın emeğinin karşılığının tam olarak verilmesi, yetki ve sorumlulukların net olarak belirlenmesi ayrıca saygı, adalet, kalite, paylaşım ve birliktelik gibi kavramlara önem verilmesi örgüte olan güveni artıracaktır (Smith, 1998).

Örgüte güvenin temel sonuçları ise; örgütteki işlem maliyetlerini azaltması, örgüt üyelerinde işbirliğini sağlaması, özgeci ve gönüllü davranışlara yol açması, örgütsel kurallara ve prosedürlere uyumu kolaylaştırması ve örgüt içi çatışmaları azaltmasıdır (Kramer, 1999).

İşe alma, terfi, kariyer geliştirme, disiplin, performans ve ödüllendirme gibi temel insan kaynakları işlevlerinin tatmin edici, adil ve eşitlikçi şekilde uygulanması, örgütte güvenilir davranışların gelişmesinde büyük rol oynayacak, güvensizlik yaratacak davranış ve eylemleri ise caydırabilecektir (Aktuna, 2007).

Örgüt içi güven, bireylerin karşılıklı ilişki ve dayanışmalarla, örgüt üyelerinin niyet ve davranışları hakkında sahip oldukları beklentiler olduğu için takım çalışması, liderlik, beklenen performans, hedef oluşturma, çalışanların memnuniyeti ve işe katılımı hususları üzerinde olumlu etki yapmaktadır (Omarov, 2009).

2.6.3. Örgütsel Güven Unsurları

Güven gerek örgüt içindeki grup dinamiklerinin oluşumunda, gerekse bireysel ilişkiler açısından en temel, en etkili ve yapıcı unsurdur. Ancak güven örgütlerde kendiliğinden ortaya çıkan bir kavram değildir. Güvenin oluşmasını ve devamlılığını sağlayan pek çok unsur vardır. Mishra örgütsel güven üzerinde yaptığı çalışmalarda güveni bireysel ve örgütsel düzlemde incelemiştir. Bireysel güven, kişilerin bireysel ilişkilere ve davranışlara yönelik beklentilerini yansıtırken, örgütsel güven kişinin örgütsel ilişkileri üzerinde beklentiler ile oluşmaktadır. Bu bağlamda A.K. Mishra örgütsel ve bireysel güvenin inşasında yeterlilik, açıklık, ilgililik ve itimat edilirlilik olmak üzere dört unsur ortaya koyar (Tüzün, 2006).

Örgütsel güven konusunda Mayer, Schoorman ve Davis geliştirdikleri modelde güveni belirleyen bir değişken olarak kişiler arası ilişkilerde üç özellik belirler. Bunlardan ilki muhatabın güvenilirliğine dair algıları oluşturan dürüstlüktür. Diğerleri ise yetenek ve iyi niyetli olmaktır. Örgüte güveni belirleyen unsurlar arasında, yaş, cinsiyet, denetim, liderlik gibi faktörlerde bulunmaktadır. Ayrıca örgütsel hedeflerde örgütsel güvenin oluşmasında etkindir. Yardımseverlik, idealizm, yurtseverlik gibi özellikler örgütsel güven üzerinde etkindir. Salt kar üzerine odaklanan rasyonel yaklaşımlar örgüte güveni olumsuz etkileyebilmektedir (Dönertaş, 2008).

Örgüte güvenin öncülleri, örgütsel destek ve örgütsel adalet gibi örgütün bütününe etkileyen değişkenlerdir (Tüzün, 2006). Örgüte güvenin bir diğer öncülü ise yetkinlik olarak belirtilebilir. Örgütsel adalet, sosyal adalet kavramının örgütlere uyarlanması ile elde edilmiştir. Örgütsel adalet, kazanımların dağıtımı, kararların verilmesinde kullanılan prosedürler ve bireyler arası ilişkileri yöneten sosyal norm ve kurallar ile ilgilidir (Yürür, 2008).

Örgütsel adalet kavramı Adams'ın Eşitlik Teorisine dayanmaktadır. Eşitlik teorisi, insan kaynaklarının örgüte sağladıkları fayda ile örgüte sağladıkları kazanımları içermektedir. Eşitlik teorisinde, kişilerin iş başarısı ve tatmin olma derecesi çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik ve eşitsizlik üzerine kuruludur. Örgütlerde çalışan bireyler, başka kurumlarda ve benzer koşullarda çalışanlar ile kendi kazanımlarını karşılaştırırlar. Bu karşılaştırma sonucunda kendi örgütlerine karşı adalet algısı oluşur (Atalay, 2012). Daha kapsamlı tanımı ile örgütsel adalet, bireyin örgütündeki uygulamalarla ilgili olarak adalet algılamasıdır (Özdevecioğlu, 2003).

2.6.4. İş Yaşam Dengesi Kavramı

İş yaşam dengesi kavramı, mesleki ve bireysel amaçlara ulaşmada önemli bir araç olarak tanımlanmaktadır. İş yaşam dengesini bir örgütte tesis edebilmek için güçlü bir yönetim desteğine ihtiyaç duyulmaktadır. İş yaşam dengesi faaliyetlerinin örgütün temel iç amaçlarına örneğin; farklılığa, eşit fırsatlara ve daha geniş toplumsal amaçlara katkı sağladığı görülmektedir. Ayrıca iş yaşam dengesinin, çalışan motivasyonu üzerinde anlamlı bir etki yarattığı ve örgütün değerini artırdığı da görülmektedir (Clutterbuck, 2003; Can vd., 2017).

İş yaşam dengesi çalışanın işi ile kişisel yaşamının uzlaşmasını, aslında işi ile kişisel talebinin yönetimini ifade etmektedir (Darcy, vd., 2012). Diğer taraftan, İş yaşam dengesi gerek çalışanlar gerekse yöneticiler açısından iş algısını değiştirmiş ve örgüte birtakım üstünlükler kazandırmıştır (Maxwell, 2005). İş yaşam dengesi örgütsel ve bireysel yaklaşım olmak üzere iki boyut içermektedir. Bu iki boyut, iş yaşam stratejisinin iki bacağına oluşturmaktadır. Bu bacaklardan biri olan örgütsel yaklaşım, sistem yaklaşımı (sol bacak) olarak adlandırılmakta ve örgüt çalışanlarının daha iyi iş yaşam dengesi kurmasına yardımcı olmaktadır. Bireysel yaklaşım olan sağ bacak ise esnek çalışma saatleri, sağlık sigortası gibi çalışan destek programları tarafından kurulmaktadır. Her çalışan için farklı iş yaşam dengeleri bulunmaktadır. Örneğin kariyerinin başında olan bir kişinin kurduğu iş yaşam dengesi ile emekli bir kişinin kurduğu iş yaşam dengesi birbirinden çok farklı olmaktadır. İş yaşam dengesi, bireyin yaşamında denge ve simetriyi ifade ederken aynı zamanda kişinin bütün yaşamı boyunca uyum ve eşgüdüm yaratmasına da katkı sağlamaktadır. Ayrıca iş yaşam

dengesi bireyin kişisel ve mesleki yaşamının kalitesini geliştiren iş deneyiminden de etkilenmektedir.

İş yaşam dengesi çalışanın yaşamındaki temel taşlardan birini oluşturmakta ve çalışan ile işveren arasında yakın bir bağ kurmaktadır. İş yaşam dengesi; rekabetçi iş çevresinden gelen dış baskılarla çalışanın boş zamanını ya da ailesiyle geçirdiği zamanı ifade ederken, iç baskılarla ise çalışanın kendi beklentileri ile gerçekçi amaçlarını yönetmeyi ifade etmektedir. İş yaşam dengesi en geniş ifadeyle, çalışanın memnuniyet düzeyini ve kişinin yaşamı içerisinde üstlendiği birçok rolün uyumunu ifade etmektedir. İş yaşam dengesi uygulamalarının en çok çalışan memnuniyeti ve örgütsel bağlılık üzerinde etkisini hissettirdiği görülmektedir.

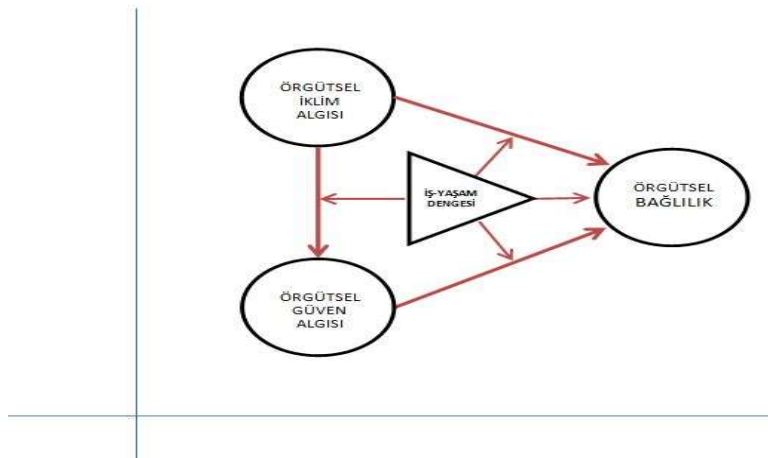


3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

3.1. Araştırmanın Amacı ve Yapısal Modeli

Bu araştırma, Spor Genel Müdürlüğü merkez ve taşra teşkilatı çalışanlarının örgütsel iklim ve örgütsel güven algıları ile örgütsel bağlılık duyguları arasındaki ilişkilerde iş yaşam dengesinin aracılık rolünün incelenmesi amacıyla ele alınmıştır. “ilişkisel tarama modeli” olarak ele alınmış olan araştırmada tespit edilen soruların cevabının bulunmasında ve araştırmanın amacına ulaşmasında, tarama modelinden yararlanılmıştır. Tarama modeli, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle ortaya koymayı amaçlayan araştırma kuramıdır. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve var olduğu gibi ele alınmaya çalışılır (Karasar, 2009; Özüdoğru, 2013). Araştırma problemine ilişkin mevcut bilgiler ilgili alan yazının (yerli ve yabancı kaynaklar) taranmasıyla sistematik bir şekilde verilmiş böylece konu hakkında teorik bir çerçeve oluşturulmuştur. Ayrıca araştırma ile ilgili 4 farklı ölçek uygulanmış ve bu ölçekler yoluyla elde edilen verilerle araştırmanın problemine ilişkin çözümler aranmıştır.

Araştırmada SGM'nin merkez ve taşra teşkilatında çalışanların örgütsel iklim ve örgütsel güven algıları ile örgütsel bağlılık duyguları arasındaki ilişkilerde iş yaşam dengesinin aracılık rolünü belirlemek amacıyla oluşturulan yapısal modeli aşağıdaki gibi tasarlanmıştır.



Şekil 4. Araştırmanın Yapısal Modeli

3.2. Araştırmanın Kapsamı

2016-2017 yıllarında Spor Genel Müdürlüğü merkez ve taşra teşkilatında çalışanların örgütsel iklim ve örgütsel güven algıları ile örgütsel bağlılık duyguları arasındaki ilişkilerde iş yaşam dengesinin aracılık rolünü belirlemek amacıyla ele alınan bu çalışma; Spor Genel Müdürlüğü merkez ve taşra teşkilatında görev yapan tüm personeli kapsamaktadır. Araştırma Spor Genel Müdürlüğü merkez ve taşra teşkilatı çalışanları ile sınırlı tutulmuştur.

3.3. Verilerin Toplanması

Araştırma verileri, Spor Genel Müdürlüğü merkez ve taşra teşkilatı çalışanlarından elde edilmiştir. Araştırma kapsamında, Spor Genel Müdürlüğü merkez ve taşra teşkilatında görev yapan 317 istekli çalışan sayısına ulaşılmıştır. Bu çerçevede araştırmaya veri toplamak amacıyla oluşturulan anket formu 5 bölümden oluşmaktadır.

Demografik bilgi formu: 1. Bölümde araştırmacı tarafından geliştirilen kişisel bilgi formu spor yöneticilerinin cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, statü, hizmet yılı, meslek, ekonomik gelir düzeyi, gibi 12 sorudan oluşan demografik bilgilerini sorgulayan sorular içermektedir.

Örgütsel İklim Ölçeği: 2. bölümde araştırmaya katılanların öz yeterlilik inançlarını belirlemek amacıyla Bilir (2005), tarafından geliştirilen “Örgütsel İklim Ölçeği” kullanılmıştır. 20 sorudan oluşan ölçek 5’li likert tipinde olup örgütsel iklim algısını belirlemeyi hedefleyen ölçeğinin bu çalışma için Cronbach alfa katsayısı 0,745 olarak tespit edilmiştir.

Örgütsel Güven Ölçeği: 3. bölümde araştırmaya katılanların kariyer tatmin düzeylerini belirlemek amacıyla Nyhan ve Marlowe (1997) tarafından geliştirilen “Örgütsel Güven Ölçeği” kullanılmıştır. 18 sorudan oluşan ölçek 5’li likert tipinde olup örgütsel güven duygusunu belirlemeyi hedefleyen ölçeğinin bu çalışma için Cronbach alfa katsayısı 0,948 olarak tespit edilmiştir.

İş yaşam Dengesi Ölçeği: 5. bölümde araştırmaya katılanların yönetsel yetkinlik düzeylerini belirlemek amacıyla Apaydın (2011) tarafından geliştirilen “İş

Yaşam Dengesi Ölçeği” kullanılmıştır. 28 sorudan oluşan ölçek 5’li likert tipinde olup iş yaşam dengesini belirlemeyi hedefleyen ölçeğinin bu çalışma için Cronbach alfa katsayısı 0,793 olarak tespit edilmiştir.

Örgütsel Bağlılık Ölçeği: 4. bölümde araştırmaya katılanların öz liderlik düzeylerini belirlemek amacıyla Meyer ve Allen (1991) tarafından geliştirilen ve Wasti (2000) tarafından Türkçeye uyarlaması yapılan "Örgütsel Bağlılık Ölçeği" kullanılmıştır. 18 sorudan oluşan ölçek 5’li likert tipinde olup örgütsel bağlılık duygusu belirlemeyi hedefleyen ölçeğinin bu çalışma için Cronbach alfa katsayısı 0,812 olarak tespit edilmiştir.

3.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Türkiye’de çeşitli kurum ve kuruluşlarda görev yapan spor yöneticileri, örneklemini ise Spor Genel Müdürlüğü merkez ve taşra teşkilatında görev yapan yöneticiler oluşturmaktadır.

3.5. Verilerin Analizi

Veri toplama süreci sonunda elde edilen verilerin çözümlenmesinde kişisel bilgiler için betimsel istatistik yöntemleri (frekans, yüzde, ortalama, standart sapma) ve araştırmada ele alınan hipotezlerin sınanması için açımlayıcı (inferential) istatistik yöntemleri kullanılmıştır. 5 bölümden oluşan anket formu ile elde edilen veriler, SPSS 22 istatistik analiz programına data girişi yapılmıştır. Daha sonra SPSS programı aracılığı ile tanımlayıcı istatistik tabloları (frekans tabloları, yüzdelik gruplandırma tabloları, standart sapma vb.) oluşturulmuş ve bu tablolar aracılığı ile bağımsız değişkenler arasındaki ilişkileri tanımlamak için pearson korelasyon analizi, bağımlı değişkenlerde bağımsız değişkenler açısından anlamlı farklılıkları test etmek amacıyla ikili gruplarda T-Testi (Independent Samples), ikiden çok gruplarda ANOVA testi ve kariyer tatmininin diğer değişkenler arasındaki ilişkilerde aracılık rolünü belirlemek amacıyla regresyon analiz yöntemleri kullanılmıştır. ANOVA analiz tablolarında anlamlı farklılıkların kaynağını tespit etmek için Tukey HSD testi kullanılmıştır. Araştırmanın istatistik analizlerinde anlamlılık düzeyi $P < 0,05$ olarak kabul edilmiştir.

4. BULGULAR

Tablo 1. Araştırma grubunun cinsiyete göre dağılımı

	f	%
Kadın	57	18,0
Erkek	260	82,0
Toplam	317	100,0

Tablo 1 incelendiğinde, toplam 317 katılımcının 57'sinin kadın olduğu (%18), 260'nın ise erkek olduğu (%82) görülmektedir.

Tablo 2. Araştırma grubunun yaş gruplarına göre dağılımı

	f	%
20-29 yaş	30	9,5
30-39 yaş	101	31,9
40-49 yaş	108	34,1
50-59 yaş	65	20,5
60 ve üstü yaş	13	4,1
Toplam	317	100,0

Tablo 2 incelendiğinde, toplam 317 katılımcının 30'nun 20-29 yaş grubunda yer aldığı (%9,5), 101'nin 30-39 yaş grubunda olduğu (%31,9), 108'nin 40-49 yaş grubunda yer aldığı (%34,1), 65'nin 50-59 yaş grubunda olduğu (%20,5), 13'nün ise 60 ve üstü yaş grubunda yer aldığı (%4,1) görülmektedir.

Tablo 3. Araştırma grubunun medeni durumlarına göre dağılımı

	f	%
Evli	247	77,9
Bekar	70	22,1
Toplam	317	100,0

Tablo 3 incelendiğinde, toplam 317 katılımcının 247'sinin evli olduğu (%77,9), 70'inin ise bekar olduğu (%22,1) görülmektedir.

Tablo 4. Araştırma grubunun görev statü durumlarına göre dağılımı

	f	%
Şef	60	18,9
Sportif eğitim uzmanı	85	26,8
Şube müdürü	115	36,3
İlçe müdürü	31	9,8
İl müdürü	7	2,2
Genel sekreter	19	6,0
Toplam	317	100,0

Tablo 4 incelendiğinde, toplam 317 katılımcının 60'nın şef olarak görev yaptığı (%18,9), 85'nin sportif eğitim uzmanı olarak görev yaptığı (%26,8), 115'nin şube müdürü olarak görev yaptığı (%36,3), 31'nin ilçe müdürü olarak görev yaptığı (%9,8), 7'sinin il müdürü olarak görev yaptığı (%2,2), 19'nun genel sekreter olarak görev yaptığı (%6) görülmektedir.

Tablo 5. Araştırma grubunun hizmet sürelerine göre dağılımı

	f	%
1-10 yıl	89	28,1
11-20 yıl	110	34,7
21-30 yıl	76	24,0
31-40 yıl	36	11,4
41 ve üstü	6	1,9
Toplam	317	100,0

Tablo 5 incelendiğinde, araştırma katılan toplam 317 kişinin 89'nun 1-10 yıl hizmet süresi olduğu (%28,1), 110'nun 11-20 yıl hizmet süresi olduğu (%34,7), 76'sının 21-30 yıl hizmet süresi olduğu (%24), 36'sının 31-40 yıl hizmet süresi olduğu (%11,4) ve 6'sının 41 ve üstü yıl hizmet süresinin olduğu (%1,9) görülmektedir.

Tablo 6. Araştırma grubunun eğitim durumuna göre dağılımı

	f	%
Lise	20	6,3
Üniversite	262	82,6
Lisansüstü	35	11,0
Toplam	317	100,0

Tablo 6 incelendiğinde, toplam 317 katılımcının 20'sinin lise mezunu olduğu (%6,3), 262'sinin üniversite mezunu olduğu (%82,6), 35'nin lisansüstü mezunu olduğu (%11) görülmektedir.

Tablo 7. Araştırma grubunun meslek alanı durumunun spor ve diğer alanlara göre dağılımı

	f	%
Beden eğitimi ve spor	57	18,0
Diğer eğitim gurubu	138	43,5
İktisat, işletme ve diğer	122	38,5
Toplam	317	100,0

Tablo 7 incelendiğinde, toplam 317 katılımcının 57'sinin beden eğitimi ve spor alanında olduğu (%18), 138'sinin diğer eğitim guruplarında olduğu (%43,5), 122'sinin iktisat alanında olduğu (%38,5) görülmektedir. Sonuçlara göre araştırmaya katılanların 57'sinin spor alanlarında çalıştığı görülürken (%18), 260'nın eğitim ve iktisat alanlarında çalıştığı (%82) görülmektedir.

Tablo 8. Araştırma grubunun meslek alanı durumuna göre dağılımı

	f	%
Beden eğitimi ve spor	57	18,0
Diğer eğitim gurubu	138	43,5
İktisat	45	14,2
İşletme	48	15,1
Kamu yönetimi	17	5,4
Diğer	12	3,8
Toplam	317	100,0

Tablo 8 incelendiğinde, toplam 317 katılımcının 57'sinin beden eğitimi ve spor alanında olduğu (%18), 138'sinin diğer eğitim alanlarında olduğu (%43,5), 45'nin iktisat alanında olduğu (%14,2), 48'sinin işletme alanında olduğu (%15,1), 17'sinin kamu yönetimi alanında olduğu (%5,4) ve 12'sinin diğer alanlarda olduğu (%3,8) görülmektedir.

Tablo 9. Araştırma grubunun ev sahiplik durumuna göre dağılımı

	f	%
Kendi evim	180	56,8
Kira	107	33,8
Lojman	9	2,8
Diğer	21	6,6
Toplam	317	100,0

Tablo 9 incelendiğinde, toplam 317 katılımcının 180'nin kendi evinde oturduğu (%56,8), 107'sinin kirada oturduğu (%33,8), 9'nun lojmanda oturduğu (%2,8), 21'nin diğer yerlerde oturduğu (%6,6) görülmektedir.

Tablo 10. Araştırma grubunun aile birey sayısı dağılımı

	f	%
1	61	19,2
2	117	36,9
3	71	22,4
4	48	15,1
5	20	6,3
Toplam	317	100,0

Tablo 10 incelendiğinde, toplam 317 katılımcının 117 sinin (%36,9) aile birey sayısının 2 kişi, 20 sinin (6,3) ise aile birey sayısının 5 kişi olduğu görülmektedir.

Tablo 11. Araştırma grubunun ailede çalışan birey sayısı dağılımı

	f	%
1	159	50,2
2	149	47,0
3	9	2,8
Toplam	317	100,0

Tablo 11 incelendiğinde, 317 katılımcının 159 unun (%50,2) ailede çalışan birey sayısının 1 kişi olduğu, 149 unun (%47,0) 2 kişi ve 9 unun (%2,8) ise 3 kişi olduğu görülmektedir.

Tablo 12. Araştırma grubunun ek gelir durumuna göre dağılımı

	f	%
Evet	41	12,9
Hayır	235	74,1
Kısmen	41	12,9
Toplam	317	100,0

Tablo 12 incelendiğinde, toplam 317 katılımcının 41'nin ek gelire sahip / kısmen ek gelire sahip olduğu (%12,9), 235'nin ek gelire sahip olmadığı (%74,1) görülmektedir.

Tablo 13. Araştırma grubunun gelir düzeyi yeterlilik duygusuna göre dağılımı

	f	%
Hiç yeterli değil	2	,6
Yeterli değil	35	11,0
Kısmen yeterli	134	42,3
Yeterli	142	44,8
Çok yeterli	4	1,3
Toplam	317	100,0

Tablo 13 incelendiğinde, toplam 317 katılımcının 2'sinin gelir düzeyinin hiç yeterli olmadığı (%0,6), 35'nin yeterli olduğu (%11), 134'nün kısmen yeterli olduğu (%42,3), 142'sinin yeterli olduğu (%44,8) ve 4'nün çok yeterli olduğu (%1,3) görülmektedir.

Tablo 14. Araştırma grubunun yaş ve hizmet yılı istatistiksel dağılımı

	N	Minimum	Maximum	Ortalama	Standart Sapma
Yaş	317	22	63	42,37	9,48
Hizmet yılı	317	1	43	15,81	10,52

Tablo 14 incelendiğinde, araştırma katılanların yaş aralığının 22 ile 63 yaş arasında olduğu ve yaş ortalamalarının 42,37 olduğu görülmüştür. Ayrıca toplam 317 katılımcının ortalama hizmet yılının 15,81 olduğu görülmüştür.

Tablo 15. Korelasyon testi sonuçları

		1	2	3	4
Örgütsel iklim algısı	Pearson Correlation	1			
	P (2-tailed)				
	N				
Örgütsel güven algısı	Pearson Correlation	,554**	1		
	P (2-tailed)	,000			
	N	317			
İş-yasam dengesi	Pearson Correlation	,265**	,088	1	
	P (2-tailed)	,000	,119		
	N	317	317		
Örgütsel bağlılık duygusu	Pearson Correlation	,403**	,381**	,485**	1
	P (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	317	317	317	

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tablo 15 incelendiğinde, araştırmaya katılanların örgütsel iklim algısı ile örgütsel güven duygusu arasında ($r=0,554$), örgütsel iklim algısı ile iş yaşam dengesi arasında ($r=,265^{**}$), örgütsel iklim algısı ile örgütsel bağlılık duygusu arasında ($r=,403^{**}$) pozitif yönde ilişki bulunmuştur. Örgütsel güven algısı ile örgütsel bağlılık duygusu arasında ($r=,381^{**}$) pozitif yönlü bir ilişki bulunurken, örgütsel güven algısı ile iş yaşam dengesi arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Diğer taraftan, örgütsel bağlılık duygusu ile iş yaşam dengesi arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur ($r=,485^{**}$).

Tablo 16. Regresyon Analizi Model 1 sonuçları

Model	R	R2	Açıklanan Varyans	Tahmini Hata
1	,516 ^a	,266	,259	,34291

a. Yordayıcı Değişkenler: (Sabit), Örgütsel bağlılık duygusu, Örgütsel güven duygusu, Örgütsel iklim algısı

Regresyon Model 1 analizine göre, araştırmaya katılanların örgütsel bağlılık duygusu, örgütsel güven duygusu ve örgütsel iklim algısının iş yaşam dengesini açıklama düzeyi %25,9 olarak bulunmuştur (R2=,256). Bu sonuca göre, örgütsel bağlılık, örgütsel güven ve örgütsel iklim algısı iş yaşam dengesini %25,9 düzeyinde etkilediği anlaşılmaktadır.

Tablo 17. Regresyon Analizi Model 1 ANOVA test sonuçları

Model		Kareler		Kareler		
		toplamı	df	ortalaması	f	p
1	Regression	13,363	3	4,454	37,881	,000 ^b
	Residual	36,804	313	,118		
	Toplam	50,167	316			

a. Bağımlı Değişken: İş yaşam dengesi

b. Yordayıcı Değişkenler: (Sabit), Örgütsel bağlılık duygusu, Örgütsel güven duygusu, Örgütsel iklim algısı

Regresyon Model 1 Analizi ANOVA tablosuna göre, örgütsel bağlılık duygusu, örgütsel güven duygusu ve örgütsel iklim algısının iş yaşam dengesi üzerindeki etkisi 0,001 düzeyinde anlamlı bulunmuştur.

Tablo 18. Regresyon Analizi Model 1 T testi sonuçları

Model		B	Standart Hata	Beta Katsayısı	t	p
1	(Sabit)	1,891	,157		12,071	,000
	Örgütsel iklim	,157	,054	,176	2,930	,004
	Örgütsel güven	-,114	,034	-,196	-3,295	,001
	Örgütsel bağlılık	,354	,039	,489	9,037	,000

a. Bağımlı Değişken: İş yaşam dengesi

Tablo 18 incelendiğinde; $y=0,157x_1-0,114x_2+0,354x_3+1,891$ olacak şekilde model oluşturduğu görülmektedir. Burada;

Y: İş yaşam dengesi

X₁: Örgütsel iklim ölçeği

X₂: Örgütsel güven duygusu

X₃: Örgütsel bağlılık duygusu

Örgütsel güven duygusu arttıkça bağımlı değişken iş yaşam dengesinin azaldığı görülmektedir. Ayrıca örgütsel güven duygusu ve örgütsel iklim ölçeği arttıkça iş yaşam dengesinin arttığı görülmektedir. Burada örgütsel güven duygusunun iş yaşam dengesine katkısının daha çok olduğu söylenebilir.

Tablo 19. Regresyon Analizi Model 2 sonuçları

Model	R	R ²	Açıklanan Varyans	Tahmini Hata
2	,599 ^a	,359	,353	,55304

a. Yordayıcı Değişkenler: (Sabit), İş yaşam dengesi, Örgütsel iklim algısı, Örgütsel bağlılık duygusu

Regresyon Model 2 analizine göre, araştırmaya katılanların örgütsel bağlılık duygusu, iş yaşam dengesi ve örgütsel iklim algısının örgütsel güven duygusunu açıklama düzeyi %35,3 olarak bulunmuştur (R²=,359). Sonuca göre, örgütsel bağlılık, iş yaşam dengesi ve örgütsel iklim algısının örgütsel güven duygusunu %35,3 düzeyinde etkilediği anlaşılmaktadır.

Tablo 20. Regresyon Analizi Model 2 ANOVA test sonuçları

Model		Kareler		Kareler		
		toplamı	df	ortalaması	f	p
2	Regression	53,630	3	17,877	58,449	,000 ^b
	Residual	95,731	313	,306		
	Toplam	149,361	316			

a. Bağımlı Değişken: Örgütsel güven duygusu

b. Yordayıcı Değişkenler: (Sabit), İş yaşam dengesi, Örgütsel iklim algısı, Örgütsel bağlılık duygusu

Regression Model 2 Analizi ANOVA tablosuna göre, örgütsel bağlılık duygusu, iş yaşam dengesi ve örgütsel iklim algısının örgütsel güven duygusu üzerindeki etkisi 0,001 düzeyinde anlamlı bulunmuştur.

Tablo 21. Regresyon Analizi Model 2 T testi sonuçları

Model		B	Standart Hata	Beta Katsayısı	t	p
2	(Sabit)	1,065	,300		3,553	,000
	Örgütsel iklim	,758	,076	,493	9,924	,000
	Örgütsel bağlılık	,332	,068	,265	4,846	,000
	İş-yaşam dengesi	-,295	,090	-,171	-3,295	,001

a. Bağımlı Değişken: Örgütsel güven duygusu

Tablo 21 incelendiğinde; $y=0,758x_1+0,332x_2-0,295x_3+1,065$ olacak şekilde model oluştuğu görülmektedir. Burada;

Y: Örgütsel güven duygusu

X₁: Örgütsel iklim ölçeği

X₂: Örgütsel bağlılık duygusu

X₃: İş yaşam dengesi

İş yaşam dengesinin bağımlı değişken örgütsel güven duygusunu azaltıcı yönde etki yaptığı görülmektedir. Ayrıca örgütsel iklim ölçeği ve örgütsel bağlılık duygusu faktörlerinin örgütsel güven duygusunu arttırıcı yönde etki ettiği söylenebilir. Burada örgütsel iklim ölçeğinin katkısının daha çok olduğu görülmektedir.

Tablo 22. Regresyon Analizi Model 3 sonuçları

Model	R	R2	Açıklanan Varyans	Tahmini Hata
3	,604 ^a	,364	,358	,44031

a. Yordayıcı Değişkenler: (Sabit), Örgütsel güven duygusu, İş yaşam dengesi, Örgütsel iklim algısı

Regresyon Model 3 analizine göre, Araştırmaya katılanların Örgütsel güven duygusu, iş yaşam dengesi ve Örgütsel iklim algısının Örgütsel bağlılık duygusunu açıklama düzeyi %35,8 olarak bulunmuştur (R2=,364). Bu sonuca göre, örgütsel güven, iş yaşam dengesi ve örgütsel iklim algısının örgütsel bağlılık duygusunu %35,8 düzeyinde etkilediği anlaşılmaktadır.

Tablo 23. Regresyon Analizi Model 3 ANOVA test sonuçları

Model		Kareler		Kareler		
		toplamı	df	ortalaması	f	p
3	Regression	34,773	3	11,591	59,786	,000 ^b
	Residual	60,683	313	,194		
	Toplam	95,456	316			

a. Bağımlı Değişken: Örgütsel bağlılık duygusu

b. Yordayıcı Değişkenler: (Sabit), Örgütsel güven duygusu, İş yaşam dengesi, Örgütsel iklim algısı

Regresyon Model 3 Analizi ANOVA Tablosuna Göre, Örgütsel güven duygusu, iş yaşam dengesi ve Örgütsel iklim algısının Örgütsel bağlılık duygusu üzerindeki etkisi 0,001 düzeyinde anlamlı bulunmuştur.

Tablo 24. Regresyon Analizi Model 3 T testi katsayı sonuçları

Model		B	Standart Hata	Beta Katsayısı	t	p
3	(Sabit)	-,024	,243		-,097	,923
	Örgütsel iklim	,179	,069	,145	2,594	,010
	İş-yaşam dengesi	,584	,065	,423	9,037	,000
	Örgütsel güven	,210	,043	,263	4,846	,000

a. Bağımlı Değişken: Örgütsel bağlılık duygusu

Tablo 24 incelendiğinde; $y=0,179x_1+0,584x_2+0,210x_3-0,024$ olacak şekilde model oluşturduğu görülmektedir. Burada;

Y: Örgütsel bağlılık duygusu

X₁: Örgütsel iklim ölçeği

X₂: İş yaşam dengesi

X₃: Örgütsel güven duygusu

İş yaşam dengesinin, örgütsel iklim ölçeğinin ve örgütsel güven duygusunun bağımlı değişken örgütsel bağlılık duygusu artırıcı yönde etki yaptığı görülmektedir. Burada iş yaşam dengesinin katkısının daha çok olduğu görülmektedir.

Tablo 25. Regresyon Analizi Model 4 sonuçları

Model	R	R ²	Açıklanan Varyans	Tahmini Hata
4	,606 ^a	,368	,362	,35716

a. Yordayıcı Değişkenler: (Sabit), Örgütsel bağlılık duygusu, Örgütsel güven duygusu, İş yaşam dengesi

Regresyon Model 4 analizine göre, araştırmaya katılanların örgütsel bağlılık duygusu, iş yaşam dengesi ve örgütsel güven duygusunun örgütsel iklim algısını açıklama düzeyi %36,2 olarak bulunmuştur (R²=,359). Bu sonuca göre, örgütsel bağlılık, iş yaşam dengesi ve örgütsel güven duygusu örgütsel iklim algısını %36,2 düzeyinde etkilediği anlaşılmaktadır.

Tablo 26. Regresyon Analizi Model 4 ANOVA test sonuçları

Model		Kareler		Kareler		
		toplamı	df	ortalaması	f	p
4	Regression	23,228	3	7,743	60,695	,000 ^b
	Residual	39,928	313	,128		
	Toplam	63,156	316			

a. Bağımlı Değişken: Örgütsel iklim algısı

b. Yordayıcı Değişkenler: (Sabit), Örgütsel bağlılık duygusu, Örgütsel güven duygusu, İş yaşam dengesi

Regresyon Model 4 analizine göre, örgütsel bağlılık duygusu, iş yaşam dengesi ve örgütsel güven duygusunun örgütsel iklim algısı üzerindeki etkisi 0,001 düzeyinde anlamlı bulunmuştur.

Tablo 27. Regresyon Analizi Model 4 T testi sonuçları

Model	B	Standart Hata	Beta Katsayısı	t	p
4 (Sabit)	1,239	,185		6,711	,000
İş yaşam dengesi	,170	,058	,152	2,930	,004
Örgütsel güven duygusu	,316	,032	,486	9,924	,000
Örgütsel bağlılık duygusu	,118	,045	,145	2,594	,010

a. Bağımlı Değişken: Örgütsel iklim algısı

Tablo 27 incelendiğinde; $y=0,170x_1+0,316x_2+0,118x_3+1,239$ olacak şekilde model oluşturduğu görülmektedir. Burada;

Y: Örgütsel iklim ölçeği

X₁: İş yaşam dengesi

X₂: Örgütsel güven duygusu

X₃: Örgütsel bağlılık duygusu

Örgütsel bağlılık duygusunun, örgütsel iklim ölçeğinin ve örgütsel güven duygusunun bağımlı değişken iş yaşam dengesini artırıcı yönde etki yaptığı görülmektedir. Burada örgütsel güven duygusunun katkısının daha çok olduğu görülmektedir.

Tablo 28. Cinsiyet durumuna göre T-testi istatistiksel bilgileri

	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	t	p
Örgütsel iklim	Kadın	57	3,1737	,45690	-2,605	,010
	Erkek	260	3,3425	,43996		
Örgütsel güven	Kadın	57	3,5136	,66113	-2,352	,019
	Erkek	260	3,7485	,68718		
İş-yasam dengesi	Kadın	57	3,0439	,36390	-1,409	,160
	Erkek	260	3,1258	,40478		
Örgütsel bağlılık	Kadın	57	2,9961	,60584	-2,594	,010
	Erkek	260	3,2028	,53055		

Tablo 28 incelendiğinde, katılımcıların “örgütsel iklim ölçeği” [$t_{(315)} = -2,605$; $p < ,05$], “örgütsel güven ölçeği” [$t_{(315)} = -2,352$; $p < ,05$] ve “örgütsel bağlılık ölçeği”ne [$t_{(315)} = -2,594$; $p < ,05$] ilişkin puanlarının “cinsiyet”e göre anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmektedir. Bulgulara göre farklılığın “kadın” katılımcılardan kaynaklandığı ve kadın katılımcıların örgütsel iklim algısı, örgütsel güven duygusu ve örgütsel bağlılık duygusunun erkeklere göre daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır.

Ayrıca “iş-yaşam dengesi ölçeği”ne [$t_{(315)} = -1,409$; $p > ,05$] ilişkin puanlarının ise “cinsiyet”e göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir.

Tablo 29. Medeni duruma göre T-testi istatistiksel bilgileri

	Medeni durum	N	Ortalama	Standart Sapma	t	p
Örgütsel iklim	Evli	247	3,3381	,42845	1,947	,052
	Bekar	70	3,2207	,49996		
Örgütsel güven	Evli	247	3,7299	,66660	1,148	,252
	Bekar	70	3,6230	,75590		
İş-yasam dengesi	Evli	247	3,1270	,40782	1,333	,183
	Bekar	70	3,0551	,36058		
Örgütsel bağlılık	Evli	247	3,1790	,58369	,816	,415
	Bekar	70	3,1183	,40725		

Tablo 29’a bakıldığında, katılımcıların “örgütsel iklim ölçeği” [$t_{(315)} = 1,947$; $p > ,05$], “örgütsel güven ölçeği” [$t_{(315)} = 1,148$; $p > ,05$], “iş-yaşam dengesi ölçeği” [$t_{(315)} = 1,333$; $p > ,05$] ve “örgütsel bağlılık ölçeği”ne [$t_{(315)} = ,816$; $p > ,05$] ilişkin puanlarının “cinsiyet”e göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir.

Tablo 30. Yaş grubuna göre ANOVA testi sonuçları

		Kareler Toplamı	df	Kareler ortalaması	f	p
Örgütsel iklim	Gruplar Arası	,528	4	,132	,657	,622
	Gruplar İçi	62,628	312	,201		
	Toplam	63,156	316			
Örgütsel güven	Gruplar Arası	2,852	4	,713	1,519	,197
	Gruplar İçi	146,508	312	,470		
	Toplam	149,361	316			
İş-yasam dengesi	Gruplar Arası	,457	4	,114	,717	,581
	Gruplar İçi	49,711	312	,159		
	Toplam	50,167	316			
Örgütsel bağlılık	Gruplar Arası	2,216	4	,554	1,853	,118
	Gruplar İçi	93,241	312	,299		
	Toplam	95,456	316			

Tablo 30'daki tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre, katılımcıların “örgütsel iklim ölçeği” [$F_{(4-312)} = ,657$; $p > ,05$], “örgütsel güven ölçeği” [$F_{(4-312)} = 1,519$; $p > ,05$], “iş-yaşam dengesi ölçeği” [$F_{(4-312)} = ,717$; $p > ,05$] ve “örgütsel bağlılık ölçeği”ne [$F_{(4-312)} = 1,853$; $p > ,05$] ilişkin puanları arasında “yaş” değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

Tablo 31. Statü durumuna göre ANOVA testi sonuçları

		Kareler Toplamı	df	Kareler ortalaması	f	p	Fark kaynağı
Örgütsel iklim	Gruplar Arası	1,136	5	,227			
	Gruplar İçi	62,020	311	,199	1,139	,340	
	Toplam	63,156	316				
Örgütsel güven	Gruplar Arası	4,893	5	,979			
	Gruplar İçi	144,468	311	,465	2,106	,064	
	Toplam	149,361	316				
İş-yasam dengesi	Gruplar Arası	2,568	5	,514			
	Gruplar İçi	47,599	311	,153	3,356	,006	2,3<6
	Toplam	50,167	316				
Örgütsel bağlılık	Gruplar Arası	3,726	5	,745			
	Gruplar İçi	91,730	311	,295	2,527	,029	3<6
	Toplam	95,456	316				

Tablo 31’deki ANOVA sonuçlarına göre, katılımcıların “iş-yaşam dengesi ölçeği”ne ilişkin puanları “statü” değişkenine göre anlamlı bir farklılık olduğunu göstermektedir [$F_{(5-311)} = 3,356$; $p < ,05$]. Sonuçlara göre, “genel sekreter” ($\bar{X} = 3,20$) grubu ile “sportif eğitim uzmanı” ($\bar{X} = 2,86$) ve “şef” ($\bar{X} = 3,02$) gruplarında yer alan katılımcıların puanları arasında “statü” değişkenine göre anlamlı farklılık olduğu ve “genel sekreter” grubundaki katılımcıların “iş-yaşam dengesi ölçeği”ne ilişkin puanlarının diğer iki gruptan daha yüksek olduğu görülmektedir.

Katılımcıların “örgütsel bağlılık ölçeği”ne ilişkin puanları da “statü” değişkenine göre anlamlı bir farklılık olduğunu göstermektedir [$F_{(5-311)} = 2,527$; $p < ,05$]. Sonuçlara göre, “genel sekreter” ($\bar{X} = 3,50$) grubu ile “şef” ($\bar{X} = 3,08$) grubunda yer alan katılımcıların puanları arasında “statü” değişkenine göre anlamlı farklılık olduğu ve “genel sekreter” grubundaki katılımcıların “iş-yaşam dengesi ölçeği”ne ilişkin puanlarının “şef” grubunda yer alan katılımcıların ortalama puanlarından daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır.

Ayrıca ANOVA sonuçlarına göre, katılımcıların “örgütsel iklim ölçeği” [$F_{(5-311)} = 1,139$; $p > ,05$] ve “örgütsel güven ölçeği”ne [$F_{(5-311)} = 2,106$; $p > ,05$] ilişkin puanları arasında “statü” değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 32. Hizmet süresi durumuna göre ANOVA testi sonuçları

		Kareler Toplamı	df	Kareler ortalaması	f	p
Örgütsel iklim	Gruplar Arası	,560	4	,140	,698	,594
	Gruplar İçi	62,596	312	,201		
	Toplam	63,156	316			
Örgütsel güven	Gruplar Arası	3,022	4	,756	1,611	,171
	Gruplar İçi	146,338	312	,469		
	Toplam	149,361	316			
İş-yasam dengesi	Gruplar Arası	,115	4	,029	,179	,949
	Gruplar İçi	50,052	312	,160		
	Toplam	50,167	316			
Örgütsel bağlılık	Gruplar Arası	,325	4	,081	,266	,900
	Gruplar İçi	95,132	312	,305		
	Toplam	95,456	316			

Tablo 32 incelendiğinde, katılımcıların “örgütsel iklim ölçeği” [$F_{(4-312)} = ,698$; $p > ,05$], “örgütsel güven ölçeği” [$F_{(4-312)} = 1,611$; $p > ,05$], “iş-yaşam dengesi ölçeği” [$F_{(4-312)} = ,179$; $p > ,05$] ve “örgütsel bağlılık ölçeği”ne [$F_{(4-312)} = ,266$; $p > ,05$] ilişkin puanları arasında “hizmet süresi” değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 33. Eğitim durumuna göre ANOVA testi sonuçları

		Kareler Toplamı	df	Kareler ortalaması	f	p	Fark kaynağı
Örgütsel iklim	Gruplar Arası	1,485	2	,742			
	Gruplar İçi	61,671	314	,196	3,780	,024	3>2
	Toplam	63,156	316				
Örgütsel güven	Gruplar Arası	1,806	2	,903			
	Gruplar İçi	147,555	314	,470	1,921	,148	
	Toplam	149,361	316				
İş-yasam dengesi	Gruplar Arası	,214	2	,107			
	Gruplar İçi	49,953	314	,159	,674	,511	
	Toplam	50,167	316				
Örgütsel bağlılık	Gruplar Arası	,399	2	,200			
	Gruplar İçi	95,057	314	,303	,660	,518	
	Toplam	95,456	316				

Tablo 33'deki sonuçlara göre, katılımcıların “örgütsel iklim ölçeği”ne ilişkin puanları “eğitim durumu” değişkenine göre anlamlı bir farklılık olduğunu göstermektedir [$F_{(2-314)} = 3,356$; $p < ,05$]. Sonuçlara göre, “lisansüstü” ($\bar{X} = 3,50$) eğitimi alan grup ile “üniversite” ($\bar{X} = 3,30$) eğitimi almış grupta yer alan katılımcıların puanları arasında “eğitim durumu” değişkenine göre anlamlı farklılık olduğu ve “lisansüstü” grubundaki katılımcıların “iş-yaşam dengesi ölçeği”ne ilişkin puanlarının “üniversite” grubunda yer alan katılımcıların ortalama puanlarından daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır.

Ayrıca katılımcıların “örgütsel güven ölçeği” [$F_{(2-314)} = 1,921$; $p > ,05$], “iş-yaşam dengesi ölçeği” [$F_{(2-314)} = ,674$; $p > ,05$] ve “örgütsel bağlılık ölçeği”ne [$F_{(2-314)} = ,660$; $p > ,05$] ilişkin puanları arasında “eğitim durumu” değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 34. Meslek alanına göre ANOVA testi sonuçları

		Kareler Toplamı	df	Kareler ortalaması	f	p	Fark kaynağı
Örgütsel iklim	Gruplar Arası	4,037	5	,807			
	Gruplar İçi	59,119	311	,190	4,248	,001	5<1, 2,3,4
	Toplam	63,156	316				
Örgütsel güven	Gruplar Arası	3,924	5	,785			
	Gruplar İçi	145,437	311	,468	1,678	,140	
	Toplam	149,361	316				
İş-yasam dengesi	Gruplar Arası	,932	5	,186			
	Gruplar İçi	49,236	311	,158	1,177	,320	
	Toplam	50,167	316				
Örgütsel bağlılık	Gruplar Arası	,438	5	,088			
	Gruplar İçi	95,018	311	,306	,287	,920	
	Toplam	95,456	316				

Tablo 34'deki ANOVA sonuçlarına bakıldığında, katılımcıların “örgütsel iklim ölçeği”ne ilişkin puanları “meslek alanı” değişkenine göre anlamlı bir farklılık olduğunu göstermektedir [$F_{(5-311)} = 4,248$; $p < ,05$]. Sonuçlara incelendiğinde, “kamu yönetimi” ($\bar{X} = 2,88$) grup ile “beden eğitimi ve spor” ($\bar{X} = 3,36$), “diğer öğretmenlik meslek” ($\bar{X} = 3,37$), “iktisat” ($\bar{X} = 3,33$) ve “işletme” ($\bar{X} = 3,28$) grubunda yer alan katılımcıların puanları arasında “meslek alanı” değişkenine göre anlamlı farklılık olduğu ve “kamu yönetimi” grubundaki katılımcıların “iş-yasam dengesi ölçeği”ne ilişkin puanlarının diğer dört grupta yer alan katılımcıların ortalama puanlarından daha düşük olduğu tespit edilmiştir.

Ayrıca katılımcıların “örgütsel güven ölçeği” [$F_{(5-311)} = 1,678$; $p > ,05$], “iş-yasam dengesi ölçeği” [$F_{(5-311)} = 1,177$; $p > ,05$] ve “örgütsel bağlılık ölçeği”ne [$F_{(5-311)} = ,287$; $p > ,05$] ilişkin puanları arasında “meslek alanı” değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

Tablo 35. Ev sahiplik durumuna göre ANOVA testi sonuçları

		Kareler Toplamı	df	Kareler ortalaması	f	p
Örgütsel iklim	Gruplar Arası	,627	3	,209		
	Gruplar İçi	62,529	313	,200	1,047	,372
	Toplam	63,156	316			
Örgütsel güven	Gruplar Arası	,186	3	,062		
	Gruplar İçi	149,175	313	,477	,130	,942
	Toplam	149,361	316			
İş-yasam dengesi	Gruplar Arası	,323	3	,108		
	Gruplar İçi	49,844	313	,159	,676	,567
	Toplam	50,167	316			
Örgütsel bağlılık	Gruplar Arası	,945	3	,315		
	Gruplar İçi	94,512	313	,302	1,043	,374
	Toplam	95,456	316			

Tablo 35'e bakıldığında, araştırma grubunun “örgütsel iklim ölçeği” [$F_{(3-313)}= 1,047$; $p> ,05$], “örgütsel güven ölçeği” [$F_{(3-313)}= ,130$; $p> ,05$], “iş-yaşam dengesi ölçeği” [$F_{(3-313)}= ,676$; $p> ,05$] ve “örgütsel bağlılık ölçeği”ne [$F_{(3-313)}= 1,043$; $p> ,05$] ilişkin puanları arasında “ev sahiplik durumu” değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

Tablo 36. Ek gelir durumuna göre ANOVA testi sonuçları

		Kareler Toplamı	df	Kareler ortalaması	f	p
Örgütsel iklim	Gruplar Arası	,095	2	,048	,238	,789
	Gruplar İçi	63,060	314	,201		
	Toplam	63,156	316			
Örgütsel güven	Gruplar Arası	2,665	2	1,332	2,852	,059
	Gruplar İçi	146,696	314	,467		
	Toplam	149,361	316			
İş-yasam dengesi	Gruplar Arası	,141	2	,071	,443	,643
	Gruplar İçi	50,026	314	,159		
	Toplam	50,167	316			
Örgütsel bağlılık	Gruplar Arası	,619	2	,309	1,024	,360
	Gruplar İçi	94,838	314	,302		
	Toplam	95,456	316			

Tablo 36'daki ANOVA sonuçları incelendiğinde, araştırma grubunun “örgütsel iklim ölçeği” [$F_{(2-314)} = ,238; p > ,05$], “örgütsel güven ölçeği” [$F_{(2-314)} = 2,852; p > ,05$], “iş-yaşam dengesi ölçeği” [$F_{(2-314)} = ,443; p > ,05$] ve “örgütsel bağlılık ölçeği”ne [$F_{(2-314)} = 1,024; p > ,05$] ilişkin puanları arasında “ek gelir durumu” değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 37. Gelir düzeyi yeterlilik durumuna göre ANOVA testi sonuçları

		Kareler toplamı	df	Kareler ortalaması	F	P	Fark kaynağı
Örgütsel iklim	Gruplar Arası	3,801	4	,950	4,995	,001	2<3,4
	Gruplar İçi	59,355	312	,190			
	Toplam	63,156	316				
Örgütsel güven	Gruplar Arası	8,483	4	2,121	4,697	,001	2<3,4
	Gruplar İçi	140,878	312	,452			
	Toplam	149,361	316				
İş-yasam dengesi	Gruplar Arası	,275	4	,069	,430	,787	
	Gruplar İçi	49,893	312	,160			
	Toplam	50,167	316				
Örgütsel bağlılık	Gruplar Arası	,585	4	,146	,481	,750	
	Gruplar İçi	94,871	312	,304			
	Toplam	95,456	316				

Tablo 37'ye göre, katılımcıların “örgütsel iklim ölçeği”ne ilişkin puanları “gelir düzeyi yeterliliği” değişkenine göre anlamlı bir farklılık olduğunu göstermektedir [$F_{(4-312)} = 4,995; p < ,05$]. Post-Hoc tabloları incelendiğinde, gelir durumunu “yeterli değil” (\bar{X}

= 3,06) grubu ile “kısmen yeterli” ($\bar{X} = 3,35$) ve “yeterli” ($\bar{X} = 3,36$) gruplarında yer alan katılımcıların puanları arasında “gelir düzeyi yeterliliği” değişkenine göre anlamlı farklılık olduğu ve gelir durumu “yeterli değil” grubundaki katılımcıların “örgütsel iklim ölçeği”ne ilişkin puanlarının diğer iki gruptan daha düşük olduğu sonucuna varılmıştır.

Araştırma gurubunun “örgütsel güven ölçeği”ne ilişkin puanları da “gelir düzeyi yeterliliği” değişkenine göre anlamlı bir farklılık olduğunu göstermektedir [$F_{(4-312)} = 4,697$; $p < ,05$]. Post-Hoc tabloları incelendiğinde, gelir durumunu “yeterli değil” ($\bar{X} = 3,31$) grubu ile “kısmen yeterli” ($\bar{X} = 3,71$) ve “yeterli” ($\bar{X} = 3,78$) gruplarında yer alan katılımcıların puanları arasında “gelir düzeyi yeterliliği” değişkenine göre anlamlı farklılık olduğu ve gelir durumu “yeterli değil” grubundaki katılımcıların “örgütsel iklim ölçeği”ne ilişkin puanlarının diğer iki gruptan daha düşük olduğu tespit edilmiştir.

Ayrıca sonuçları incelendiğinde, katılımcıların “iş-yaşam dengesi ölçeği” [$F_{(4-312)} = ,430$; $p > ,05$] ve “örgütsel bağlılık ölçeği”ne [$F_{(4-312)} = ,481$; $p > ,05$] ilişkin puanları arasında “gelir düzeyi yeterliliği” değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

5. TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu çalışma, Spor Genel Müdürlüğü merkez ve taşra teşkilatı çalışanlarının örgütsel iklim algısı ve örgütsel güven algıları ile örgütsel bağlılık duyguları arasındaki ilişkilerde iş yaşam dengesinin aracılık rolü üzerine yapılmıştır. Araştırmada demografik bilgiler ile örgütsel iklim algısı ve örgütsel güven duyguları ile örgütsel bağlılık duyguları arasındaki ilişkilerde iş yaşam dengesinin aracılık rolü arasında ilişki kurulmuştur. Yapılan analizler neticesinde anlamlı ilişkinin olup olmadığı test edilmiş ve yorumlanmıştır.

Araştırmaya katılanların demografik özellikleri incelendiğinde; cinsiyete göre dağılımlarında toplam 317 katılımcının 57'sinin kadın olduğu (%18), 260'nın ise erkek olduğu (%82) görülmektedir (Tablo 1). Yaş gruplarına göre dağılımlarında toplam 317 katılımcının 30'nun 20-29 yaş grubunda yer aldığı (%9,5), 101'nin 30-39 yaş grubunda olduğu (%31,9), 108'nin 40-49 yaş grubunda yer aldığı (%34,1), 65'nin 50-59 yaş grubunda olduğu (%20,5), 13'nün ise 60 ve üstü yaş grubunda yer aldığı (%4,1) görülmektedir (Tablo 2). Medeni durumlarına göre dağılımlarında toplam 317 katılımcının 247'sinin evli olduğu (%77,9), 70'inin ise bekar olduğu (%22,1) görülmektedir (Tablo 3). Görev stü durumlarına göre dağılımlarında toplam 317 katılımcının 60'nın şef olarak görev yaptığı (%18,9), 85'nin sportif eğitim uzmanı olarak görev yaptığı (%26,8), 115'nin şube müdürü olarak görev yaptığı (%36,3), 31'nin ilçe müdürü olarak görev yaptığı (%9,8), 7'sinin il müdürü olarak görev yaptığı (%2,2), 19'nun genel sekreter olarak görev yaptığı (%6) görülmektedir (Tablo 4). Hizmet sürelerine göre dağılımlarında toplam 317 kişinin 89'nun 1-10 yıl hizmet süresi olduğu (%28,1), 110'nun 11-20 yıl hizmet süresi olduğu (%34,7), 76'sının 21-30 yıl hizmet süresi olduğu (%24), 36'sının 31-40 yıl hizmet süresi olduğu (%11,4) ve 6'sının 41 ve üstü yıl hizmet süresinin olduğu (%1,9) görülmektedir (Tablo 5). Eğitim durumlarına göre dağılımlarında toplam 317 katılımcının 20'sinin lise mezunu olduğu (%6,3), 262'sinin üniversite mezunu olduğu (%82,6), 35'nin lisansüstü mezunu olduğu (%11) görülmektedir (Tablo 6). Meslek alanı durumunun spor ve diğer alanlara göre dağılımlarında toplam 317 katılımcının 57'sinin beden eğitimi ve spor alanında olduğu (%18), 138'sinin öğretmen ve diğer eğitim alanlarında olduğu (%43,5), 122'sinin iktisat alanında olduğu (%38,5) görülmektedir. Sonuçlara göre araştırmaya

katılanların 57'sinin spor alanlarında çalıştığı görülürken (%18), 260'nın eğitim ve iktisat alanlarında çalıştığı (%82) görülmektedir (Tablo 7). Meslek alanı durumuna göre dağılımlarında toplam 317 katılımcının 57'sinin beden eğitimi ve spor alanında olduğu (%18), 138'sinin öğretmen ve diğer eğitim alanlarında olduğu (%43,5), 45'nin iktisat alanında olduğu (%14,2), 48'sinin işletme alanında olduğu (%15,1), 17'sinin kamu yönetimi alanında olduğu (%5,4) ve 12'sinin diğer alanlarda olduğu (%3,8) görülmektedir (Tablo 8). Ev sahiplik durumlarına göre dağılımlarında toplam 317 katılımcının 180'nin kendi evinde oturduğu (%56,8), 107'sinin kirada oturduğu (%33,8), 9'nun lojmanda oturduğu (%2,8), 21'nin diğer yerlerde oturduğu (%6,6) görülmektedir (Tablo 9). Ek gelir durumuna göre dağılımlarında toplam 317 katılımcının 41'nin ek gelire sahip olduğu (%12,9), 235'nin ek gelire sahip olmadığı (%74,1), 41'nin kısmen ek gelire sahip olduğu (%12,9) görülmektedir (Tablo 12). Gelir düzeyi yeterlilik durumlarına göre dağılımlarında toplam 317 katılımcının 2'sinin gelir düzeyinin hiç yeterli olmadığı (%0,6), 35'nin yeterli olduğu (%11), 134'nün kısmen yeterli olduğu (%42,3), 142'sinin yeterli olduğu (%44,8) ve 4'nün çok yeterli olduğu (%1,3) görülmektedir (Tablo 13). Araştırma katılanların yaş ve hizmet yılı incelendiğinde, yaş aralığının 22 ile 63 yaş arasında olduğu ve yaş ortalamalarının 42,37 olduğu görülmüştür. Ayrıca katılımcıların ortalama hizmet yılının 15,81 olduğu görülmüştür (Tablo 14).

İki değişken arasında ilişkinin yönü ve gücü ile ilgili bir araştırma yapılmak istendiğinde korelasyon analizinden faydalanılmaktadır. Korelasyon katsayısının büyüklük bakımından yorumlanmasında şu sınırlılıklar kullanılabilir. Analiz sonucunda çıkan 0'a yakın değerler, iki değişken arasında doğrusal ve zayıf, 1'e yakın değerler ise, iki değişken arasında doğrusal ve güçlü bir ilişkinin olduğunu gösterir (Bayram, 2004: 115). Korelasyon katsayısının pozitif (1.00; $r > 0$) olması mükemmel pozitif bir ilişkiyi yani bir değişkene ilişkin verilerin artması durumunda diğerinin de artacağı veya bir değişkene ilişkin verilerin azalması durumunda diğerinin de azalacağı anlamına gelir. Diğer taraftan korelasyon katsayısının negatif (-1.00; $r < 0$) olması durumunda değişkenler arasında ters yönlü ilişkinin olduğu anlaşılır. Korelasyon katsayısının 0.00 yani $r = 0$ olması ilişkinin olmadığını gösterir (Ural ve Kılıç, 2006: 247). Yapmış olduğumuz çalışmada araştırma grubunun örgütsel iklim algısı ile örgütsel güven duygusu arasında pozitif yönde orta seviyede ($r = 0,554$) bir korelasyon

olduğu görülmektedir. Diğerleri arasında ise pozitif yönde zayıf bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Örgütsel güven duygusu ile iş yaşam dengesi ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde zayıf bir korelasyon olduğu, iş yaşam dengesi ile örgütsel iklim algısı algısı ve diğerleri arasında pozitif yönde zayıf bir ilişki olduğu görülmektedir. Örgütsel bağlılık ile diğerleri arasında zayıf pozitif yönde bir korelasyon olduğu sonucuna varılmıştır (Tablo 15).

Sosyal bilimlerde Regresyon analizleri, aralarında ilişki olan iki ya da daha fazla değişkenlerden birisinin, ilgilenilen değişken (araştırmanın bağımlı (yordanan) değişkeni) olarak ele alınıp, diğerinin bağımsız (yordayıcı) değişken olarak tanımlanarak, aralarındaki ilişkiyi matematiksel bir fonksiyon ile açıklamaya yarayan regresyon analizi ile bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni ne şekilde etkilediği, bağımlı değişken üzerindeki değişimin, ne kadarının bağımsız değişkenler nedeniyle ortaya çıktığı, bağımsız değişkenlerin alacağı değerlere göre, bağımlı değişkenin değerinin ne olacağı belirlenmeye çalışılır. Korelasyon analizlerinden farklı olarak regresyon analizlerinde bir ya da daha fazla değişkenin (çoklu regresyon) başka bir değişken üzerindeki etkisini ve yönünü incelemektedir. Bu nedenle, Regresyon analizlerinde bağımlı ve bağımsız değişkenlerin belirlenmesi teşkil etmektedir. Bağımlı değişkendeki toplam değişimin yüzde kaçının bağımsız değişkenler tarafından açıklandığını bulmak için regresyon analizinde R^2 değerinden yararlanır. Bu değer tüm değişkenlerin birlikte açıkladıkları varyans oranını verir. R^2 değeri 0 ile 1 arasında değer alır. Değer 0'a yaklaşırsa, modelin veriye uyum göstermediği veya bağımsız değişkenlerin, bağımlı değişkendeki değişmeyi açıklayamadığı, 1'e yaklaşırsa, bağımlı değişkendeki değişimin, bağımlı değişkenler tarafından iyi açıklandığını gösterir. Ayrıca kurulan regresyon modelinin anlamlılığını test etmek için F (ANOVA) testinden yararlanır (Bayram, 2004: 119). Buna göre bu çalışmada 4 model oluşturulmuş ve açıklanmıştır.

Araştırmada oluşturulan Regresyon model 1'de örgütsel iklim algısı, örgütsel güven duygusu ve örgütsel bağlılık bağımsız, iş yaşam dengesi ise bağımlı değişken olarak alınmıştır. Araştırmamız sonucuna göre yapılan reregresyon analizinde oluşturulan denklemin tahmin gücünün %25,9 olduğu görülmektedir (Tablo 16). Bununla birlikte yapılan ANOVA testine göre, anlamlılık değeri $0,000 < 0,05$ olduğundan oluşturulan modelin (model 1) anlamlı olduğu görülmektedir (Tablo 17).

Oluşturulan model 1'e göre iş yaşam dengesi ile örgütsel iklim algısı, örgütsel güven duygusu ve örgütsel bağlılık duygusu arasındaki ilişki incelendiğinde, örgütsel güven duygusu artması bağımlı değişken olan iş yaşam dengesinin azalmasına neden olmaktadır. Ayrıca örgütsel güven duygusu ve örgütsel iklim algısı arttıkça iş yaşam dengesinin de arttığı görülmektedir. Buna göre örgütsel güven duygusunun iş yaşam dengesine katkısının daha çok olduğu söylenebilir.

Araştırmada oluşturulan Regresyon model 2'de örgütsel iklim algısı, iş yaşam dengesi ve örgütsel bağlılık bağımsız, örgütsel güven duygusu ise bağımlı değişken olarak alınmıştır. Oluşturulan regresyon model 2'nin sonucuna göre; denklemin tahmin gücünün %35,30 olduğu görülmektedir (Tablo 19). Bununla birlikte yapılan ANOVA testine göre, anlamlılık değeri $0,000 < 0,05$ olduğundan oluşturulan modelin (model 2) anlamlı olduğu görülmektedir (Tablo 20). Oluşturulan model 2'ye göre iş yaşam dengesinin bağımlı değişken olan örgütsel güven duygusunu azaltıcı yönde etki yaptığı görülmektedir. Ayrıca örgütsel iklim algısı algısı ve örgütsel bağlılık duygusu faktörlerinin örgütsel güven duygusunu arttırıcı yönde etki ettiği söylenebilir. Burada örgütsel iklim algısı algısı katkısının daha çok olduğu görülmektedir.

Araştırmada oluşturulan Regresyon model 3'de örgütsel iklim algısı duygusu, iş yaşam dengesi ve örgütsel güven duygusu bağımsız, örgütsel bağlılık ise bağımlı değişken olarak alınmıştır. Oluşturulan regresyon model 3'ün sonucuna göre; oluşturulan denklemin tahmin gücünün %35,80 olduğu görülmektedir (Tablo 22). Bununla birlikte yapılan ANOVA testine göre anlamlılık değeri $0,000 < 0,05$ olduğundan oluşturulan modelin (model 3) anlamlı olduğu görülmektedir (Tablo 23). Oluşturulan model 3'e göre iş yaşam dengesinin, örgütsel iklim algısının ve örgütsel güven duygusunun bağımlı değişken olan örgütsel bağlılık duygusu arttırıcı yönde etki yaptığı görülmektedir. Burada iş yaşam dengesinin katkısının daha çok olduğu görülmektedir.

Araştırmada oluşturulan Regresyon model 4'de örgütsel bağlılık duygusu, iş yaşam dengesi ve örgütsel güven duygusu bağımsız, örgütsel iklim algısı ise bağımlı değişken olarak alınmıştır. Oluşturulan regresyon model 4'ün sonucuna göre; kurulan denklemin tahmin gücünün %36,20 olduğu görülmektedir (Tablo 25). Bununla birlikte yapılan ANOVA testine göre anlamlılık değeri $0,000 < 0,05$ olduğundan oluşturulan

modelin (model 4) anlamlı olduğu gör÷lmektedir (Tablo 26). Oluşturulan model 4'e göre, örg÷tsel bağlılık duygusunun, örg÷tsel iklim algısının, iş yaşam dengesinin ve örg÷tsel güven duygusunun bağımlı değişken olan örg÷tsel iklim algısını arttırıcı yönde etki yaptığı gör÷lmektedir. Burada örg÷tsel güven duygusunun katkısının daha çok olduğu gör÷lmektedir.

Araştırma grubunun cinsiyet dağılımına göre iş yaşam dengesi alt boyutunda puanlarına bakıldığında anlamlı bir fark olmadığı fakat diğer alt gruplarda ise anlamlı farklılığın olduğu gör÷lmektedir. Bostancıoğlu (2014) tarafından “İş yaşam dengesi ve iş yaşam dengesinin çalışan verimliliği üzerine etkileri: İstanbul ili kağıthane ilçesi lise ve dengi okul öğretmenleri üzerinde bir alan araştırması” üzerine yapılan bir çalışmada da iş yaşam dengesi alt boyutlarında cisiyete göre bir farklılığın olmadığı tespit edilmiştir. Gülerüz (2016) tarafından yapılan bir çalışmada, araştırmamız sonuçlarının tersine cinsiyete göre kadın katılımcılar ile erkek katılımcılar arasında farklılığın olduğunu tespit etmiştir. Kadın katılımcıların ölçek puanları erkeklere oranla daha anlamlı ve yüksek bulunmuştur.

Araştırma grubunun medeni durumuna göre iş yaşam dengesi, örg÷tsel iklim algısı algısı, örg÷tsel güven duygusu ve örg÷tsel bağlılık duygusu alt boyutlarında puanlarına bakıldığında anlamlı bir fark olmadığı gör÷lmektedir. Gerçek, Atay Elmas ve Dünder (2015) tarafından yapılan benzer bir çalışmada da medeni duruma değişkenine göre anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Gülerüz (2016) tarafından yapılan araştırma grubunun medeni durumuna göre yapılan incelemede bekâr olanların evli olanlara göre iş yaşam dengesinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Küçükusta (2007) yaptığı çalışmasında, bekâr bireylerin evli bireylerden daha yüksek iş-yaşam dengesine sahip olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bekâr bireylerin evli bireylerden daha yüksek iş-yaşam dengesine sahip olmaları, özel yaşamlarında yani aile ortamlarında çok fazla sorumluluklarının olmamasıyla açıklanabilir

Araştırma grubunun iş yaşam dengesi, örg÷tsel iklim algısı algısı, örg÷tsel güven duygusu ve örg÷tsel bağlılık duygusu alt boyutlarında puanlarına bakıldığında yaş bakımından alt boyutlarda anlamlı bir fark tespit edilememiştir.

Araştırma grubunun statü durmuna bakıldığında örgütsel iklim algısı algısı ve örgütsel güven duygusu alt boyutlarında puanlarına bakıldığında statü bakımından alt boyutlarda anlamlı bir fark görülmemektedir. Ancak iş yaşam dengesi ve örgütsel bağlılık duygusu alt boyutlarında statü bakımından anlamlı bir fark görülmektedir. Bostancıoğlu (2014) tarafından yapılan bir çalışmada üst kademe görevlerde çalışan katılımcıların iş dengesi algısı alt ve orta kademe görevlerde çalışan katılımcıların iş dengesi algısından daha olumlu olduğu sonucuna ulaşmıştır. Durna ve Babayiğit (2015) tarafından yapılan başka bir çalışmada iş ve aile alanları arasındaki rollerin gerçekleşmesi ve bu rollerin gerçekleşmesi sonrası tatmin olma duygusu önem teşkil etmektedir. Bu sebeple çalışanlar bu iki alan arasında belirli bir denge kurmaya çalışmakta ve hayatlarını bu düzen içerisinde sürdürmeye çalışmaktadırlar. Araştırma gruplarının iş yaşam dengesi alt boyutunda statü açısından bulunan anlamlı farklılığın genel sekreter ile sportif eğitim uzmanı ve şef arasında olduğu; örgütsel bağlılık duygusu alt boyutunda ise anlamlı farklılığın genel sekreter ile şef arasında olduğu görülmektedir.

Araştırma grubunun hizmet süresi açısından örgütsel iklim algısı algısı, örgütsel güven duygusu, iş yaşam dengesi ve örgütsel bağlılık duygusu alt boyutlarında puanlarına bakıldığında hizmet süresi bakımından alt boyutlarda anlamlı bir fark görülmemektedir. Gerçek, Atay Elmas ve Dündar (2015) yaptıkları çalışmada iş-yaşam dengesinin belirleyicilerinden biri olan yaşam ve kariyer evresi üzerinde durmuşlardır. Bireyin mesleki çalışma yılı arttıkça mesleki tecrübesi de artar, işini daha ciddiye alır. Mesleğine ve bireysel gelişimine daha fazla önem verir. Meslekte deneyim kazandıkça hırslı, enerjisi ve gayreti daha fazladır. Bununla birlikte çalışanın yaşının ilerlemesiyle beraber iş yaşamı dışında kalan yaşamında da sorumlulukları artar.

Araştırma grubunun eğitim düzeyleri açısından değerlendirildiğinde örgütsel güven duygusu, iş yaşam dengesi ve örgütsel bağlılık duygusu alt boyutlarında puanlarına bakıldığında eğitim durumu bakımından alt boyutlarda anlamlı bir fark görülmemektedir. Ancak örgütsel iklim algısı algısı alt boyutunda eğitim durumu bakımından anlamlı bir fark görülmektedir. Araştırma gruplarının örgütsel iklim algısı algısı alt boyutunda eğitim durumu açısından bulunan anlamlı farklılığın üniversite mezunu ile lisansüstü mezunu arasında olduğu görülmektedir. Güteryüz (2016)

tarafından yapılan bir çalışmada eğitim düzeyine göre yapılan incelemede ise ön lisans mezunlarının iş-yaşam dengelerinin lisans ve yüksek lisans mezunlarına göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Buna göre üniversite mezunu ile lisansüstü mezunlarının işyaşam dengesi ile ilgili beklentilerinin daha yüksek olduğu söylenebilir.

Araştırma grubunun örgütsel güven duygusu, iş yaşam dengesi ve örgütsel bağlılık duygusu alt boyutlarında puanlarına bakıldığında meslek alanı durumu bakımından alt boyutlarda anlamlı bir fark görülmemektedir. Ancak örgütsel iklim algısı algısı alt boyutunda meslek alanı durumu bakımından anlamlı bir fark görülmektedir. Araştırma gruplarının örgütsel iklim algısı algısı alt boyutunda meslek alanı durumu açısından bulunan anlamlı farklılığın beden eğitimi ve spor ile kamu yönetimi, öğretmen ve diğer eğitim grubu ile kamu yönetimi, iktisat ile kamu yönetimi ve işletme ile kamu yönetimi alanları arasında olduğu görülmektedir.

Araştırma grubunun ev sahiplik durumu incelendiğinde örgütsel iklim algısı algısı, örgütsel güven duygusu, iş yaşam dengesi ve örgütsel bağlılık duygusu alt boyutlarında puanlarına bakıldığında ev sahiplik durumu bakımından alt boyutlarda anlamlı bir fark görülmemektedir.

Araştırma grubunun gelir durumuna bakıldığında örgütsel iklim algısı algısı, örgütsel güven duygusu, iş yaşam dengesi ve örgütsel bağlılık duygusu alt boyutlarında puanlarına bakıldığında ek gelir durumu bakımından alt boyutlarda anlamlı bir fark görülmemektedir.

Araştırma grubunun gelir düzeyi yeterlilik durumuna göre iş yaşam dengesi ve örgütsel bağlılık duygusu alt boyutlarında puanlarına bakıldığında gelir düzeyi yeterlilik düzeyi durumu bakımından alt boyutlarda anlamlı bir fark görülmemektedir. Ancak örgütsel iklim algısı algısı ve örgütsel güven duygusu alt boyutlarında gelir düzeyi yeterlilik düzeyi bakımından anlamlı bir fark görülmektedir. Araştırma gruplarının örgütsel iklim algısı algısı ve örgütsel güven duygusu alt boyutlarında gelir düzeyi yeterlilik durumu açısından bulunan anlamlı farklılığın yeterli değil diyenler ile kısmen yeterli ve yeterli diyenler arasında olduğu görülmektedir.

Sonuç olarak, araştırma grubunun cinsiyet, eğitim durumu, statü, meslek alanı ve gelir seviyesi değişkenlerine göre 4 ölçek puanları arasında anlamlı farklılıkların

olduğu, medeni durum, yaş, hizmet süresi ve ev sahiplik durumu değişkenine göre ise anlamlı farklılık olmadığı sonucuna varılmıştır.

Korelasyon sonuçlarına göre örgütsel iklim ile örgütsel güven duygusu arasında pozitif yönde orta seviyede ve örgütsel iklim ile iş-yaşam dengesi ve örgütsel bağlılık arasında ise pozitif yönde zayıf bir ilişki olduğu görölmektedir. Örgütsel güven duygusu ile iş yaşam dengesi ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde zayıf bir korelasyon olduğu görölmektedir. İş yaşam dengesi ile örgütsel iklim algısı ve diğerleri arasında pozitif yönde zayıf bir ilişki olduğu görölmektedir. Örgütsel bağlılık ile diğerleri arasında zayıf pozitif yönde bir korelasyon olduğu görölmektedir.



6. ÖNERİLER

Araştırma sonuçları incelendiğinde şu öneriler verilebilir:

- Kullanılan ölçme araçlarının farklı spor yönetim kurumlarında çalışılması,
- Nicel araştırmada elde edilen verilerin sonuçlarının, nitel araştırmaya ışık tutacak bir öneme sahip olduğu ve nitel araştırmalarla daha derinlemesine çalışmalar yapılması,
- Literatür incelendiğinde Gençlik ve Spor Bakanlığı bünyesinde yapılan çalışmaların kısıtlı olması, benzer çalışmaların önemsenmesi gerektiği,
- Araştırma sonuçlarının çeşitli projeler üretilerek, örgüt kültürünün daha dinamik yapıya kavuşmasında olanak sağlayabileceği önerilmektedir.

7. KAYNAKLAR

- Adair, J. (2003). Etkili Motivasyon, (Çev: Uyan, G.), İstanbul, 237.
- Akal, Z. (1992). İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri, Ankara: MPM Yayınevi.
- Akat, İ., Budak, G., Budak, G., (2002). İşletme Yönetimi, İzmir: Fakülteler Kitabevi, 63-230.
- Aktuna M. (2007). İnsan Kaynakları Yönetimi Eğitim Fonksiyonunun Örgütsel Güvene Etkileri ve Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.
- Aldemir, C. (1985). Örgütler ve Yönetimi: Makro Bir Yaklaşım, Bilgehan Basımevi, İzmir, 55.
- Altok, T.(1999) Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler İlişkin Hizmet ve İmalat İşletmelerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi(SDÜ), Yüksek Lisans Tezi, Isparta, 99.
- Altun, S. (2001). Örgüt Sağlığı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 9. Ankara.
- Arslan, N. (2004). Örgütsel Performansı Belirleyici Bir Etmen Olarak: Örgüt Kültürü ve İklimi Hakkında Bir Değerlendirme. Süleyman Demirel Üniversitesi, İİBF Dergisi, 9(1), 203-228.
- Aryee, S., Chen, Z.X., Budhwar, P.S. (2004). Exchange Fairness and Employee Performance: An Examination of the Relationship Between Organizational Politics and Procedural Justice. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 94: 1-14.
- Arzova, B. (2001). Motivasyonun Artırmada En Önemli Pay Yöneticilerindir, Ekopol, Ekonomi, Politika, Kültür ve Sanat Dergisi, Sayı:9, 20-21.
- Asanakutlu, T. (2001). Klasik ve Neo-Klasik Dönemde Örgütsel Güvenin Karşılaştırılması Üzerine Bir Deneme. Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 5:1-17.

- Asunakutlu, T. (2002). Örgütsel Güvenin Oluşturulmasına İlişkin Unsurlar ve Bir Değerlendirme”, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:2002-Güz, Sayı:9, 1-13.
- Aşan, Ö. (2001). Motivasyon, Yönetim ve Organizasyon, Ed: Güney, S., Nobel Yayın Dağıtım, 225-255.
- Atay, K. (2001). Okul Kültürü: Kuramdan Uygulamaya Eğitim Yöntemi, Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, S. 23, 179-191.
- Aydın, A.H. (2001). Yönetimin Fonksiyonları, Yönetim ve Organizasyon, Ed: Salih GÜNEY, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, Temmuz, 2001, 57-86.
- Aykan, E. (2007). Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Güven ve Tükenme Davranışı Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi. Sakarya-Türkiye, 159-170.
- Bakan, İ., Büyükbese, T., Bedestenci, Ç. (2004) Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü: Teorik ve Ampirik Yaklaşım, İstanbul: Aktüel Yayınları, 9.
- Başaran, İ.E. (1982). Örgütsel Davranış, A.Ü.E.F. Yayınları No:108, Ankara, 46.
- Batmaz, Ş. (2002). Örgütlerde Motivasyonun Önemi ve Başarıya Etkisi, Standard, Yıl:41, Sayı:491, 45-48.
- Bayo-Moriones, A., Galdon-Sanchez, J.E., Güell, M. (2004). Is Seniority- Based Pay Used As A Motivation Device? Evidence From Plant Level Data, IZA Discussion Paper Series, Discussion Paper , No: 1321, 1.
- Bilgen, N. (1990). Örgüt İklimi, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, Ankara, 22.
- Blackburn, R.S. (1982). Dimensions of Structure: A Review and Reappraisal. The Academy of Management Review, 7 (1): 59-66.
- Boe, T.A. (2002). Gaining and/or Maintaining Employee Trust Within Service Organizations. Research Paper. Master of Science Degree in Training and Development. The Graduate School University of Wisconsin-Stout, USA.
- Börü, D., İslamoğlu, G., Birsal, M. (2007). Güven: Bir anket geliştirme çalışması. Öneri Dergisi, 27.7:49-59.

- Brass, D.J. (1984). Being in the Right Place: A Structural Analysis of Individual Influence in an Organization. *Administrative Science Quarterly*, 29(4): 518-539.
- Büte, M. (2011). Etik İklim Örgütsel Güven ve Bireysel Performans Arasındaki İlişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1):171-192.
- Can, H. (1999). *Organizasyon ve Yönetim*, Ankara: Siyasal Kitabevi, 4.
- Can, H. (2005). *Organizasyon ve Yönetim*, Siyasal Kitabevi, Ankara, 46.
- Can, H., Aşan, Ö., Aydın, E. M. (2006). *Örgütsel Davranış*, İstanbul: Arıkan Yayınları, 26.
- Can, Y. (2012). Sport Satisfaction and Organizational Commitment Relation: A Study on Turkish Football Coaches, *Energy Education Science and Technology Part B: Social and Educational Studies*, 2012 Volume (issue) 4(3):, 1465-1472.
- Can, Y. (2016). Sporcuların İş Tatmini Spor Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Duygularının Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi. *Journal Of Human Sciences*, 13(3), 5248-5256. Doi:10.14687/Jhs.V13i3.4237.
- Can, Y., Bayansalduz, M., Yanar, S., Kırandı Ö. (2017). Investigation Of Relationship Between Life Satisfaction And Work-Life Balance's And Organizational Climate Perception In Sports Managers', *Journal of Education and Sociology*, ISSN: 2078-032X, Vol. 8. No. 1. 2017, 38-43.
- Can, Y., Koca, F., Kırandı, Ö., Yanar, Ş., Bayansalduz, M. (2017). Organizational Support Perception And Organizational Trust Relationship In Sports Workers, *Acta Scientiac Et Intellectus*, Vol.3. No.6 (2017) 2017, 97-105.
- Can, Y., Bayansalduz, M. (2017). Investigation Of Relationship Between Organizational Support Perception And Organizational Commitment And Career Satisfaction In Sports Managers, *Acta Scientiac Et Intellectus*, Vol.3. No.6 (2017) 2017, 119-127.
- Clutterbuck, D. (2003) *Managing Work-Life Balance: A Guide for HR in Achieving Organisational and Individual Change*, London, CIPD Publishing

- Cook, J., Wall, T. (1980). New Work Attitude Measures of Trust, Organizational Commitment and Personal Need Non-Fulfilment. *Journal of Occupational Psychology*, 53:39-52.
- Creed, D.W. E., Miles, R. E. (1996). Trust in organization: A conceptual framework linking organizational forms managerial philosophies and the opportunity cost of controls. In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*. London: Sage Publications, 114-139.
- Çelik, V. (2015). Eğitim Yönetiminde Örgütsel Kültür ve Önemi, *Amme İdaresi Dergisi*, Vol:1993, No:1, 136-149.
- Çetin, M. (2004). Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Çetinel, E. (2008). Örgütsel güven ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki üzerine bir örnek olay. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Çırpan, H., Koyuncu, M. (1998). İşletme Kültürünün Alt Kademe Yöneticileri Üzerindeki Etkisi: Bir Örnek Olay Çalışması. *Öneri Dergisi*, 2(9):223-230.
- Çiçek, D. (2005). Örgütlerde Motivasyon ve İş Yasam Kalitesi, Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Motivasyon Seviyelerinin Tespit Edilerek İş Yasam Kalitesinin Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma, Çukurova Üniversitesi, SBE, YDT, Adana, 34.
- Daft, R.L. (2001). *Organization Theory and Design*, South Western-Thomson Learning, Ohio, 17-18.
- Dalton, D.R., Todor, W.D., Spendolini, M.J., Fielding, G.J., Porter, L.W. (1980). Organization Structure and Performance: A Critical Review. *The Academy of Management Review*, 5(1): 49-64.
- Darcy, C., McCarthy, A., Hill, J. ve Grady, G. (2012) "Work-Life Balance: One Size Fits All? An Exploratory Analysis of The Differential Effects of Career Stage" *European Management Journal*, 30: 111-120

- Davidson, M.C.G. (2003). Does organizational climate add to service quality in hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 15 (4), 206-213.
- Davis, K. (1982). *İşletmede İnsan Davranışı*, 5. Baskıdan çeviri, Çev: Kemal Tosun, İ.Ü. Yayın No: 3028, İstanbul, 28-333.
- Değirmenci, P. (2009). *Kişilerarası İlişkilerde, Örgütte, Toplumda Güven ve İşverenlerin Güvene Bakışını Anlamaya Yönelik Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Demircan N., Ceylan, A. (2003). Örgütsel güven kavramı: Nedenleri ve Sonuçları. *Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 10(2), 139-150.
- Derin, N. (2011). *İşletmelerde Geride Kalan Sendromu ve Örgütsel Güven* (1. Basım.). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Dinçer, Ö. (1991). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. Timaş Yayınevi.
- Dinçer, Ö., Fidan, Y. (1996). *İşletme Yönetimi*, İstanbul: Beta Katsayısı Yayın, 117.
- Dirks, K.T., Ferrin, D.L. (2002). Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4):611-628.
- Doğan, M. (2002). *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi*, İzmir, 250.
- Dönertaş, F.C. (2008). *Etik İklimin Kuruma Güven Üzerindeki Etkisi*. Basılmamış Yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi. İstanbul.
- Drazin, R., Van De Ven, A.H. (1985). Alternative Forms of Fit in Contingency Theory, *Administrative Science Quarterly* 30, 514-539.
- Efil, İ. (1999). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Bursa: Alfa Basım Yayın, 51-248.
- Ellis, S., Dick, P. (2003). *Introduction to Organizational Behavior*. McGraw-Hill Education, London, 485 pp, 407-408.

- Ercan, H. (2000). Kariyer Yönetiminin Çalışan Motivasyonuna Etkileri Üzerine Bir Araştırma Örneği: Ford Otosan A.Ş. İnönü Fabrikası, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir, 98.
- Erden, A., Erden, H. (2009). Predicting organizational trust level of school managers and teachers at elementary schools. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 1: 2180-2190.
- Eren, E. (2013). Yönetim ve Organizasyon Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar, İstanbul: Beta Katsayısı Yayınları, 44.
- Ertekin, Y. (1978). Örgüt İklimi. *Amme İdaresi Dergisi*, 11(2).
- Ertürk, M. (2009). İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, İstanbul: Beta Katsayısı Basım Yayım, 9-84.
- Fayol, H. (2012) *Administration Industrielle et Generale*, Çev. M.A. Çalikoğlu, Adres Yayınları, Ankara, 69.
- Fukuyama, F. (2000). Güven Sosyal Erdemler ve Refahın Yaratılması, İş Bankası Kültür Yayınları, 2. Baskı, İstanbul, 247-259.
- Gambetta, D. (1988). Can We Trust?" İçinde, Edt. D.G. Gambetta, T.: Making and Breaking Cooperative Behaviors, New York; Basil Blackwell, 131-185.
- Genç, N. (2004). Yönetim ve Organizasyon Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 53.
- Genç, N. (2005). Yönetim ve Organizasyon, Seçkin Yayıncılık San. ve Tic. A.Ş, Ankara, 98-99.
- Germian, R., Dröge, C., Douherty, P. (1994). The Effect of Just in Time Selling on Organizational Structure: An Empirical Inverstigation, *Journal of Marketing Research*, 31 (4), 471-483.
- Giddens, A. (2005). *Sosyoloji*, Ankara: Ayraç Yayınevi, 619.
- Giderler, C.A. (2012) Örgütsel Adalet, Derya Ergun Özler (Ed.), Örgütsel Davranışta Güncel Konular, (içinde 41-63) 2. Baskı. Bursa, Ekin Basım, 13.
- Grant, R.M. (1996). Toward Knowledge Based Theory of the Firm, *Strategic Management Journal*, 17 (1), 109-122.

- Günaydın, S.C. (2001). İşletmelerde Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven Değişkenlerinin Politik Davranış Algısı ve İşbirliği Yapma Eğilimine Etkisini İnceleyen Bir Çalışma. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Güneşer, A.B. (2002). Organizasyonda Güvenin Çalışanın İş Tatminindeki Rolü ve Önemi Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Güney, S. (2000). Yönetim ve Organizasyon El Kitabı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 144.
- Gürüz, D., Gürel, E. (2004). Yönetim ve Organizasyon Bireyden Örgüte, Fikirden Eyleme, Ankara: Nobel Basımevi, 80.
- Hagemann, G. (1995). Motivasyon El Kitabı, (Çe: Aksan, G.), İstanbul, 50.
- Halis, M., Uğurlu, Ö.Y. (2008). Güncel Çalışmalar Işığında Örgüt İklimi, İş Güç Endüstri İlişkileri İnsan Kaynakları Dergisi. Vol 10(2). 101-123.
- Hall, R.H., Johnson, N.J., Haas, J.E. (1967). Organizational Size, Complexity and Formalization. American Sociological Review, 32(6): 903-912.
- Hampton, D., Summer, C., Webber, R. (1983). Organizational Behavior and the Practice of Management. Glenview, Il.: Scott, Foresman, 1973'den Aronoff ve Baskin.
- Hatch, M.J. (1997). Organization Theory, Oxford, New York, 161.
- Hicks, G.H. (1979). Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından, 1. Cilt, Turhan Kitabevi, 3. baskı, Ankara, 34- 36.
- Hodge, B.J., Anthony, W.P., Gales, L.M. (1996). Organization Theory: A Strategic Approach, Prentice-Hall, New Jersey, 1996, 32.
- Huff, L., Kelley L. (2003). Levels of organizational trust in individualist versus collectivist societies: A seven nation study. Organization Science, 14(1), 1-4.
- Hui-min, W., Li-rong, L. (2008). Effects of trust in leader on organizational citizenship behavioral and team performance: Empirical evidence from China. 15th International

- İncir, G. (1984). Çalışanların Motivasyonuna Genel Bir Bakış, MPM Yayınları, No:313, Ankara, 3.
- İncir, G. (1990). Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme, Gülten İncir, MPM Yayınları:401, Ankara, 34.
- İslamoğlu, G., Birsnel, M., Börü, D. (2007). Kurum İçinde Güven: Yöneticiye, İş Arkadaşlarına ve Kuruma Yönelik Güven Ölçümü, Alan Araştırması ve Sonuçları. İstanbul: İnkılap Kitabevi.
- Jewell, L.N., Siegall, M. (1990). Contemporary Industrial/Organizational Psychology, Second Edition, West Publishing Company, St. Paul, 313.
- Johns, G., Saks, A. M. (2008). Organizational Behavior: Understanding and Managing Life at Work. Prentice Hall, Toronto, 654 pp, 398-403.
- Jones, G.R., George J. M. (1998). The experience and evolution of trust: Implications for cooperation and teamwork. Academy of Management Review, 23(3), 531-546.
- Kanbur, E. (2002). Toplam Kalite Yönetimi Uygulayan İşletmelerde İşgören Motivasyonunu Etkiyen Faktörler ve Ampirik Bir Araştırma, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir, 166.
- Kangis, P., Williams, D. (2000). Organizational Climate and Corporate Performance: An Empirical Investigation, Management Decision, 38/8, 531-540.
- Kanten, P., Ülker, F.E. (2013). The effect of organizational climate on counterproductive behaviors: an empirical study on the employees of manufacturing enterprises, The Macrotheme Review, 2(4), 144-160.
- Karcioğlu, F. (1997). Özelleştirme ve Örgüt İklimi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 66.
- Kartal, S.E. (2010). Genel Liseler İle Mesleki ve Teknik Liselerdeki Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeylerinin Karşılaştırılması. Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi, Elazığ.

- Kaya, A. (2000). Japon Yönetim ve Yöneticilik Tarzı, Standart, Yıl:39, Sayı:461, 90-96.
- Keser, A. (2006). Çalışma Yaşamında Motivasyon, Alfa Aktüel Yayınları, İstanbul, 47.
- Koç, H. Topaloğlu, M. (2010). Yönetim Bilimi Temel Kavramlar Kuramlar İlkeler, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Koçel, T. (2003). İşletme Yöneticiliği, Beta Katsayısı, İstanbul, 97-171.
- Koçel, T. (2011). İşletme Yöneticiliği, Beta Katsayısı Basım Yayın, İstanbul, 211.
- Korkmaz, O, Erdoğan, E. (2014). İş Yaşam Dengesinin Örgütsel Bağlılık Ve Çalışan Memnuniyetine Etkisi The Effect Of Work- Life Balance On Employee Satisfaction And Organizational Commitment Ege Academic Review Cilt: 14 • Sayı: 4 • Ekim 2014 Ss. 541-557
- Koys, D. J., DeCotiis, T. A. (1991). Inductive measures of psychological climate, Human relations, 44(3), 265-285.
- Kramer, R.M. (1999). Trust and Distrust in Organizations: Emerging Perspectives, Enduring Questions. Annual Reviews Psychology, 50: 569-598.
- Kramer, R.M. (2009). Organizational Trust A Reader. New York: Oxford University Press.
- Kuşlivan, Z. (1999). Örgütlerde Motivasyonun Önemi ve Kullanılan Motivasyon Araçları, Human Resources: İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi, Yıl:3, Sayı:3, 55-64.
- Laschinger, H.K., Shamian, S., Thomson, J.D. (2001). Impact of Magnet Hospital Characteristics on Nurses' Perceptions of Trust, Burnout, Quality of Care, and Work Satisfaction. Nursing Economics, 19(5):209.
- Leblebici, N. D., Karasoy, A. (2009). Örgüt Kültürünün Algılanan Hizmet Kalitesine Etkisi: Kamu ve Özel Öğrenci Yurtlarında Karşılaştırmalı Bir Araştırma, Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, S. 1, 279-304.

- Lewicki, R.J., Bunker, B.B. (1996). Developing and Maintaining Trust in Work Relationships, İçinde, Edt. Roderick M.K., Tom, R.T., Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research. Thousand Oaks, California: Sage Publications, 114-139.
- Likert, R. (1970). Sevk ve İdarecilik Davranışları ile Sosyal Bünye Arasındaki Münasebetler, Çev: Faiz Poyraz, Sevk ve İdare Dergisi, 26.
- Litwin, G., Stringer, R. (1968). Motivation and Organizational Climate. Division of Research Graduate School of Business Administration, Printed United States of America, Boston, 29-146.
- Lockhart, L. S. (2004). An ethnographic study of a smoll, alternative public high school. Unpublished master's thesis, TPMA Center Antioch University Seattle, Seattle.
- Malçok, A. (2011). Örgüt İklimi ve Personel Güçlendirmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışındaki Öncüllük Rolü Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, 19-37.
- Malinowski, B. (1990). İnsan ve Kültür, Çev. Fatih Gümüş, Ankara: Verson Yayınları, 41.
- Mankan, E. (2011). Yönetim ve Organizasyon, İzmir: İlya İzmir Yayınevi, 103.
- Maxwell, G. A. (2005) "Checks and Balances: The Role of Managers in Work-Life Balance Policies and Practices" Journal of Retailing and Consumer Services, 12:179-189.
- Mayer, R.C., Davis, J.H., Schoonman, F.D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. Academy of Management Review, 20:709-734.
- McAllister, D.J. (1995). Affect and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations. Academy of Management Journal, 38(1):24 59.
- McKnight, D.H., Choudhury, V., Kacmar, C. (2002). Developing and Validating Trust Measures For E-commerce: An Integrative Typology. Information Systems Research, 13(3), 334-359.

- Mishra, J., Morrissey, M.A. (1990). Trust in Employee/Employer Relationships: a Survey of West Michigan Managers. *Public Personnel Management*, 19, 4:443-485.
- Moorhead, G., Griffin, R.W. (2010). *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*. South Western Cengage Learning, Australia, 568 pp, 482.
- Moran, E.T., Volkwein, J.F. (1992). The Cultural Approach to the Formation of Organizational Climate, *Human Relations*, 45(1), 19-47.
- Morgan, D.E., Zeffane, R. (2003). Employee Involvement, Organizational Change and Trust in Management. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(1): 55-75.
- Mullins, L. J. (2007). *Management and organizational behaviour*. Prentice-Hall Inc., London.
- Neves, P., Caetano, A. (2006). Social Exchange Processes in Organizational Change: The Roles of Trust and Control. *Journal of Change Management*, 6(4):353.
- Newstrom, J.W., Davis, K. (1993). *Organizational Behavior Human Behavior at Work*, Ninth Edition, International Edition, McGraw-Hill, 44-45.
- Nicholson, N. (2003). How to Motivate Your Problem People, *Harvard Business Review*, 57- 59.
- Omarov, A. (2009). *Örgütsel Güven ve İş Doyumu: Özel Bir Sektörde Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.*
- Onaran, O. (1971). *Örgütlerde Karar Verme*, Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayını, 254.
- Örücü, E., Kanbur, A. (2008). *Örgütsel-Yönetmel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma*”, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, C.15, S. 1, Manisa, 86.
- Özdevecioğlu, M. (2003). *Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerinde Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*,

- Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı:21, 77-96.
- Özgen, E. (2003). İletişim ve Liderlik. İletişim Dergisi, 18:110-112.
- Öztürk, M. (2003). Fonksiyonları Açısından İşletme ve Yönetim, İstanbul: Papatya Yayıncılık, 138.
- Peker, Ö. (1998). Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği, Ankara: TODAİE Yayınları, 87.
- Polat, S. (2009). Eğitim Örgütleri İçin Sosyal Sermaye Örgütsel Güven. Ankara: Pegem Akademi.
- Ranson, S., Hinings, B., Greenwood, R. (1980). The Structuring of Organizational Structures. Administrative Science Quarterly, 25: 1-18.
- Reyhanoğlu, M. (2006). Ar-Ge İşbirliklerinde Güven: Ankara'daki Teknoparklarda Faaliyet Gösteren İşletmelerde Bir Araştırma. Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Robbins, S.P. (1993). Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications. Prentice Hall, New Jersey, 750 pp, 337.
- Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M. (2003). Örgütsel Psikoloji, Gözden Geçirilmiş 4.Baskı, Bursa: Furkan Ofset, 156-164.
- Sarıbay, A.Y. (1992). Siyasal Sosyoloji, Gündoğan Yayınları, Ankara, 71.
- Schein, E. (1978). Örgüt Psikolojisi, Çev: Tosun, M., Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, Ankara, 9.
- Schein, E. (1985). Organizational Culture and Leadership, San Francisco: Jossey Bass Publishers, 11.
- Schneider, B., Reichers, A.E. (1983). On the etiology of climates, Personnel Psychology, 36(1), 19-39.
- Sevinç, Y.S. (2013). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İletişim Yeterliliklerine İlişkin Öğretmen Görüşleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişki: Uşak İli Örneği, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak, 34.

- Sims, H.P., LaFollette, W. (1975). An assessment of the Litwin and Stringer organization climate questionnaire, *Personnel Psychology*, 28(1), 19-38.
- Smith, D. (1998). Are Your Employees Bowling Alone? How to Build a Trusting Organization. *Harvard Management Update*, 3(9):37-43.
- Sookyung, K., O'Neill, J.W., Jeong, S.E. (2004). The relationship among leader-member exchange, perceived organizational support, and trust in hotel organizations. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 3(1), 59-70.
- Soykenar, M. (2008). Sağlık İşletmelerinde Personelin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Hastanesinde Örnek Bir Uygulama*, İzmir, 43.
- Stoner, C.R., Hartman, R. (1993). Team building: Answering tough questions-team management as a way of enhancing corporate competitiveness. *Business Horizons*, 36(5), 73.
- Sucu, Y. (2000). Geçmişten Günümüze Yönetim Düşüncesindeki Gelişmeler: Bütünleştirici Bir Durumsallık Modeli, Ankara: Elit Yayıncılık, 152-298.
- Şenay, Y. (2008) Örgütsel Adalet ile İş bölümü ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Cilt:13, Sayı:2*, 295-312.
- Şimşek, Ö.F. (2007). Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş Temel İlke ve Lisrel Uygulamaları, *Ekinoks yayınları*, Ankara, 54.
- Şimşek, S., Taşçı, A. (2004) Örgütlerde ‘Güven’ Konsepti ve Emniyet Örgütünde Güven Modellerinin Değerlendirilmesi. *Polis Dergisi*, 34:1-8.
- Şimşek, Ş. (1999). Yönetim ve Organizasyon, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 193.
- Şişman, M. (1994). Örgüt Kültürü; Eskişehir İl Merkezindeki İlkokullarda Bir Araştırma, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 39.
- Tan, H.H., Lim, A.K.H. (2009). Trust in Coworkers and Trust in Organizations. *The Journal of Psychology*, 143(1) :45-66.

- Tan, H.H., Tan, C.S.F. (2000). Toward The Differentiation of Trust in Supervisor and Trust in Organization. Genetic, Social and General Psychology Monographs, 126(2):24-260.
- Tanrıverdi, H., Oktay, K. (2001). Otel İşletmelerinde İş Gören Motivasyonuna Yönelik Bir Araştırma, Gazi Üniversitesi Vakfı, Turizm Akademik, Sayı:2, 33-40.
- Taslak, S., Kara, M. (2009). İşletme Bilimine Giriş Modern İşletmecilik, Trabzon: Murathan Yayınları.
- Tortop, N., İşbir, E.G., Aykaç, B. (1993). Yönetim Bilimi, Yargı Yayınları: 19, Yargı Kitap ve Yayınevi, Ankara, 231.
- Tosun, K. (1982) İşletme Yönetimi, Ankara: Savaş Yayınevi, 73-196.
- Tschannen-Moran, M., Hoy, W.K. (2000). Multidisciplinary Analysis of the Nature, Meaning and Measurement of Trust. Review of Educational Research, 70(4):547-593.
- Tüzün, İ.K. (2006). Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi; Uygulamalı Bir Çalışma. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Tüzün, İ.K. (2007). Güven Örgütsel Güven ve Örgütsel Güven Modelleri, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İİBF Dergisi, 93-118.
- Udy, S.H. (1959). Bureaucracy and Rationality in Weber's Organization Theory: An Emprical Study, American Sociological Review, Vol. 24 No. 6, 791-795.
- Unutkan, G.A. (1995). İşletmelerde Yönetimi ve Örgüt Kültürü, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 11.
- Ural, A. ve Kılıç, İ. (2006). Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi. 2.Baskı. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Ülgen, H. (1997). İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması, İstanbul: Şahinkaya Matbaacılık, 5-18.

- Vidotto, G., Vicentini, M., Argentero, P., Bromiley, P. (2008). Assessment of Organizational Trust: Italian Adaptation and Factorial Validity of the Organizational Trust Inventory. *Social Indicators Research*, 88, 563-575.
- Wendell, F., Bell, C. (1978). *Organization Development*, Engle Wood Cliff: Prentice Hall.
- Whitener, E.M. (1997). The Impact of Human Resource Activities on Employee Trust. *Human Resource Management Review*, 7 (4): 389-404.
- Wickesberg, A.K. (1966). *Management Organization*, Appleton-Century-Crofts, New York, 5.
- Willem, A., Buelens, M., De Jonghe, I. (2007). Impact of Organizational Structure on Nurses' Job Satisfaction: A Questionnaire Survey. *International Journal of Nursing Studies*, 44: 1011-1020.
- Worchel, P. (1979). Trust and distrust. In W. G. Austin & S. Worchel (Eds.), *The social psychology of intergroup relations*. Belmont, CA: Wadsworth.
- Yahyagil, M. Y. (2003). The employee perceptions of organizational climate and its relationship with job satisfaction in a private health care organization. *Global Business and Technology Association*, 13 (2), 236-246.
- Yılmaz, A., Giderler, C.A. (2009). Theoretical Analyze on the Concept of Trust in Organisational Life. *European Journal of Social Sciences*, 8(2).
- Yılmaz, E. (2006). Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Yılmaz, K., Altinkurt, Y. (2013). Örgütsel iklim ölçeğinin Türkçeye uyarlanması: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (3) 1, 1-11.
- Yoo, S. J., Huang, W. H., Lee, D.Y. (2012). The impact of employee's perception of organizational climate on their technology acceptance toward e-learning in South Korea, *Knowledge Management & E-Learning: An International Journal (KM&EL)*, 4(3), 359-378.

Yücel, P.Z. (2006). Örgütsel Güven ve İş Tatmini İlişkisi ve Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 10.

Yüksel, Ö. (2000). İnsan Kaynakları Yönetim, Gazi Kitabevi, Ankara, Ekim, 130.

Zheng, W., Yang, B., Mclean, G.N. (2009). Linking Organizational Culture, Structure, Strategy, and Organizational Effectiveness: Mediating Role of Knowledge Management. Journal of Business Research, 1-9.



KİŞİSEL BİLGİLER

İsim: Bilal OKUDAN

Email: bilalokudan@gmail.com

Eğitim:

- 1998 Samsun Namık Kemal Lisesi
- 2006 Tokat Gaziosmanpaşa Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu
- 2011 Cumhuriyet Üniversitesi Beden Eğitimi Öğretmenliği Anabilim Dalı Yüksek Lisans
- 2016 Muğla Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı Doktora Devam Ediyor

Yabancı Dil:

İngilizce

Mesleki Belgeleri ve Görevleri:

- 2006 Sakarya Gençlik Ve Spor İl Müdürlüğünde
- 2008 Samsun Gençlik Ve Spor İl Müdürlüğünde Görevlerine
- 2010 Yılında Millî Eğitim Bakanlığı Erzurum İl Müdürlüğünde Beden Eğitimi Öğretmeni
- 2011 Yılında Gençlik Ve Spor Bakanlığının Kurulması İle Gençlik Ve Spor Bakanlığı'na Bağlı Eğitim Kültür Ve Araştırma Genel Müdürlüğünde Öğretmen
- 2011-2012 Bakanlık Özel Kalem
- 2012-2104 Spor Genel Müdürlüğü Özel Kalem
- 2015-2016 Wushu Federasyonu Koordinatör
- 2017 Aydın Adnan Menderes Üniversitesi Öğretim Görevlisi Görevine Devam Ediyor
- 2012-2016 Herkes İçin Spor Federasyonu Organizasyon Kurulu - Wushu Federasyonu Eğitim Kurulu Okul Sporları Federasyonu Eğitim Kurulu - Okul

Sporları Federasyonu Yüzme Koordinatörü Olarak Görevine Devam Etmektedir. - Gençlik Ve Spor Federasyonu Kurucu Başkanlığı - Necmettin Erbakan Spor Kulübü Kurucu Başkanlık Yapmıştır

- 2013 Temmuz Ayında Türkiye'nin En Büyük Sivil Toplum Etkinliklerinden Birine Öncü Olarak 81 İlin Katılımı İle Oluşturulan 7 Bölge Federasyonu İle Ankara'da Türkiye Gençlik Kulüpleri Konfederasyonu Kurucu Genel Başkanlığını Yapmış Ve Günümüzde Bu Görevini Hala Yürütmektedir



EKLER

9.1. Ek-1 Anket İzni



T.C.
GENÇLİK VE SPOR BAKANLIĞI
Spor Genel Müdürlüğü

Sayı : 63296879-044/
Konu : Anket izni

28.04.2016* 01790

Sayın Bilal OKUDAN
1478 Cad. 10/10 Çukurambar ÇANKAYA
ANKARA

İlgi:20.04.2016 tarihli dilekçeniz.

İlgi tarihli dilekçeniz ile Spor Genel Müdürlüğü Merkez ve Taşra Teşkilatı çalışanlarına yönelik talep ettiğiniz anket çalışmanızın soruları incelenmiş olup ilişikte bulunan tasdiklenmiş suretinin uygulanmasında bir sakınca görülmemiştir.

Bilgilerinizi rica ederim.


Cengiz DEMİRDAĞ
Personel ve Eğitim Daire Başkanı V.

EK :
1 Anket (3 sayfa)

Adres: Örnek Mah. Oruç Reis Cad. No:13 Altındağ/ANKARA
Telefon: (0312) 596 7261 / e-posta: gamze.kahraman@sgm.gov.tr

0532 721 89 46

T.C
GENÇLİK VE SPOR BAKANLIĞI
SPOR GENEL MÜDÜRLÜĞÜ
(Personel Daire Başkanlığına)

Anketör Bilgileri:

Adı	Bilal
Soyadı	OKUDAN
Öğrenci No/T.C Kimlik No	Ö.NO. 3544060003 / TC. 63811196072
Öğrenim Durumu/Unvanı	Doktora
Anket Bilgileri	
Konusu/ Kaynağı	SPOR GENEL MÜDÜRLÜĞÜ MERKEZ VE TAŞRA TEŞKİLATI ÇALIŞANLARININ ÖRGÜTSEL İKLİM VE ÖRGÜTSEL GÜVEN ALGISI İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DUYGUSU ARASINDAKİ İLİŞKİLERDE İŞ - YAYŞAM DENGESİNİN ARACILIK ROLÜ
Yapılma Nedeni	() Bitirme Çalışması () Yüksek Lisans Tezi (x) Doktora Tezi () Diğer
Amacı	Bu çalışmanın amacı, Spor genel müdürlüğü merkez ve taşra teşkilatı çalışanlarının örgütsel iklim ve örgütsel güven algısı ile örgütsel bağlılık duygusu arasındaki ilişkilerde iş - yayşam dengesinin aracılık rolünün belirlenmesidir.
Uygulama Alanı/Uygulama Yöntemi	Anket uygulaması
Uygulama Tarihleri	1-30 EYLÜL 2016
Uygulanacak Birimler	Spor Genel Müdürlüğü Teşkilatları

Ek'te örneği sunulan anket çalışmasını belirtilen amaç dışında kullanmayacağımı taahhüt eder, gerekli iznin verilmesini arz ederim. 14.04.2016

Bilal OKUDAN

Ek: Anket Formu, 1 Adet

ASLI GİBİDİR
A. GÜVEN AYDIN
Eğitim ve Geliştirme
Şube Müdürü

9.2. Ek-2 Anket Formu

Sayın Yönetici,

Bu Anket, Spor Bilimleri alanında bir doktora çalışmasına veri toplamak amacıyla tamamen akademik düşünceyle hazırlanmış olup, bilimsel amaçlar dışında hiç bir suretle kullanılmayacaktır. Çalışmaya sağladığınız katkılardan dolayı teşekkür eder sağlık ve mutluluklar dileriz.






Bilal OKUDAN






Doç. Dr. Yusuf CAN






KİŞİSEL BİLGİ FORMU






1-Cinsiyetiniz	Kadın ()	Erkek ()	2-Yaşınız									
3-Medeni Durumunuz	Evli ()	Bekar ()	Diğer ()										
4-Kurumdaki görev statünüz												
5-Hizmet yılınız	6-Eğitim durumunuz												
.....	İlk - orta	...	Lise	...	Üniversite	...	Lisans üstü	...					
7- Eğitiminize dayalı meslek alanınız												
8- İkamet ettiğiniz evin sahiplik durumu	Kendim evim ()	Kira ()	Lojman ()	Diğer ()									
9- Bakmakla yükümlü olduğunuz aile birey sayısı												
10-Ailede sürekli gelir getirici çalışan sayısı												
11-Maaşınız dışında herhangi bir ek gelire sahip misiniz	Evet ()	Hayır ()	Kısmen ()										
12-Ailenin ekonomik gelir düzeyinin yeterliliği	Hiç yeterli değil ()	Yeterli değil ()	Kısmen yeterli ()	Yeterli ()	Çok Yeterli ()								

Aşağıdaki Örgütsel İklim algısına ilişkin soruları, **1-Hiç Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3- Kısmen Katılıyorum, 4- Katılıyorum 5-Tamamen Katılıyorum** şeklinde derecelendirilmiş seçeneklerden size uygun olan birisini işaretleyerek cevaplandırınız.

		1	2	3	4	5
1	İşlerin yapılmasında yeni fikirler ve özgün yollar bulmak önem taşır.					
2	Kurumda çalışanların girişimci olması istenir.					
3	Kurumumuzda yapılan her işin mükemmel olması istenir.					
4	Kurumda sürekli kontrol altında olduğumu hissedirim.					
5	Yaptığım işlerin zamanında bitmesi için zorlama vardır.					
6	İşimi yaparken yazılı kuralların dışında hareket etmeme izin verilmez.					
7	Kurumda, bireysel ihtiyaçlarımın önem taşıdığını hissedirim					
8	Çalışanlar özgür biçimde işbirliği yapabilirler.					

9	Çalışanların statüsü ve yeri ne olursa olsun fikirleri her zaman saygı ile karşılanmaktadır.					
10	Çalışanlar arasındaki ilişkiler rahat ve sıcaktır.					
11	Kurumumuz, iş dışında da çalışanların eğlenceli vakit geçirebilme olanaklarını yaratır.					
12	İşimde başarılı olmam için yöneticilerim destek verir.					
13	Görevlerimi yapmam konusunda cesaretlendirilirim					
14	İşimi yapmak için, en iyi yolu bulma konusunda yeterince özgürlüğüm vardır.					
15	Kurumumuz yeniliklere açıktır.					
16	İşimi iyi yapmam konusunda motive edilirim.					
17	Kurumda çalışanlar birbirlerinin yaptıkları işlerden habersizdir.					
18	Kurum çalışanları iş dışında kişisel iletişim kurmaz					
19	Kurumla ilgili haberler dedikodu şeklinde yayılır.					
20	Kurumumuzda birliktelik hissi yoktur.					
Aşağıdaki Örgütsel Güven duygusuna ilişkin soruları, 1-Hiç Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3- Kısmen Katılıyorum, 4- Katılıyorum 5-Tamamen Katılıyorum şeklinde derecelendirilmiş seçeneklerden size uygun olan birisini işaretleyerek cevaplandırınız.		1	2	3	4	5
						
1	Yöneticimin teknik olarak yeterli olduğuna güvenirim.					
2	Yöneticimin iyi düşünerek karar vereceğine güvenirim.					
3	Yöneticimin kurallar doğrultusunda hareket edeceğine güvenirim.					
4	Yöneticimin işiyle ilgili yeterli düzeyde anlama yeteneğine sahip olduğuna güvenirim.					
5	Yöneticimin işlerini en uygun biçimde yapacağına güvenirim.					
6	Yöneticimin bana söylediklerine inanırım.					
7	Yöneticim bir iş yaptığında, yaptığı bu işin başka sorunlara yol açmayacağına inanırım.					
8	Yöneticimin dikkatlice düşünerek iş yapacağına inanırım.					
9	Çalıştığım kurumda bana adil davranılacağına güveniyorum.					
10	Çalıştığım kurumda yöneticiler ve çalışanlar arasındaki güven düzeyi çok yüksektir.					
11	Çalışma arkadaşlarım arasındaki güven düzeyi oldukça yüksektir.					
12	Çalıştığım kurumda birbirimize bağlılık düzeyimiz çok yüksektir.					
13	Çalışma arkadaşlarımdan yeteneklerine olan güvenim tamdır.					
14	Çalışma arkadaşlarım, yöneticiler yokken dahi işlerini yaparlar.					

15	Çalışma arkadaşlarıma yaptığım işi zorlaştırmayacakları konusunda güvenirim.					
16	Çalıştığım kurumda bir zorlukla karşılaşsam, arkadaşlarımdan bana yardım edeceklerine inanıyorum.					
17	Eğer ihtiyacım olursa, çalışma arkadaşlarımdan bana yardım eli uzatacaklarına güvenirim.					
18	Çalışma arkadaşlarımdan çoğu, sözlerine güvenilir insanlardır.					
Aşağıdaki İş-Yaşam Dengesine ilişkin soruları, 1-Hiç Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3- Kısmen Katılıyorum, 4- Katılıyorum 5-Tamamen Katılıyorum şeklinde derecelendirilmiş seçeneklerden size uygun olan birisini işaretleyerek cevaplandırınız.						
1	Gün içinde basit şeyler için bile zaman bulamıyorum.					
2	“Ev evdir, iş iştir” düşüncesiyle yaşamıma yön veriyorum.					
3	Kendimi sadece çalışmayı bilen, yaşamın geri kalan kısmını yaşamayan biri olarak görüyorum.					
4	Hafta sonlarını eşimle ve/veya arkadaşım ile birlikte bir şeyler yaparak geçiriyorum.					
5	Yaşamı geriden izlediğimi düşünüyorum.					
6	Hem işimin hem özel yaşamımın aynı derecede önemli olduğunu düşünüyorum.					
7	Yaşamımı iyi planlayarak her işimi yapabiliyorum.					
8	Çalışma saatlerimin niceliğinden çok niteliğinin önemli olduğunu düşünerek hareket ediyorum.					
9	İş yaşamımda önceliklerimin neler olduğuna karar veriyor ve bu doğrultuda hareket ediyorum.					
10	İşim ve kişisel yaşamım arasında bir denge kurabiliyorum.					
11	İş yükümü oldukça iyi yönettiğime inanıyorum.					
12	İşlerimi mesai bitse de zihnen eve taşıyorum.					
13	İşlerimin yoğunluğuna yetişemiyorum.					
14	İş dışında kendimi dinlendirmek için sevdiğim hobilerle uğraşıyorum.					
15	“Çalışmazsam ilerlemem mümkün değil” şeklinde düşünerek akşamları çalışmaya devam ediyorum.					
16	İş sıkıntısından gülmeyi bile unutuyorum.					
17	Yaşamımın ideal yaşam biçimini yansıttığını düşünsem de, bir şeyleri kaçırdığımı düşüncesiyle yaşıyorum.					
18	En yakın arkadaşlarımdan işe boğulduğumu ve yaşamın diğer alanlarını göz ardı ettiğimi söylüyor.					
19	Keşke daha fazlasını yapabilseydim diye düşünüyorum.					
20	Sıradan bir gün içinde, zamanımı ve enerjimi hangi işlere vereceğim konusunda sağlıklı kararlar veriyorum.					
21	“Beni mutlu edecek işlerle uğraşsaydım, belki daha mutlu olurum” diye düşünüyorum.					
22	İş yerinden yoğunlukla geç saatlerde çıkıyorum.					

23	Hafta sonları aralıksız çalışmaya devam ediyorum.					
24	İşime harcadığım zamandan dolayı iş dışındaki etkinlikleri özleyorum.					
25	İşimde ve özel yaşamımda hoşlandığım etkinlikleri yapıyorum.					
26	İşimden kaynaklanan gerginlikler özel yaşamımı olumsuz yönde etkiliyor.					
27	Hem iş hem özel yaşamıma zamanımı uygun biçimde dağıttığımı düşünüyorum.					
28	Özel yaşamımdan ödün vermediğim için işimde zorluk yaşıyorum.					
Aşağıdaki Örgütsel bağlılık duygusuna ilişkin soruları, 1-Hiç Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3- Kısmen Katılıyorum, 4- Katılıyorum 5-Tamamen Katılıyorum şeklinde derecelendirilmiş seçeneklerden size uygun olan birisini işaretleyerek cevaplandırınız.						
1	Mesleğimin geri kalan kısmını bu kurumda geçirmekten çok mutluluk duyardım.					
2	Bu kurumun problemlerini sanki benim kendi problemlerimmiş gibi hissediyorum.					
3	Kurumuma karşı güçlü bir 'aitlik' duygusu hissetmiyorum.					
4	Bu kuruma karşı 'duygusal bağlılık' hissetmiyorum.					
5	Bu kurumda kendimi 'ailenin bir parçası' gibi hissetmiyorum.					
6	Bu kurum benim için çok büyük kişisel anlam ifade ediyor.					
7	Bu kurumda çalışmaya devam etmek benim için bir istek olduğu kadar bir gerekliliktir de.					
8	Şu anda istesem bile isimi bırakmak benim için çok zor olurdu.					
9	Şu anda kurumumdan ayrılmaya karar versem, hayatımdaki pek çok şey aksardı.					
10	Çalıştığım bu kurumu bırakmayı düşündürecek seçeneğim neredeyse hiç yok gibi.					
11	Bu kuruma kendimden bu kadar çok şey vermemiş olsaydım başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.					
12	Bu kurumu bıraktığımda ortaya çıkacak birkaç olumsuzluktan biri de mevcut is olanaklarımın azlığıdır.					
13	Şu anki işyerimde çalışmaya devam etmek için hiçbir zorunluluk hissetmiyorum.					
14	Benim için daha avantajlı bile olsa bu kurumu terk etmezdim					
15	Şu an bu kurumu bıraksam suçluluk duyardım.					
16	Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.					
17	Bu kurumu şu an için bırakamazdım, çünkü kendimi mecbur hissediyorum.					
18	Bu kuruma çok şey borçluyum.					


9.3. Ek-3 Etik Kurul Onay Formu

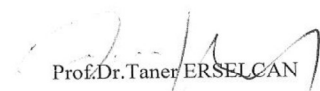
MUĞLA SITKI KOÇMAN ÜNİVERSİTESİ BİLİMSEL ARAŞTIRMALAR
VE YAYIN ETİĞİ KURULU DEĞERLENDİRME FORMU

SAĞLIK BİLİMLERİ ETİK KURULU	
Protokol No:141	Karar No: 141
Araştırmanın Yürütücüsü	MSKÜ Sağlık Bilimleri Enstitüsü Öğrenci Bilal OKUDAN
Araştırmanın Başlığı:	Spor Genel Müdürlüğü Merkez ve Taşra Teşkilatı Çalışanlarının Örgütsel İklim ve Örgütsel Güven Algıları ile Örgütsel Bağlılık Duyguları Arasındaki İlişkilerde İş Yaşam Dengesinin Aracılık Rolü
Başvuru Formunun Etik Kurula Geldiği Tarih:	15.12.2016
Başvuru Formunun Etik Kurulda İncelendiği Tarih:	15.12.2016
Karar Tarihi:	15.12.2016

SONUÇ

1.	<input checked="" type="checkbox"/> Kabul. Araştırmanın uygulanabilirliği konusunda bilimsel araştırmalar etiği açısından bir sakınca yoktur.
2.	<input type="checkbox"/> Düzeltme gereklidir.
3.	<input type="checkbox"/> Red.


Prof. Dr. Banu BAYAR
Başkan


Prof. Dr. Taner ERSELÇAN


Prof. Dr. Recep GÜRSOY


Prof. Dr. Feri ÖZTÜRK

Prof. Dr. Harun ÜÇÜNCÜ