

**T.C.
MUĞLA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ANABİLİM DALI**

**‘EGE BÖLGESİNDEKİ GENÇLİK VE SPOR İL
MÜDÜRLÜKLERİNDE ÇALIŞAN PERSONELİN ÖRGÜTSEL
BAĞLILIKLARI VE İŞ TATMİN DÜZEYLERİNİN
ARAŞTIRILMASI’**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**HAZIRLAYAN
EMRE BELLİ**

**DANIŞMAN
YRD. DOÇ. DR. SÜMMANİ EKİCİ**

**HAZİRAN, 2010
MUĞLA**

T.C.
MUĞLA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ANABİLİM DALI

EGE BÖLGESİNDEKİ GENÇLİK VE SPOR İL MÜDÜRLÜKLERİNDE
ÇALIŞAN PERSONELİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI VE İŞ TATMİN
DÜZEYLERİNİN ARAŞTIRILMASI

EMRE BELLİ

Sosyal Bilimleri Enstitüsünce
“Yüksek Lisans”
Diploması Verilmesi İçin Kabul Edilen Tezdir.

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih : 25.06.2010

Tezin Sözlü Savunma Tarihi : 24.06.2010

Tez Danışmanı : Yrd.Doç.Dr.Sümmani EKİCİ 

Jüri Üyesi : Yrd.Doç.Dr.Reşat KARTAL 

Jüri Üyesi : Yrd.Doç.Dr.Ercan ZORBA 

Enstitü Müdürü : Prof.Dr.Nurgün OKTİK

HAZİRAN-2010

MUĞLA

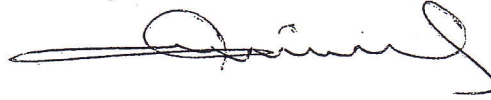
TUTANAK

Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün 02/06/2019 tarih ve 088/16 sayılı toplantısında oluşturulan jüri, Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin 25/4 maddesine göre, **Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı** Yüksek Lisans öğrencisi **Emre BELLİ**'nin "Ege Bölgesindeki Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerinde Çalışan Personelin Örgütsel Bağlılıkları ve İş Tatmin Düzeylerinin Araştırılması" adlı tezini incelemiş ve aday 24.06/2019 tarihinde saat 14:30 da jüri önünde tez savunmasına alınmıştır.

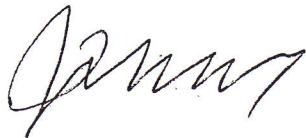
Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini savunmasından sonra 60 dakikalık süre içinde gerek tez konusu, gerekse tezin dayanağı olan anabilim dallarından sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin **kabul** olduğuna **oybirliği** ile karar verildi.

Tez Danışmanı

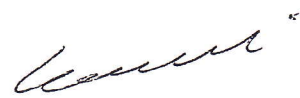
Yrd.Doç.Dr.Sümmani EKİCİ

**Üye**

Yrd.Doç.Dr.Reşat KARTAL

**Üye**

Yrd.Doç.Dr.Ercan ZORBA



YEMİN

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Ege Bölgesindeki Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerinde Çalışan Personelin Örgütsel Bağlılıkları ve İş Tatmin Düzeylerinin Araştırılması” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Kaynakça’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

25/06/2010

EMRE BELLİ

YÜKSEKÖĞRETİM KURULU DOKÜMANTASYON MERKEZİ		
TEZ VERİ GİRİŞ FORMU		
YAZARIN		
Soyadı : BELLİ		
Adı : Emre	Kayıt No:	
TEZİN ADI		
Türkçe : Ege Bölgesindeki Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerinde Çalışan Personelin Örgütsel Bağlılıkları ve İş Tatmin Düzeylerinin Araştırılması		
Y. Dil : Directorships in The Aegean Region In The Youth And Sports of The Staff to Determine Levels of Job Satisfaction and Organizational Commitment		
TEZİN TÜRÜ: Yüksek Lisans	Doktora	Sanatta Yeterlilik
(X)	()	()
TEZİN KABUL EDİLDİĞİ		
Üniversite	: Muğla Üniversitesi	
Fakülte	: Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu	
Enstitü	: Sosyal Bilimler Enstitüsü	
Diğer Kuruluşlar	:	
Tarih	:	

TEZ YÖNETİCİSİNİN

Soyadı, Adı : EKİCİ, Sümmani

Ünvanı : Yrd. Doç.Dr.

TEZİN YAZILDIĞI DİL : Türkçe**TEZİN SAYFA SAYISI**:120**TEZİN KONUSU (KONULARI) :**

1. Ege bölgesinde bulunan Gençlik ve Spor il müdürlüklerinde çalışan personellerin Örgütsel Bağlılıkları ve İş tatmin düzeylerinin belirlenmesidir.

TÜRKÇE ANAHTAR KELİMELER :

1.Örgütsel Bağlılık

2.İş Tatmini

İNGİLİZCE ANAHTAR KELİMER:

1.Organizational Commitment

2.Job Satisfaction

1- Tezinden fotokopi yapılmasına izin vermiyorum ()

2- Tezinden dipnot gösterilmek şartıyla bir bölümünün fotokopisi alınabilir (X)

3- Kaynak gösterilmek şartıyla tezin tamamının fotokopisi alınabilir ()

Yazarın İmzası :



Tarih : 25/06 /2010

ÖZET

EGE BÖLGESİNDEKİ GENÇLİK VE SPOR İL MÜDÜRLÜKLERİNDE ÇALIŞAN PERSONELİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI VE İŞ TATMİN DÜZEYLERİNİN ARAŞTIRILMASI

Bu çalışmanın amacı; Ege bölgesinde bulunan Gençlik ve Spor il müdürlüklerinde çalışan personellerin Örgütsel Bağlılıkları ve İş tatmin düzeylerinin belirlenmesidir.

Çalışmaya Ege bölgesinde yer alan 8 ilden (Aydın, Uşak, Manisa, Denizli, İzmir, Afyon, Kütahya, Muğla) 141'i bay, 47'si bayan olmak üzere toplamda 188 kişi katılmıştır. Araştırmada personelin örgütsel bağlılıklarını ölçmek için Meyer ve Allen, (1991) tarafından geliştirilmiş bulunan ve 9 sorudan oluşan örgütsel bağlılık ölçeği; iş tatmin düzeylerini ölçmek için ise Weiss ve Ark. (1967) tarafından geliştirilmiş ve Türkçeye Baycan, (1985) tarafından çevrilen 20 sorudan oluşan Minnesota İş Tatmin ölçeği uygulanmıştır. Anketlerin bazıları yüz yüze yöntemi ile doldurulmuş bazıları ise posta ile katılımcılara ulaşılmış ve tekrar toplanmıştır.

Elde edilen verilerin değerlendirilmesinde SPSS (16) İstatistik programı kullanılmış ve anlamlılık düzeyi ($p < 0,05$) alınmıştır. Katılımcıların demografik özelliklerini belirlemek için frekans analizi, cinsiyet ve medeni durumlarına göre örgütsel bağlılık ile iş tatmin düzeylerinin karşılaştırılmasında bağımsız gruplarda t-testi; yaş, kıdem, eğitim, kurumdaki görevleri, çalıştıkları illere göre karşılaştırılmasında ise tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. Örgütsel bağlılık ve iş tatmin ölçeklerinden aldıkları puanların ortalamasını belirlemek içinde betimsel istatistikten yararlanılmıştır.

Eğitim seviyeleri ile örgütsel bağlılıkları arasında, Meslekteki geçirilen görev süresi ile iş tatmininin karşılaştırılmasında anlamlı farklılıklara rastlanmıştır ($p < 0,05$). Her iki ölçekte de iller arasında anlamlı farklılıklara rastlanmıştır.

Anahtar Kelimeler : Örgütsel Bağlılık, G.S.G.M, İş Tatmini

ABSTRACT

DIRECTORSHIPS IN THE AEGEAN REGION IN THE YOUTH AND SPORTS OF THE STAFF TO DETERMINE LEVELS OF JOB SATISFACTION AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT

The purpose of this study, the Aegean region in the provincial directorate of Youth and Sports of the staff to determine the level of organizational commitment and job satisfaction.

To work the eight provinces in the Aegean region (Aydın, Uşak, Afyon, İzmir, Denizli, Manisa, Muğla, Kütahya), 141 men 47 women in a total of 188 people participated. Research staff to measure organizational commitment, Meyer and Allen (1991) has been developed by and composed of nine questions, the scale of organizational commitment, job satisfaction levels and to measure the Minnesota Job Satisfaction scale consists of 20 questions developed by Weiss and friends (1967) translated by the Baycan (1985) and Turkish was administered.

Some of the forms filled by the method of face to face with some of the participants reached the post and was reconvened. Evaluation of the data obtained from SPSS (16) statistics program was used and the significance level ($p < 0.05$) were taken.

Participants demographic characteristics to determine their frequency analysis, gender and marital status in accordance with organizational commitment and job satisfaction levels for comparison of independent samples t-test for age, seniority, education, corporate tasks in the work to the provinces by comparing the one-way analysis of variance was Applied. Organizational commitment and job satisfaction scale to determine the average of the scores was used in the descriptive statistics.

Between education levels and organizational commitment, job satisfaction, tenure spent in occupation of the comparison revealed no significant differences ($p < 0.05$). Significant differences between the two scales were found in the province.

Key Words : Job Satisfaction, Organizational Commitment

İÇİNDEKİLER	Sayfa No
TUTANAK.....	iii
YEMİN.....	iv
Y.Ö.K DÖKÜMANTASYON MERKEZİ TEZ VERİ GİRİŞ FORMU.....	v
ÖZET.....	vii
ABSTRACT.....	viii
İÇİNDEKİLER.....	ix
TABLolar LİSTESİ.....	xii
I.GİRİŞ.....	1
II.GENEL BİLGİLER.....	2
2.1.Türk Spor Teşkilatının Tarihi Gelişimi.....	2
2.1.1.Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı 1922- 1936(T.İ.C.İ.).....	2
2.1.2.Türk Spor Kurumu: 1936-1938 (T.S.K.).....	5
2.1.3.Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü 1938-1983 (B.T.G.M.).....	8
2.1.4.Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü (G.S.G.M.).....	11
2.1.4.1.Örgütsel Yapısı.....	11
2.1.4.2.Mali Yapısı.....	15
2.1.4.3.Görevleri.....	17
2.2.İş Doyumu.....	19
2.2.1.İş Doyumunun Tanımı.....	19
2.2.2.İş Doyumu İle İlgili Teoriler.....	22
2.2.2.1.Çift Etmen Teorisi.....	22
2.2.2.2.Eşitlik Teorisi.....	23
2.2.2.3.Sosyal Etki Teorisi.....	24
2.2.2.4.Mc. Clelland'ın Başarı Güdüsü Kuramı.....	24

2.2.2.5.Alderfer'in Vig Kuramı.....	25
2.2.3.İş Doyumunu Etkileyen Faktörler.....	25
2.2.3.1.Kişisel Faktörler.....	25
2.2.3.1.1. İş Doyumu-Cinsiyet.....	25
2.2.3.1.2.İş Doyumu-Yaş.....	26
2.2.3.1.3.İş Doyumu-Hizmet Yılı.....	27
2.2.3.1.4.İş Doyumu-Medeni Durum.....	27
2.2.3.1.5.İş Doyumu-Eğitim Düzeyi.....	27
2.2.3.1.6.İş Doyumu-Kişilik.....	28
2.2.3.1.7.İş Doyumu-Güdüler.....	29
2.2.3.2.Yapısal Faktörler.....	29
2.2.3.2.1.Ücret.....	29
2.2.3.1.2.Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları.....	30
2.2.3.1.3. Takdir Edilme Duygusu.....	31
2.2.3.1.4. Hiyerarşik İlişkiler.....	32
2.2.3.1.5. Çalışma Arkadaşlarıyla İlişkiler.....	32
2.2.3.1.6. İş Güvenliği.....	33
2.2.3.1.7. Örgüt Yapısı.....	34
2.2.4. İş Doyumsuzluğun Ortaya Çıkarabileceği Sorunlar.....	35
2.2.4.1.İşgücü Devri.....	35
2.2.4.2.Devamsızlık.....	36
2.2.4.3.Sabotaj.....	38
2.2.4.4.Yabancılaşma.....	39
2.3.Örgütsel Bağlılık.....	39
2.3.1.Örgütsel Bağlılık Kavramı.....	39
2.3.2.Örgütsel Bağlılık İle İlgili Yaklaşımlar.....	43

2.3.2.1.Meyer ve Allen'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları.....	44
2.3.2.1.1.Duygusal Bağlılık.....	44
2.3.2.1.2.Devam Bağlılığı.....	45
2.3.2.1.3.Normatif Bağlılık.....	46
2.3.2.2.Mowday, Porter ve Steers'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı.....	46
2.3.2.3.Staw ve Salancik'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı.....	47
2.3.2.4.Kanter'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı.....	48
2.3.2.5.O'Reilly ve Chatman'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı.....	49
2.3.2.5.1.Uyum.....	50
2.3.2.5.2.Özdeşleşme.....	50
2.3.2.5.3.İçselleştirme.....	50
2.3.2.6.Etizoni'nin Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı.....	50
2.3.3.Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler.....	51
2.3.3.1. Kişisel Faktörler.....	51
2.3.3.1.1.Cinsiyet.....	51
2.3.3.1.2.Yaş.....	52
2.3.3.1.3.Medeni Durum.....	52
2.3.3.1.4. Eğitim Düzeyi.....	53
2.3.3.2.Göreve İlişkin Faktörler.....	53
2.3.3.2.1.Stres.....	54
2.3.3.2.2.Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği.....	54
2.3.3.2.3.Monotonluk.....	55
2.3.3.2.4.İş Yüğü.....	55
2.3.3.2.5.Çalışma Koşulları.....	55
2.3.3.3.Yapısal Faktörler.....	56
2.3.3.3.1.Yetki Devri.....	56

2.3.3.3.2.Ücret Düzeyi.....	57
2.3.3.3.3.Terfi ve Ödül Sistemi.....	57
2.3.3.3.4.İşgören Devir Oranı.....	58
III.METOT.....	60
IV.BULGULAR.....	62
4.1.Çalışmaya Katılanların Sosyo-Demografik Özellikleri.....	62
4.2.Çalışmaya Katılanların Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Verdikleri Cevapların Dağılımları.....	65
4.3.Çalışmaya Katılanların Minnesota İş Tatmini Ölçeğine Verdikleri Cevapların Dağılımları.....	70
4.4.Çalışmaya Katılanların Örgütsel Bağlılık Ölçeğinden Aldıkları Puanların Ortalaması.....	80
4.5.Çalışmaya Katılanların İş Tatmini Ölçeğine Verdikleri Cevapların Ortalamaları.....	81
4.6.Çalışmaya Katılanların Sosyo-Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıklarının Karşılaştırılması.....	82
4.7.Çalışmaya Katılanların Sosyo-Demografik Özellikleri ile İş Tatmin Düzeylerinin Karşılaştırılması.....	87
V.TARTIŞMA VE SONUÇ.....	93
KAYNAKÇA.....	100
EKLER.....	118
Ek: 1.Örgütsel Bağlılık Anketi.....	119
Ek: 2.Minnesota İş Tatmini Anketi.....	120

TABLolar LİSTESİ

Tablo No	Tablo Adı	Sayfa No
1.	Katılımcıların cinsiyetlerine ilişkin bilgiler.....	62
2.	Katılımcıların medeni durumlarına ilişkin bilgiler.....	62
3.	Katılımcıların yaş dağılımlarına ilişkin bilgiler.....	62
4.	Katılımcıların eğitim seviyelerine ilişkin bilgiler.....	63
5.	Katılımcıların meslekte geçirdiği sürelerle ilişkin bilgiler.....	63
6.	Katılımcıların çalıştıkları illere göre dağılımlarına ilişkin bilgiler.....	64
7.	Katılımcıların gelir düzeylerine ilişkin bilgiler.....	64
8.	Katılımcıların kurumdaki görevlerine ilişkin bilgiler.....	64
9.	Katılımcıların gelir getirici bir iş olarak, kurum işinizi yeterli görüyor musunuz sorusuna verdikleri cevapların yüzdeler dilimleri.....	65
10.	Katılımcıların “bu kurumun başarılı olabilmesi için benden beklenilenin üstünde bir çaba göstermeye istekliyim” sorusuna verdikleri cevapların yüzdeler dağılımları.....	65
11.	Katılımcıların “yakın arkadaşlarıma bu kuruma girmelerini tavsiye ederim” sorusuna verdikleri cevapların yüzdeler dağılımları.....	66
12.	Katılımcıların “kendimi bu kurumun bir parçası olarak görüyorum” sorusuna verdikleri cevapların yüzdeler dağılımları.....	66
13.	Katılımcıların “bu kurumda çalışmayı sürdürebilmek uğruna bana verilen her görevi yapmaya hazırım” sorusuna verdikleri cevapların yüzdeler dağılımları.....	67
14.	Katılımcıların “bu kuruma bağlanıp kalmakla çok bir şey kazanamayacağıma eminim” sorusuna verdikleri cevapların yüzdeler dağılımları.....	67
15.	Katılımcıların “bu kurumun politikalarını benimsemek bana zor geliyor” sorusuna verdikleri cevapların yüzdeler dağılımları.....	68
16.	Katılımcıların “bu kurum çalışabileceğim birçok kurum arasında en idealidir” sorusuna verdikleri cevapların yüzdeler dağılımları.....	68
17.	Katılımcıların “yaptığım iş benzer olduğu sürece, başka kurumda çalışabilirim” sorusuna verdikleri cevapların yüzdeler dağılımları.....	69

18.Katılımcıların ‘beklenmedik bir durum olmadıkça bu kurumda çalışabildiğim sürece çalışırım’ sorusuna verdikleri cevapların yüzdeler dağılımları.....	69
19.Katılımcıların ‘beni her zaman meşgul etmesi bakımından’ değişkenine verdikleri cevapların yüzdeler dağılımları.....	70
20.Katılımcıların ‘tek başıma çalışma olanağım olması bakımından’ değişkenine verdikleri cevapların yüzdeler dağılımları.....	70
21.Katılımcıların ‘ara sıra değişik şeyler yapabilme şansımın olması bakımından’ sorusuna verdikleri cevapların yüzdeler dağılımları.....	71
22.Katılımcıların ‘toplumda bana saygın bir kişi olma şansını vermesi bakımından’ sorusuna verdikleri cevapların yüzdeler dağılımları.....	71
23.Katılımcıların ‘amirimin emrindeki kişileri idare ediş tarzı açısından’ sorusuna verdikleri cevapların yüzdeler dağılımları.....	72
24.Katılımcıların ‘amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından’ sorusuna verdikleri cevapların yüzdeler dağılımları.....	72
25.Katılımcıların ‘vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması bakımından’ sorusuna verdikleri cevapların yüzdeler dağılımları.....	73
26.Katılımcıların ‘bana sabit bir iş sağlaması bakımından’ sorusuna verdikleri cevapların yüzdeler dağılımları.....	73
27.Katılımcıların ‘başkaları için birşey yapabilme olanağına sahip olmam bakımından’ sorusuna verdikleri cevapların yüzdeler dağılımları.....	74
28.Katılımcıların ‘kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından’ sorusuna verdikleri cevapların yüzdeler dağılımları.....	74
29.Katılımcıların ‘kendi yeteneklerimi kullanıp birşeyler yapabilme şansımın olması bakımından’ sorusuna verdikleri cevapların yüzdeler dağılımları.....	75
30.Katılımcıların ‘iş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konması bakımından’ sorusuna verdikleri cevapların yüzdeler dağılımları.....	75
31.Katılımcıların ‘yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından’ sorusuna verdikleri cevapların yüzdeler dağılımları.....	76
32.Katılımcıların ‘iş içinde terfi olanağımın olması bakımından’ sorusuna verdikleri cevapların yüzdeler dağılımları.....	76
33.Katılımcıların ‘kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından’ sorusuna verdikleri cevapların yüzdeler dağılımları.....	77

34.Katılımcıların “çalışma şartları bakımından” sorusuna verdikleri cevapların yüzdeler dağılımları.....	77
35.Katılımcıların “çalışma şartları bakımından” sorusuna verdikleri cevapların yüzdeler dağılımları.....	78
36.Katılımcıların “çalışma arkadaşlarının birbirleri ile anlaşması açısından” sorusuna verdikleri cevapların yüzdeler dağılımları.....	78
37.Katılımcıların “yaptığım iyi bir iş karşısında takdir edilme açısından” sorusuna verdikleri cevapların yüzdeler dağılımları.....	79
38.Katılımcıların “yaptığım iş karşısında duyduğum başarı hissinden” sorusuna verdikleri cevapların yüzdeler dağılımları.....	79
39.Katılımcıların örgütsel bağlılık ile ilgili sorulara verdikleri cevaplara ilişkin ortalamaları.....	80
40.Katılımcıların iş tatmini ile ilgili sorulara verdikleri cevaplara ilişkin ortalamaları.....	81
41.Katılımcıların cinsiyetlerine göre örgütsel bağlılıklarının karşılaştırılması.....	82
42.Katılımcıların medeni durumlarına göre örgütsel bağlılıklarının karşılaştırılması.....	82
43.Katılımcıların eğitim seviyelerine göre örgütsel bağlılıklarının karşılaştırılması.....	82
44.Katılımcıların eğitim seviyelerinin karşılaştırılması (tukey testi).....	83
45.Katılımcıların görev dağılımlarına göre örgütsel bağlılıklarının karşılaştırılması.....	84
46.Katılımcıların meslekteki kıdemlerine göre örgütsel bağlılıklarının karşılaştırılması.....	84
47.Katılımcıların yaş gruplarına göre örgütsel bağlılıklarının karşılaştırılması.....	84
48.Katılımcıların illere göre örgütsel bağlılıklarının karşılaştırılması.....	85
49.Katılımcıların illere göre örgütsel bağlılıklarının karşılaştırılması (Tukey Testi).....	86
50.Katılımcıların cinsiyetlerine göre iş tatmin düzeylerinin karşılaştırılması.....	87
51.Katılımcıların medeni durumlarına göre iş tatmin düzeylerinin karşılaştırılması.....	87
52.Katılımcıların eğitim seviyelerine göre iş tatmin düzeylerinin karşılaştırılması.....	88
53.Katılımcıların görev dağılımlarına göre iş tatmin düzeylerinin karşılaştırılması.....	88
54.Katılımcıların meslekteki görev sürelerine göre iş tatmin düzeylerinin karşılaştırılması.....	88
55.Katılımcıların meslekteki görev sürelerinin karşılaştırılması (tukey testi).....	89

56.Katılımcıların yaş gruplarına göre iş tatmin düzeylerinin karşılaştırılması.....	90
57.Katılımcıların illere göre iş tatmin düzeylerinin karşılaştırılması	90
58.Katılımcıların illere göre iş tatmin düzeylerinin karşılaştırılması (tukey testi).....	91

I.GİRİŞ

Günümüzde örgütlerin daha iyi hizmet vermek adına en etkin kaynak olarak kabul edilen insan kaynağının örgütsel amaçlar doğrultusunda yönlendirilebilmesi için, örgütün çalışanlarının iş tatminlerini, motivasyonlarını ve örgüte bağlılıklarını artırıcı faaliyetle içerisine girmeleri gerekmektedir.

Hizmet sektöründeki en önemli öge insandır. Gerek kamu sektöründe olsun gerekse özel sektörde olsun çalışanların tutum ve davranışları, o işletmeden alınacak hizmeti arttırabilir ya da azaltabilir. Bu bakımdan çalışanların davranışları gitgide daha da önemli bir konu haline gelmiştir.

Endüstri ve örgüt psikolojisi alanındaki önde gelen bilimsel dergiler incelendiğinde seksen konu başlığı içinde, iş tatmininin araştırmacılarca en fazla işlenen ilk on konu içinde yer aldığı görülmektedir. (Işık, 1996)

Literatürde örgütsel bağlılığın incelenmesinde araştırmacılar arasındaki farklı düşünceler olmasından dolayı 2 farklı yaklaşım ön plana çıkmaktadır. Bu yaklaşımlardan biri örgütsel bağlılığı tutumsal ve davranışsal açıdan inceler. Diğeri ise tek boyutlu ve çok boyutlu açılardan ele alır. Tutumsal yaklaşımda bağlılığın duygusal bir tepki olduğu görüşü benimsenmiştir. Bu yaklaşıma göre bağlılık, bireyi örgüte bağlayan çalışma ortamının değerlendirilmesinden doğan duygusal bir tepkidir. (Cengiz, 2001) Bu alandaki en önemli çalışmalardan biri de Merry ve Allen'in duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve Normatif Bağlılık içeren 3 bileşenli örgütsel bağlılık modelidir. (Merry ve Allen, 1991) Davranışsal yaklaşımın temeli ise Becker'in yan bahis teorisine dayanmaktadır. Bu teoriye göre işgören örgüte zaman, enerji, bilgi ve yeteneğini yatırarak bir yan bahse girmektedir. Bu işgörenin işten ayrılması durumunda bu kazanımlar kaybolacaktır (zaman, enerji, bilgi ve yetenek).

Literatürde iş tatminindeki önemli teorilere bakarsak bunlar; Herzberg'in çift etmen teorisi, Adams'ın eşitlik teorisi, Thomas ve Griffin'in sosyal etki teorisidir. Bilim ve teknolojinin ilerlemesi ile özellikle kamu ve hizmet sektöründeki çalışanların örgüte olan bağlılığının azalması motivasyonu ve performansı düşürdüğü yadsınamaz bir gerçektir. Bu yüzden de önemi kurum ve şirketlerce bilinmelidir.

II.GENEL BİLGİLER

2.1.Türk Spor Teşkilatının Tarihi Gelişimi

Bu bölümde Türk spor teşkilatının tarihi gelişimini; Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı (T.İ.C.İ), Türk Spor Kurumu (T.S.K.), Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü (B.T.G.M.) ve Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü (G.S.G.M.) olarak 4'e ayırarak inceleyeceğiz.

2.1.1Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı 1922- 1936 (T.İ.C.İ.)

Kısa adı TİCİ olan Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı 'nın kurulması için Altınordu, Anadolu İdmanyurdu, Süleymaniye, Fenerbahçe, Hilal Vefa, Galatasaray, Üsküdar, Beşiktaş, Haliç, Beylerbeyi ve Union kulüpleri 26 Haziran '1920 tarihinde İstanbul'da ilk toplantılarını yaptılar. Bu toplantıda Yusuf Ziya Öniş liderlik görevini yürütmüştür. Toplantıdan sonra 15 Nisan 1921 tarihine kadar TİCİ'nin kuruluşu için çalışmalar yapılmıştır. Girişimci spor kulüpleri 15 Nisan 1921'de, ikinci toplantılarını İttihat Spor Kulübünde yapmışlardır, Bu ikinci toplantıya da 21 spor kulübü, Altınordu, Anadolu İdmanyurdu, Beylerbeyi, Bakırköy, Beşiktaş, Dark Spor Kulübü, Darüşşafaka, Fenerbahçe, Galatasaray, Hilal. Haliç, İttihat, Kumkapı, Nişantaşı, Pera, Süleymaniye, Stella, Türkgücü, Üsküdar, Fener ve Union katılmıştır.,Bu ikinci toplantıda, Altınordu Spor Kulübü delegesi Mahmut Eşref beyin başkanlığında geçici bir kurul oluşturulmuştur. Kurulda, Hilal delegesi Fethi Bey ile Süleymaniye delegesi Saim Bey de görev almışlardır. Geçici Kurulun, Nizamname (Tüzük) hazırlama çalışmaları aynı yılın Ekim ayında bitirilmiştir.

Kuruluş için ise 3.8.1909 tarihli Dernekler yasasına göre 27 Kasım 1921 tarihinde resmen başvurulmuş tüzel kişiliği 22 Mayıs 1922'de kesinleşmiştir. Kuruluştaki Geçici Yönetim Kuruluna, Ali Sami Yen, Burhanettin Felek, Selim Sırrı Tarcan, Nasuhi Baydar ve Yusuf Ziya Öniş getirilmiştir. Kurucular, ilk resmi toplantılarını Kadıköy'deki Fenerbahçe Lokalinde 14 Temmuz 1922 tarihinde yapmışlardır. Toplantıda, Derneğin Başkanlığına Ali Sami Yen, yardımcılıklarına Burhanettin Felek ve Ali Seyfi Bey, muhasipliğe Nuri Bey ve müfettişliğe de Nasuhi Baydar seçilmişlerdir.

Selim Sırrı Tarcan'ın görev almadığı toplantıda, Tayyip Servet Hamdi Bey, Yusuf Ziya Öniş, Cevdet Bey, Cevat Rüştü Bey, Cemal Faris ve Dr. Hikmet Bey de üye olarak belirlenmişlerdir.

TİCİ'nin kuruluşu o günün devlet yönetimince de desteklenmiş. Türkiye ilk kez 1924 Paris Olimpiyat Oyunlarına çağırılmıştır. TİCİ'nin Türk Spor Yönetiminde resmen etkin olmaya başlamasından hemen sonra Federasyon yapısına benzer bir örgütlenme içinde, Atletizm Başkanlığına Ali Seyfi, Futbol Başkanlığına Yusuf Ziya Öniş, Güreş Başkanlığına da Ahmet Fetgeri getirilmiştir. Yine ilk olarak TİCİ, o günün değeri ile 17 bin TL. Hükümet yardımı almış, Başbakan İsmet İnönü de ayrıca, ek olarak 10 bin TL. Ödenek çıkartmıştır. TİCİ, 1924 yılının başında da, Bakanlar Kurulunca kamu yararına çalışan dernek sayılmıştır.

TİCİ 'nin tüzel ve özel olmak üzere iki tür üyesi vardı. Tüzel üyeleri, spor kulüpleri idi. Tüzük, bireysel (özel) üyelere tam amatörlük niteliği arıyordu. Organları: Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakının Merkez örgütü (organları) şöyle idi:

- ✓ Genel Merkez,
- ✓ (Yönetim Kurulu) Federasyonlar,
- ✓ Genel Kurul,
- ✓ Kurucular Kurulu.

Genel Merkez: İki genel kurul arasında, birliğin yönetiminden sorumlu olan Genel Merkez Kurulu (Yönetim Kurulu) doğal ve seçilmiş olmak üzere toplam 11 kişiden oluşuyordu.

Federasyonlar: Aynı spor dalı ile ilgili Bölge Spor Kurulları temsilcilerince önerilecek iki katı aday arasından Genel Kurulca seçilen 7 kişiden oluşuyordu.

Genel Kurul: Her yıl Eylül ayında toplanan genel kurula, her federasyondan üçer, federasyonlara bağlı spor kulüplerinin her on ve fazlası için birer, Yönetim Kurulu'nca üyelerin onda biri oranında seçilen temsilciler katılıyordu. Ayrıca, bölgelerden de belli oranlarda temsilciler gönderiliyordu.

Kurucular Kurulu: Birliğin (TİCİ) Kuruluş Kurultayı toplandığında, bölgesel kurullar bulunmadığı için, geçici bir madde ile, Genel Kurul yetkisi taşıyan bir "Hazırlık (Kurucular) Kurulu oluşturulmuştur. TİCİ'nin taşra örgütü" İdman Mintikaları (Spor Bölgeleri) üzerine kurulmuştu. Mintika (Bölge veya Yöre) örgüt yapısı şöyle idi.

- ✓ Merkez Kurulu (Mintikanın Yönetim Kurulu)
- ✓ Mintika İdman (Spor) Kurulları,
- ✓ Mintika Genel Kurulları,
- ✓ Spor Kulüpleri.

TİCİ' nin Sonu: Türkiye İdman Cemiyetleri ittifakı, 13-18 Şubat 1936 günleri arasında toplanan 8. Genel Kurulda alınan bir kararla sona erdi. Toplantıda, TİCİ, oybirliği ile dağıtılarak (feshedilerek), aynı toplantıda Türk Spor Kurumu (TSK) kuruldu. Yine, aynı Genel Kurulda, Türk Spor Kurumu o dönemin tek partisi Olan Cumhuriyet Halk Partisi'ne bağlandı.

Türk halkı içinde filizlenen ilk bağımsız Örgüt hareketidir. Özetle ilk ulusal örgüt. TİCİ'de kararlar üçte iki çoğunlukla alınırdı. TİCİ, belki Türkiye'de demokrasiyi kuramadı, ancak bugün herkesin bildiği federasyonların kurucusu ve önderi oldu. Kendi içinde demokrasiyi kuramayan ve tarihsel bir fırsatı kaçıran TİCİ, ileride de değineceğimiz gibi kulüplerden kopuk, sporda demokrasi kavramına ters biçimde yaratılan spor federasyonlarına dayanak oldu. TİCİ'nin genel kurullarına spor kulüpleri üye sayılarına göre delege gönderirlerdi. TİCİ sporda demokrasi açısından ikiyüzlü bir görüntü verdi. Hem demokratik görünüyordu, hem de demokrasiye kapalıydı. Giderek federal ve demokratik kimliğinden uzaklaştı, belki de kendi içindeki etkenlerin yanında, dışındaki etkenlerle de uzaklaştırıldı. Merkezci otoriter oldu. Dahası, TİCİ, partiye sığınmak istedi. Parti 'nin, kendisini ve ülke sporunu ayakta tutacağını sandı. İleriyi ve dünyadaki gelişmeleri göremediği için, parti ve devlet güdümündeki bir örgütün (Türk Spor Kurumu) doğumuna neden oldu.

TİCİ'ye İstanbul spor kulüpleri temel olmuşlardır. Bir anlamda federatif bir yapıdır. Her federatif yapıda olduğu gibi, TİCİ'de de bağımsız spor kulüpleri, maç düzenleme gibi ortak amaçlarını üst kuruluşlarına devretmişlerdir. 1924 Olimpiyatlarından sonra TİCİ, etkisini ülke düzeyine, İstanbul dışına da, örneğin Ankara, Adana, Antalya, Bursa, Samsun Edirne, Eskişehir, İzmir, Konya, Balıkesir ve Trabzon gibi yörelere de yaymaya başlamıştır. Ancak, zamanla kulüpler arası çekişmeler, sürtüşmeler ve ortaya çıkan bölünmeler Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı'nın (TİCİ) zayıflamasına yol açtı. Demokrasi dışı kararlar, sonuçları etkileyecek yan tutmalar yanında, eski kulüplerin, yeni kurulan kulüplere TİCİ'nin kapılarını kapatması acı sonu getirdi. Sporda demokrasi yolunda İstanbul'dan Anadolu'ya yayılabilecek meşale yakılamadı ve böylece ulusal bir örgütlenmeye gidilemedi. O yıllarda ülkenin barış ve sessizliğe gereksinmesi olduğu düşüncesiyle "Takrir-i Sukün" Yasası çıkarılmıştı. Spordaki, daha doğrusu futboldaki olaylar, bu yasaya aykırı düşüyordu. Devlet yönetimi de rahatsızlık duymaya başlamıştı. Bu arada, 1928 Olimpiyatlarından sonra" TİCİ'nin bazı harcama ve işlemleri denetim ve soruşturma konusu olmuştu. Tüm bunlar, TİCİ'nin sonunu hızlandırdı.

Bu acı son, ne yazık ki, hem spor kulüplerinin geleceğini ve hem de tüm Türk sporunu olumsuz etkiledi. Gerek parti yönetimi, gerek devlet üst kadroları, spor kulüplerinin kendi kendilerini yönetemeyeceklerini kendi iç sorunlarını yine kendi aralarında çözemeyeceklerini ileri sürerek dışarıdan zorlamalara başladılar ve sonuçta da yönetimi ele geçirdiler veya yönetimi kendilerine yakın olanlara bıraktılar. Böylece, sporda demokrasi açısından hem yenik düşülmüş, hem de TİCİ kendi kendini yok etmişti. Buna karşılık. TİCİ, ülkemizde bugün de çağdaş yoğunlukta görülen sporda demokrasi özlem ve hareketlerine, kökten gelen etkiler yapmış, toplumun ve gelecek kuşakların aydınlanmasına ve dersler çıkarmasına ve bu deneyimin üstünde yeni çabalar gösterilmesine katkıda bulunmuştur. (Sümer, 1990)

2.1.2. Türk Spor Kurumu: 1936-1938 (T.S.K.)

Türk Spor Kurumunun (TSK) amacı, Kurum Nizamnamesinin (Tüzük) 1. maddesinde "Türkiye'de sporun milli ve fenni (ulusal ve bilimsel) esaslara göre yayılmasına ve yükselmesine çalışır, Türk sporculuğunu yurt içinde ve

dışında temsil eder şeklinde yer almıştır.

Kurumun örgüt yapısı; büyük genel kurul ve kurullar, genel başkan ve genel merkez kurulu, spor bölgeleri, spor kulüpleri ve spor yuvalarından oluşuyordu. Türk Spor Kurumu, kendisine üye olmak isteyen kulüplerden profesyonelliği, içkiyi ve kumarı reddetmelerini istiyordu. İki yılda bir toplanan Büyük Genel Kurul; bölgelerden ve spor kulüplerinden birer delege, kültür bakanlığı temsilcisi, sağlık bakanlığı temsilcisi, genelkurmay başkanlığı temsilcisi, Cumhuriyet Halk -Partisi (CHP) temsilcisinde oluşuyordu. Spor Federasyonlarının başkanlarını, Türk Spor Kurumu Genel Başkanın önerisi üzerine Büyük Genel Kurul seçiyordu. Kurumun tüzüğünde, her il bir spor bölgesi idi. Genel Merkez Kurulu (Yönetim Kurulu) gerekli gördüğünde birkaç ili içine alacak şekilde spor çevresi kurabiliyordu.

Spor yuvaları ise, henüz spor etkinlikleri gelişmemiş ve kulüpçülük hareketi başlamamış yerlerde, Genel Merkez yönergeleriyle kuruluyordu ve gençliği o yörelerde toplu olarak spora yönlendirmeyi amaçlıyordu. Lig Kurulları: Türk Spor Kurumu Tüzüğü'nün 31. maddesinde, her bölgede bir de "Lig Kurulu" bulunacağı yer alıyordu. Buna göre, spor ajanları, meşgul olacakları spor dalı için Bölge Başkanının (Vali nin) izni ile yöresel gereksinimlere uygun olarak "Lig Kurulunu kuruyordu. Kurula, o spor dalında etkinlik gösteren ve o lig müsabakalarına katılacak olan spor kulüpleri birer delege gönderirlerdi. Kurulların çalışma koşulları, görev, yetki ve sorumlulukları, Genel Merkezce hazırlanan yönergelerle belirleniyordu.

Hükümet Programlarında Sporun İlk Yer Alışı: Hükümet programlarına spor ilk kez. Türk Spor Kurumu döneminde, 1937 yılında girdi. 1937 Hükümet programında yer alan spor bölümünde amaç şöyle çizilmişti. Türk yurttaşını, görüş ve düşünce açısından güçlü, bedensel açıdan güçlü ve tam sağlıklı, seçkin ve gürbüz insan olarak yetiştirmek ve sporu örgütlemek. Daha sonra ise, İkinci Dünya Savaşının olumsuz etkileriyle de 1947 yılına kadar spor, Hükümet programlarına alınmadı. Kurum, spor - siyaset ilişkileri açısından da ülkemizin ilk örneğidir. Çünkü Türk Spor Kurumu, o yılların tek partisi olan Cumhuriyet Halk Partisi ile bu Partinin yan kuruluşu durumundaki Halkevlerine bağlı çalışmıştır. Türkiye'de, o yıllarda tek parti vardı, ancak tek görüş yoktu. Soldan sağa çeşitli siyasal görüşler ve akımlar boy göstermeye, günün özgürlük anlayışı içinde yaygınlaşmaya

başlamışlardı. Siyaset ve parti ulusallaşamayınca, kuşkusuz böylesi bir örgütün çatısı altında kalan bir spor örgütü de elbette ulusallaşamayacak ve yaygınlaşamayacaktı

Türk Spor Kurumu, TİCİ ile başlayan demokratikleşme hareketinin, yine TİCİ ile başlayan sporda demokrasi yolundaki başarısız denemelerin devamı niteliğinde idi. Ancak, demokrasi gibi bir yönetim biçimi az veya çok, küçük veya büyük, yarım veya tama yakın olamazdı. Ya vardı tam olarak, ya yoktu. Tam demokrasi yoksa belki bazı önemli demokratik kurallar işler görünse de bazı çelişkilerle bazı hastalıkları beraberinde getirdi. TİCİ'de de, Türk Spor Kurumunda da böyle oldu. Özetle, Türk Spor Kurumunda, TİCİ'de de görüldüğü gibi, kulüpler arasında erdem dışı çekişmeler, tribünlere yayılan kavgalar, sürtüşmeler, İstanbul dışına taşamamış ve kök salamamış hareketin sonunu getirdi. Türk Spor Kurumu, otoriteyi kişi ve kurullara bölüştüren bir örgüttü. Kulüpler, bu Kuruma üye olabiliyordu. Kurum, ayrıca Federasyonların başkanlarını da seçiyordu. Böylece bağımsız TİCİ'den, güdümlü ve bağımlı Türk Spor Kurumuna geçilmiş, kulüplerin kendilerini yönetemeyeceklerine inananlar, devletin müdahalesini ve doğrudan yetkisini gündeme getirmişlerdir. Artık, bundan sonrası için demokrasiye gitmesi gereken sporumuza devlet yönetimi görünmüştür. Bu sonucun oluşmasında şaşılacak hiçbir yan olamazdı. Çünkü Türk Spor Kurumu, sporda devletçilikle particiliği birbirine karıştırmış, devletin müdahalesi ile spor, CHP ve yan kuruluşlarına teslim edilmişti. Teslim alanların da başarısız olduğu görülünce kuşkusuz, kendi kendini yönetemeyen sporumuz için devletin himayesi (aslında otoritesi) kaçınılmaz olmuştur.

Türk Spor Kurumu, ne tam bir parti organı ne tam demokratik bir örgüt olabildi. Türk Spor Kurumu "Devlet, bir derneğe bırakılmaz" diyen bir anlayıştan doğdu. Genelde demokrasiyi tam kavrayamamış, özümseyememiş ve yaygınlaştıramamış toplumlarda, derneklere bakış açıları çağın dışında kalan kişi ve güçler her zaman olabilirdi. 1930'lu yılların Türkiye'sinde böylesi düşüncelerin olması herhalde doğaldır. Böylece, Türk Spor Kurumu, TİCİ' ye el konma olayı haline geldi. TİCİ'nin tabanı ve üyeleri de oybirliği içinde bu el koyuşa katıldılar ve ancak iki yıl yaşayabilecek cılız bir doğumu gerçekleştirdiler. Türk Spor Kurumu'nun sona ermesi ve yerine Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü'nün kurulmasında, CHP'nin de önemli bir yaklaşımı yatıyordu. CHP'ye göre, TİCİ

döneminde de görülen ve Türk Spor Kurumu zamanında da süren futboldaki olaylar partiye zarar veriyordu. Toplum, saha ve tribündeki olayları, CHP'ye de mal ediyor, partiyi de suçluyordu. CHP yönetimi, partinin futbol yönetiminden soyutlanması için, TSK'nun yerine, devletçi bir yönetim şeklini gündeme getirdi ve sonuçta 3530 sayılı Yasa doğdu (Yıldız,1979).

2.1.3. Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü (B.T.G.M.)

Genel Müdürlük 29 Haziran 1938 gün ve 3530 sayılı Yasa ile kurulmuştur. Kısa adı BTGM olan Genel Müdürlük, katma bütçeli bir devlet kuruluşudur. Devlet yönetimi içinde, önce Başbakanlığa, daha sonra Milli Eğitim Bakanlığına, sonra tekrar Başbakanlığa. Devlet Bakanlığına bağlandı. 1970 yılından itibaren de Gençlik ve Spor Bakanlığına bağlı olarak etkinlik gösterdi. 1983 yılında ise iki Bakanlığın birleşmesiyle oluşturan Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığına bağlı hale getirildi. Genel Müdürlük, sonuçta bir kamu kuruluşu idi. Asıl amatör sporları yönetmek, spor kulüplerinin salt yarışmalarıyla değil, her türlü sorunları ve gelecekleri ile ilgilenmek durumunda olması gereken Genel Müdürlüğün spor federasyonları, halkınmış ve demokratik ülkelerin federasyonlarının tam tersine antidemokratik oldular. Federasyon başkanları, görünüşte Genel Müdürün önerisi ile Bakan tarafından atanıyordu. Aslında, başkan ve başkanın belirlediği gibi gözükten kurulların atama işlemlerinde, hemen her dönemde siyasetçiler egemen oldular. Federasyon başkanları fahri görev yapan insanlardı. Ancak, yaptıkları işin özü kamu hizmetine dayalı idi.

Uluslararası spor örgütlenmesine göre, Genel Müdürlük federasyonlarının oluşturulması ve atanmaları tamamen tersti. Belgelerde ve uygulamada federasyon denen bu birimlerin belirlenmesinde örgütlü olarak spor kulüplerinin hiçbir etkisi ve katkısı yoktu. Başkanlıklar, siyasetçiler arasında da mücadeleye yol açıyordu. Hatta İktidarda olan bir siyasal örgütün kendi milletvekilleri arasında farklı adaylar üzerinde kulisler yapılıyor ve mücadele veriliyordu. Bu hareketlerden kendisine yönetici seçilecek olan spor kulüplerinin hiç haberi olmuyordu. Yönetilecek geniş bir kitle, binlerce spor kulübü suskun, güçsüz ve örgütsüzdü. Buna karşılık, onların ter kokularını, duymayanlar, spor yaptıkları alanları görmeyenler, sporda demokrasiye giden yoldaki tikanlıkları açacaklarına, o yolu daha da kapatıyorlardı.

Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü, sporda devlet yönetimi görüntüsünde idi. Herkes, "Türkiye'de sporu devlet yönetiyor" diyordu. Ancak, gerçeğin kendisi böyle değildi. Genel Müdürlük federasyonlarının devlet yönetimi kavramı ile pek ilgisi yoktu. Federasyon Başkanları; Çoğunluğu politik kökenli işadamları, gazeteciler, bazen atama yapanın emrindeki devlet memurları, emekli memur ve işçiler, sanayici ve ticaret adamı, bazen üniversite mensubu idiler. Devlet, bir yandan çok büyük olmamakla birlikte, ülkenin gücüne göre yüksek bütçeler ayırırken, bir yandan da güçlü, ünlü ve paralı başkanlar arıyordu. Bu başkanlar da paralı, eş dost ve kişisel yakınlığı olanları kurullara alıyor, çark dönüp duruyordu.

Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü dönemi; federasyon adı altında, hiçbir zaman federasyon olamamış, dünyadaki sporda demokrasi gelişmelerine ve uygulamalarına ayak uyduramamış, devlet yönetimi görüntüsü altında, özel kişilerin himayesine terkedilmiş bazı spor dallarının, birimlerin, ülkenin kaynaklarını heba ettikleri talihsiz bir dönem olmuştur. Türkiye İdman Cemiyetleri ittifakı ile başlayan sporda demokrasi hareketi Türk Spor Kurumu ile cılızlaşmış, Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü ile de karmaşık ve yönetim biliminde yeri olmayan bir sekile dönüşmüştür.

Türkiye, tek partili dönemden, çok partili döneme ve demokrasiye doğru arayış ve yürüyüş içinde olduğu yıllarda, bu Yasa ile tarihsel bir fırsatı daha kaçırmıştır. Çünkü Yasanın 6. maddesi Federasyon başkanlarının, Genel Müdürün önerisi ve Başbakanın oluru ile atanacağını içermektedir. Böylece, eksiklerine karşın, Türkiye'de seçimle başlayan spor hareketi, siyasi kadrolara atama yetkisi veren bir şekil almış ve dünyadaki spor örgütlenmesinin gerisine düşmüştür (Sümer, 1988).

Beden Terbiyesi Teşkilatı amatör sporun yönetimi, gelişmesi ve düzenlenmesiyle görevlidir. Ne yazık ki, bu açık hüküm, özellikle yasaya aykırı olarak futbolda profesyonelliğin kabul edilmesinden sonra Genel Müdürlükçe özenle uygulanmadı. Yatırımlar, eğitim görüntüsü altında ezberciliğe yönelik kurs, seminer ve toplantılar, üstelik kamuoyunu etkilemeye yönelik tüm girişimler, amatör sporların ve kulüplerin devre dışı bırakılması pahasına, profesyonel futbolun çevresinde dolandı durdu. Beden Terbiyesi Tüzüğü'nün diğer maddeleri, Merkez, il,

İlçe, Nahiye ve Köy Danışma Kurullarının görev, yetki ve toplanma biçimlerini, kulüplerin uyacakları bazı durumları, denetim, bütçe ve idari konulardaki ilkeleri içeriyordu. Sonuç olarak, 3530 sayılı Yasa ve Tüzük, yarım yüzyıla yakın sürede hem kendinden yana insanları, hem de karşıtlar buldu. Kimi beğendi, kimi eleştirdi. Ancak, bir gerçek vardı ki, o da, sporumuzda görülen sıkıntıların ve çıkmazların nedeni yasadaki bazı boşluklardan çok, yönetimlerin başarısızlıklarıdır. Yasa, sporun yaygınlaştırılması, amatör sporların özendirilmesi ve federasyonlar dâhil, Genel Müdürlük danışma ve karar organlarının sporda demokrasiye yakışır bir düzeye, hiç olmazsa yaklaştırılması konusunda engel değildi. Ancak, Türkiye'de spor olayında, insan sayısına göre, yöneticisi, sporcusu, antrenörü, çalıştırıcısı ve eğitimcisi ile katılım yüzde 1-2 dolaylarında olsa da bir hareket, bir özlem ve giderek yaygınlaşan bir örgütlenme vardı. Bu örgütlenme, çağın ve spor yapanların gerisinde kalan bir yönetim biçimi ve Genel Müdürlük ile Avrupa düzeyindeki bir kulüp gücünde bile olamayan federasyonlarının soğuk, kopuk ve aldırmaçlığına karşı yapıyordu.

Toplumdaki özlem ve istemler ile çağın değişim ve gelişimleri kuşkusuz Gençlik ve Spor Bakanlığını, daha sonra da iki Bakanlığın birleşmesiyle yapılanan Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığını da etkilemeye başlamıştı. Politikacı, bürokrat, gazeteci, yönetici ve tüm öğeleriyle beden eğitimi ve spor dünyası bu etkiden payını alıyordu. Kitle iletişim araçlarının ve tabandaki örgütlenmelerin pek güçlü olmasa da etkisi ile siyasal yönetimler ve bürokratlar sağduyunun sesine kulak vermeye başlamışlardı. Çünkü açık toplumda, açık organlar ve tartışma içinde yönetimler, artık spor yapan ve yaptırınların oluşturduğu "Sporcu Halk" ile karşı karşıya idiler. Beğenilen ve eskimeyen maddeler bulunsa da geniş bir kesim 3530 sayılı Yasanın değiştirilmesi, en azından günün koşullarına uygun hale getirilmesi konusunda görüş birliği içinde idiler. İşte, bu sağduyu; 3530 sayılı Yasanın yerini daha çağdaş, daha katılımcı, daha yetkili ve yaygın başka bir Yasaya yerini bırakması konusunda ileri bir adım oldu (Sümer, 1990).

2.1.4.Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü (G.S.G.M.)

2.1.4.1. Örgütsel Yapısı

Günümüzde spor hizmet ve faaliyetleri 3289 sayılı kanun hükmü çerçevesinde. Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü (GSGM) tarafından yerine getirilmektedir. Bu kanunun amacı; Başbakanlığa bağlı, merkezde katma bütçeli ve tüzel kişiliğe sahip, Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünün, taşrada ise özel bütçeli Gençlik ve Spor İl ve İlçe Müdürlüklerinin kurulmasına, teşkilat, görev ve yetkilerine ait esas ve usulleri düzenlemektir. Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü, Merkez Üniteleri, 37 Federasyon Başkanlığı, illerde Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü, ilçelerde Gençlik ve Spor İlçe Müdürlüğü'nden oluşmaktadır. İllerde Vali, ilçelerde Kaymakam aynı zamanda Gençlik ve Spor başkanıdır. Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Merkez ve Taşra Teşkilatından meydana gelir. Genel Müdürlük, Merkez Teşkilatı Ana Hizmet Birimleri, Danışma ve Denetim Birimleri, Yardımcı Birimler ve Bağlı Birimlerden meydana gelir.

Ana Hizmet Birimleri; Spor Federasyonları Başkanlıkları, Tesisler Dairesi Başkanlığı. Sağlık İşleri Dairesi Başkanlığı, Spor Eğitimi Dairesi Başkanlığı, Gençlik Hizmetleri Dairesi Başkanlığı, Spor Kuruluşları Dairesi Başkanlığı, Spor Faaliyetleri Dairesi Başkanlığı,

Danışma ve Denetim Birimleri; Teftiş Kurulu Başkanlığı, Hukuk Müşavirliği, Araştırma. Planlama ve Koordinasyon Dairesi Başkanlığı, Spor Kontrolörleri Kurul Başkanlığı

Yardımcı Birimler; Personel ve Eğitim Dairesi Başkanlığı, İdari ve Mali İşler Dairesi Başkanlığı. Dış İlişkiler Dairesi Başkanlığı, Savunma Uzmanlığı

Bağlı Birimler; Spor-Toto-Loto Teşkilat Müdürlüğü

Genel Müdür, kuruluşun 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 sağlamakla görevlidir. Genel Müdür, Merkez ve taşra teşkilatının faaliyetlerini, işlemlerini ve hesaplarını

denetlemekle görevli ve yetkilidir. Ayrıca, bu Kanuna göre tescili yapılmış bulunan spor klüp ve kuruluşları ile spor amacı taşıyan teşekkülleri de denetler. Genel Müdüre karşı sorumlu olmak üzere 4 genel müdür yardımcısı görevlendirilir. Genel Müdür yardımcıları, Genel Müdür tarafından kendilerine verilecek iş ve hizmetleri, mevzuat hükümlerine uygun olarak Genel Müdür adına düzenleme ve yürütmekle görevlidir.

Taşra teşkilatı; İllerde, gençlik ve spor il müdürlüğü, ilçelerde gençlik ve spor ilçe müdürlüğü kurulur. İllerde vali, ilçelerde kaymakam gençlik ve spor başkanıdır. Bu teşkilatın hizmetleri illerde il müdürü, ilçelerde ilçe müdürü tarafından yürütülür. Hizmetlerin yürütülmesinden dolayı il müdürü valiye, ilçe müdürü kaymakama karşı birinci derecede sorumludurlar. İl teşkilatının bütçesi özel bütçedir. İl bütçesinden ilçelere il danışma kurulunun teklifi ve valinin onayı ile ödenek tahsis edilir. İllerde gençlik ve spor işleriyle meşgul olmak üzere, valilerin sorumluluğu altında, o ilde uygulanmakta olan spor dallarının ilgili federasyonları ile uyumlu çalışabilme ve bu federasyonların taşra bağlantılarını sağlayabilme amacıyla fahri birer spor dalı temsilcisi bulunur.

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünün sürekli kurulları şunlardır:

- Gençlik ve Spor Şuraları
- Merkez Danışma Kurulu
- Merkez Ceza Kurulu
- Genel Müdürlük Ceza Kurulu
- İl Ceza Kurulu

Danışma Organı niteliğindeki gençlik ve spor şuraları, gençlik ve spor hizmetleri ile ilgili faaliyetler konusunda olmak ve dört yılda bir toplanmak üzere Başbakanlıkça ayrı ayrı düzenlenir. Şuraların teşekkülü, çalışma esas ve usulleri yönetmelikle teşkil edilir. Genel Müdürün teklifi, Başbakanın onayı ile gençlik ve spor faaliyetlerini düzenlemek maksadıyla ihtiyaç duyulan konularda kurul teşkil edilebilir.

Merkez Ceza Kurulu, Genel Müdürlük Ceza Kurulunun kanunda belirtilmeyen üyeleri ile İl Ceza Kurulunun Başkan ve üyelerinin atanması ve bu kurulların kuruluş, görev, yetki ve sorumlulukları yönetmelikle belirlenir.

Merkez Danışma Kurulu, Gençlik ve Spor Genel Müdürünün Başkanlığında; ülkede spor bilgisi ve ihtisası ile tanınmış olanlar arasından Başbakan tarafından seçilecek 3 kişi ile Milli Savunma, İçişleri, Sağlık ve Sosyal Yardım Bakanlıkları, Türkiye Milli Olimpiyat Komitesi, Türkiye Spor Yazarları Derneği, Amatör Spor Kulüpleri Konfederasyonu'nun kendi mensupları arasından belirleyecekleri birer temsilci ve Üniversitelerin sporla ilgili birimlerinin en üst yetkililerinin kendi aralarından seçecekleri bir temsilciden teşekkül eder.

Verilecek cezalar, Gençlik ve spor çalışmalarında spor teşekkül ve kişilerince, disiplin ve sportmenliğe aykırı fiiller ve bunlara uygulanacak müeyyideler, kanunlara ve milletlerarası teamüllere uygun olarak yapılacak ceza yönetmeliği ile tespit edilir. Söz konusu fiillerin para cezası ile müeyyidelendirilmesi mümkündür. Hangi cezaların paraya çevrileceği ceza yönetmeliğinde belirtilir. Uygulanacak para cezası on milyon lirayı geçemez. Bu miktarı üç katma kadar artırmaya Bakanlar Kurulu yetkilidir.

Atamalar 23.4.1981 gün ve 2451 sayılı Kanuna göre yapılır. Bu Kanun dışında kalan 1-4 derece kadrolara Bakan, diğer bütün görevlere ise Genel Müdür tarafından atama yapılır. Ancak Başbakan ve Genel Müdür bu yetkisini gerekli gördüğü alt kademelere devredebilir

Amatör ve profesyonel futbol faaliyetleri Türkiye Futbol Federasyonuna bağlı iki ayrı kurul tarafından yürütülür. Federasyon başkanları seçimle göreve gelirler ve bu görev fahridir. Federasyon başkanlarının seçimi, kurullarının teşkili, çalışmaları, görev, yetki ve sorumlulukları ile kurullarını atamaya ilişkin hükümler çıkarılacak yönetmelikle belirlenir.

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü, kulüpleri her yönden denetler. Gerekirse hesap, defter ve işlemlerine el koyar. Dernekler Kanunu hükümleri saklıdır. Sporcuların yarışmalara katılabilmeleri için lisans almaları şarttır. Spor yapmaya ve müsabakalara katılmaya elverişliliği sağlık raporu ile tevsik edilmeyenlere lisans verilmez. Gerçek şahıslar, bir kulüp adına veya ferdi olarak

lisans alabilir.

Milli takımlara seçilen sporcular ile bu takımların teknik kadrolarında yer alanlar, müsabaka öncesi yapılan kamp çalışmalarının başlangıcından, müsabaka sonrası ikametgâhına ulaşımaya kadar, Milli Takım listesinde yer alan diğer görevliler ise müsabakaya gidiş tarihlerinden, ikametgâhlarına varış tarihine kadar geçen süre içerisinde her türlü kaza, hastalık ve sakatlanmalara karşı özel sigorta sistemine göre Genel Müdürlükçe sigortalanır.

Profesyonel dallar, Gençlik ve Spor Genel Müdürünün, Merkez Danışma Kurulunun da görüşünü almak suretiyle yapacağı teklif üzerine, Başbakan tarafından tespit olunur. Profesyonel spor dallarının teşkili, ilgili federasyonları ile bağlantıları, idaresi tüzükle düzenlenir. Spor kulüpleri, profesyonel takımlarını, Türk Ticaret Kanununun hükümlerine göre kuracakları veya kurulmuş olan şirketlere devredebilirler veya profesyonel futbol takımlarını kiraya verebilirler. Bu Kanun hükümlerine göre tescil olan kulüplerin amatör faaliyetleri için Genel Müdürlük aynı ve nakdi yardımda bulunabilir.

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü, lüzumu kadar yerli, yabancı spor uzmanı ve antrenörü, Devlet Memurları Kanunu ve diğer kanunların sözleşmeli personel çalıştırılması hakkındaki hükümlerine bağlı olmaksızın sözleşmeli olarak çalıştırabilir. Kimlerin spor uzmanı ve antrenör olarak sözleşmeli çalıştırılabileceği yönetmelikle tespit olunur.

Kamu personeli, Devlet Memurları Kanununda belirtilen istihdam şekillerinden birinde istihdam edilip edilmediğine bakılmaksızın, gençlik ve spor hizmetlerinde fahri olarak çalıştırılabilir. Üniversite öğretim üyeleri ile tabipler ve diğer sağlık personeli kurul, komisyon ve organizasyonlarda görev alabilirler. Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü teşkilatında fahri olarak teknik ve idari görev alınabilir. Fahri göreve, illerdeki atamalar vali tarafından, merkez teşkilatındaki atamalar ise Genel Müdürün teklifi üzerine Başbakanın onayı ile yapılır (Fişek, 1998).

Federasyonların özerk olması, talepte bulunmaları durumunda Merkez Danışma Kurulunun uygun görüşü, Genel Müdürlüğün bağlı olduğu Bakanın

teklifi ve Başbakanın onayı ile idarî ve malî özerklik verilebilir. Federasyonun kuruluşuna ilişkin kararın, Resmî Gazetede yayımlanması ile tüzel kişilik kazanılır.

Özerk olan federasyonlar; organları genel kurulu tarafından seçimle göreve gelen, her türlü kararlarını kendi organları içerisinde alan, bütçesi genel kurul tarafından onaylanan ve ibra edilen federasyonlardır.

Genel Müdürlük, özerk federasyonların talebi durumunda, kendisine ait spor tesislerinin işletilmesini, menkul ve gayrimenkullerini bedelsiz olarak kırk dokuz yıla kadar federasyonun faaliyetleri için tahsis edebilir. Söz konusu spor tesisleri ile menkul ve gayrimenkullerin tahsis amacı dışında kullanılması halinde, tahsis işlemi Genel Müdürlükçe iptal edilir. Özerk federasyonların her türlü faaliyet ve işlemleri Genel Müdürlüğün bağlı olduğu Bakanlığın denetimine tâbidir. Bu denetim sonucunda görevi başında kalmasında sakınca görülen federasyon başkanı veya yönetim kurulu üyeleri hakkında karar almak üzere, Genel Müdürlüğün bağlı olduğu Bakan, genel kurulu olağanüstü toplantıya çağırır.

GSGM ülkemizde spora yön veren en büyük kuruluş durumundadır. Ama tam olarak işlevini yerine getirdiği söylenemez. Çünkü bütün kararlarını merkezden aldığı talimatlarla yönetmektedir. Merkezde alınan karara bütün il müdürlükleri uymak zorundadır. Fakat bu birçok sakıncayı da beraberinde getirmektedir. Çünkü bir yerdeki sorunu en iyi oradaki il müdürlükleri bilebilir. Her ilin coğrafi konumu ve spor kültürü farklı olabileceğinden, hepsine aynı muamele göstermek yanlış olacaktır. Ayrıca il müdürlüklerine ayrılan bütçe de çok düşüktür. Yönetimsel anlamda değişikliğe gidilerek Gençlik Spor İl Müdürlükleri yerleştirilmelidir. Bu sayede belirlenecek sorunların çözümü ve alınacak kararlar gereksiz yazışmalarla gecikmeyecek Türk Sporunu çok daha demokratik bir yapıya kavuşacaktır (Cankalp, 2005).

2.1.4.2. Mali Yapısı

Genel Müdürlük merkez teşkilatı katma, taşra teşkilatı ise özel bütçelidir. Merkez, teşkilatı Sayıştay'ın denetimine tabi olup, merkez ve taşra teşkilatı Devlet İhale ve Muhasebe-i Umumiye kanunlarına tabi değildir. Özel Bütçeler bu Kanunun

14 üncü maddesindeki esaslar ve Genel Müdürlük direktifleriyle illerin ihtiyaçları göz önünde tutularak il müdürlüklerince valiler tarafından Ekim ayı başında Genel Müdürlüğe gönderilir. Bu bütçeler Genel Müdürlükçe incelendikten sonra Genel Müdürün onayı ile yürürlüğe girer, bölüm maddeleri arasında yapılacak aktarmalar valinin onayı ile, bölümler arasında yapılacak aktarma ise Genel Müdürün onayı ile yapılır.

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünün gelirleri şunlardır;

- Spor Toto ve Spor - Loto'dan alınacak hisseler,
- Genel bütçeden ayrılacak ödenek,
- Spor müsabakalarından alınacak hisse,
- Milli ve temsili müsabakaların gelirleri,
 - Her türlü reklâm gelirleri ile Türkiye Radyo ve Televizyon Kurumundan naklen yayın hakkı geliri,
- Her türlü işletme gelirleri ile kiralar,
- Muhtelif fonlardan verilecek hisseler,
- Matbaa, yayın ve basılı evrak gelirleri,
- Her türlü bağışlar,
- İtiraz ve Ceza Gelirleri
- Kayıt, tescil ücretleri ile aidatlar,
 - Müsabakalardan elde edilecek brüt hâsılatın gerekli masraflar çıktıktan sonra geriye kalan miktar; federasyonlar fonuna, müsabakanın yapıldığı gençlik ve spor il müdürlüklerine ve müsabaka yapan kulüplere dağıtılır. Bu konudaki uygulama, usul ve esaslar bir yönetmelikle belirtilir.

2.1.4.3.Görevleri

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünün başlıca görevleri şunlardır;

- Vatandaşın ve okul dışı gençlerin fizik, moral, güç ve yeteneklerini sağlayan beden eğitimi, oyun, jimnastik ve spor faaliyetlerini sevk ve idare etmek; gençliğin boş zamanının değerlendirilmesine ilişkin hizmetleri yürütmek, bilgi ve beceri kursları düzenlemek, gençlerin kötü alışkanlıklardan korunması için gerekli tedbirleri almak,

- Milli Eğitim Bakanlığına 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 faaliyetleri ile gençlik faaliyetlerini programlamak, düzenlemek, yönetmek ve gelişmesini sağlamak; spor idaresi, antrenör, monitör, spor elamanları ve hakemleri yetiştirmek, eğitmek, sayılarını arttırmak, eğitim merkezleri kurmak,

- Sporcu ve spor kulüpleri ile gençlik derneklerinin tescil, vize, aktarma işlemlerinin yapmak,

- Spor federasyonlarının kurulması ve spor dallarını belirlemek için gerekli usul ve esasları tayin ve tespit etmek,

- Beden eğitimi, gençlik ve spor faaliyetleri için gerekli olan gençlik merkezleri, kampları ile saha, tesis ve malzemeleri 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 işlemlerinin yapmak ve yaptırmak,

- Spor müsabakalarında milletlerarası kurumların ve her türlü talimatın uygulanması sağlamak,

- Futbol müsabakalarında müşterek bahis (spor toto ve spor loto) düzenlemek, yönetmek,
- Beden eğitimi ve spor alanında teknik bilgi ve spora ilgiyi arttıracak yayınlar yapmak, faaliyetlerde bulunmak.
- Gençliğin boş zamanlarının değerlendirilmesi hususunda diğer kuruluşlarla işbirliği yapmak,
- Milletlerarası spor temas ve münasebetlerinde resmi merci görevi yapmak,
- Bu kanuna göre tescili yapılmış bulunan spor kulüp ve kuruluşları ile spor amacını taşıyan teşekkül, sporcu ve spor elemanlarını denetlemek,
- Başarılı sporculara ve çalıştıracılarına ayni ve nakdi yardım yapmak ve yapılmasını sağlamak, ödüllendirmek,
- İlgili mevzuat ve Bakanlıkça verilen benzeri görevleri yapmak (Cankalp,2005).

2.2.İş Doyumu

2.2.1.İş Doyumunun Tanımı

Sanayi devrimi ile birlikte işyerini mekân olarak evden ayıran ve insanları işçileştiren bir süreç ortaya çıkmıştır. Daha önceleri nüfusun ortalama %70 i kendi işyerinde çalışırken bu dönemden sonra bu oran %5 lere kadar düşmüştür. (Sennett, 1993). Dolayısıyla bu süreçte işçileşen, çalışmaya başladığı işyerine yabancılaşan ve işyeri üzerinde denetimini yitiren önemli bir insan nüfusu oluşmuştur. Bu nüfus için zanaatkârlıktan/köylülükten işçiliğe geçiş, 18. yy. da, diğer birçok kurum gibi fabrikaların da disiplin temelinde örgütlenmesi ve işlerin herkesin hemen öğrenebileceği biçimde yeniden tanımlanmasıyla mümkün olmuş ve çalışanların önemli bir oranının yaptığı işin üzerinde niteliklere sahip olmasıyla sonuçlanmıştır. Buna karşıt olarak, kişinin toplumda sahip olduğu yetenekler ölçüsünde bir yer edinmesi ve toplumun bireylerin yeteneklerini ölçerek onları bireyselleştirmesi fikri gelişmektedir. 18. yüzyılda bireyler, bu amaç doğrultusunda nüfuz yerine beceriyi, geleneksel bağlar yerine edinilmiş bir kültürü öne çıkarmaya başlamışlar; böylece kendi sosyal kökenlerinin ötesine geçebilen ve bireyselliğini ve topluma karşı özerkliğini ilan edebilen bir insan imgesi oluşmaya başlamıştır.

Bireyin toplumdaki yerini becerileri ile elde edip bireyselleşmesi ve emeğinin ve hayatının denetimini başkalarına devrederek, istemediği, kazanamadığı, kendini geliştiremediği bir işte çalıştırılıyor olması arasındaki karşıtlık, özellikle refah dönemlerinde sorunlaşan yabancılaşma, dışsallaşma, vb. olumsuz ruh hallerine yol açmıştır. Bireylerin bir yandan geliştirdikleri beceriler yoluyla kendilerini kanıtlama gerekliliğinin doğması, diğer yandan işyerlerine kapatılarak yeteneklerinin çok altında işlerde çalıştırılıyor olmaları yaptığı işten hoşnut olamayan, başka bir deyişle iş konusunda hayal kırıklığına uğrayan insan topluluklarını ortaya çıkarmıştır.

İnsan, bir kaynak olarak ön plana çıktığından bu yana, iş doyumu çalışma yaşamının en önemli konularından biri olmuştur. 1991-1994 yılları arasında, endüstri ve örgüt psikolojisi alanındaki önde gelen bilimsel dergiler incelendiğinde; seksen konu başlığı içinde en fazla işlenen ilk 10 konu içinde yer aldığı görülmektedir. Bu nedenle, iş doyumunun önemini kavrayan işletmeler çalışanlarının iş doyumlarını

ölçmek üzere çalışmalar yürütmeye başlamışlardır. (Telman, Ünsal,2004)

İş doyumunun işletmeler açısından bu kadar önem kazanmasının başlıca sebeplerine değinecek olursak; bunların başında yoğun iş temposundan kaynaklanan hastalıkların ortaya çıkması ve işletmelerin bu nedenle ödemek zorunda kaldıkları faturaların gün geçtikçe artması büyük bir etmendir. Yine sağlık sorunları nedeniyle, işletmelerde iş gücü kaybı olması ve bunun da verimliliği azaltmasına bağlı olarak; bütçeye olan olumsuz etkisinin gün geçtikçe artması, işletmeleri iş doyumunu konusunda önlem almaya itmiştir.

Konuya çalışan açısından baktığımızda ise; işin yapılış koşullarından, işte kullandığı aletlerden, maddi olarak elde ettiği çıkarlardan, takdir edilme ve sosyal prestij eksikliğinden dolayı tatminsizlik meydana gelebilir. (Eren 2001). Meydana gelebilecek bu sorunlar, sadece çalışanın işiyle ilgili tatminsizlik duymasına değil aynı zamanda yeni bir iş aramasına da yol açmaktadır.(Delfgaauw,2005). Çalışanın iş doyumsuzluğunun getirdiği olumsuz etkiler doğal olarak ailesine ve ülkesine de yansiyacaktır. Böylece iş doyumunu, hem birey hem işletme yönetimi hem de ülkenin ekonomisi yönünden üzerinde önemle durulması gereken bir konudur.

İş doyumunu kavramının Türkiye’de yarattığı etkiye bakacak olursak konu ile ilgili birçok araştırma yapılmasına rağmen konu ile ilgili yurt dışındaki çalışmalardan oldukça az olduğu söylenebilir. Çalışmaların incelenen kavram açısından kapsamlarına bakıldığında büyük çoğunluğunun iş doyumunu klasik yaklaşımlar doğrultusunda, yani gereksinim ve beklenti kuramlarından hareketle değerlendirip ölçtüğü görülebilir. Söz konusu çalışmaların gerçekleştirildiği kurumlar ise daha çok eğitim hizmeti veren ilköğretim, lise ve üniversiteler olmuştur. Bazı çalışmalarda iş doyumunun boyutları olarak ücret, işin niteliği, çalışma koşulları ve arkadaşları, gelişme ve yükselme olanakları olarak belirlenmiştir. Ayrıca, yaş, cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu ve unvan gibi değişkenlerin iş doyumunu üzerindeki etkileri de incelenmiştir. Bazı çalışmalar iki farklı kurumun karşılaştırmalı olarak incelenmesini temel alırken bazıları aynı kurumun çalışanları ile gerçekleştirilmiştir. Doğrudan iş doyumunu ölçen çalışmalara ek olarak iş doyumunu-verimlilik, iş doyumunu-örgüte bağlılık, iş doyumunu-moral ilişkilerini inceleyen çalışmalara da rastlanmıştır.(H.Özlem Sun.2002)

İş doyumunu birçok yazar tarafından farklı şekillerde tanımlanan bir kavramdır. Bunun altında yatan neden ise, çalışanın işinden tatmin olmasını sağlayan birçok unsurun var olması ve tanımlamalarında bu çerçevede yapılmış olmasıdır. İş doyumunu ile ilgili yapılan bazı tanımları şöyle sıralayabiliriz. Belirli beklentilerle bir örgüte giren birey, bu beklentilerini gerçekleştirebildiği ölçüde işinden ve çalıştığı kurumdan memnun olmakta ve böylece verimliliği ve performansı artmaktadır (Nelson ve Quick,1995). İş doyumunu tutumların genel sonucudur ve çalışanın fiziksel ve zihinsel açıdan iyi durumda olmasını ifade eder(Oshagbemi,2000) İş doyumunu, çalışanın yaptığı işe genel tutumudur.(Greenberg ve Baron, 2000)

Luthans'a göre iş doyumunun üç önemli yönü vardır.

- İş doyumunu, duygusal yönü ağır basan bir kavramdır. Çünkü görülemez ve sadece hissedilebilir.

- İş doyumunu, genellikle çıktılarının beklentileri ne derece karşıladığı ile ifadelendirilebilir.

- İş doyumunu, birbiriyle ilgili bir çok tutumu da beraberinde getirir. Bunlar genellikle iş, ücret, terfi olanakları yönetim tarzı, çalışma arkadaşları v.b tutumlardır. (Luthans, 1995)

Bir başka tanıma göre ise iş tatmini, “işgörenin fiziksel ve sosyal şartların yanında görevine olan duygusal bir tepkisidir ve işgörenin psikolojik sözleşmesindeki beklentilerinin karşılanma derecesine işaret eder” (Schemerhorn ve Ark. 1994). Akçamete (2001) ise, iş tatmini, “işgörenin işi ile ilgili değerlerinin iş yerinde karşılanmasıdır” şeklinde bir tanımlamada bulunmuştur. İş doyumunu çalışanların işlerine karşı gösterdikleri duygusal tepkilerdir.(Weiss, 2002). İş tatmini bir işgörenin işinden istediği ile elde ettiğini karşılaştırması sonucunda göstermiş olduğu duygusal tepkiye verilen addır (Samad, 2006).İş doyumunu; bireyin yaptığı iş ile ilgili kendini iyi hissetmesi duygusudur.(Donnelly ve Ark.2000) İş doyumunu en basit ifadeyle çalışanın işi ile ne kadar mutlu olduğunun belirlenmesidir (Mrayyan, 2005).

2.2.2.İş Doyumuyla İlgili Teoriler

İş doyumunu açıklamak üzere geliştirilen teoriler arasında belli başlı teoriler şunlardır.

2.2.2.1.Çift Etmen Teorisi:

Herzberg (1959) tarafından geliştirilen çift etmen teorisine göre çalışanların tatmini iki faktörle açıklanmıştır. Bunlar güdüleyici faktörler ve durum koruyucu faktörlerdir. Güdüleyici faktörler; başarı, tanınma ve takdir edilme, işin niteliği, gelişme ve yükselme ile sorumludur. Durum koruyucu faktörler ise; kurumun politika ve yönetimi, kurumun imkânları, ücret çalışma koşulları ve iş güvenirliliği ile kişiler arası ilişkilerdir.(İkizler ve Ark.2002).Bunlardan başarı, takdir, yararlı olma gibi unsurlardan oluşan ilk faktörün varlığının iş doyumunu arttırdığı ancak yokluğunun doyumsuzluğa yol açmadığı belirlenmiştir. Başka bir deyişle, kişinin işinde başarılı olması, takdir görmesi onu doyumlu kılarken bunların olmaması doyumsuzluğa yol açmamaktadır. İşyeri koşullarının kötülüğü, ücretin azlığı gibi unsurlardan oluşan ikinci faktörün varlığıysa kişiyi doyumsuz kılarken, yokluğu doyum sağlamaktadır. Yani hijyen faktörleri iş tatminsizliğine yol açar, fakat bulunmaları halinde iş tatmini oluşturmaz, ancak iş tatminsizliğini engelleyebilir (Bassett ve Ark. 2005). Burada kötü koşulların düzeltilmesi (ücretin arttırılması, çalışma koşullarının iyileştirilmesi gibi) kişiyi ancak doyumsuzluğundan kurtarmakta fakat doyumlu hale getirmemektedir.

Herzberg'in çift etmen teorisi öne sürüldüğü dönemde çok ilgi görmüş ve konu üzerinde birçok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalardan bir kısmı teoriyi desteklerken bir kısmı desteklememiştir. Örneğin, rehabilitasyon danışmanlarıyla yapılan bir çalışmada danışmanlar işleriyle ilgili en sevdikleri alanların motivasyon faktörleri olarak adlandırılan faktörler olduğunu, en sevmediklerinin ise hijyen faktörleri olduğunu ifade etmişlerdir.(Garske,1999) Dolayısıyla bu çalışmada Herzberg'in teorisini desteklemiştir. Başka bir çalışmada üniversite öğretim elemanlarının çeşitli faktörlerden aynı zamanda hem doyum hem de doyumsuzluk

aldıklarına ait bulgular, Herzberg'in görüşleriyle çelişen bulgulardır. (Oshagbemi,1997). Bir diğer çalışma, işe başvururken, dışa dönüklerin motivasyon faktörlerine daha fazla önem vereceklerini öne sürerek Herzberg'in teorisine kısmen destek vermiştir.(Furhnam ve Ark. 1999)

2.2.2.2.Eşitlik Teorisi

Adams(akt. McCormick ve Ilgen,1987) tarafından geliştirilen ‘‘eşitlik teorisi’’ işletme yönetimi yazınında motivasyon, İş tatmini ve algılanan örgütsel adalet gibi konuların bilimsel temelini oluşturmaktadır. (Gürbüz,2007) Adams, General Electric işletmesinde motivasyon konusunda bazı inceleme ve deneyler sonucunda, çalışanların çabaları neticesinde elde ettiği sonuçların adaletli dağılımına önem verdiklerine işaret etmiştir (Paksoy, 2002).

Eşitlik Teorisinde kişiler örgüte sağladıkları emek, bilgi, beceri, tecrübe gibi katkı veya girdileri neticesinde elde ettikleri sonuçları (Ücret, ise iliksin ödüller, gözetimden hoşnut olma, kıdem tazminatı, sosyal yararlar, vb.) diğer benzer işi yapan iş arkadaşlarıyla karşılaştırırlar. Çalışanlar eğer kendilerinin girdi-çıkıtı oranlarının diğerlerinin girdi-çıkıtı oranları ile eşit olarak algılandılarsa ortaya bir eşitlik çıkacak ve bunun sonucunda çalışanlar örgüte sundukları girdileri artıracak, işlerine karşı olumlu tutum besleyeceklerdir. Bu karşılaştırmalarda birey için diğerlerine göre fazla ya da eşit ücret alması sorun teşkil etmemekte fakat düşük alması durumunda bir adaletsizlik sezmekte, tatminsizlik duymakta ve bunun bir takım olumsuz sonuçları (kendi girdilerini azaltmak, sonuçları çarpıtmak, iş ortamından ayrılmak v.b.) olmaktadır (Ataay, 1985).

Eşitlik teorisine göre, iş doyumsuzluğuna yol açan bir başka durum da, kişinin kendi ödülllerinin daha fazla olduğunu düşünmesidir. Böyle bir durum karşısında kişi yaşamış olduğu çelişkiyi çeşitli şekillerde giderme yoluna gidebilir. (Telman ve Ünsal,2004) Örneğin algılanan dengesizliği gidermek için daha fazla çalışmaya başlayabilir. Bir diğer alternatif ise diğerlerine göre daha nitelikli bir eleman olduğunu düşünerek bilişsel düzeyde eşitlik algısını sağlamaya çalışmasıdır. Eşitlik teorisi birçok araştırmacı tarafından desteklenmiştir.(Werner ve Ones,2000: Swiercz ve Smith 1991)

2.2.2.3. Sosyal Etki Teorisi

Sosyal etki teorisi çalışanların iş doyumunun grup normları ve örgütsel iklim değişkenleri gibi faktörlerden etkilendiği görüşü üzerinde durur. Bu teoride grup normları ve örgütsel iklim kavramları ile kastedilen işyerinde çalışan herhangi bir kişinin sahip olduğu iş tatmin düzeyinin diğer çalışanları da etkilediği gerçeğidir. Yani iş tatmin düzeyi düşük olan bir çalışan örgütteki diğer çalışanları da bir sosyal etki olarak olumsuz etkileyecek bu da iş performansının, işe olan bağlılığın düşmesine neden olacaktır. Aynı şey tersi için de geçerlidir. İş tatmin düzeyi yüksek olan çalışan diğer çalışanları da olumlu etkileyecek bu da işe olan bağlılığı ve performansı etkileyecektir. Yapılan birçok araştırma ile de bu durum tespit edilmiştir.

Thomas ve Griffin (1983), çoğunluğu laboratuvar deneyi olan on çalışmayı gözden geçirdikten sonra sosyal faktörlerin iş doyumunu etkilediği teorisini desteklemiştir. Salancik ve Pfeffer (1977), iş doyumunu teorilerini tartışmaya açmış ve insanların işlerinden ne derece doyum aldıklarının sadece kendileriyle ilgili bilgileri göz önüne alarak değil, benzer işlerde çalışanları gözleyerek ve onların doyumları hakkında çıkarımlar yaparak da belirleyebildiğini öne sürmüşlerdir. Örneğin, bir fabrikada çalışan işçi grubu içinde işinden doyumсуuz olanlar varsa bu durum diğer çalışanları da işlerinden etkileyecek ve sonuçta diğer çalışanlar da işlerinden doyumсуuz olduklarına kanaat getireceklerdir.

2.2.2.4. Mc. Clelland'ın Başarı Güdüsü Kuramı

Mc. Clelland diğerlerinden farklı olarak ihtiyaçların öğrenmeyle sonradan kazanılacağını önerir. (Paksoy, 2002)

Bu teoriye göre kişi üç grup ihtiyacın etkisi altında davranış gösterir.

- ✓ İlişki kurma ihtiyacı; gruba girme, sosyal ilişkiler.
- ✓ Güç kazanma ihtiyacı; başkalarını etki altına alma
- ✓ Başarma ihtiyacı; hedefe ulaşmak için yetenek ve bilgi kullanma

2.2.2.5. Alderfer'in Vig Kuramı

ERG teorisi, organizasyonun ortaya koydukları içindeki insan ihtiyaçlarını tesis etmeye çalışır. Alderfer, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisini üç kategoride toplar; Var olma (V), İlişkide Bulunma (İ) ve Gelişme (G). Alderfer, birden çok ihtiyacın kişiyi aynı anda motive edebileceğini ileri sürmüştür.(Paksoy,2002)

2.2.3.İş Doyumunu Etkileyen Faktörler

İş tatminine etki eden faktörlerin belirlenmesi amacıyla yapılan çalışmalar sonucunda; ücret, güvenlik, terfi, liderlik, yönetim tarzı, çalışma koşulları, arkadaşlık ortamı, takdir edilme, demografik özellikler ve işin kendisi gibi faktörlerin iş tatmini üzerinde önemli etkileri olduğu ortaya çıkmıştır (Friday ve Friday 2003,Crossman ve Abou-Zaki 2003, Savery 1996, Lam, 1995). İş doyumunu etkileyen faktörleri; kişisel ve yapısal olarak 2 ana başlıkta inceleyebiliriz.

2.2.3.1.Kişisel Faktörler

İş doyumuyla ilişkili olarak incelenen kişisel faktörler arasında demografik özellikler, kişilik özellikleri ve güdü, bilgi, beceri gibi nitelikler yer almaktadır.

2.2.3.1.1.İş Doyumu-Cinsiyet

İş tatminini etkileyen kişisel faktörler arasında cinsiyet belki de en dikkat çekici ve en fazla araştırılanıdır. Çünkü kadın ve erkeklerin sosyal rollerindeki farklılıklar beklentilerinin de farklı olmasına yol açmakta; bu da beraberinde farklı tatmin kaynakları ve tatmin düzeyleri getirmektedir (Çarıkçı ve Oksay, 2004) Örneğin Chusmir ve Parker (2001) yaptıkları araştırmada kadınlarla erkeklerin hayattaki başarı kriterlerinin farklı olduğu belirtmiş; kadınların erkeklere oranla aile tatminine ve kişisel tatmine daha fazla önem verdiklerini; buna karşın işle ilgili tatmin özelliklerini daha az önemsediklerini vurgulamışlardır. Bir başka araştırmada ise kadınların işle ilgili tatmininde daha çok başarıya götüren süreçlerle ve yöntemlerle ilgilendikleri belirlenmiştir.(Henning ve Jardim, 1977 Akt.Silah, 2001). Clark (1997) ise araştırmasında; ücret, terfi, iş güvenliği gibi unsurların erkekler için; yöneticiler ile iyi ilişkiler, işin kendisi ve iş saatleri gibi unsurların ise kadınlar için

daha öncelikli tatmin unsurları olduğunu belirtmiştir. Bazı araştırma sonuçlarına bakıldığında erkekler ile kadınlar arasında iş doyumunu açısından bir farklılaşma olmadığı ortaya çıkmıştır.(Loscocco 1990; Brush ve Ark. 1987; Ünsal,1994)

Her ne kadar sonuçlar bize cinsiyetin iş doyumunu etkileyip etkilemediği konusunda genel bir bilgi sunsa da kesin bir karar vermek için yapılan bu çalışmalarda kadın ve erkeklerin iş ile ilgili statülerine dikkat edilmelidir. İş ya da meslek faktörleri kontrol altına alınmadan yapılan çalışmalarda daha yüksek statülü işlerde çalışmalarını sebebiyle erkekler daha doyumlu çıkabilir.

Kadın ve erkeklerin iş doyumunun farklı yönlerine ilişkin farklılık gösterebilecekleri düşünülebilir. Daha önce de söylendiği gibi, iş doyumunu kişinin işinden beklentilerinin karşılanıp karşılanmamasının bir sonucu olarak belirleniyorsa, kadın ve erkeklerin işlerinden farklı, beklentilerinin olması, dolayısıyla, farklı yönlerden daha doyumlu ya da az doyumlu olmaları mümkündür.(Telman ve Ünsan, 2004)

2.2.3.1.2.İş Doyumu-Yaş

Yaş, iş doyumunu ile ilgili bir diğer etmendir. Bazı araştırmacılar iş doyumunun yaşla birlikte arttığını savunurken son zamanlarda Batıda yapılan araştırma sonuçları Clark ve Ark. (1996) yaş ve iş doyumunu ilişkisinin “U”şeklinde olduğunu belirlemiştir. Bu duruma göre işe yeni başlayan bir çalışanın işe alışma sürecinde ya da yeni bir iş bulmuş olmanın verdiği bir mutluluk içinde olması nedeniyle iş doyumunu yüksek olacaktır. Fakat bu iş doyumunu zamanla yerini bıkkınlığa ve monotonluğa bırakacaktır ve kişi orta yaşlarda düşük bir iş doyumuna sahip olacaktır. Bir süre sonra yaşadığı bu doyumsuzluğu aşma sürecine girecektir ve bunun üstesinden gelebilmek için yeni bir iş bulma çabasına girecektir ya da içinde bulunduğu durumu kabullenerek iş doyumunu tekrar arttırma yollarına gidecektir.

İş hayatına yeni atılmış olmanın insana kattığı heyecanda iş doyumunu olumlu yönde etkileyecektir, Zamanın geçmesiyle birlikte ya yeni durumlara sahip olma isteği ya içinde bulunulan durumun insanın kendisine yetmemesi ya da

deneyimle gelen verilerin konumuna çok geldiğinin düşünülmesi doyumun olumsuz etkilenmesine neden olacaktır (Ergin,1997).

2.2.3.1.3.İş Doyumu-Hizmet Yılı

Bir çalışanın doyumunu örgütteki hizmet süresi ile de yakından ilişkilidir. Turizm sektöründe yapılan bir çalışmada iş doyumunun en fazla altı aydan az süredir çalışan kişilerde olduğu gösterilmiştir (Smith,1996). Altı aydan fazla çalışan kişilerde iş sıkıcı gelmekte ve yeni iş arayışları başlamaktadır bu da iş doyumunun düştüğünü ve işten ayrılmaların en fazla bu dönemde olduğunu göstermektedir. Literatürde bu bilgileri destekleyecek birçok çalışmaya rastlanmaktadır. İ.Bozkurt ve Ö.Bozkurt ‘un (2008) eğitimcilere yönelik yaptığı çalışma, Çoknaz’ın (1998) ise takım sporları ile bireysel spor dallarında antrenörlük yapanların iş doyum üzerine yaptığı araştırmada da kıdem yılının artmasını doyumunu azalttığı sonuçlarına ulaşmışlardır.

2.2.3.1.4.İş Doyumu-Medeni Durum

Bireyin medeni durumu ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde genellikle medeni durumunun iş doyumunu etkilememekle beraber bekarlarda evlilere oranlar daha az iş doyumunu olduğu yönündeki bulgular dikkat çekmektedir.(Keller,1983) (Ekici ve Ark.2009)

Evlilerin daha doyumlu olmalarının nedeni aile yaşamındaki doyumun işe yaygınlaştırılmasından olabilir ya da evliliğin çalışanların işle ilgili beklentilerini değiştirmesinden kaynaklanabilir.(Telman, Ünsal, 2004)

2.2.3.1.5..İş Doyumu- Eğitim Düzeyi

İş doyumunu ile eğitim seviyesi arasındaki ilişki de karmaşıktır. Genel beklenti, çalışanın eğitim düzeyi yükseldikçe doyumunun artmasıdır. Çünkü eğitim daha iyi iş olanaklarını ve yüksek ücreti beraberinde getirir. Eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların işyerindeki statülerinin de yüksek olması beklenen bir sonuçtur. Buna paralel olarak, Hickson ve Oshagbemi, (1999) çalışmalarında yönetsel bir unvana sahip olan çalışanların ya da statüsü yüksek bir pozisyonda bulunanların böyle bir

unvana sahip olmayan ya da düşük statülü işlerde çalışanlara kıyasla iş doyumlarının daha yüksek olduğunu bulmuştur.

Ancak bu durumun her zaman gerçekleştiği de söylenemez. Örneğin, turizm sektörü çalışanlarıyla yapılan bir araştırmada Lam ve Ark.(2001) iyi eğitilmiş çalışanların işlerinden memnun olmadığı, genel olarak da saldırgan davrandığı ve karşılanması zor beklentilere sahip beklentilere sahip olduğu saptanmıştır. Özet olarak, eğitim kişinin iş ile ilgili beklentilerini karşılayacak şekilde kişiye yardımcı oluyorsa bu durumda işten alınan doyumunu arttırıcı, karşılamıyor ise azaltıcı bir etmen olarak ortaya çıkabilir

2.2.3.1.6.İş Doyumu-Kişilik

Kişilik özellikleri ile iş doyumunu arasında bir ilişkinin olması beklenebilir. Bunun en açık örneğini nevrotik kişilik yapısında görüyoruz. Nevrotik kişilik özelliği olanlar endişeli, karamsar kişilerdir. Sürekli kötü bir şeyin olacağı endişesiyle yaşarlar. Olaylara sert tepkiler verirler; esnek değillerdir. Böyle bir yapıya sahip kişilerin işlerine bakış açılarının da olumsuz olacağını söylemek mümkündür. İş, yaşamdaki birçok alandan biridir ve insanda olaylara olumsuz bakma eğilimi varsa kişi işinde yaşamış olduğu deneyimleri böyle değerlendirecektir.

Nevrotik kavramı Eysenck ve Ark. (1992) tarafından endişe, suçluluk ve kaygı duyguları içinde bulunan insanları tanımlamak için kullanılır. Nevrotik kişilerin engelleme insanlarla ilişkilerinin sorunlu olduğu ve genel bir mutsuzluk ve tatminsizlik yaşadıklarından söz edilmektedir. (Carson ve Butcher, 1992).Nevrotik kişilerin korku, öfke, keder ve utanma gibi olumsuz duyguları daha fazla yaşadıkları dürtülerini kolay kontrol edemedikleri ve stresle daha zor başa çıkabildikleri konusunda bulgular vardır. (Costa, McCrea, 1987). Diğer insanlarla daha fazla çatışma yaşarlar ve ruhsal durumları daha fazla değişkenlik gösterir.(Gunthert ve Ark. 1999, William, 1981)

Son yıllarda çalışanın işe yönelik tutumunu etkileyen faktörlerden biri de olumsuz duygulanım özelliğidir. Olumsuz duygulanım düzeyi yüksek kişilerin iş doyumсуuzluğu yaşamaya daha eğilimli olduklarına ilişkin literatürde görüşler

vardır.(Spector ve Ark,1999) Olumsuz duygulanım zamandan zamana ve durumdan duruma, tutarlı biçimde olumsuz duygular(üzüntü, sinirlenme, korkma vb. yaşama eğilimi olarak tanımlanmıştır. Olumsuz duygulanım kişiye bazı sıfatların sunulması ve bunları ne sıklıkla yaşadığı konusunda bilgi edinilmesiyle ölçülmektedir.(Watson ve Ark,1988)

2.2.3.1.7. İş Doymu-Güdüler

İş doyumunu belirleyen diğer bir özellik kişinin sahip olduğu güdülerdir. Örneğin, başarıma güdüsüne sahip olan kişiler daha fazla doyum sahibidirler. McClelland'ın (Akt. McCormick ve Ilgen,1987) başarıma ihtiyacı teorisine göre bireyler başarıma ihtiyacı bakımından farklılaşırlar. Başarıma ihtiyacı duragan bir kişilik özelliği olarak, çocukluğun ortalarından itibaren şekillenmeye başlar. Başarı ihtiyacı yüksek olan kişiler, daha uyarıcı, ilginç ve onlara başarımları için sürekli yeni hedefler koyan işlerden zevk alırlar. Duragan, başarımları kolay işler bu kişilere cazip gelmeyebilir. Sonuç olarak, iş zenginleştirme çalışmaları ile yapılacak değişiklikler başarı güdüsü yüksek çalışanları daha doyumlu kılacaktır.

Diğer bir kavram ise gelişim ihtiyacıdır. Gelişim ihtiyacı yönünden de insanlar birbirinden farklılaşırlar. Gelişim ihtiyacı yüksek olan kişilerin iş zenginleştirme çalışmaları ile yapılacak değişikliklere daha olumlu tepkiler verecekleri, başka bir deyişle daha doyumlu hale gelecekleri beklenebilir.

2.2.3.2.Yapısal Faktörler

2.2.3.2.1.Ücret

Araştırmacılar iş doyumunun ücretle yakından ilişkisi olduğunu ileri sürerler. Düşük ücret, çalışanların en önde gelen doyumсузлук kaynağıdır. Özellikle ülkemizde, ücretle ilgili memnuniyetsizlik oldukça fazladır. Bu konuda dikkat edilmesi gereken bir diğer nokta, genellikle kadınların, kendileriyle aynı statüde bulunan erkeklere oranla aldıkları ücretlerden daha fazla doyum hissetmeleridir. Hatta kadınlar aynı şartlarda erkeklere oranla daha az bile kazansalar yinede genel olarak doyumları erkeklere oranla daha fazla olmaktadır. (Graham ve Welbourne. 1999) Bunun nedeni büyük olasılıkla, kadınların kendilerini, bizim toplumumuzda çok

yaygın olan çalışmayan kadınlarla ve ya kendilerinden daha az ücretle çalışan kadınlar ile karşılaştırmaları olabilir. Olaya erkekler açısından baktığımızda da erkeklerin toplumumuzda baskın bir karakter olmaları ve evin geçimini sağlayan kişi rolünde olmaları sebebiyle aldıkları ücrete daha fazla önem vermeleri olabilir. Çünkü toplumumuzda parasal gücün erkekler için önemi daha fazla vurgulanmaktadır.

Çalışan bireylerin iş doyumunu etkileyen diğer bir özellik ise çalıştığı iş ile ilgili ücretin emeğinin karşılığını verip vermemesi ya da aynı işi yapan personelle kendini karşılaştığında adil bir sistemin var olup olmadığıdır. Kişi kendini aynı işi yapan bir başka çalışanlar karşılaştırdığında kendinin daha az kazandığını düşünüyorsa işine olan sadakati ve motivasyonu azalacak ve bu da işinden aldığı doyumunu etkileyerek performansını azaltacaktır.

2.2.3.1.2.Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları

Yönetim tarzı, yönetimin çalışanlara karşı tutumu ve oluşturulan kuralların uygulanma şekli ile çalışılan ortamın fiziki durumu çalışanların iş tatminlerini etkilemektedir (Mitchell ve Larson, 1987). Çalışanların iş tatmini üzerinde yönetim tarzı iki şekilde etkili olmaktadır (Sapancalı, 1993). Birincisi, karar verme sürecine çalışanların katılımını sağlamaktır. Katılım, sonuçta kişinin kendisine saygı duymasını ve tanınma ihtiyacını karşılayacaktır. İşlerinde bu ihtiyaçlarını gideremeyecek olan çalışanlar, bunları başka yerlerde ve ortamlarda arayacaklardır.

Bu durum ise, çalışanın iş tatminini etkileyecektir. İşletmelerde çalışanların kararlara katılımının sağlanması, iş tatmininin artırılması yanında işletme içinde nihai kararların iyileştirilmesine de hizmet edecektir. Kararlara katılan personel, işine, iş arkadaşlarına ve yönetime karşı olumlu duygular geliştirecek ve iş tatminleri yükselecektir (Feldman ve Hugh, 1986: 196). İkincisi, çalışan merkezli olmaktır. Yani, çalışanlara yönelik olma ve onlarla destekleyici ilişkiler geliştirmektir. Yönetimin personel ilişkilerini desteklemesi ve katkıda bulunması, çalışanların iş tatminini artırmaktadır (Luthans, 1973: 121-122).

Çalışanların iş durumu üzerinde kontrol ve etki etme fırsatının olması, güvenlikten emin olma, işte ve iş yoluyla sosyal ilişkiler geliştirme, fiziksel çalışma

koşullarının iyi olması ve stressiz bir çalışma ortamı, iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir (Edvardsson, Custavsson, 2003).

İş yerinin ısı, nemi, havalandırması, ışık ve gürültü düzeyi, çalışma saatleri ve dinlenme molaları, iş yerinin konumu, iş yerinin temizliği ve kalitesi, iş teçhizatı gibi çalışma ortamıyla ilgili unsurlar iş tatminine etki etmektedir (Bozkurt ve Turgut, 1999: 60).

Çalışma koşulları hem kişisel rahatlık, hem de işin yapılması açısından önemlidir. Çalışanlar daha fazla fiziksel rahatlık sağlayacak iş ortamı istemektedirler. Örneğin, çok fazla ısı veya az ışık fiziksel rahatsızlığa yol açmakta, kirli hava veya zayıf havalandırma tehlikeli olabilmektedir. Çalışanın yönetime güvensiz olması durumunda, çalışma şartları ne olursa olsun, iş tatmini gerçekleşemeyebilir. Yönetime karşı güven oluşması durumunda, fiziksel şartlar konusundaki şikâyetler azalmaktadır. Ani ve büyük değişimlerin yaşandığı durumlarda, fiziksel şartlar önem kazanmaktadır (Feldman ve Hugh, 1986: 196). Bu yüzden yönetime güven duyulmaması durumunda, iş tatmini için çalışma şartlarının o kadar da etkili olmadığı anlaşılmaktadır. (Erdil ve Ark. 2004)

2.2.3.1.3. Takdir Edilme Duygusu

Yapılan çalışmalar, çalışanlar tarafından önemli bulunan hususlardan birinin de takdir edilme duygusu olduğunu göstermektedir. Takdir edilmek insanı başarıya götüren yolların başında gelmektedir (Eren, 1998). Yerinde ve zamanında methedilen, çalışmaktan dolayı takdir gören bir çalışanın iş tatmini bu durumdan etkilenecektir. Takdir edilme bir iş tatmini unsuru olarak kullanılmaktadır. Ancak takdir edilmenin yolları ülkeden ülkeye değişebileceği gibi işletmeler arasında ve işletmenin içerisinde konumdan konuma farklılıklar gösterebilir.

Çalışanların performansının gereğine uygun olarak takdir edilmesi, değerlendirilmesi ve ödüllendirilmesi, çalışanların yaptığı işlerden daima gurur duyması, sahip olduğu kariyer ilerleme fırsatlarından tatmin olması, iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir. Üstlerin, çalışma arkadaşlarının ve astların açıkça iyi performansı tanımaları, takdir etmeleri ve yönetimin maaş artışı ile ilgili gereğine

uygun bir ödül sistemine sahip olması çalışanların işlerinden memnun olmalarını sağlamaktadır (Chin ve Ark. 2002).

Takdir edilme manevi yönü ağır basan ve tüm çalışanlar için önemli bir özendirme aracıdır. Yapılan için önem verilen kişiler tarafından beğenilmesi, çalışanlara büyük tatmin sağlamaktadır (İncir, 1990).

2.2.3.1.4.Hiyerarşik İlişkiler

Amirler ya da yöneticilerle olan ilişkileri de çalışanların iş doyumunu oldukça etkiler. Amirle kurulan ilişkinin niteliğinin çalışanın içinde bulunduğu duygusal durumunu ve bulunduğu ortamdan duyduğu memnuniyetini etkileyeceği göz önüne alınmalıdır.

Amirlerin çalışanlarına eşit davranıyor olarak algılanması, tüm çalışanlarıyla ilişkilerini aynı dostluk mesafesinde tutması, yapılan hataları ve çalışanlardan beklediklerini yapıcı bir dille aktarması, çalışanların fikir ve önerilerine açık olup, eleştirilerinde dikkatli bir üslup kullanması, amir çalışan ilişkilerinin iyi olması için dikkat edilmesi gereken unsurlar arasında yer almaktadır.

Çalışanların da, amirleriyle olan ilişkilerinde dikkat etmeleri gereken noktalar vardır. Amir olmanın zorluklarının bilincinde olarak, gereksiz alınganlık ve beklentilerden kendilerini uzak tutmaları amir-çalışan ilişkilerinin düzelmesine katkıda bulunabilir.(Telman, Ünsal,2004)

2.2.3.1.5.Çalışma Arkadaşlarıyla İlişkiler

Kişinin içinde bulunduğu grup iş tatminini etkilemektedir. Her işletmede biçimsel olan ve biçimsel olmayan gruplar bulunmaktadır. Çalışanın başarılı sayılan bir grup içerisinde yer alması ve hayat görüşü kendisine uygun çalışanlarla birlikte olması, onun iş tatminini artıracaktır. Çalışanlar, yaptıkları işten sadece para veya somut başarı beklememektedirler. Günlük yaşantısının yarısından fazlasını işyerinde çalışarak geçiren kişi, uyumlu iş arkadaşlarıyla birlikte sosyalleşme içerisinde. Bu nedenle çalıştığı işletmede dostlar ve destekleyici iş arkadaşları bulan çalışanın iş tatmini artmaktadır (Erdoğan, 1996).

İngiltere’de akademisyenler üzerinde yapılan bir çalışma, çalışma arkadaşlarının davranışları ile iş tatmini ilişkisini test etmiştir. Frekans analizleri sonuçları açıkça göstermektedir ki; çalışma arkadaşlarının davranışları ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır (Oshagbemi, 2000). Çalışanların zamanlarının çoğunu birlikte geçirdiği çalışma grubundaki iş arkadaşlarının durumu, samimiyeti, birbirleriyle dostane ilişkiler kurmaları ve aralarındaki işbirliği iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir. Çalışma grubu çalışana sosyal dayanışma ortamı sağlamaktadır. Çalışma grubunda uyum varsa, dünya görüşleri birbirine uyuyorsa, işten duyulan tatmin artmaktadır (Luthans, 1973).

Tek başına çalışanların kendilerini sosyal açıdan yalnız hissetmeleri, işlerini sevmemelerine neden olmakta ve iş tatminsizliğine yol açmaktadır. Çalışma grupları çalışanların iş tatmini için önemli bir kaynaktır ve grup üyelerinin birbirleriyle olan iletişimleri ve ilişkileri iş tatminini yönlendirmektedir. Birbirleriyle iletişim kuramayan çalışanların iş tatminleri azalmakta ve sosyal yalnızlığa itilmekte ve sonuçta işi terk etmelerine yol açmaktadır (Feldman ve Hugh, 1986).

Çalışanlar arasındaki ilişkileri geliştirmenin iş doyumunu grup dinamiklerinden yararlanarak yükseltmenin önemli bir yolu takım çalışmalarına ağırlık vermektedir. Literatürde takım çalışmalarının devamsızlığı ve işgücü devrini azalttığından söz edilmektedir.(Glassop, 2002)

2.2.3.1.6.İş Güvenliği

Hem sosyal hem de fiziksel açıdan güvenli bir iş ortamında çalışmak kişinin işine olumlu duygular hissetmesine yol açar ve iş doyumunu artırır. Bir işletmede, çıkarılma korkusu olmadan, uzun yıllar çalışabileceğini bilen bir çalışanın işletmeye olan bağlılığı artacaktır. İşten atılma korkusu duymayan çalışanın geleceğinin ne olacağını işte devam edip etmeyeceği hakkındaki korku ve endişeyi hissetmez, işi hakkında olumlu duygulara, güvene sahip bir çalışanın dolayısıyla iş doyumunu da yüksek olur. Bu da performansına olumlu yansır. Yapılan bir çalışmada iş güvenliğini düşük olarak algılayan çalışanların güvenlik motivasyonları ve söylenenlere uyma davranışlarının azaldığı ve bunun sonucunda işyeri kazalarında artışların olduğu bulunmuştur. (Probst ve Brubiles, 2001)

2.2.3.1.7.Örgüt Yapısı

Örgüt yapısının da iş doyumunda rolü vardır. Pugh (1990) örgüt yapısıyla ilişkili altı temel değişken üzerinde durmuşlardır. Bunlar uzmanlaşma, kuralların standardizasyonu, personel uygulamalarının standardizasyonu, biçimsellik, merkeziyetçilik ve şekildir.

Uzmanlaşma; bir örgüt içindeki faaliyetlerin yani iş bölümlenmesinin çalışanların uzmanlık alanlarına göre dağıtılmasıdır. İş yerinden yüksek bir verim alınmak isteniyorsa doğru işe doğru kişi mantığı uygulanmalıdır. Böylece bildiği işi yapan bir çalışanın iş tatmini artar. Bu da örgütteki verimliliği arttırır.

Kuralların standardizasyonu; örgütün standart kural ve süreçler belirleme derecesini; personel uygulamalarının standardizasyonunu, örgütteki standartlaştırılmış personel uygulamalarının derecesini; biçimsellik, talimat ve süreçlerin ne dereceye kadar yazılı ifade edildiğini; merkeziyetçilik, karar verme yetkisinin ne dereceye kadar yönetim hiyerarşisinde tepe noktada toplandığını ve son olarak örgüt şekli, örgütün rol yapısını (emir komuta zincirinin uzunluğunu, yöneticilerin kontrol alanının genişliğini, örgüt içinde teknik ya da destek personelinin az ya da çok oluşunu) ifade eder.

Kuralların, personel uygulamalarının standardizasyonu ve biçimselliği çalışanları belirsizlikten kurtararak iş doyumunu arttırabilir. Ancak kurallara fazla bağlılığın (bürokratik örgütlerde olduğu gibi) yaratıcılığı engellemesi ve monotonluğa yol açması olasıdır. Bir örgütün merkeziteyçi yapıya sahip olması örgütsel karar verme mekanizmasının tepe yönetimde toplanmış olduğunu gösterir. Kararlara katılımın çalışanların iş doyumunu arttırabileceği düşünülürse merkeziyetçi yapının iş doyumunu engelleyen bir faktör olması mümkündür.

Örgütün şekli örgütteki emir komuta zincirinin uzunluğuna ve komuta alanının genişliğine bağlı olarak önemli ölçüde değişir. Bu iki özellik, örgütün piramit şeklinin dik ya da basık olmasına yol açar. Örgütün şekli dik piramidi andırıyorsa örgütün sahip olduğu yönetim kademesi çalışanların toplamına oranla oldukça fazladır. Örgütün şekli basık piramide benziyorsa işletmede çalışan kişi

sayısına oranla yönetim kademeleri azdır. Benzer şekilde yöneticilerin kontrol alanı darsa şeklin dik olduğunu, kontrol alanı genişse şeklin basık olduğunu söylemek mümkündür.

Örgüt şekli basık piramide benzediğinde yani emir-komuta zinciri kısaldığında ve bir yöneticinin kontrol alanı genişlediğinde, çalışanlar arasında statüye bağlı farklar azalacak ve statü bakımından örgüt daha homojen bir yapı kazanacaktır. Böyle bir örgüt yapısı çalışanlar arasında eşitliğe dayalı ilişkilerin daha fazla kurulmasına yardımcı olur. Dolayısıyla, ortaya çıkacak olumlu psikolojik ortamın daha fazla iş doyumuna yol açacağını söylemek mümkündür. Argyle (1989) şirket içindeki hiyerarşik basamak sayısı azaldıkça iş doyumunun artacağını belirtir. Günümüzde gerek şirket küçülmeleri gerekse birleşmeleri nedeniyle hiyerarşik basamakların azaltılmasına oldukça önem verilmektedir. (Telman, Ünsal, 2004)

2.2.4.İş Doyumsuzluğun Ortaya Çıkarabileceği Sorunlar

Çalışanların işlerinden sağlayamadıkları doyum hem birey açısından hem de örgütsel açıdan çeşitli olumsuz sonuçlar doğurur. İş doyumumsuzluğu sonucunda meydana gelen bazı olumsuzluklar birkaç başlık altında toplanabilir. Bunlar işgücü devri, devamsızlık ve sabotaj ve yabancılaşmadır.

2.2.4.1.İşgücü Devri

Bir işletmede iş doyumumsuzluğun yüksek olması o iş yerindeki işgücü devrini de arttıracaktır. İşgücü devri bir işletmedeki çalışanların işlerinden ayrılması olarak tanımlanabilir. Bu kişinin işyerinden kendi isteği ile çıkması ya da işyerinin görevine son vermesi sonucunda oluşabilir. Kişi kendi isteği ile işten ayrılıyorsa burada olası bir tatminsizlik söz konusudur. Eğer işveren tarafından çalışanın görevine son veriliyorsa burada da uygun işe uygun insanın alınmadığı, alınan kişinin bu işi başarabilmesi için gerekli yeteneğe, eğitim ve bilgi yeterliliğine, deneyime, ilgi ve güdülenmeye sahip olmadığını gösterir.

Her iki durumda da işgücü devrinde bir artış meydana gelecektir. Bu da işletmeye beraberinde birçok sorun getirebilir. Çünkü işletme kaybettiği elemanın yerine yeni eleman seçmesi hem testlerin kullanımı ve değerlendirilmesi için gereken

para, hem de mülakat için harcanan zaman bakımından işletmeye pahalıya mal olacaktır. İşgücü devrinin yol açtığı olumsuzluklardan biri de, işletmeye yeni giren kişilerin işlerine uyum sağlamalarının zaman alması ve bu kişilerin genellikle işlerini daha yavaş daha hatalı yapmalarıdır. İşletmeler bu durumun üstesinden gelmek için yeni çalışanlarını bir eğitim sürecine tabi tutarlar. Hem yeni bir çalışan olmaktan kaynaklanan yavaşlık ve hatalar hem de eğitim sürecinin kendisi yeni işletmeler için ekonomik yönden pahalıya gelir.

Bir işletmede yüksek işgücü devrine sahip olduğunda ilk şüphe edilen faktörlerden biri çalışanların iş doyumsuzluğu olmaktadır. Pearson tarafından yapılan bir çalışma çalışanın işinden beklentilerinin karşılanmamasının iş doyumsuzluğuna yol açtığı ve bunun da işgücü devrini arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır. (Pearson,1995)

Porter ve Steers (1973) tarafından da öne sürüldüğü üzere çalışanların işlerinden bazı beklentileri vardır. Örneğin istedikleri ücreti alabilmek, işleriyle ilgili çeşitli kararlara katılabilmek veya ilerlemek isterler. Bu faktörlerin sayısı ya da önemi kişiden kişiye değişebilir. Eğer beklentilerle elde edilenler arasında büyük bir fark varsa çalışan işinden doyum almayacak ve o işi bırakacaktır. Bu çalışmalardan ve literatürdeki bilgilerden hareketle doyumsuzluk yaratan bu faktörlerin ortadan kaldırılmasının işgücü devrini azaltacağı söylenebilir.

2.2.4.2.Devamsızlık

Devamsızlık işgücü devri gibi, işletmelerin karşılaştığı ciddi sorunlardan biridir. Devamsızlık, çalışanın tatil ve izin zamanları dışında çalışma saatleri içinde işinde olmaması olarak tanımlanabilir. Devamsızlık işe geç kalmayı da kapsadığı için işgücü devri gibi kolay ölçülebilen bir kavram değildir. Bunun nedeni işlerin doğasının birbirinden farklı olmasıdır. Birçok iş için kişi işyerinde bulunmak zorunda iken, bazı işlerde de fiziksel olarak orda bulunmak zorunda olmayabilir. Örneğin fabrika işçilerinin, montaj ve üretim faaliyetlerini yürütebilmek için işlerinin başında olması şarttır. Araştırmacılar, bilim adamları ve köşe yazarları ise işyerinde bulunmaksızın görevlerini yürütebilirler. Örneğin bir öğretim üyesi, kitap ve dergilerini alarak evinde çalışmayı tercih edebilir. Bu örneklerden de anlaşıldığı gibi

bir işyerindeki devamsızlık oranını hesaplayabilmek için işlerin doğası da göz önünde bulundurulmalıdır.

Devamsızlıkla ilgili bir başka ayırım ise, devamsızlığın kısa dönemli mi yoksa uzun dönemli mi yapıldığıdır. Kısa dönemli devamsızlık 1-2 günlük sürelerle, uzun süreli devamsızlık ise daha uzun süreler işten uzak kalmayı kapsar. (Telman, Ünsal,2004)

Devamsızlık her zaman istenmemesi gereken bir durum değildir. Özellikle stres düzeyi yüksek işlerde çalışanların yaşadıkları gerilimi azaltmak üzere devamsızlık yapması örgüt ve kendileri için yararlı olabilir. Ne var ki bu tutum kişinin işinden memnun olmadığına da bir göstergesidir. (Argyle,1989).

İş doyumsuzluğu yüksek olan çalışanların daha fazla devamsızlık yapacakları beklenebilir ve birçok çalışmanın sonuçları da bu yöndedir. Yine de aradaki ilişkinin işgücü devri kadar yüksek olmadığı öne sürülmektedir. Devamsızlık ve iş doyumsuzluğu arasındaki ilişkinin ortaya çıkmasını etkileyen bazı faktörler vardır. Örneğin, bunlardan biri, devamsızlık sonucunda kişinin ücretinde meydana gelen azalmadır. Özellikle parça başı ya da saat başı ücret sistemini uygulayan işletmelerde devamsızlık kişilerin daha az para kazanmasına yol açacaktır. Bu durumda işlerinden doyumsuz olsalar bile, çalışanlar para kazanabilmek için devamsızlık yapmaktan kaçınacaklardır.

İş doyumsuzluğu ve devamsızlık arasındaki ilişkiyi ele alırken, mazeretsiz devamsızlığın göz önüne alınması daha uygun olabilir. Özellikle kişiler yorgunluk, can sıkıntısı, bıkkınlık, ara verme isteği gibi nedenlerle devamsızlık yapıyorlarsa devamsızlığın nedeninin iş doyumsuzluğu olabileceği düşünülebilir.

Schwarzwald ve Ark. (1992) yaptığı bir araştırma sonucuna göre; bir terfi pozisyonu için aday olan ancak terfi ettirilmeyen adaylar, terfi ettirilen adaylara oranla daha fazla devamsızlık göstermiştir. George (1989) tarafından yapılan bir başka çalışmanın sonuçlarına bakıldığında işlerini yaparken olumlu bir ruhsal durum içinde olan çalışanların sonraki 3 ay içinde daha az devamsızlık yaptıkları görülmüştür.

Devamsızlıkta, kişi işinden belli bir süre uzak kaldığı için çalışanın performansı ve iş üzerindeki ustalığı olumsuz yönde etkilenebilir. Eğitim döneminde yapılan devamsızlığın gelecekteki performans ile olumsuz yönde ilişkili olduğu bulunmuştur.(Tharenou, 1993). Madencilerle yapılan diğer bir çalışmada ise kazalarla devamsızlık arasında olumlu yönde bir ilişki bulunmuştur. Çünkü devamsızlık yapan çalışanlar alet, makine ve güvenlik kurallarına olan aşinalıklarını kaybetmektedirler. (Goodman ve Graber,1998)

Bireysel performansın dışında devamsızlığın grup performansını da etkilemesi olasıdır. Çünkü devamsızlık grup üyeleri arasındaki bağı zayıflatabilmektedir. Özellikle grup çalışması gerektiren, çalışanların birbirine ihtiyaç duyduğu işlerde bu durum daha da yüksek seviye ortaya çıkabilir. Devamsızlık yapan bir çalışanın boşluğunu bir başka çalışan doldurmak zorunda kalacak, kendi işinin yanında bir başka işinde sorumluluğunun onda olması çalışmanı psikolojik ve fiziksel olarak yorgun düşürmesi kuvvetli bir ihtimaldir. Bunun içinde kişinin mümkün olduğunca az devamsızlık yapması için gereken önlemler alınmalı, bunların başında da kişinin işe olan tatmin seviyesi yükseltilmelidir.

2.2.4.3.Sabotaj

İşinden doyum almayan insanların olumsuz duyguları bazen o denli yoğunlaşır ki, bu duygular iş yerine yönelik veya kişinin kendisine yönelik olumsuz sonuçlar doğurabilir. Örneğin çalışan üretimi engeller, sabote eder ya da kullandığı alete zarar verebilir. Bu paralelde, toplu halde işi terk etmek, hammadde veya ürünün giriş çıkışını engellemek gibi eylemlerin arkasında da çalışanların işlerinden alamadıkları doyumun acısını işletmeden çıkarma gibi bilinçli veya bilinç dışı sabotaj davranışları söz konusudur.

Bir diğer boyutta kişi olumsuz duyguları kendine yöneltebilir. İş yerindeki bir aletle kendine zarar vermek dışında, uyuşturucu, alkol, kumar gibi zararlı alışkanlıklara alışabilir, hatta ailesine zarar bile verebilir. Gerek bireysel olsun gerek örgütsel olsun bu eğilimlerinde olan kişilerin bilinçli yada bilinçsiz olarak sabotaj yapabileceği bilinmelidir. (Telman, Ünsal 2004)

2.2.4.4.Yabancılaşma

Yabancılaşma kavramı tarihsel süreç içerisinde, birçok ideolojik yaklaşımda ele alınmış olmakla birlikte günümüzde de en çok tartışılan konular arasında yer almaktadır. Yabancılaşma gerçeği insanlık tarihi süresince olmasına rağmen, bu konuda yeterince açık ve genel kabul görmüş bir anlayış birliği bulunmamaktadır. Bu farklı yaklaşımların olmasının nedeni, her ideolojinin, her kültürün ve menfaat grubunun bu kavramı kendi temel ilkelerine haklılık kazandıracak şekilde değerlendirmeleridir. Başka bir neden olarak da yabancılaşmanın, teknolojik ve sosyal hayattaki değişmeye bağlı olarak biçim ve nitelik açısından farklılaşma göstermesidir. (Yeniçeri, 1991)

Sanayi öncesi toplumlarda çalışma ilişkileri, örgütün yönetiminde bulunan usta ile diğer kalfa veya çırak gibi kişiler arasında birebir düzeyde idi. Bu ilişkiler birebir olması nedeniyle çalışanlar, harcadıkları emeklerine karşı yabancılaşmamaktaydılar. Ancak, sanayi devrimi sonrasında örgütlerdeki çalışma ilişkilerinde farklılıklar gözlenmiş ve artık eski işçi-işveren arasındaki yatay ilişki, patron-işçi şeklinde dikey ilişki haline gelmiştir. (Soysal, 1997)

Çalışma koşullarında meydana gelen bu değişikliklerle birlikte insanın dün öğrenmek için çaba sarf ettiği, özgün olarak ürettiği, kendi yaratıcılığını, otoritesini ve çeşitli becerilerini kullanabildiği iş bugün artık yoktur. Bu yeni çalışma sisteminde canlılar dünyanın en yüksek kademesinde bulunan insan, kendisini mekanik, ekonomik ve ürün tarafından şartlandırıldığı bir ortamda bulur. Bu süreç içerisinde de insan özne olma özelliğini kaybederek nesne durumuna geçer ve mekanikleşir. Yabancılaşma ve iş doyumsuzluğu tezine göre böyle bir pozisyonda çalışan kişinin aynı zamanda doyum alamaması ve mutsuz olması beklenir.(Telman,1988)

2.3.Örgütsel Bağlılık

2.3.1.Örgütsel Bağlılık Kavramı

İnsan, örgütlerin değişmez üretim faktörlerinden biridir. 2000’li yıllar teknoloji çağı olmasına rağmen, bir örgütün var olabilmesi ve mevcut teknolojik

yeniliklerden yararlanabilmesi için insanlara ihtiyaç duyulmaktadır. Bir örgütün amaçları doğrultusunda başarılı bir şekilde faaliyetlerinin devamlılığını sağlayabilmek için en önemli konulardan birisi, işgörenlerin işe devamlılıklarının sağlanmasıdır. Örgütte yüksek bir işgören devir oranı, maddi kayıplara neden olmasının yanı sıra, mevcut işgörenler arasında motivasyon azalmasına ve bunun sonucunda yapılan işin kalitesinin düşmesine de neden olacaktır. Örgütlerde işgören devir oranının neden olduğu olumsuzlukların ortadan kaldırılmasında “örgütsel bağlılık” konusu önemli bir faktör olarak görülmektedir. (Güçlü, 2006)

Söz konusu alan ister özel sektör isterse kamu sektörü olsun çalışanlar, kurumların ürettikleri mal ve hizmetlerin kalitesinde, verimliliğinde ve etkinliğinde büyük bir öneme sahiptir. Daha 1930’lu yıllarda örgüt ve yönetim açısından önemi kavranan insan ögesi bugün bu önemini daha da artırarak sürdürmektedir. Örgütsel bağlılık kavramı çalışanların örgüt amaçlarını benimsemesinde, kurumda kalma isteğini sürdürmesinde, örgüt yönetimine ve faaliyetlerine katılmalarında, örgüt için yaratıcı ve yenilikçi bir tavır sergilemelerinde önemli bir olgudur.(Eren ve Durna 2005). Küreselleşmenin belirlediği bu rota üzerinde uluslararası boyutta rekabet üstünlüğünü yakalayan şirketlerin insan unsurunu farklı yorumladıkları ve başarılarının temelinde; “insan unsurunun artan önemini ön plana çıkarmalarının yattığı” görülmektedir. (Perçin,2008)

Araştırmacılar, örgütsel bağlılık kavramının işgörenlerin örgüt ile ilişkilerini nitelendiren psikolojik bir durumu ifade ettiği konusunda ortak bir noktada birleşmektedirler. İşgörenler örgüt için çalışmaktadır ve örgütün işgörende oluşturduğu izlenime göre işgörenin örgütsel bağlılık seviyesi değişmektedir. İşgörenleri örgüte bağlayan psikolojik bir durumu yansıtan örgütsel bağlılık kavramının tanımı hakkında araştırmacılar arasında farklı görüş açıları bulunmaktadır. (Allen ve Grisaffe, 2001)

Örgütsel bağlılık, örgütsel davranış ve örgütsel psikoloji alanındaki araştırmacıların epeyce ilgisini çeken bir konu olmuştur. Örgütsel bağlılık, işgörenlerin örgütteki verimliliklerini ve işten ayrılma düşüncelerini açıklaması nedeni ile son yıllarda örgütsel davranış sık incelenen bir konu olmuştur. (Wasti,2000).

Yoğun rekabet koşullarının hakim olduğu günümüzde örgütsel başarıya ulaşmak, işgörenlerin örgütlerine olan bağlılık ve sadakatleri ile yakından ilişkilidir. Bu bağlılığı gösteren işgörenler, çalıştıkları örgüt için yüksek performans sağlayarak kaliteli ürünlerin üretilmesine katkıda bulunacaklardır.(Zeffane, 1994). Örgütsel bağlılığı yüksek düzeyde olan çalışanlar, örgütün rekabetçi koşullar altında başarıyla faaliyet göstermesine önemli katkılarda bulunurlar. Başarının sağlanması, bu çalışanların çeşitli özelliklerine bağlıdır. Örgütsel bağlılığı yüksek düzeyde olan çalışanlar aşağıda sıralanan özelliklere sahiptirler (Feldman ve Moore, 1982)

- ✓ Daha az denetime ve disipline ihtiyaç duyarlar. Bu kişilerin performansı, örgütsel bağlılığı düşük düzeyde olanlara göre daha yüksektir.
- ✓ 2. Örgüt içi pozisyonlarla ilgili seçenekleri, çalıştıkları örgüte en yüksek katkıyı sağlayacak bir araç olarak değerlendirirler.
- ✓ 3. Bunların davranışlarının güvenilirliği ve samimiyeti, genellikle kriz ortamlarında kendini gösterir.

Örgütsel bağlılığın temelinde iki önemli kavram bulunmaktadır. Bunlar; sadakat ve örgütte kalma eğilimidir. Sadakat, görev ve sorumluluk duygusuna dayanan, bir örgütle özdeşleşme ve duygusal sorumluluk duyma anlamına gelir. Çalışanın değer ve beklentileri ile örgütte kalma ya da ayrılma kararları arasındaki ilişkide önemli bir değişken olarak ortaya çıkar. Buna göre sadakat, örgütten ayrılma ile azalma gösterirken, olumlu ve ödüllendirici bir ortamda artma gösterir. Örgütte kalma eğilimi ise duygusal bir yakınlık ve çalışanın örgütün bir üyesi olarak kalma niyeti olarak açıklanabilir. Birey, örgütte kalmanın algılanan yararını hesaplayarak örgütte kalma ya da ayrılma kararına varır (Mueller ve Ark. 1992). Örgütsel bağlılık kavramı ile ilgili araştırmacılar tarafından literatürde birçok tanımlamalar yapılmıştır.

İşgörenlerin işle ilgili tutumlarından biri olan örgütsel bağlılık, Mowday ve arkadaşları tarafından; “çalışanların örgüt amaç ve değerlerine yüksek düzeyde inanması ve kabul etmesi, örgüt amaçları için yoğun gayret sarf etme isteği; ve

örgütte kalmak ve örgüt üyeliğini sürdürmek için duydukları güçlü bir arzu” şeklinde tanımlanmaktadır (Mowday ve Ark. 1979).

Corser’e göre örgütsel bağlılık, işgörenlerin örgütün amaç ve hedeflerine güçlü bir inanç duymalarını ve örgütün değer sistemi ile bütünleşmelerini içeren karmaşık bir sadakat duygusunu ifade eder. (Corser, 1998)

Çöl (2004) örgütsel bağlılık ile ilgili olarak yaptığı çalışmalarda örgütsel bağlılığı, “işgörenin çalıştığı örgüt ile özdeşleşerek, örgütün ilke, amaç ve değerlerini benimsemesinin, örgütsel kazançlar için çaba göstermesinin ve örgütte çalışmayı sürdürme isteğinin ölçüsü” olarak tanımlamıştır. (Çöl, 2004).

Örgütsel bağlılık, bir işgörenin, örgütün amaçlarına ve değerlerine kuvvetle inanması ve onları kabul etmesi; örgütün yararına olacak şekilde kendisinden beklenenin ötesinde çaba göstermeye istekli olması (ekstra rol davranışı) ve örgütün üyesi olarak kalmayı kuvvetle istemesi, şeklinde de ifade edilebilir (Seymen, 2008).

Örgütsel bağlılık kavramının tanımlanmasında olduğu gibi, sınıflandırılmasında da farklı bakış açıları ortaya çıkmıştır. Örgütsel bağlılığın sınıflandırılması ile ilgili olarak mevcut yazın incelendiğinde, bu konuda iki farklı yaklaşımın söz konusu olduğu anlaşılmaktadır: Tutumsal yaklaşım ve davranışsal yaklaşım. Örgütsel davranış araştırmacılarının şekillendirdiği, tutumsal yaklaşım, işgörenlerin davranışları ile ilgili niyetleri üzerinde durur. Bu yaklaşıma göre örgütte kalma arzusu, örgütün iyiliği için daha fazla çaba gösterme istekliliği ya da örgütün amaçları ile özdeşleşme gibi tutumlar, örgütsel bağlılığı ifade etmektedir. Bu tür tutumların ortaya çıkmasında rol oynayan temel faktörler, olumlu iş deneyimleri, kişisel özellikler ve yapılan işin özellikleridir.

Tutumsal bir bakış açısıyla örgütsel bağlılık, Etzioni (1961) tarafından ahlaki bağlılık, hesapçı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılık; Kanter (1968) tarafından devam bağlılığı, uyum bağlılığı ve kontrol bağlılığı; O’Reilly ve Chatman (1986) tarafından uyum bağlılığı, özdeşleşme bağlılığı ve içselleştirme bağlılığı ve Allen ve Meyer (1984, 1990; 1991) tarafından duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık, olarak sınıflandırılmıştır (Gül,2002 Gürbüz, 2006).

2.3.2.Örgütsel Bağlılık ile İlgili Yaklaşımlar

Literatürde örgütsel bağlılığın incelenmesinde araştırmacılar arasındaki farklı düşünceler olmasından dolayı iki farklı yaklaşım ön plana çıkmaktadır. Bu yaklaşımlardan biri, örgütsel bağlılığı tutumsal ve davranışsal açıdan inceler. Diğeri ise, örgütsel bağlılığı tek boyutlu ve çok boyutlu açılardan ele alır.

Tutumsal yaklaşıma göre örgütsel bağlılık, işgören ile örgüt arasındaki bağın niteliğini ve kalitesini yansıtan bir tutum olarak ele alınmaktadır. (Oliver,1990). Tutumsal yaklaşımda, bağlılığın duygusal bir tepki olduğu görüşü benimsenmiştir. Bu yaklaşıma göre bağlılık, bireyi örgüte bağlayan çalışma ortamının değerlendirilmesinden doğan duygusal bir tepkidir.(Cengiz, 2001)

Davranışsal yaklaşımın temeli, Becker'ın "yan bahis" teorisine dayanmaktadır. (Liou ve Nyhan,1994). Bu teori; yatırımlar veya yan bahisler olarak da ifade edilen bir fikre dayanılarak geliştirilmiştir. Bu teoriye göre, işgören örgüte zaman, enerji, bilgi ve yeteneğini yatırarak bir "yan bahis" e girmektedir. Ancak bireyin bu kazançları elde etmesi örgüte yatırmış olduğu değerlerin (zaman,enerji, bilgi, yetenek gibi) tutarlı bir şekilde sürdürülmesine bağlıdır. Diğer bir ifade ile işgörenin örgütten ayrılması durumunda, örgüte yatırılmış olan yatırımlardan elde edilecek olan kazançlar kaybedilecektir. Bu nedenle, işgörenin örgüte yapmış olduğu yatırımlar karşılığında örgüte bağlılık geliştireceği ifade edilmektedir. (Liou ve Nyhan,1994).

Bu iki yaklaşım arasındaki genel farkın, örgütsel bağlılığı tutum ya da davranış olarak ele almalarından kaynaklandığı görülmektedir. Tutum doğrudan gözlenemeyen bir özellikte olup, bireyin gözlenebilen davranışlarından dolaylı olarak varsayılarak bireye atfedilen bir eğilimdir. (Kağıtçıbaşı, 1992). Tutum ve davranış arasındaki karşılıklı bu doğal ilişki nedeni ile örgütsel bağlılık yaklaşımları belirli bir sınıflamaya koyulmamalıdır. (Güçlü,2006).

Örgütsel bağlılık literatüründeki diğer yaklaşım sınıflamasında örgütsel bağlılık, tek boyutlu ve çok boyutlu bir yaklaşıma göre incelenmektedir. Tek boyutlu yaklaşıma göre örgütsel bağlılığı inceleyen araştırmacılar, örgütsel bağlılığın örgütün

bütününe karşı hissedildiğini kabul etmektedirler. Bu yaklaşımda, örgüt tek ve benzer türden bir işgörenin örgütün unsurlarına göre farklı bağlılıklar duyabileceği göz ardı edilmektedir. Ayrıca tek boyutlu yaklaşımda işgörenin örgüte bağlılığını açıklamada istek, maliyet veya yükümlülük unsurlarından birinin etkili olduğu kabul edilmektedir.

Çok boyutlu örgütsel bağlılık yaklaşımında ise örgütün farklı unsurlardan oluştuğu ve bir işgörenin örgütteki unsurların her birine farklı örgütsel bağlılık geliştirebileceği kabul edilmektedir. Bu yaklaşıma göre, bir işgörenin örgüte bağlılığını belirlemede istek, maliyet veya yükümlülük unsurlarından tümünün etkili olabileceği ifade edilmektedir. (Güçlü,2006).

Örgütsel bağlılık yaklaşımlarının incelenmesi sırasında bu yüzden belli bir sınıflama yapılmayarak bu alanda önemli çalışmalarda bulunan araştırmacıların yaklaşımlarına yer verilecektir.

2.3.2.1.Meyer ve Allen'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları

Tutumsal bağlılıkla ilgili en önemli çalışmalardan birisi Allen ve Meyer'e aittir. Allen ve Meyer örgütsel bağlılığın üç ana ögeye dayandığını ileri sürmektedirler. Bu ögeler duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılıktır (David ve Ark. 2005)

2.3.2.1.1.Duygusal Bağlılık

Çalışanın örgüte duygusal bağını ifade eder. Bu bağ, "bireyin kimliğinin örgütün kimliği ile özdeşleşmesi" olarak tanımlanmaktadır. Etkili bağlılıkta birey, kendi iradesi ile örgüte bağlanmaktadır ve çalışanın örgütle olan ilişkisinin varmasını istediği duruma gelmesiyle sonuçlanır. Mowday, Steers ve Porter'e göre örgütsel bağlılık; çalışanın örgütüne hissettiği duygusal bir bağlılık olarak tanımlanmıştır. (Wasti, 2005)

Organizasyonların çalışanlara verdikleri destek ve örgütün çekiciliği bireylerin duygusal etkili bağlılığını olumlu etkilemektedir. (Jacqueline, 2005) Hemşirelik, polislik, öğretmenlik ve sağlık çalışanları gibi çalışma şartları ağır olan

görevlerde organizasyona duygusal olarak bağlı işçiler daha iyi performans göstermektedirler ve daha az sorun çıkarmaktadırlar. (Makanjee, 2006)

Bu durumda çalışan, örgütün değerlerini güçlü bir şekilde kabul eder ve örgütün bir parçası olarak kalmayı ister. Bu, kişi için ideal bir “*mutluluk*” durumudur. Etkili bağlılık kişinin duygusal açıdan örgüte bağlılığı üzerinde durur. Çalışanın örgüte güçlü bir şekilde bağlılığının olması, o kişinin istediği için kurumda kalması demektir. İşgörenin örgüte bağlılığının en iyi şeklidir. Aslında, bu kişiler her işverenin hayalini kurduğu, gerçekten kendini örgüte adanmış ve sadık çalışanlardır. Böyle işgörenler ek sorumluluklar almak için gerçekten heveslidirler. İşe karşı olumlu tutum sergilerler ve gerektiğinde ek çaba göstermeye hazırdırlar. (Perçin, 2008)

2.3.2.1.2.Devam Bağlılığı:

Allen ve Meyer, Becker’in (1960) Yan Bahis Teorisinden yola çıkarak devamlılık bağlılığını geliştirmişlerdir. Literatürde bu bağlılık türüne rasyonel bağlılık da denilmektedir. Devamlılık bağlılığı örgütten ayrılmanın getireceği maliyetlerin farkında olma anlamına gelmektedir (Chen ve Francesco, 2003 Kavi, 1998).

Devamlılık bağlılığı, örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olacağı düşünülmesi nedeniyle örgüt üyeliğinin sürdürülmesi durumudur (Lamsa ve Savolainen, 2000). Diğer bir ifadeyle örgütten ayrılmanın maliyetini hesaba katmayı ve bunu kabul etmeyi anlatır (Somers ve Bimbaum, 2000).

Buna göre devamlılık bağlılığı, çalışanın bir örgütteki kıdem, kariyer ve yararlanmaları gibi yatırımları çok yüksek tutuyorsa ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla kişi istemese de örgütte kalmaya devam etmektedir. Çünkü örgütten ayrılmanın kendisi için maliyeti yüksek olacaktır (Allen ve Meyer, 1990).

Bu yaklaşım aynı zamanda örgütsel bağlılığı, ödül maliyet bakış açısından da ele almaktadır. Maliyete göre daha fazla ödüle layık görülmek, daha fazla örgütsel bağlılık anlamına gelmektedir. Becker (1960), değişim yaklaşımına yatırım unsuruyla birlikte zaman unsurunu da ilave etmiştir. Ona göre bir çalışanın zaman

içinde örgüte daha fazla yatırım yapması, ayrılması durumunda bunları kaybetme olasılığı nedeniyle daha fazla bağlılık göstermesine sebep olacaktır (Hrebiniak ve Alutto, 1972).

2.3.2.1.3. Normatif Bağlılık

Meyer ve Allen 1984 yılında duygusal ve devamlılık bağlılığına ek olarak Weiner ve Vardi (1980) tarafından önerilen ve Weiner (1982) tarafından geliştirilen “normatif” ya da “ahlaki” boyutunu da eklemek suretiyle üç boyutlu örgütsel bağlılık modelini geliştirmişlerdir (Meyer ve Allen, 1984 Weiner ve Vardi, 1980). Normatif bağlılık çalışanın örgütüne bağlılık göstermesini bir görev olarak algılaması ve örgüte bağlılığın doğru olduğunu düşünmesi sonucunda geliştiğinden diğer iki tür bağlılıktan farklı bir boyutu temsil etmektedir. Çalışanların örgütte kalma ile ilgili yükümlülük duygularını yansıtır. Örgüt üyeliğini sürdürme hususundaki duygulardan kaynaklanmaktadır. (Gül,2002)

Bir başka deyişle normatif bağlılık, işgörenin çalışma kültürü ve diğer sosyal bazı normlar nedeni ile örgüt üyeliğinin devam etmesi için baskı ve zorunluluk duygusu ile hareket ederek örgütte çalışmaya devam etme durumudur. (Gautam ve Ark. 2001). İşgörenler güçlü normatif bağlılığa sahip iseler yaptıklarının iyi olacağını hissettikleri için mevcut örgütlerinde çalışmalarını sürdürürler.(Meyer ve Allen, 1990)

2.3.2.2. Mowday, Porter ve Steers’in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Mowday, Porter ve Steers, örgütsel bağlılık kavramını tanımlarken literatürde konu ile ilgili çalışma yapan araştırmacıların tanımlarına yer vermişlerdir. Örgütsel bağlılık kavramını, tutumsal ve davranışsal olmak üzere iki farklı açıdan tanımlanmaya çalışıldığını ifade etmişlerdir. Örgütsel bağlılık, “bireyin örgütle özdeşleşmesi” veya “örgütün amaçları ile bireyin amaçlarının bütünleşmesini ifade eder. (Mowday ve Ark. 1982)

Mowday, Porter ve Steers, örgütsel bağlılık kavramını ele alırken bireyin örgüte karşı olan tutumları üzerine odaklandıklarını belirtmişlerdir. Bu nedenle, örgütsel bağlılığı tutumsal bağlılık ile eş anlamlı bir biçimde ele alarak

kullanmışlardır. Bireyin sahip olduğu bağlılık tutumu, bireyde bağlılık davranışlarını kuvvetlendirir; bağlılık davranışları da bağlılık tutumunu kuvvetlendirmektedir. Bu nedenle örgütsel bağlılığın sınıflandırılmasında tutum ve davranış arasındaki bu doğal karşılıklı ilişkiden dolayı bir ayırmda bulunulmamış, sadece tutum bağlılığını temel aldıklarını ifade etmişlerdir. Araştırmacılara göre, örgütsel bağlılık; bireyin örgütün amaçlarına ve değerlerine kuvvetle inanması ve bunları kabul etmesi, örgüt yararına fazladan çaba harcamaya istekliliği ve örgütte çalışmaya devam etmesi için güçlü bir istek duyması olarak ifade edilmektedir.

Örgütsel bağlılıkla ilgili çalışmalarda Mowday, Porter ve Steers'in, konuyu ele almadaki yaklaşımları çoğunlukla kabul edilmiştir. Pek çok araştırmacı örgütsel bağlılığı tutumsal yaklaşıma göre incelemiştir (Güçlü, 2006).

2.3.2.3. Staw ve Salancik'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Staw ve Salancik örgütsel bağlılığın tutumsal ve davranışsal olarak birbirinden oldukça farklı iki olguyu tanımlamak için kullanıldığını ileri sürmektedir. Bunlardan birincisi örgütsel davranış araştırmacılarının yaklaşımı olan "davranışsal bağlılık", ikincisi ise sosyal-psikoloji araştırmacılarının yaklaşımı olan "tutumsal bağlılık" olarak yazında yer almıştır (Staw ve Salancik, 1977). "Davranışsal görüş", bireyin örgüt üyeliğini açıklamak için "yatırımlar" kavramını kullanmış ve bunu yaparken de bağlılığı, bireyin davranışlarını kontrol eden bir güç olarak görmüştür (Sığırı, 2007).

"Davranışsal bağlılık modeli", beklenti kuramının genel sekliyle, çalışanın davranışlarının elde edilecek ödüllerin sonucu olduğunu ortaya koymaktadır (Scholl, 1981). "Tutumsal görüş" ise bireyin bir örgütle ve örgütün amaçları ile kendini özdeşleştirip, bu amaçları gerçekleştirmek uğrunda örgüte bağlandığı görüşünü savunmaktadır. Neticede, "tutumsal anlamda bağlılık", örgütle birlikte olmaya istek duymak, örgüt yararına yüksek çaba sarf etmek ve örgütsel hedef ve değerler ile özdeşleşmek olarak ifade edilmektedir (Arkonaç, 2001).

2.3.2.4.Kanter'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Kanter, bağlılığı çalışanların güçlerini ve sadakatlerini sosyal sistemlere vermeye istekli olmaları, istek ve gereksinimlerini tutum edecek sosyal ilişkilerle kişiliklerini birleştirmeleridir şeklinde tanımlamıştır. Örgütler sosyal sistemler olarak belirli bir istek, ihtiyaç ve beklentilere sahiptirler. Çalışanlar bunları örgüte karşı olumlu tutumları benimseyerek, yeni örgütü sevmek, uyumlu olmak, örgüte sağdık olmak ve kendilerini örgüte adanmak vasıtasıyla sağlayabilirler (Kanter,1968).

Kanter'e göre bağlılık, sosyal sistem ve kişilik sistemi olmak üzere iki ayrı sistem içerisinde ortaya çıkar. Sosyal sistemlerde kişilerin bağlılıkları üç temel alandan oluşur. Bunlar sosyal kontrol, grup birliği ve sistemin devamlılığıdır. Kişilik sistemi ise bilişsel, duygusal ve normatif yönelimlerden oluşur. Bu yönelimlerden her biri belli bir sosyal sistemi destekler. Bunun yanı sıra, anılan iki sisteme göre bağlılığın üç esas seklinden bahsetmektedir. Devama yönelik bağlılık, kenetleme bağlılığı ve kontrol bağlılığı (Kanter,1968).

Devama yönelik bağlılık, kişinin üyeliğini sürdürerek örgütte kalması ve örgütün devamlılığına kendini adanmasıdır. Bu türden bağlılık kişinin örgütteki rolüne bağlı olup, bilimsel yönelimleri içermektedir. Bilişsel yönelim, nesnelere inceleyerek herhangi bir duygusal veya normatif değerlendirmeye tabi tutulmaksızın onlara olumlu veya olumsuz değerler biçmektir. Sosyal bir sisteme bilişsel olarak olumlu bir değer biçilebilmesi için sistemin ödüllendirici olarak algılanması gerekir.

Kişi sistemden ayrılmanın maliyetinin, sistemde kalmanın maliyetinden yüksek olacağını, yani sistemde kalmanın karlı olduğunu düşünerek üyeliğini sürdürmek zorunda kalır. Kişi kendisi için karlı olan şeylerin örgütteki üyeliğini sürdürmesine bağlı olduğunu ve örgütteki pozisyonu ile sağlayabileceğini fark ettiğinde örgütteki rolüne bağlanacak ve rolüne olumlu bir bilişsel değer atfederek duygusal veya normatif değerlendirme yoluna gitmeyecektir (Kanter, 1968).

Kanter, devama yönelik bağlılığın özveri ve yatırım olmak üzere iki ögesi olduğunu belirtmektedir. Özveri; örgüte üye olabilmek için kişinin değerli ve haz

verici şeylerden vazgeçebilmesidir. Kişinin böyle bir özveriyi kabul etmesi halinde, üyeliğini devam ettirme konusunda motivasyonu da artacaktır.

Yatırım ise; kişinin mevcut ve potansiyel kaynaklarını örgüte bağlamasıdır. Dolayısıyla örgütle bir çıkar ilişkisine girmesidir. Kişi örgüte bağlı kalmakla, gelecekte bu yatırımlardan kazanç elde edecektir. Kişinin örgüte bağlılığı kaynaklar, örgüte yapılan finansal bağışlar, emeklilik kesintileri gibi maddi kaynaklar olabileceği gibi örgüt için harcanan zaman, enerji gibi manevi kaynaklar da olabilir. Kenetlenme bağlılığı, bireyin bir gruba ve gruptaki ilksilere bağlılığıdır. Bu bağlılık sekli, gruba karşı olumlu duygusal yönelimleri içerir. Bireyin grubun tüm üyeleriyle yakından ilgilenmesi, grupla özdeşleşmesi ve katılım duygusal açıdan bir tatmin sağlayacaktır. Bunun sonucu olarak da birey gruba bağlanacaktır. İlişkileri sıkı olan bu tür gruplarda üyeler, gruba bağlı ve sadık olacaklardır. Bu gruplarda grup içi çekişmelere ve kıskançlıklara çok az rastlanacak ve grup bilinci ve grup birliği yüksek olacaktır. Böylece grubun varlığını tehdit eden dış güçlere karşı, yeterince güçlü bir şekilde karşı konulacaktır.

Kenetlenme bağlılığının güçlü olabilmesi için üyelerin bir bütünün parçası haline gelmeleri ve “biz” bilincine sahip olmaları gerekmektedir. Bunun için örgütler üyelerini herkese tanıtmak, bu çalışanların sorunlarına çözüm üretmek, dağıtılan ödüllerden eşit olarak faydalanmalarını sağlamak ve oryantasyon programları uygulamak gibi yöntemlere başvurabilirler.

Kontrol bağlılığı ise; bireyin normlara bağlı olmasıdır. Çalışan, örgüt tarafından beklenen davranışları ve uyulmasını istediği talepleri doğru ve ahlaki bulur. Çünkü bunların kendi değerlerine uyduğunu görür. Böylece, örgütün isteklerine uymanın gerekli olduğunu düşünür (Kanter, 1968 Akt. Bülbül 2007).

2.3.2.5. O'Reilly ve Chatman'ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

O'Reilly ve Chatman örgütsel bağlılığı uyum, özdeşleşme ve içselleştirme boyutu olarak 3 boyutta ifade etmişlerdir.

2.3.2.5.1.Uyum

Örgütsel bağlılığın ilk boyutunu oluşturan uyum boyutunda temel amaç, belirli dış ödüllere kavuşmaktır. Üyelerin bağlılık göstermelerinin ve bu amaçla sergiledikleri tutum ve davranışların temel gayesi belli ödülleri elde etme ve belli cezaları bertaraf etmektir. Kısaca ifade etmek gerekirse uyum, rıza gösterme veya içsel ve belirli ödüllere sarılmayı içermektedir. (Gül, 2002).

2.3.2.5.2.Özdeşleşme

Örgütsel bağlılığın ikinci boyutu, üyenin örgütün bir parçası olarak kalma isteğine dayanır. Üye diğerleriyle yakın ilişkiler içine girmektedir. Böylece bireyler, tutum ve davranışlarını, kendilerini ifade etmek ve tatmin sağlamak için diğer üye ve gruplarla ilişkilendirdiğinde özdeşleşme meydana gelmektedir. Birey örgütün amaçlarını, değerlerini ve özelliklerini kabul eder ve bunlarla özdeşleşirse bağlılık gerçekleşmektedir. Bu durumda örgütsel bağlılık, bireyin örgütün bakış açılarını ve özelliklerini kabul etme ve kendine uyarlama derecesini yansıtmaktadır (İlsev, 1997).

2.3.2.5.3.İçselleştirme

İçselleştirme boyutunda işgören, örgütün değerlerini kendi tutum, davranışları ve kişisel değerleri ile uyumlu görmektedir. Örgütün en çok arzuladığı bağlılık boyutu içselleştirme boyutudur. Çünkü içselleştirme, kendi kendini devam ettirici olarak başlangıçtaki etki kaynağından bağımsızdır. (Handy, 1993)

İşgörenin örgüte bağlılığı, üç bağımsız esasa göre şekillenmektedir. Uyum bağlılığında, belirli dışsal ödüller için bağlılık vardır. Özdeşleşme bağlılığında, yakın ilişki isteğine dayalı olan bağlılık vardır. İçselleştirme bağlılığı ise, örgütsel değerler ile bireysel değerler arasındaki uyuma dayanmaktadır.(Q'Reilly ve Chatman, 1986).

2.3.2.6. Etizoni'nin Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Etizoni'nin örgütsel bağlılık sınıflandırması; ahlaki bağlılık, çikara dayalı bağlılık ve zorunlu bağlılık olmak üzere üç yönlüdür. Bu bağlılık türlerinden her biri, bireyin örgütün gücü karşısındaki davranışını içermektedir (Zangaro, 2001).

Buna göre ‐ahlaki bağlılık‐, örgütün amaçlarına, değerlerine, kurallarına inanmayı ve onlarla özdeşleşmeyi ifade eder. ‐Çıkara dayalı bağlılık‐ çalışanların örgüte yaptıkları katkılar sonucunda bazı ödülleri ve faydaları elde etmeleri sonucu psikolojik olarak ortaya çıkan bir bağlılığı; ‐zorunlu bağlılık‐ ise olumsuz hislerin duyulduğu, fakat bireyin bazı davranışlara örgüt tarafından zorlanıldığı bir durumu ifade etmektedir.

Etzioni çalışanın bağlılığının, anılan üç kategoriden mutlaka biri çerçevesinde değerlendirilmesi gerektiğini öne sürmüştür.

2.3.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Bu bölümde örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri; kişisel, göreve ilişkin ve yapısal faktörler olarak 3'e ayırarak inceleyeceğiz.

2.3.3.1.Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Kişisel Faktörler

Örgütsel bağlılık kavramını açıklamakta işgörenlerin kişisel özellikleriyle ilgili yapılan araştırmaların çokluğu dikkat çekmektedir. Çünkü bireyleri diğerlerinden ayıran ve bireysel farklılıkların ortaya çıkmasına neden olan değişkenler kişisel faktörleri oluşturmaktadır. Bu bölümde cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, mesleki kıdem gibi kişisel faktörler ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki açıklanmaya çalışılacaktır.

2.3.3.1.1.Cinsiyet

İşgörenlerin cinsiyetleri, örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel faktörlerden biridir. Cinsiyet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmaların sayısı, kadınların çalışma yaşamında aktif olarak yer almaya başladığı yıllardan itibaren artış göstermeye başlamıştır (Hartman ve Bambacas, 2000). Araştırmalar sonucunda cinsiyet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki hakkında kesin bir hükme varılamamıştır. Hrebiniak ve Alutto (1972), Scandura ve Lankau (1997), Wahn (1998) yılında yaptıkları çalışmalarında kadınların erkeklerden daha fazla örgütsel bağlılığa sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Chusmir (1982), Graddick ve Farr (1983), Karatepe ve Halıcı (1998) Cheng ve Stockdale (2003) yılında yaptıkları

çalışmalarda erkeklerin kadınlara oranla daha yüksek seviyede örgütsel bağlılığa sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Cromie (1981), Bruning ve Snyder (1983) Yalçın ve Ark. (2005) yılında yaptıkları çalışmalarda örgütsel bağlılık ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki bulamamıştır.

Sonuçların da gösterdiği gibi cinsiyet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalarda farklı sonuçlar alınmaktadır. Bu yüzden örgütsel bağlılık ile cinsiyet arasındaki ilişkide kesin bir hükümden bulunmak zordur.

2.3.3.1.2.Yaş

Örgütsel bağlılığı etkileyen demografik özelliklerden biri de işğörenin yaşıdır. Örgütsel bağlılık ile işğörenin yaşı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu belirtilmektedir. (Mathieu ve Zajac, 1990) Bazı araştırmalarda ise bu ilişkinin sürekli ve güçlü olmadığı vurgulanmaktadır. (Meyer ve Allen, 1991) Yaş ilerledikçe örgütsel bağlılığın arttığı, hem duygusal hem de devam bağlılığını yaşı ilerleyen işğörenlerin daha fazla duyabilecekleri sonucuna ulaşan araştırmalar da olmuştur. (Hunt ve Ark. 1985) Yaş ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen bazı araştırmalardan bilgi verecek olursak;

Loscocco (1990), Buckho ve Ark. (1998), Mayer ve Schoorman (1998), Estaoğlu ve Ark. (2004) yılında yaptıkları çalışmalarda örgütsel bağlılık ile yaş arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit etmişlerdir.

Stevens ve Ark. (1978), Morris ve Sherman (1981), Hartman ve Bambacas (2000), Wahn (1998) yılında yaptıkları çalışmalarda örgütsel bağlılık ile yaş arasında anlamlı bir ilişki bulamamışlardır.

2.3.3.1.3.Medeni Durum

Örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel faktörlerden biri olan medeni durum örgütsel bağlılık ile ilişkisi, diğer kişisel etmenlere oranla daha az sayıda kurumsal çalışmalarda incelenmiştir. Medeni durum ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen bazı araştırma sonuçlarına bakacak olursak;

Hunt ve Ark. (1985) Hartman ve Bambacas (2000) Cengiz (2001) yılında yaptıkları çalışmalarda örgütsel bağlılık ile medeni durum arasında anlamlı bir ilişki bulamamıştır. Abdalla ve Shaw (1999) yılında yaptıkları çalışmada örgütsel bağlılık ile medeni durum arasında güçlü bir ilişki tespit etmiştir. Buna göre evli işgörenlerin genellikle aile sorumlulukları nedeni ile bekar işgörelere oranla özellikle devam bağlılığında daha yüksek bir bağlılığa sahip olduğu iddia edilmektedir. (Abdulla ve Shaw 1999)

2.3.3.1.4.Eğitim Düzeyi

Eğitim düzeyi ve örgütsel bağlılık ilişkisini ele alan araştırmaların birçoğunda bu iki değişken arasında olumsuz bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Buchko (1998) Ceylan ve Demircan (2002), Iverson ve Buttigieg (1999), Abdulla ve Shaw (1999) Wahn (1998) Mayer ve Schoorman (1998) yılında yaptıkları çalışmada eğitim ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulamamışlardır.

Araştırmacılar olumsuz ilişkinin nedeni olarak işgörenlerin eğitim düzeyi yükseldikçe sahip oldukları seçeneklerin arttığına (farklı iş fırsatları v.s.) ve örgütün karşılayabileceğinden daha fazla beklentilerinin ortaya çıkıp geliştiğini göstermişlerdir (İnce ve Gül, 2005, Colbert ve Kwon, 2000, Buchko ve Ark. 1998).

Bunun yanında Buchko ve Ark. (1998) örgütsel bağlılık ile eğitim düzeyi arasında olumlu ilişki bulmuşlar ve olaya farklı açıdan yaklaşarak çalışmalarında buldukları olumlu ilişkiyi “ekonomik koşulların ve iş imkânlarının sınırlı olduğu ülkelerde eğitilmiş işgörenlerin örgütsel bağlılık derecelerinin yüksek olabilir” şeklinde değerlendirmişlerdir. (Akt. Özcan, 2008).

2.3.3.2.Göreve İlişkin Faktörler

İşgörenin örgütteki görevi ile ilgili faktörlerin işgörenlerin örgütsel bağlılıklarını etkilediği, yapılan araştırmalarla da ortaya konmuştur. (Steers, 1977, Cohen ve Lowenberg, 1990) Bu bölümde örgütsel bağlılığa etki eden bu faktörlerden monotonluk, stres, iş yükü, rol çatışması ve rol belirsizliği, çalışma koşulları gibi faktörleri açıklamaya çalışacağız.

2.3.3.2.1. Stres

Stres örgüt yönetimleri tarafından dikkate alınması gereken önemli bir kavramdır. Zira stres, çalışanların bağlılık, verimlilik, performans, tatmin ve davranışlarını doğrudan etkilemektedir. Stres hem bireysel hem de örgütsel nedenlerle ortaya çıkabilmektedir (Luthans, 1994).

Stres doğal bir olaydır ve her örgüt için kaçınılmaz bir sonuçtur. Özellikle sürekli insan faktörüyle uğraşan işgörenler için doğası, görev ve etkileşimin çeşitliliği nedeniyle strese karşı daha da savunmasızdırlar. Stres gerek örgüt içi gerekse örgüt dışı çok sayıda insanla iletişim kurma gereğinden kaynaklanmaktadır (Kunaviktikül, 2002).

Yapılan bir araştırmada, işgörenlerde stresin; işgörenlerin işten ayrılmaları, devamsızlık, hastalık ve iş kazalarına yol açtığı tespit edilmiştir. Ayrıca stresin örgüt yönetiminin ve çalışanların verimliliğini ve iş tatminini azalttığı ifade edilmiştir.(Mullins, 1995, Akt.Güçlü, 2006)

2.3.3.2.2.Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği

“Rol çatışması en genel ifadeyle bir rolün beklentilerinin diğer rolün beklentilerinin karşılamaması durumunda ortaya çıkan roller arası çatışma” şeklinde tanımlanmaktadır (Özen ve Uzun, 2005). Rol çatışmasının işgörenlerde içsel çatışmayı ve iş ortamı gerilimini artırdığı, bunun yanı sıra işgörenlerin iş tatminini ve örgüte olan güvenlerini azalttığı sonucu elde edilmiştir. Çalışma ortamında yüksek rol çatışması, işgörenlerde örgütsel bağlılığın oluşmasını engelleyen bir unsur olarak belirtilmiştir.(Güçlü, 2006).

İşgörenin görevi ile ilgili bilgilere tam olarak sahip olmadığı durumlarda ortaya çıkan duruma rol belirsizliği adı verilmektedir.(Göral,2000, Akt. Güçlü, 2006) İşgörenlerde rol belirsizliği iki nedenden dolayı kaynaklanabilir: Birincisi; işgörene görevinin ne olduğu, amacı ve bu görevi yerine getirme yolları ile ilgili bilgi verilmemiş olmasıdır. İkinci neden ise, işgörenin yaptığı görevin örgüt için ne anlam ifade ettiğine ve işgörenin performansına ilişkin bilgi verilmemesidir. (Bumin ve Şengül, 2000)

2.3.3.2.3.Monotonluk

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden biri de monotonluktur. İşgörenin çalıştığı kurumdaki işi sürekli aynı şeylerden oluşuyor ve devamlı yineleyen bir tekrar istiyorsa o çalışandan işe ilk başladığı azim ve şevki beklemek yanlış olur. Kişide belli bir süre sonra sürekli aynı işi yapmasından dolayı işe karşı zihinsel ve fiziksel bir bıkkınlık oluşmasına monotonluk diyebiliriz.

Özellikle insanlarla iletişime açık, farklı işlerle ilgilenmekten zevk alan işgörenler için işteki tekdüzelik, işgöreni psikolojik açıdan olumsuz etkiler. Bunun sonucunda ise işin monoton olması işgören devrinde olduğu gibi işgörenin örgüte bağlılığını da olumsuz yönde etkileyebilir. (Güçlü, 2006).

2.3.3.2.4.İş Yüğü

İşgörenin iş yükü ve görev yapısına bağlı olan ve örgütsel bağlılıklarını etkilediği düşünülen faktörlerden biridir. İş yükü, bir işin gerektirdiği performans miktarı olarak ifade edilmektedir. (Currivan, 1999) İş yükü aşırı ve yetersiz olmak üzere iki türde olabilmektedir.

Aşırı iş yükü işgörene verilen görev ile tamamlaması için gereken süre arasında uyumsuzluk olmasını ifade eder. İşveren tarafından işgörene yapması için verilen görevin, tamamlaması için verilen sürede yapamaması, sürenin yetersiz gelmesidir. Yetersiz iş yükü ise, aşırı iş yükünün tam tersidir. Yani işgörene verilen işi yapması için gereğinden fazla zaman verilmesidir.

Currivan (1999), Maxwell ve Steele (2003) yılında yaptıkları çalışmada iş yükü ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü ilişki tespit etmişlerdir. Bu çalışmalardan da anlaşıldığı gibi iş yükünün fazla olması veya yetersiz olması örgütsel bağlılığı azaltmaktadır. Iverson ve Deery (1997), ise yaptığı çalışmada örgütsel bağlılık ile iş yükü arasında herhangi bir ilişki bulamamıştır.

2.3.3.2.5.Çalışma Koşulları

Örgütsel bağlılıkları etkileyen bir diğer faktör de çalışma koşullarıdır. Çalışma şartlarını oluşturan unsurlar arasında özellikle çalışılan yerlerin aydınlatma,

ısıtma, ışıklandırma, havalandırma düzenlemeleri, izin günleri ve tatilleri, işgörenlerin giyilen üniformalar ve çalışma araç gereçleri başı çekmektedir. (Keiser, 1989).

Gereğinden fazla sıcak veya soğuk ortamlar rahatsızlık yaratabilir İşgörenin ısı hakkındaki kişisel tercihleri farklı olabilir. Bu tercihler ısı düzeyini belirlemede rol oynayabilir. Çalışma ortamının çok sıcak veya çok soğuk olması nedeniyle kişi rahat değilse işe olan bağlılığının azalacağı, tatminsiz olacağı ve performans düşüklüğü yaşayacağı ortadadır. (Telman ve Ünsal, 2004).

Işıklandırma özellikle dikkat gerektiren ve gözelerin yoğun bir biçimde kullanıldığı yerlerde önemli bir unsurdur. Sıcak çalışma ortamlarında havalandırmanın eksikliği, haftalık izin günlerinin düzenli olarak verilmemesi, işi yapmak için kullanılan aletlerin eski olması, sürekli bozulup yetersiz kalması gibi etmenlerin hepsi kişinin performansını etkileyecektir.

2.3.3.3.Yapısal Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen bir diğer faktör grubu örgüt yapısı ile ilgili faktörlerdir. Örgüt yapısı, bir örgütte yapılacak işler bunları yapacak işgörenler arasındaki ilişkilerin açık bir şekilde belirlenmesi olarak tanımlanabilir.(Güçlü, 2006) Bu bölümde örgütsel bağlılığın; yetki devri, ücret düzeyi, terfi ve ödül sistemi, işgören devir oranı gibi kavramlarla olan ilişkisine değinilecektir.

2.3.3.3.1. Yetki Devri

Örgütsel bağlılığı etkileyen unsurlardan biri de yetki devridir. Yetki devri, yetkinin örgütte kademeler arasında aşağı doğru dağıtılması sürecini ifade etmektedir.(Gibson ve Ark. 2003) Yetki devrinin düzeyi için her örgütte uygulanabilecek genel ölçüler bulunmaktadır. Yetki devri, koşullara ve işgörelere duyulan güvene bağlı olarak değişebilir. Yetki devrinde yöneticilerin ve işgörenlerin özellikleri ile yetki devrine konu olan işin özellikleri de dikkate alınmalıdır. Örgütün başarısı ve yöneticinin zamanda tasarruf etmesi için gerektiğinde yetkisinin alt basamaklara devredilmesi gerekir. Böylece yetki devri ile yönetici aynı zamanda işgörenlerin eğitilmesine de katkıda bulunabilecektir.(Güçlü, 2006)

Yetki devri ile işgörenler kendi başlarına karar vermede ve görevlerini yapmakta daha özgür olmaları bakımından bu yaratıcılıklarını ortaya çıkarmasını sağlayacaktır. Üstelik aldıkları sorumlulukta onlara işlerine daha yoğunlaşmalarını sağlayıp ve işlerine daha bir bağlı olmalarına yol açabilir.

2.3.3.3.2. Ücret Düzeyi

Örgüte bağlılığı etkileyen en belirgin unsurlardan birisi de ücret düzeyidir. Yapılan bir çalışmada ücret düzeyinin işi bırakmada en önemli etkenlerden birisi olduğu öne sürülmüştür. Ücret düzeyi yanında ücret dağılımındaki adalet, ücret politikası, ücret dağılımındaki adaleti algılama biçimleri örgütsel bağlılığı etkileyen diğer önemli unsurlardır (İnce ve Gül, 2005).

Ücret düzeyi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmalarda da ücretin örgütsel bağlılıkta ne kadar etkili bir unsur olduğu gözler önüne serilmektedir. Buckho ve Ark. (1998), Karatepe ve Halıcı (1998), Gautam ve Ark. örgütsel bağlılık ile ücret arasında pozitif yönde ilişki tespit eden araştırmacılardan bazılarıdır.

2.3.3.3.3. Terfi ve Ödül Sistemi

Örgütte uygulanan ödül yönetmeliği de örgütsel bağlılıkla ilişkisi araştırılan bir diğer önemli konu olmuştur. Örgütler, amaçlarına ulaşmada işgörenlerini etkilemek ve onları motive etmek için çeşitli ödüller kullanmaktadır. (Chung ve Morrison, 1981). Örgütün ödül sistemi, işgörenlerin örgüte katılmalarını, işe devam etmelerini ve işlerini en yüksek performans sergileyerek yapmalarını sağlamada örgüt tarafından kullanılan bir değişim aracıdır. İşgörenler ise bu ödül sisteminden yararlanmak için yaptıkları işe zamanlarını yeteneklerini ve çabalarını sarf etmek durumundadırlar. (Güçlü,2006)

Örgüt yönetimi tarafından belirlenen ödül sistemi arasında; ücret ve maaş artışı, sözlü övgü, takdir, terfi, statü geliştirme, daha önemli görevler verme, önemli kararlara ortak etme gibi ödüller yer alabilir.(Dubrin, 1978)

Ödül sistemi, işgörenlerin örgütsel bağlılıkları üzerinde oldukça önemli bir role sahiptir. Örgütte ödüller arttıkça işgörenlerin duygusal bağlılıklarının artacağı iddia edilmektedir. Ancak, ödül ile duygusal bağlılık arasında pozitif bir ilişki olabilmesi için işte tehlike, rutinlik ve stres gibi unsurların çok düşük seviyede olması veya hiç olmaması gerektiği belirtilmiştir. Devam bağlılığı ile ödül sistemi arasında da pozitif bir ilişki olabileceği düşünülmektedir. (Iverson ve Buttigieng (1999); Akt.Güçlü, 2006).

2.3.3.3.4.İşgören Devir Oranı

Örgütsel bağlılık, personel devir oranını etkileyebilmesi bakımından önemlidir. Vücut ısısını ölçen bir doktora, derecedeki yükselme insan organizmasında birşeylerin yanlış gittiği sinyallerini verdiği gibi, personel devir oranının yüksek düzeyde seyretmesi de yöneticiye örgütün işleyişinde bazı şeylerin yanlış gittiği sinyallerini verir. Yüksek ısının organizmada neyin yanlış işlediğini göstermeyip sadece bir şeyin yanlış olduğunu belirtmesi gibi, personel devir oranı da, teşhis etmek yerine sadece uyarıda bulunur. Yüksek ısı zatürree, kabakulak veya kızamık nedeniyle olabilirken, yüksek personel devir oranı personel etkinliğinin azlığından, yönetici etkinliğinin azlığından veya şirket politikalarının zayıflığından kaynaklanabilir. Ayrıca normalin altındaki ısının organizma için tehlike sinyalleri verdiği gibi, düşük oranlı personel devrinin de tehlike arz edeceğini unutmamak gerekir. Personel devri, insan gücü planlamacılarının büyük dikkatini çeken bir konudur. Çünkü personel devir oranı, yöneticileri teşhisi ve kontrolü zor olan ve birbiriyle bağıntılı pek çok personel sorunuyla karşı karşıya bırakır. (Perçin, 2008)

Personel devri, organizasyon üzerinde dolaylı bir etkiye ve aday toplama, eğitim ve terfi gibi personel stratejileri üzerinde de doğrudan bir etkiye sahiptir. (Pratt ve Bennett, 1986)

İşletmelerde uzmanlık isteyen işlerde/kademelerde personel devrinin meydana gelmesi özellikle istenmeyen bir durumdur. Çünkü nitelik isteyen özel işleri herkes yapamamakla beraber, yapanların da tecrübesizliklerinden dolayı birçok zarara neden olmaları söz konusu olacaktır. Bu şartlarda da yeni bağlayan personelin maliyeti olması gerekenden daha yüksek olacaktır. (Kitapçı ve Elçi, 2007)

Örgütsel bağılılığın olmaması durumunda, ideal olmayan personel devir oranı ortaya çıkabilir. Ayrıca, örgütsel yapılanma açısından olumsuz etki yapan personel devir oranının yüksek veya düşük oluşu, örgütsel bağılılığın etkileyebileceği bir durumdur. Örgütsel bağılılık, personel devir oranını olması gerektiği orana getirebilir. (Perçin, 2008)

III. METOT

Bu araştırmanın amacı; Ege bölgesinde bulunan Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerinde çalışan personelin örgütsel bağlılık ve iş tatmin düzeylerinin belirlenmesi ve cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim seviyesi, hizmet yılları gibi demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğini araştırılmasıdır.

Araştırmanın evrenini Gençlik ve Spor İl Müdürlüğünde çalışan personeller oluştururken; örneklem grubunu ise Ege bölgesinde bulunan 8 ildeki (Aydın, İzmir, Kütahya, Afyon, Manisa, Denizli, Uşak, Muğla) gençlik ve spor il müdürlüklerinde çalışan personellerden 188'i oluşturmuştur.

Araştırmada çalışanların örgütsel bağlılıklarını ölçmek için Meyer ve Allen (1991) tarafından geliştirilmiş 9 soruluk "Örgütsel Bağlılık" ölçeği kullanılmıştır. Anket 5'li Likert tipi bir anket olup her sorudan alınan puanın toplanması ile katılımcının toplam örgütsel bağlılık puanı belirlenmektedir. 1,2,3,4,7 ve 9 numaralı sorular (1=Hiç Katılmıyorum, 2=biraz katılıyorum, 3=kararsızım, 4=çok katılıyorum, 5=kesinlikle katılıyorum) düz şekilde toplanırken; 5,6 ve 8 numaralı sorular olumsuz ifadeler olduğundan tersine toplanmaktadır. (5=Hiç Katılmıyorum, 4=biraz katılıyorum, 3=kararsızım, 2=çok katılıyorum, 1=kesinlikle katılıyorum)

Araştırmada çalışanların iş tatmin düzeylerinin belirlenmesi için Weiss, Davis, England ve Lofquist (1967) geliştirilmiş ve Türkçeye Baycan (1985) tarafından uyarlanmış 20 soruluk "Minnesota İş Tatmin" ölçeği uygulanmıştır. Bütün maddelerin olumlu olduğu ankette puanlama (1=Hiç Memnun Değilim, 2=Memnun Değilim, 3=Kararsızım, 4=Memnunum, 5=Çok Memnunum) şeklindedir.

Anket yakınlığından dolayı Muğlada'ki personel ile yüz yüze görüşülerek; diğer illerdeki kurumlara ise posta yolu gönderilerek çalışmanın önemi anlatılmış ve ankete katılmaları istenmiştir.

Elde edilen verilerin çözümlenmesinde SPSS 16,0 istatistik paket programından yararlanılmış ve anlamlılık düzeyi ($p<0,05$) olarak alınmıştır.

Katılımcıların demografik özelliklerini belirlemek için frekans analizi, cinsiyet ve medeni durumlarına göre örgütsel bağlılık ile iş tatmin düzeylerinin

karşılaştırılmasında bağımsız gruplarda t-testi; yaş, kıdem, eğitim, kurumdaki görevleri, çalıştıkları illere göre karşılaştırılmasında ise tek yönlü varyans analizi farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek içinde Tukey HSD testi uygulanmıştır. Örgütsel bağlılık ve iş tatmin ölçeklerinden aldıkları puanların ortalamasını belirlemek içinde betimsel istatistikten yararlanılmıştır.

IV. BULGULAR

4.1.Çalışmaya Katılanların Sosyo-Demografik Özellikleri

Tablo.1. Katılımcıların Cinsiyetlerine İlişkin Bilgiler

Cinsiyet	N	%
Bay	141	75.0
Bayan	47	25.0
Toplam	188	100

Tablo 1'e bakıldığında araştırmaya katılanların %75'inin bay, %25'inin ise bayan olduğu görülmektedir.

Tablo.2. Katılımcıların Medeni Durumlarına İlişkin Bilgiler

Medeni durum	N	%
Evli	137	72,9
Bekar	51	27,1
Toplam	188	100

Katılımcıların medeni durumlarına bakıldığında %72.9'unun evli, %27.1'inin ise bekar oldukları görülmektedir.

Tablo.3. Katılımcıların Yaş Dağılımlarına İlişkin Bilgiler

Yaş grupları	N	%
18-25	17	9,0
26-31	45	22,9
32-37	27	14,4
38-43	35	18,6
44 ve yukarı	64	34,1
Toplam	188	100

Katılımcıların yaş gruplarına göre dağılımlarına bakıldığında %9'unun 18-25 yaş arasında, %22.9'unun 26-31 yaşları arasında, %14.4'ünün 32-37 yaşları arasında,

%18.6'sının 38-43 yaş arasında ve %34,1'inin de 44 yaş ve yukarısında oldukları görülmektedir. Tablo 3'den de anlaşılacağı gibi çoğunluk 26-31 yaş arası ile 44 yaş ve üzeridir.

Tablo.4. Katılımcıların Eğitim Seviyelerine İlişkin Bilgiler

Eğitim seviyesi	N	%
İlkokul	6	3,2
Ortaokul	14	7,4
Lise	68	36,2
Üniversite	93	49,5
Lisansüstü	7	3,7
Toplam	188	100

Katılımcıların eğitim seviyelerine göre dağılımlarına bakıldığında %3.2.'sinin ilkokul, %7.4'ünün ortaokul, %36.2'sinin lise, %49.5'inin üniversite ve %3.7'sinin ise lisansüstü eğitimine sahip oldukları görülmektedir. Tablodan da anlaşılacağı gibi araştırmaya katılan personelin büyük çoğunluğu lise ve üniversite mezunudur.

Tablo.5. Katılımcıların Meslekte Geçirdiği Sürelere İlişkin Bilgiler

Mesleki Kıdem	N	%
1-5 Yıl	46	24,5
6-10 Yıl	43	22,9
11-15Yıl	19	10,1
16-20 Yıl	28	14,8
21 ve üstü	52	27,7
Toplam	188	100,0

Tablo 5'te katılımcıların meslekte geçirdikleri süreye göre dağılımlarına bakıldığında %24.5'inin 1-5 yıl, %22.9'unun 6-10 yıl, %10.1'inin 11-15 yıl, %14.8'inin 16-20 yıl, %27.7'sinin ise 21 ve daha fazla yıl kurumda çalıştıkları görülmektedir.

Tablo.6. Katılımcıların Çalıştıkları İllere Göre Dağılımlarına İlişkin Bilgiler

İl	N	%
Denizli	17	9,0
Aydın	12	6,4
Muğla	38	20,2
Kütahya	22	11,7
İzmir	31	16,5
Manisa	25	13,3
Uşak	21	11,2
Afyon	22	11,7
Toplam	188	100

Katılımcıların illere göre dağılımlarına bakıldığında %9'unun Denizli, %6.4'ünün Aydın, %20.2'sinin Muğla, %11.7'sinin Kütahya, %16.5'inin İzmir, %13.3'ünün Manisa, %11.2'sinin Uşak ve %11.7'sinin de Afyondaki Gençlik ve Spor Genel Müdürlüklerinde çalıştıkları görülmektedir.

Tablo.7. Katılımcıların Gelir Düzeylerine İlişkin Bilgiler

Gelir Düzeyi	N	%
0-750	18	9,6
751-1500	153	81,4
1501-2500	14	7,4
2501-5000	3	1,6
Toplam	188	100

Katılımcıların gelir düzeylerine ilişkin bilgilerin dağılımında ise %9,6'sının 0-750, %81.4'ünün 751-1500, %7.4'ünün 1501-2500, %1.6'sını ise 2501-5000 Türk Lirası arasında gelir elde ettikleri görülmektedir. Sonuçlardan da anlaşıldığı gibi çalışanların çoğunluğu 751-1500 Türk Lirası arasında kazanç sağlamaktadır.

Tablo.8. Katılımcıların Kurumdaki Görevlerine İlişkin Bilgiler

Kurumdaki Göreviniz	N	%
Memur	77	41,0
Yönetici (Şef, Şube Müdürü, Müdür)	36	19,1
Antrenör	19	10,2
Sportif Eğitim Uzmanı	17	9,0
İşçi-Hizmetli	39	20,7
Toplam	188	100

Katılımcıların kurumdaki görev dağılımlarına bakıldığında %41'inin Memur, %19.1'inin Yönetici, % 10.2'sinin Antrenör, %9'unun Sportif Eğitim Uzmanı, %20.7'sinin ise İşçi-Hizmetli olarak görev yaptıkları görülmektedir.

Tablo.9. Katılımcıların Gelir Getirici Bir İş Olarak, Kurum İşinizi Yeterli Görüyor musunuz Sorusuna Verdikleri Cevapların Yüzdelerlik Dağılımları

Kurum Gelir Olarak Yeterlimi?	N	%
Hiç Değil	24	12,8
Değil	44	23,4
Kısmen Yeterli	95	50,5
Yeterli	25	13,3
Çok Yeterli	-	-
Toplam	188	100

Katılımcıların gelir getirici bir iş olarak, kurum işinizi yeterli görüyor musunuz sorusuna verdikleri cevapların yüzdelerlik dağılımları bakıldığında %12,8'inin hiç değil, %23,4'ünün değil, %50,5'inin kısmen yeterli, %13,3'ünün ise yeterli yanıtını verdikleri görülmektedir. Buna göre kurumdaki çoğunluk %50,5 ile elde ettikleri gelirlerinin kısmen yeterli olduğu yönünde görüş bildirmişlerdir.

4.2. Çalışmaya Katılanların Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Verdikleri Cevapların Dağılımları

Tablo.10. Katılımcıların "Bu Kurumun Başarılı Olabilmesi İçin Benden Beklenenin Üstünde Bir Çaba Göstermeye İstekliyim" sorusuna verdikleri cevapların yüzdelerlik dağılımları

Düzy	N	%
Hiç Katılmıyorum	9	4,8
Biraz Katılıyorum	25	13,3
Kararsızım	16	8,5
Çok Katılıyorum	56	29,8
Kesinlikle Katılıyorum	82	43,6
Toplam	188	100

Katılımcıların "Bu şirketin başarılı olabilmesi için benden beklenenin üstünde bir çaba göstermeye istekliyim" sorusuna verdikleri cevapların dağılımlarına bakıldığında %4.8'inin *Hiç Katılmıyorum*, %13.3'ünün *Biraz Katılıyorum*, %8.5'inin *Kararsızım*, %29.8'inin *Çok Katılıyorum*, %43.6'sının ise

Kesinlikle Katılıyorum cevabını verdikleri görülmektedir. Bu sonuçlara bakacak olursak kurumda çalışanların %73.4 gibi büyük bir oranda kurumun başarılı olabilmesi için beklenilenden üstün bir çaba göstermeye istekli oldukları görülmektedir.

Tablo.11. Katılımcıların “Yakın Arkadaşlarıma Bu Kuruma Girmelerini Tavsiye Ederim” sorusuna verdikleri cevapların yüzdeler dağılımları

Düzy	N	%
Hiç Katılmıyorum	17	9
Biraz Katılıyorum	17	9
Kararsızım	46	24,6
Çok Katılıyorum	66	35,1
Kesinlikle Katılıyorum	42	22,3
Toplam	188	100

Katılımcıların “Yakın arkadaşlarıma bu şirkete girmelerini tavsiye ederim” sorusuna verdikleri cevapların dağılımlarına bakıldığında %9’unun **hiç katılmıyorum**, %9’unun **biraz katılıyorum**, %24.6’sının **kararsızım**, %35.1’inin **çok katılıyorum**, %22.3’ünün ise **kesinlikle katılıyorum** cevabını verdikleri görülmektedir. Bu sonuçlara bakıldığında bu görüşe katılanların %67.4 gibi bir çoğunlukla yakın arkadaşlarına bu kurumda çalışması için tavsiyede bulunabileceklerini belirtmişlerdir.

Tablo.12. Katılımcıların “Kendimi Bu Kurumun Bir Parçası Olarak Görüyorum” sorusuna verdikleri cevapların yüzdeler dağılımları

Düzy	N	%
Hiç Katılmıyorum	13	6,9
Biraz Katılıyorum	20	10,6
Kararsızım	19	10,1
Çok Katılıyorum	58	30,9
Kesinlikle Katılıyorum	78	41,5
Toplam	188	100

Katılımcıların “kendimi bu kurumun bir parçası olarak görüyorum” sorusuna verdikleri cevapların dağılımlarına bakıldığında %6.9’unun **hiç katılmıyorum**, %10.6’sının **biraz katılıyorum**, %10.1’inin **kararsızım**, %30.9’unun **çok katılıyorum**, %41.5’inin ise **kesinlikle katılıyorum** cevabını verdikleri

görülmektedir. Bu sonuçlara bakıldığında bu görüşe katılanların %72.4 gibi bir çoğunlukla kendilerini kurumun bir parçası hissettikleri görülmektedir.

Tablo.13. Katılımcıların ‘Bu Kurumda Çalışmayı Sürdürebilmek Uğruna Bana Verilen Her Görevi Yapmaya Hazırım’ sorusuna verdikleri cevapların yüzdelerle dağılımları

Düzy	N	%
Hiç Katılmıyorum	10	5,3
Biraz Katılıyorum	26	13,8
Kararsızım	27	14,4
Çok Katılıyorum	68	36,2
Kesinlikle Katılıyorum	57	30,3
Toplam	188	100,0

Katılımcıların ‘‘Bu kurumda çalışmayı sürdüröbilmek uğruna bana verilen her görevi yapmaya hazırım’’ sorusuna verdikleri cevapların dağılımlarına bakıldığında %5.3’ünün *hiç katılmıyorum*, %13.8’inin *biraz katılıyorum*, %14.4’ünün *kararsızım*, %36.2’sinin *çok katılıyorum*, %30.3’ünün ise *kesinlikle katılıyorum* cevabını verdikleri görölmektedir. Bu sonuçlara bakıldığında bu görüşe katılanların %66.5 gibi bir çoğunlukla kurumda çalışan personel kendine verilen bütün görevleri yapmaya hazır oldukları bildirmişlerdir.

Tablo.14. Katılımcıların ‘Bu Kuruma Bağlanıp Kalmakla Çok Bir Şey Kazanamayacağıma Eminim’ sorusuna verdikleri cevapların yüzdelerle dağılımları

Düzy	N	%
Hiç Katılmıyorum	41	21,8
Biraz Katılıyorum	34	18,1
Kararsızım	36	19,1
Çok Katılıyorum	39	20,7
Kesinlikle Katılıyorum	38	20,3
Toplam	188	100

Katılımcıların ‘‘Bu kuruma bağlanıp kalmakla çok bir şey kazanamayacağıma eminim’’ sorusuna verdikleri cevapların dağılımlarına bakıldığında %21.8’inin *hiç katılmıyorum*, %18.1’inin *biraz katılıyorum*, %19.1’inin *kararsızım*, %20.7’sinin *çok katılıyorum*, %20.3’ünün ise *kesinlikle katılıyorum* cevabını verdikleri görölmektedir.

Tablo.15. Katılımcıların “Bu Kurumun Politikalarını Benimsemek Bana Zor Geliyor” sorusuna verdikleri cevapların yüzdeler dağılımları

Düzy	N	%
Hiç Katılmıyorum	27	14,4
Biraz Katılıyorum	28	14,9
Kararsızım	42	22,3
Çok Katılıyorum	47	25
Kesinlikle Katılıyorum	44	23,4
Toplam	188	100

Katılımcıların “Bu kurumun politikalarını benimsemek bana zor geliyor” sorusuna verdikleri cevapların dağılımlarına bakıldığında %14.4’ünün *hiç katılmıyorum*, %14.9’unun *biraz katılıyorum*, %22.3’ünün *kararsızım*, %25’inin *çok katılıyorum*, %23.4’ünün ise *kesinlikle katılıyorum* cevabını verdikleri görülmektedir.

Tablo.16. Katılımcıların “Bu Kurum Çalışabileceğim Birçok Kurum Arasında En İdealidir” sorusuna verdikleri cevapların yüzdeler dağılımları

Düzy	N	%
Hiç Katılmıyorum	29	15,4
Biraz Katılıyorum	28	14,9
Kararsızım	36	19,2
Çok Katılıyorum	51	27,1
Kesinlikle Katılıyorum	44	23,4
Toplam	188	100

Katılımcıların “bu kurum çalışabileceğim birçok kurum arasında en idealidir” sorusuna verdikleri cevapların dağılımlarına bakıldığında %15.4’ünün *hiç katılmıyorum*, %14.9’unun *biraz katılıyorum*, %19.2’sinin *kararsızım*, %27.1’inin *çok katılıyorum*, %23.4’ünün ise *kesinlikle katılıyorum* cevabını verdikleri görülmektedir.

Tablo.17. Katılımcıların ‘‘Yaptığım İş Benzer Olduğu Sürece, Başka Kurumda Çalışabilirim’’ sorusuna verdikleri cevapların yüzdelik dağılımları

Düzy	N	%
Hiç Katılmıyorum	35	18,6
Biraz Katılıyorum	30	16
Kararsızım	30	16
Çok Katılıyorum	57	30,3
Kesinlikle Katılıyorum	36	19,1
Toplam	188	100

Katılımcıların ‘yaptığım iş benzer olduğu sürece, başka kurumda çalışabilirim’ sorusuna verdikleri cevapların dağılımlarına bakıldığında %18.6’sının *hiç katılmıyorum*, %16’sının *biraz katılıyorum*, %16’sının *kararsızım*, %30.3’ünün *çok katılıyorum*, %19.1’inin ise *kesinlikle katılıyorum* cevabını verdikleri görülmektedir.

Tablo.18. Katılımcıların ‘Beklenmedik Bir Durum Olmadıkça Bu Kurumda Çalışabildiğim Sürece Çalışırım’’ sorusuna verdikleri cevapların yüzdelik dağılımları

Düzy	N	%
Hiç Katılmıyorum	11	5,9
Biraz Katılıyorum	15	8,0
Kararsızım	24	12,7
Çok Katılıyorum	63	33,5
Kesinlikle Katılıyorum	75	39,9
Toplam	188	100

Katılımcıların ‘‘beklenmedik bir durum olmadıkça bu kurumda çalışabildiğim sürece çalışırım’’ sorusuna verdikleri cevapların dağılımlarına bakıldığında %5.9’unun *hiç katılmıyorum*, %8’inin *biraz katılıyorum*, %12.7’sinin *kararsızım*, %33.5’inin *çok katılıyorum*, %39.9’unun ise *kesinlikle katılıyorum* cevabını verdikleri görülmektedir. Bu sonuçlara bakıldığında bu görüşe katılanlar %73.4 gibi bir çoğunlukla beklenmedik bir durum olmadıkça kurumda çalışmaya devam edebilecekleri görüşlerini bildirmişlerdir.

4.3.Çalışmaya Katılanların Minnesota İş Tatmini Ölçeğine Verdikleri Cevapların Dağılımları

Tablo.19. Katılımcıların “Beni Her Zaman Meşgul Etmesi Bakımından” değişkenine verdikleri cevapların yüzdelik dağılımları

Düzy	N	%
Hiç Memnun Değilim	15	8
Memnun Değilim	15	8
Kararsızım	43	22,9
Memnunum	86	45,7
Çok Memnunum	29	15,4
Toplam	188	100

Katılımcıların “beni her zaman meşgul etmesi bakımından” değişkenine verdikleri cevapların dağılımlarına bakıldığında %8’inin *hiç memnun değilim*, %8’inin *memnun değilim*, %22.9’unun *kararsızım*, %45.7’sinin *memnunum*, %15.4’ünün ise *çok memnunum* cevabını verdikleri görülmektedir. Bu sonuçlara bakıldığında bu görüşe katılanların %71.1 gibi bir çoğunlukla işleriyle meşgul olmaktan memnun oldukları görülmektedir.

Tablo.20. Katılımcıların “Tek Başıma Çalışma Olanığım Olması Bakımından” değişkenine verdikleri cevapların yüzdelik dağılımları

Düzy	N	%
Hiç Memnun Değilim	5	2,7
Memnun Değilim	14	7,4
Kararsızım	46	24,5
Memnunum	94	50
Çok Memnunum	29	15,4
Toplam	188	100

Katılımcıların “tek başıma çalışma olanağım olması bakımından” değişkenine verdikleri cevapların dağılımlarına bakıldığında %2.7’sinin *hiç memnun değilim*, %7.4’ünün *memnun değilim*, %24.5’inin *kararsızım*, %50’sinin *memnunum*, %15.4’ünün ise *çok memnunum* cevabını verdikleri görülmektedir. Çalışanların %65.4’ü tek başına çalışma olanağının olması bakımından memnun oldukları görüşlerini bildirmişlerdir.

Tablo.21. Katılımcıların ‘‘Ara Sıra Değişik Şeyler Yapabilme Şansının Olması Bakımından’’ sorusuna verdikleri cevapların yüzdeler dağılımları

Düzy	N	%
Hiç Memnun Değilim	10	5,3
Memnun Değilim	15	8
Kararsızım	30	16
Memnunum	98	52,1
Çok Memnunum	35	18,6
Toplam	188	100

Katılımcıların ‘‘ara sıra değişik şeyler yapabilme şansının olması bakımından’’ sorusuna verdikleri cevapların dağılımlarına bakıldığında %5.3’ünün *hiç memnun değilim*, %8’inin *memnun değilim*, %16’sının *kararsızım*, %52.1’inin *memnunum*, %18.6’sının ise *çok memnunum* cevabını verdikleri görölmektedir. Çalışanların %70.7’si kurumda ara sıra değişik şeyler yapma imkanı bulmalarından memnun oldukları üzere görüş bildirmişlerdir.

Tablo.22. Katılımcıların ‘‘Toplumda Bana Saygın Bir Kişi Olma Şansını Vermesi Bakımından’’ sorusuna verdikleri cevapların yüzdeler dağılımları

Düzy	N	%
Hiç Memnun Değilim	12	6,4
Memnun Değilim	9	4,8
Kararsızım	37	19,7
Memnunum	88	46,8
Çok Memnunum	42	22,3
Toplam	188	100

Katılımcıların ‘‘toplumda bana saygın bir kişi olma şansını vermesi bakımından’’ sorusuna verdikleri cevapların dağılımlarına bakıldığında %6.4’ünün *hiç memnun değilim*, %4.8’inin *memnun değilim*, %19.7’sinin *kararsızım*, %46.8’inin *memnunum*, %22.3’ünün ise *çok memnunum* cevabını verdikleri görölmektedir. Çalışanların %69.1’i kurumun onlara toplumda saygın bir kişi olmalarını sağladığı ve bundan da duydukları memnuniyeti bildirmişlerdir.

Tablo.23. Katılımcıların ‘Amirimın Emrindeki Kişileri İdare Ediş Tarzı Açısından’’ sorusuna verdikleri cevapların yüzdelik dağılımları

Düzy	N	%
Hiç Memnun Değilim	25	13,3
Memnun Değilim	21	11,2
Kararsızım	31	16,5
Memnunum	82	43,6
Çok Memnunum	29	15,4
Toplam	188	100

Katılımcıların ‘‘amirimın emrindeki kişileri idare ediş tarzı açısından’’ sorusuna verdikleri cevapların dağılımlarına bakıldığında %13.3’ünün *hiç memnun değilim*, %11.2’sinin *memnun değilim*, %16.5’inin *kararsızım*, %43.6’sının *memnunum*, %15.4’ünün ise *çok memnunum* cevabını verdikleri görülmektedir. Çalışanların %59.1’i amirlerinin idari açıdan kendilerine olan, tutum ve davranışlarından memnun olduklarını bildirmişlerdir.

Tablo.24. Katılımcıların ‘‘Amirimın Karar Vermedeki Yeteneği Bakımından’’ sorusuna verdikleri cevapların yüzdelik dağılımları

Düzy	N	%
Hiç Memnun Değilim	13	6,9
Memnun Değilim	19	10,1
Kararsızım	37	19,7
Memnunum	91	48,4
Çok Memnunum	28	14,9
Toplam	188	100

Katılımcıların ‘‘amirimın karar vermedeki yeteneği bakımından’’ sorusuna verdikleri cevapların dağılımlarına bakıldığında %6.9’unun *hiç memnun değilim*, %10.1’inin *memnun değilim*, %19.7’sinin *kararsızım*, %48.4’ünün *memnunum*, %14.9’unun ise *çok memnunum* cevabını verdikleri görülmektedir. Çalışanların %63.3’ü amirlerinin karar vermedeki yeteneği bakımından memnun olduklarını bildirmişlerdir.

Tablo.25. Katılımcıların ‘‘Vicdanıma Aykırı Olmayan Şeyler Yapabilme Şansımın Olması Bakımından’’ sorusuna verdikleri cevapların yüzdeler dağılımları

Düzy	N	%
Hiç Memnun Değilim	14	7,4
Memnun Değilim	13	6,9
Kararsızım	41	21,9
Memnunum	79	42,0
Çok Memnunum	41	21,8
Toplam	188	100

Katılımcıların ‘‘vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması bakımından’’ sorusuna verdikleri cevapların dağılımlarına bakıldığında %7.4’ünün *hiç memnun değilim*, %6.9’unun *memnun değilim*, %21.8’inin *kararsızım*, %42’sinin *memnunum*, %21.9’unun ise *çok memnunum* cevabını verdikleri görülmektedir. Çalışanların %63.8’i kurumda vicdanına aykırı bir şey yapmama şansı bulması bakımında memnun olduklarını bildirmişlerdir.

Tablo.26. Katılımcıların ‘‘Bana Sabit Bir İş Sağlaması Bakımından’’ sorusuna verdikleri cevapların yüzdeler dağılımları

Düzy	N	%
Hiç Memnun Değilim	4	2,1
Memnun Değilim	11	5,9
Kararsızım	24	12,7
Memnunum	105	55,9
Çok Memnunum	44	23,4
Toplam	188	100

Katılımcıların ‘‘bana sabit bir iş sağlaması bakımından’’ sorusuna verdikleri cevapların dağılımlarına bakıldığında %2.1’inin *hiç memnun değilim*, %5.9’unun *memnun değilim*, %12.7’sinin *kararsızım*, %55.9’unun *memnunum*, %23.4’ünün ise *çok memnunum* cevabını verdikleri görülmektedir. Çalışanların %79.3’ü kurumun onlara sabit bir iş imkanı vermesinden memnun olduklarını bildirmişlerdir.

Tablo.27. Katılımcıların “Başkaları İçin Bir şey Yapabilme Olanığına Sahip Olmam Bakımından” sorusuna verdikleri cevapların yüzdeler dağılımları

Düzy	N	%
Hiç Memnun Değilim	6	3,2
Memnun Değilim	23	12,2
Kararsızım	20	10,6
Memnunum	88	46,8
Çok Memnunum	51	27,1
Toplam	188	100

Katılımcıların “başkaları için birşey yapabilme olanağına sahip olmam bakımından” sorusuna verdikleri cevapların dağılımlarına bakıldığında %3.2’sinin *hiç memnun değilim*, %12.2’sinin *memnun değilim*, %10.6’sının *kararsızım*, %46.8’inin *memnunum*, %27.1’inin ise *çok memnunum* cevabını verdikleri görölmektedir. Çalışanların %73.9’u kurumun kendileri için başkalarına yardım edebilme olanağı sağlamasından memnun olduklarını bildirmişlerdir.

Tablo.28. Katılımcıların “Kişilere Ne Yapacaklarını Söyleme Şansına Sahip Olmam Bakımından” sorusuna verdikleri cevapların yüzdeler dağılımları

Düzy	N	%
Hiç Memnun Değilim	10	5,3
Memnun Değilim	22	11,7
Kararsızım	33	17,5
Memnunum	99	52,7
Çok Memnunum	24	12,8
Toplam	188	100

Katılımcıların “kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından” sorusuna verdikleri cevapların dağılımlarına bakıldığında %5.3’ünün *hiç memnun değilim*, %11.7’sinin *memnun değilim*, %17.5’inin *kararsızım*, %52.7’sinin *memnunum*, %12.8’inin ise *çok memnunum* cevabını verdikleri görölmektedir. Çalışanların %65.5’i kurumun kendilerine başkalarının ne yapacağını söyleme olanağı sağlamasından dolayı memnun olduklarını bildirmişlerdir.

Tablo.29. Katılımcıların “Kendi Yeteneklerimi Kullanıp Birşeyler Yapabilme Şansımın Olması Bakımından” sorusuna verdikleri cevapların yüzdelik dağılımları

Düzy	N	%
Hiç Memnun Değilim	10	5,4
Memnun Değilim	23	12,2
Kararsızım	26	13,8
Memnunum	86	45,7
Çok Memnunum	43	22,9
Toplam	188	100

Katılımcıların “kendi yeteneklerimi kullanıp birşeyler yapabilme şansımın olması bakımından” sorusuna verdikleri cevapların dağılımlarına bakıldığında %5.4’ünün *hiç memnun değilim*, %12.2’sinin *memnun değilim*, %13.8’inin *kararsızım*, %45.7’sinin *memnunum*, %22.9’unun ise *çok memnunum* cevabını verdikleri görölmektedir. Çalışanların %68.6’sı kurumun kendilerine yeteneklerini kullanıp birşeyler yapabilme olanağı sağlamasından dolayı memnun olduklarını bildirmişlerdir.

Tablo.30. Katılımcıların “İş İle İlgili Alınan Kararların Uygulanmaya Konması Bakımından” sorusuna verdikleri cevapların yüzdelik dağılımları

Düzy	N	%
Hiç Memnun Değilim	14	7,4
Memnun Değilim	19	10,1
Kararsızım	36	19,2
Memnunum	96	51,1
Çok Memnunum	23	12,2
Toplam	188	100

Katılımcıların “iş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konması bakımından” sorusuna verdikleri cevapların dağılımlarına bakıldığında %7.4’ünün *hiç memnun değilim*, %10.1’inin *memnun değilim*, %19.1’sinin *kararsızım*, %51.1’inin *memnunum*, %12.2.’sinin ise *çok memnunum* cevabını verdikleri görölmektedir. Çalışanların %63.3’ü kurumda iş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konmasından duydukları memnuniyeti belirtmişlerdir.

Tablo.31. Katılımcıların “Yaptığım İş ve Karşılığında Aldığım Ücret Bakımından” sorusuna verdikleri cevapların yüzdeler dağılımları

Düzy	N	%
Hiç Memnun Değilim	38	20,2
Memnun Değilim	36	19,1
Kararsızım	32	17,0
Memnunum	61	32,4
Çok Memnunum	21	11,3
Toplam	188	100

Katılımcıların “yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından” sorusuna verdikleri cevapların dağılımlarına bakıldığında %20.2’sinin *hiç memnun değilim*, %19.1’inin *memnun değilim*, %17’sinin *kararsızım*, %32.4’ünün *memnunum*, %11.3’ünün ise *çok memnunum* cevabını verdikleri görülmektedir. Sonuçlara bakıldığında çalışanların %39.3’ünün aldıkları ücretten memnun olmadığı, %43.6’sının memnun olduğu ve %17’lik bir kesiminde kararsız kaldığı görülmüştür.

Tablo.32. Katılımcıların “İş İçinde Terfi Olanağının Olması Bakımından” sorusuna verdikleri cevapların yüzdeler dağılımları

Düzy	N	%
Hiç Memnun Değilim	25	13,3
Memnun Değilim	31	16,5
Kararsızım	27	14,3
Memnunum	77	41,0
Çok Memnunum	28	14,9
Toplam	188	100,0

Katılımcıların “iş içinde terfi olanağının olması bakımından” sorusuna verdikleri cevapların dağılımlarına bakıldığında %13.3’ünün *hiç memnun değilim*, %16.5’inin *memnun değilim*, %14.3’ünün *kararsızım*, %41’inin *memnunum*, %14.9’unun ise *çok memnunum* cevabını verdikleri görülmektedir. Sonuçlara bakıldığında çalışanların %29.8’i terfi olanaklarının olmamasında memnuniyetsizliğini bildirirken; %55.9’u ise terfi imkanlarından duydukları memnuniyeti bildirmiştir.

Tablo.33. Katılımcıların “Kendi Kararlarımı Uygulama Serbestliğini Bana Vermesi Bakımından” sorusuna verdikleri cevapların yüzdeler dağılımları

Düzy	N	%
Hiç Memnun Değilim	13	6,9
Memnun Değilim	30	16
Kararsızım	37	19,7
Memnunum	79	42
Çok Memnunum	29	15,4
Toplam	188	100

Katılımcıların “kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından” sorusuna verdikleri cevapların dağılımlarına bakıldığında %6.9’unun *hiç memnun değilim*, %16’sının *memnun değilim*, %19.7’sinin *kararsızım*, %42’sinin *memnunum*, %15.4’ünün ise *çok memnunum* cevabını verdikleri görülmektedir. Çalışanların %57.4’ü kurumun kendi kararlarını uygulama serbestliği sağlamasından dolayı memnun olduklarını bildirmişlerdir.

Tablo.34. Katılımcıların “İşimi Yaparken Kendi Yöntemlerimi Kullanabilme Şansını Bana Sağlaması Bakımından” sorusuna verdikleri cevapların yüzdeler dağılımları

Düzy	N	%
Hiç Memnun Değilim	14	7,4
Memnun Değilim	17	9,1
Kararsızım	41	21,8
Memnunum	92	48,9
Çok Memnunum	24	12,8
Toplam	188	100

Katılımcıların “işimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından” sorusuna verdikleri cevapların dağılımlarına bakıldığında %7.4’ünün *hiç memnun değilim*, %9’inin *memnun değilim*, %21.8’inin *kararsızım*, %48.9’unun *memnunum*, %12.8’inin ise *çok memnunum* cevabını verdikleri görülmektedir. Sonuçlara bakıldığında çalışanların %61.7’si kurumda işlerini yaparken kendi yöntemlerini kullanabilmelerinden memnun olduklarını bildirmişlerdir.

Tablo.35. Katılımcıların “Çalışma Şartları Bakımından” sorusuna verdikleri cevapların yüzdeler dağılımları

Düzy	N	%
Hiç Memnun Değilim	15	8
Memnun Değilim	15	8
Kararsızım	36	19,1
Memnunum	97	51,6
Çok Memnunum	25	13,3
Toplam	188	100

Katılımcıların “çalışma şartları bakımından” sorusuna verdikleri cevapların dağılımlarına bakıldığında %8’inin *hiç memnun değilim*, %8’inin *memnun değilim*, %19.1’inin *kararsızım*, %51.6’sının *memnunum*, %13.3’ünün ise *çok memnunum* cevabını verdikleri görölmektedir. Çalışanların %64.9’u kurumdaki çalışma şartlarından dolayı memnun olduklarını bildirmişlerdir.

Tablo.36. Katılımcıların “Çalışma Arkadaşlarının Birbirleri ile Anlaşması Açısından” sorusuna verdikleri cevapların yüzdeler dağılımları

Düzy	N	%
Hiç Memnun Değilim	15	8
Memnun Değilim	11	5,9
Kararsızım	37	19,7
Memnunum	96	51,1
Çok Memnunum	29	15,3
Toplam	188	100

Katılımcıların “çalışma arkadaşlarının birbirleri ile anlaşması açısından” sorusuna verdikleri cevapların dağılımlarına bakıldığında %8’inin *hiç memnun değilim*, %5.9’unun *memnun değilim*, %19.7’sinin *kararsızım*, %51.1’inin *memnunum*, %15.3’ünün ise *çok memnunum* cevabını verdikleri görölmektedir. Sonuçlara bakıldığında çalışanların %66.5’i çalışma arkadaşlarının birbirleriyle olan ilişkilerinden memnun olduklarını bildirmişlerdir.

Tablo.37. Katılımcıların “Yaptığım İyi Bir İş Karşısında Takdir Edilme Açısından” sorusuna verdikleri cevapların yüzdelik dağılımları

Düzy	N	%
Hiç Memnun Değilim	19	10,1
Memnun Değilim	21	11,2
Kararsızım	35	18,6
Memnunum	82	43,6
Çok Memnunum	31	16,5
Toplam	188	100

Katılımcıların “yaptığım iyi bir iş karşısında taktir edilme açısından” sorusuna verdikleri cevapların dağılımlarına bakıldığında %10.1’inin *hiç memnun değilim*, %11.2’sinin *memnun değilim*, %18.6’sının *kararsızım*, %43.6’sının *memnunum*, %16.5’inin ise *çok memnunum* cevabını verdikleri görülmektedir. Çalışanların %60.1’u kurumda yaptığı iş açısından takdir edilmesinden dolayı memnun olduklarını bildirmişlerdir.

Tablo.38. Katılımcıların “Yaptığım İş Karşısında Duyduğum Başarı Hissinden” sorusuna verdikleri cevapların yüzdelik dağılımları

Düzy	N	%
Hiç Memnun Değilim	10	5,3
Memnun Değilim	15	8
Kararsızım	23	12,2
Memnunum	93	49,5
Çok Memnunum	47	25
Toplam	188	100

Katılımcıların “yaptığım iş karşısında duyduğum başarı hissinden” sorusuna verdikleri cevapların dağılımlarına bakıldığında %5.3’ünün *hiç memnun değilim*, %8’inin *memnun değilim*, %12.2’sinin *kararsızım*, %49.5’inin *memnunum*, %25’inin ise *çok memnunum* cevabını verdikleri görülmektedir. Çalışanların %69.5’inin yaptıkları işten başarı hissi alabilmeleri açısından memnun olduklarını bildirmişlerdir.

4.4.Çalışmaya Katılanların Örgütsel Bağlılık Ölçeğinden Aldıkları Puanların Ortalaması

Tablo.39.Katılımcıların Örgütsel Bağlılık İle İlgili Sorulara Verdikleri Cevaplara İlişkin Ortalamaları

Madde No	Örgütsel bağlılığa ilişkin görüşler	\bar{X}	Std. Sapma
1	Bu kurumun başarılı olabilmesi için benden beklenilenin üstünde bir çaba göstermeye istekliyim	3,94	1,220
2	Yakın Arkadaşlarıma Bu Kuruma Girmelerini Tavsiye Ederim	3,52	1,194
3	Kendimi bu kurumun bir parçası olarak görüyorum	3,89	1,249
4	Bu kurumda çalışmayı sürdürürebilmek için uğruna bana verilen hemen hemen tüm görevleri yapmaya hazırım	3,72	1,187
5	Bu kuruma bağlanıp kalmakla çok bir şey kazanamayacağıma eminim	2,99	1,442
6	Bu kurumun politikalarını benimsemek bana zor geliyor	3,28	1,356
7	Bu kurum çalışabileceğim birçok şirket içinde en idealidir	3,28	1,379
8	Yaptığım iş benzer olduğu sürece, başka bir kurumda da çalışabilirim	3,15	1,400
9	Beklenmedik bir durum olmadıkça, bu kurumda çalışabildiğim sürece çalışırım.	3,93	1,172

Tablo 39'a göre katılımcıların örgütsel bağlılık ile ilgili sorulara ilişkin verdikleri cevaplara bakıldığında (1,2,3,4,9) numaralı maddelerdeki görüşlere **çok katılıyorum** düzeyinde cevaplar verdikleri; (5,6,7,8) numaralı maddelere ise **kararsızım** şeklinde cevaplar verdikleri görülmektedir. Bu sonuçlara bakıldığında; kurumda çalışanların "kurumun politikalarını benimsemekte, bu kurumun kendi için en ideali olduğu, bu kuruma bağlanıp kalmanın kendisine bir şey kazandırmayacağı ve başka bir kurumda da çalışabileceği hususunda örgüte karşı bağlılıklarının diğer maddelere oranla düşük olduğu ve bu hususlarda kararsız oldukları görülmektedir.

4.5.Çalışmaya Katılanların İş Tatmini Ölçeğine Verdikleri Cevapların Ortalamaları

Tablo.40.Katılımcıların İş Tatmini İle İlgili Sorulara Verdikleri Cevaplara İlişkin Ortalamaları

Madde No	İş tatminine ilişkin görüşler	\bar{x}	Std. Sapma
1	Beni her zaman meşgul etmesi bakımından	3,52	1,096
2	Tek başıma çalışma olanağımın olması bakımından	3,68	,915
3	Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansı açısından	3,70	1,031
4	Toplumda saygın bir kişi olmamı sağlaması bakımından	3,73	1,060
5	Amirimin emrindeki kişileri idare ediş tarzı açısından	3,36	1,253
6	Amirimin karar verme yeteneği bakımından	3,54	1,081
7	Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilmem açısından	3,63	1,121
8	Bana sabit bir iş sağlaması bakımından	3,92	,886
9	Başkaları için birşeyler yapabilme şansı açısından	3,82	1,062
10	Yeteneklerimi kullanarak bir şey yapabilmem açısından	3,55	1,029
11	Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansım olmasından	3,68	1,115
12	İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konmasından	3,50	1,072
13	Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından	2,95	1,333
14	İş içinde terfi olanağımın olması bakımından	3,27	1,278
15	Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini açısından	3,33	1,137
16	İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından	3,50	1,067
17	Çalışma şartları bakımından	3,54	1,076
18	Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşması açısından	3,60	1,072
19	Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilme açısından	3,35	1,189
20	Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden	3,80	1,067

Tablo 40'a göre katılımcıların iş tatmini ile ilgili sorulara ilişkin verdikleri cevaplara bakıldığında (1,2,3,4,6,7,8,9,10,11,14,16,17,18,20) numaralı maddelerdeki görüşlere *memnunum* düzeyinde cevaplar verdikleri; (5,12,13,15,19) numaralı maddelere ise *kararsızım* şeklinde cevaplar verdikleri görülmektedir. Bu sonuçlara bakıldığında; kurumda çalışanların amirlerinin işleri idare edişi bakımından, yaptıkları işe karşı aldıkları ücret bakımından, terfi olanakları bakımından, çalışırken kendi yöntemlerini kullanabilmeleri bakımından ve yaptıkları işten takdir edilmeleri bakımından iş tatminlerinin diğer maddelere oranla düşük olduğu ve bu hususlarda kararsız oldukları görülmektedir.

4.6.Çalışmaya Katılanların Sosyo-Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıklarının Karşılaştırılması

Tablo.41.Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Örgütsel Bağlılıklarının Karşılaştırılması

Cinsiyet	N	\bar{X}	s.s	t	P
Bay	141	3,55	,769	,221	,639
Bayan	47	3,45	,695		

*p<0,05

Tablo 41'e bakıldığında katılımcıların cinsiyetlerine göre örgütsel bağlılık düzeylerinde anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.(p>0,05)

Tablo.42.Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Örgütsel Bağlılıklarının Karşılaştırılması

Medeni Durum	N	\bar{X}	s.s	t	P
Evli	137	3,48	,732	,954	,330
Bekar	51	3,62	,797		

*p<0,05

Tablo 42'ye bakıldığında katılımcıların medeni durumlarına göre örgütsel bağlılık düzeylerinde anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.(p>0,05)

Tablo.43.Katılımcıların Eğitim Seviyelerine Göre Örgütsel Bağlılıklarının Karşılaştırılması

Eğitim Düzeyi	N	Ortalama	Std.Sap.	f	P
İlkokul	6	3,72	,665	4,206	,003*
Ortaokul	14	3,78	,754		
Lise	68	3,68	,591		
Lisans	93	3,42	,825		
Lisansüstü	7	2,68	,359		

*(p<0,05)

Araştırmaya katılanların verdikleri cevaplar incelendiğinde eğitim seviyeleri ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır.(p<0,05)

Farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığı tablo 44'te yapılan tukey testi ile açıklanmıştır.

Tablo.44.Katılımcıların Eğitim Seviyelerine Göre Örgütsel Bağlılıklarının Karşılaştırılması (Tukey Testi)

Eğitim Düzeyi	Karşılaştırma	Ortalama arası fark	P
İlkokul	Ortaokul	-,063	1,000
	Lise	,037	1,000
	Lisans	,300	,915
	Lisansüstü	1,039	,162
Ortaokul	İlkokul	,063	1,000
	Lise	,101	,994
	Lisans	,363	,550
	Lisansüstü	1,103	,033*
Lise	İlkokul	-,037	1,000
	Ortaokul	-,101	,994
	Lisans	,262	,277
	Lisansüstü	1,002	,019*
Lisans	İlkokul	-,300	,915
	Ortaokul	-,363	,550
	Lise	-,262	,277
	Lisansüstü	,739	,155
Lisansüstü	İlkokul	-1,039	,162
	Ortaokul	-1,103	,033*
	Lise	-1,002	,019*
	Lisans	-,739	,155

*(p<0,05)

Yapılan karşılaştırma sonuçlarına bakıldığında lisansüstü eğitim görmüş personel ile ortaokul (p=,033) ve lise (p=,019) düzeyinde eğitim görmüş personel arasında anlamlı farklılıklara rastlanmıştır (p<0,05).

Buna göre lisansüstü ($\bar{X}=2,68\pm,359$) seviyesinde eğitim görmüş personel lise ($\bar{X}=3,68\pm,591$) ve ortaokul ($\bar{X}=3,78\pm,754$) düzeyinde eğitim görmüş personele oranla işine karşı daha az bağlılık duyduğu söylenebilir.

Tablo.45.Katılımcıların Görev Dağılımlarına Göre Örgütsel Bağlılıklarının Karşılaştırılması

Görev Dağılımı	N	Ortalama	Std.Sap.	f	P
Memur	77	3,61	,751		
Yönetici	36	3,53	,785		
Antrenör	19	3,21	,870	1,113	,352
Sportif Eğitim Uzmanı	17	3,47	,629		
İşçi-Hizmetli	39	3,52	,695		

*(p<0,05)

Araştırmaya katılanların verdikleri cevaplar incelendiğinde görev dağılımları ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.(p>0,05)

Tablo.46.Katılımcıların Meslekteki Kıdemlerine Göre Örgütsel Bağlılıklarının Karşılaştırılması

Kıdem	N	Ortalama	Std.Sap.	f	P
1-5 Yıl	46	3,48	,703		
6-10 Yıl	43	3,35	,831		
11-15 Yıl	19	3,42	,801	1,790	,133
16-20 Yıl	28	3,80	,578		
21 ve Üstü	52	3,59	,761		

*(p<0,05)

Araştırmaya katılanların verdikleri cevaplar incelendiğinde görev yılları ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.(p>0,05)

Tablo.47.Katılımcıların Yaş Gruplarına Göre Örgütsel Bağlılıklarının Karşılaştırılması

Yaş Grupları	N	Ortalama	Std.Sap.	f	P
18-25	17	3,64	,618		
26-31	45	3,47	,784		
32-37	27	3,41	,770	,392	,814
38-43	35	3,60	,804		
44 ve yukarı	64	3,53	,733		

*(p<0,05)

Araştırmaya katılanların verdikleri cevaplar incelendiğinde yaş grupları ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.(p>0,05)

Tablo.48.Katılımcıların İllere Göre Örgütsel Bağlılıklarının Karşılaştırılması

İl	N	Ortalama	Std.Sap.	f	P
Denizli	17	3,88	,562		
Aydın	12	3,33	,496		
Muğla	38	3,80	,798		
Kütahya	22	3,87	,430	3,887	,001*
İzmir	31	3,38	,912		
Manisa	25	3,17	,722		
Uşak	21	3,33	,678		
Afyon	22	3,30	,677		

*(p<0,05)

Araştırmaya katılanların verdikleri cevaplar incelendiğinde çalıştıkları iller ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır.(p<0,05). Farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığı tablo 49'da yapılan tukey testi ile açıklanmıştır.

Tablo.49.Katılımcıların İllere Göre Örgütsel Bağlılıklarının Karşılaştırılması (Tukey Testi)

İl	Karşılaştırma	Ortalama arası fark	P
Manisa	Denizli	-,715	,035*
	Aydın	-,160	,998
	Muğla	-,630	,017*
	Kütahya	-,700	,021*
	İzmir	-,210	,957
	Uşak	-,160	,995
Denizli	Aydın	,555	,441
	Muğla	,084	1,000
	Kütahya	,015	1,000
	İzmir	,505	,274
	Manisa	,715	,035*
	Uşak	,555	,254
Aydın	Afyon	,580	,193
	Denizli	-,555	,441
	Muğla	-,470	,490
	Kütahya	-,540	,412
	İzmir	-,050	1,000
	Manisa	,160	,998
Muğla	Uşak	,000	1,000
	Afyon	,025	1,000
	Denizli	-,084	1,000
	Aydın	,470	,490
	Kütahya	-,069	1,000
	İzmir	,420	,231
Kütahya	Manisa	,630	,017*
	Uşak	,470	,235
	Afyon	,496	,164
	Denizli	-,015	1,000
	Aydın	,540	,412
	Muğla	,069	1,000
İzmir	İzmir	,490	,217
	Manisa	,700	,021*
	Uşak	,540	,209
	Afyon	,565	,152
	Denizli	-,505	,274
	Aydın	,050	1,000
Uşak	Muğla	-,420	,231
	Kütahya	-,490	,217
	Manisa	,210	,957
	Uşak	,050	1,000
	Afyon	,075	1,000
	denizli	-,555	,254
Afyon	aydın	,00000	1,000
	muğla	-,470	,235
	kütahya	-,540	,209
	izmir	-,050	1,000
	manisa	,160	,995
	afyon	,025	1,000
Uşak	denizli	-,580	,193
	aydın	-,025	1,000
	muğla	-,496	,164
	kütahya	-,565	,152
	izmir	-,075	1,000
	manisa	,134	,998
Uşak	uşak	-,025	1,000

*(p<0,05)

Yapılan karşılaştırma sonuçlarına bakıldığında Manisa ilinde çalışan personel ile Denizli (p=,035) Muğla (p=,017) ve Kütahya (p=,021) ilinde çalışan personel arasında anlamlı farklılıklara rastlanmıştır (p<0,05).

Buna göre Manisa ($\bar{x}=3,17\pm,722$) ilinde çalışan personel Muğla ($\bar{x}=3,80\pm,798$) Kütahya ($\bar{x}=3,87\pm,430$) ve Denizli ($\bar{x}=3,88\pm,562$) ilinde çalışan personele oranla işine karşı daha az bağlılık duyduğu söylenebilir.

4.7.Çalışmaya Katılanların Sosyo-Demografik Özellikleri ile İş Tatmin Düzeylerinin Karşılaştırılması

Tablo.50.Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre İş Tatmin Düzeylerinin Karşılaştırılması

Cinsiyet	N	\bar{x}	s.s	t	P
Bay	141	3,60	,787	1,391	,166
Bayan	47	3,43	,647		

*p<0,05

Tablo 50'ye bakıldığında katılımcıların cinsiyetlerine göre iş tatmin düzeylerinde anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.(p>0,05)

Tablo.51.Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre İş Tatmin Düzeylerinin Karşılaştırılması

Medeni Durum	N	\bar{x}	s.s	t	P
Evli	137	3,57	,731	,366	,715
Bekar	51	3,53	,828		

*p<0,05

Tablo 51'e bakıldığında katılımcıların medeni durumlarına göre iş tatmin düzeylerinde anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.(p>0,05)

Tablo.52.Katılımcıların Eğitim Seviyelerine Göre İş Tatmin Düzeylerinin Karşılaştırılması

Eğitim Düzeyi	N	Ortalama	Std.Sap.	f	P
İlkokul	6	3,80	,928		
Ortaokul	14	3,85	,724		
Lise	68	3,61	,731	2,382	,053
Lisans	93	3,51	,753		
Lisansüstü	7	2,86	,663		

*(p<0,05)

Araştırmaya katılanların verdikleri cevaplar incelendiğinde eğitim seviyeleri ile iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.(p>0,05)

Tablo.53.Katılımcıların Görev Dağılımlarına Göre İş Tatmin Düzeylerinin Karşılaştırılması

Görev Dağılımı	N	Ortalama	Std.Sap.	f	P
Memur	77	3,68	,718		
Yönetici	36	3,50	,697		
Antrenör	19	3,43	,829	1,132	,343
Sportif Eğitim Uzmanı	17	3,33	,822		
İşçi-Hizmetli	39	3,53	,813		

*(p<0,05)

Araştırmaya katılanların verdikleri cevaplar incelendiğinde görev dağılımları ile iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.(p>0,05)

Tablo.54.Katılımcıların Meslekteki Görev Sürelerine Göre İş Tatmin Düzeylerinin Karşılaştırılması

Görev Süresi	N	Ortalama	Std.Sap.	f	P
1-5 Yıl	46	3,49	,767		
6-10 Yıl	43	3,30	,803		
11-15 Yıl	19	3,59	,856	2,601	,038*
16-20 Yıl	28	3,68	,694		
21 ve Üstü	52	3,76	,650		

*(p<0,05)

Araştırmaya katılanların verdikleri cevaplar incelendiğinde görev yılları ile iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır.($p<0,05$)). Farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığı tablo 55’de yapılan tukey testi ile açıklanmıştır.

Tablo.55.Katılımcıların Meslekteki Görev Sürelerine Göre İş Tatmin Düzeylerinin Karşılaştırılması (Tukey Testi)

Görev Süresi	Karşılaştırma	Ortalama arası fark	P
21 ve üstü	1-5 Yıl	,276	,355
	6-10 Yıl	,465	,023*
	11-15 Yıl	,173	,908
	16-20 Yıl	,086	,988
16-20 yıl	1-5 Yıl	,190	,822
	6-10 Yıl	,379	,224
	11-15 Yıl	,087	,995
	21 ve Üstü	-,086	,988
11-15 yıl	1-5 Yıl	,103	,986
	6-10 Yıl	,292	,612
	16-20 Yıl	-,084	,995
	21 ve Üstü	-,173	,908
6-10 yıl	1-5 Yıl	-,188	,753
	11-15Yıl	-,292	,612
	16-20 Yıl	-,379	,224
	21 ve Üstü	-,465	,023*
1-5 yıl	6-10 Yıl	,18898	,753
	11-15Yıl	-,10343	,986
	16-20 Yıl	-,19084	,822
	21 ve Üstü	-,27696	,355

*($p<0,05$)

Yapılan karşılaştırma sonuçlarına bakıldığında meslekte 21 ve üstü yıl çalışan personelin 6-10 yıl ($p=,023$) arasında çalışan personel ile karşılaştırıldığında anlamlı farklılıklara rastlanmıştır. ($p<0,05$).

Buna göre 21 ve üstü yıl ($\bar{X}=3,76\pm,650$) çalışan personelin 6-10 yıl arasında çalışan ($\bar{X}=3,30\pm,803$) personele oranla daha fazla iş tatminine sahip olduğu söylenebilir.

Tablo.56.Katılımcıların Yaş Gruplarına Göre İş Tatmin Düzeylerinin Karşılaştırılması

Yaş Grupları	N	Ortalama	Std.Sap.	f	P
18-25	17	3,33	,964		
26-31	45	3,56	,727		
32-37	27	3,31	,632	1,688	,155
38-43	35	3,71	,659		
44 ve yukarı	64	3,64	,796		

*(p<0,05)

Araştırmaya katılanların verdikleri cevaplar incelendiğinde yaş grupları ile iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.(p>0,05)

Tablo.57.Katılımcıların İllere Göre İş Tatmin Düzeylerinin Karşılaştırılması

İl	N	Ortalama	Std.Sap.	f	P
Denizli	17	3,94	,575		
Aydın	12	3,22	,799		
Muğla	38	3,80	,730		
Kütahya	22	3,87	,699	3,416	,002*
İzmir	31	3,38	,780		
Manisa	25	3,23	,714		
Uşak	21	3,39	,758		
Afyon	22	3,50	,697		

*(p<0,05)

Araştırmaya katılanların verdikleri cevaplar incelendiğinde çalıştıkları iller ile iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır.(p<0,05). Farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığı tablo 58'deki tukey testi ile açıklanmıştır.

Tablo.58.Katılımcıların İllere Göre İş Tatmin Düzeylerinin Karşılaştırılması (Tukey Testi)

İl	Karşılaştırma	Ortalama arası fark	P
Denizli	Aydın	,720	,150
	Muğla	,134	,998
	Kütahya	,063	1,000
	İzmir	,555	,186
	Manisa	,705	,046*
	Uşak	,545	,295
	Afyon	,432	,590
Aydın	Denizli	-,720	,150
	Muğla	-,585	,229
	Kütahya	-,656	,193
	İzmir	-,164	,998
	Manisa	-,015	1,000
	Uşak	-,174	,998
	Afyon	-,288	,954
Muğla	Denizli	-,134	,998
	Aydın	,585	,229
	Kütahya	-,070	1,000
	İzmir	,421	,248
	Manisa	,570	,052
	Uşak	,411	,428
	Afyon	,297	,789
Kütahya	Denizli	-,063	1,000
	Aydın	,656	,193
	Muğla	,070	1,000
	İzmir	,491	,232
	Manisa	,641	,056
	Uşak	,482	,369
	Afyon	,368	,697
İzmir	Denizli	-,555	,186
	Aydın	,164	,998
	Muğla	-,421	,248
	Kütahya	-,491	,232
	Manisa	,149	,995
	Uşak	-,009	1,000
	Afyon	-,123	,999
Manisa	Denizli	-,705	,046*
	Aydın	,015	1,000
	Muğla	-,570	,052
	Kütahya	-,641	,056
	İzmir	-,149	,995
	Uşak	-,159	,996
	Afyon	-,273	,902
Uşak	Denizli	-,545	,295
	Aydın	,174	,998
	Muğla	-,411	,428
	Kütahya	-,482	,369
	İzmir	,009	1,000
	Manisa	,159	,996
	Afyon	-,113	1,000
Afyon	Denizli	-,432	,590
	Aydın	,288	,954
	Muğla	-,297	,789
	Kütahya	-,368	,697
	İzmir	,123	,999
	Manisa	,273	,902
	Uşak	,113	1,000

*(p<0,05)

Yapılan karşılaştırma sonuçlarına bakıldığında Denizli ilinde çalışan personel ile Manisa ($p=,046$) ilinde çalışan personel arasında anlamlı farklılıklara rastlanmıştır ($p<0,05$).

Buna göre Denizli ($\bar{x}=3,94\pm,575$) ilinde çalışan personelin, Manisa ($\bar{x}=3,23\pm,714$) ilinde çalışan personele oranla daha fazla iş tatmin düzeyine sahip olduğu söylenebilir

V.TARTIŞMA VE SONUÇ

Ege bölgesindeki Gençlik ve Spor İl Müdürlükleri çalışanlarına uygulanan örgütsel bağlılık ölçeğinden elde edilen verilere göre; cinsiyet ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı farklılığa rastlanmamıştır. ($p>0,05$)

Nartgün ve Menep (2010) ‘‘Şırnak’’ın İdil ilçesindeki ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenler üzerinde yaptığı çalışmalarında cinsiyet ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir farka rastlamamıştır. Yazıcıoğlu ve Topaloğlu (2009) Konaklama işletmelerinde örgütsel bağlılık ve adalet ilişkisini araştırmış ve cinsiyet ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir farka rastlamamıştır. Yavuz (2009) Antalya, Aydın ve Muğlada’ki dört ve beş yıldızlı otellerdeki işgörenlerin örgütsel bağlılıklarını araştırmış ve cinsiyetlere göre anlamlı bir farklılığa rastlamamıştır. Boylu ve Ark. (2007) akademisyenlerin örgütsel bağlılıkları üzerine yaptıkları araştırmada cinsiyet ile örgütsel bağlılık arasında herhangi bir farklılığa rastlamamıştır. Yalçın ve İplik (2005) Adanada’ki beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan personel üzerinde yaptığı çalışmada, Payne ve Huffman (2005) yaptıkları çalışmalarında cinsiyet ile örgütsel bağlılık arasında herhangi bir farka rastlamamıştır. Yine bir başka çalışmada Sığırı (2007) kamu ve özel sektördeki çalışanların cinsiyet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi araştırmış ve anlamlı bir fark bulamamıştır. Literatürde cinsiyet ile örgütsel bağlılığı araştıran ve fark bulamayan çalışmalardan bazıları da şunlardır. (Cromie 1981; Hunt ve Ark. 1985; Bruning ve Synder, 1983; Izgar 2008; Al-Ajmi, 2006; Suliman ve Iles, 2000) Bu sonuçlar elde ettiğimiz bulguları destekler niteliktedir. Cheng ve Stockdale (2003); Scandura ve Lankau, (1997); Karatepe ve Halıcı (1998); Wahn (1998) yaptıkları araştırmalarda cinsiyet ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı farklılıklara rastlamışlardır. Bu bulgular elde ettiğimiz bulgularla çelişmektedir.

Çalışanlara uygulanan örgütsel bağlılık ölçeğinden elde edilen verilere göre; medeni durumları ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı farklılığa rastlanmamıştır. ($p>0,05$) Hartman ve Bambacas (2000); Cengiz (2001); Kömürçüoğlu, (2003); Argon ve Kösterelioğlu,(2008); Çakır, (2007); Erdoğan (2006) yaptıkları çalışmalarda medeni durum ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir farklılığa rastlamamışlardır. Bu veriler bizim çalışmamızda elde ettiğimiz bulguları destekler niteliktedir.

Abdullah ve Shaw (1999); Özkaya ve Ark.(2006) yaptıkları çalışmada medeni durum ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı farklılığa rastlamıştır. Bu çalışmalar elde ettiğimiz bulgularla çelişmektedir.

Araştırmaya katılanların verdikleri cevaplar sonucunda eğitim seviyeleri ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır ($p<0,05$). Buna göre lisansüstü ($\bar{x}=2,68\pm,359$) seviyesinde eğitim görmüş personel lise ($\bar{x}=3,68\pm,591$) ve ortaokul ($\bar{x}=3,78\pm,754$) düzeyinde eğitim görmüş personele oranla işine karşı daha az bağlılık duyduğu söylenebilir. Literatürde eğitim seviyeleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi araştıran birçok çalışmada da anlamlı farklılıklara rastlanması elde ettiğimiz bulguları destekler niteliktedir. Ceylan ve Demircan (2002); Cengiz (2001); Abdulla ve Shaw (1999); Wahn (1998); Mayer ve Schoorman (1998); Lossocco (1990); Suliman ve Iles, (2000); Özkaya ve Ark. (2006) yıllarında yaptıkları çalışmalarda örgütsel bağlılık ile eğitim arasında negatif yönlü bir ilişki bulmuşlardır. Buna göre işgörenin eğitim düzeyi yükseldikçe örgütsel bağlılığı azalmaktadır. Bu ilişkinin nedeni, daha yüksek düzeyde eğitim alanların, örgütün karşılayamayacağı daha yüksek beklentiler içerisinde olmaları ve daha fazla iş alternatifine sahip olmalarıdır (Mowday ve Ark. 1982). Ancak örgütsel bağlılık ile çalışanların demografik özellikleri arasındaki ilişkiyi inceleyen ve iki farklı işletmeyi kapsayan diğer bir çalışmada, önceki bulguların aksine örgütsel bağlılık ile çalışanların eğitim düzeyi arasında negatif yönde bir ilişki olmadığı ortaya çıkmıştır. Gilbert ve Ivancevich, (1999); Yalçın ve İplik (2005); Kömürcüoğlu (2003); Gautam ve Ark. (2001). Elde ettiğimiz sonuçların aksine bu çalışmalarda ortaya çıkan sonuçta göre çalışanların eğitim seviyeleri yükseldikçe örgütsel bağlılıkları da yükselmektedir. Gümüş ve Ark. (2003) otel işletmeleri üzerine yaptıkları çalışmalarında eğitim ile örgütsel bağlılık arasında herhangi bir farklılık bulamamışlardır. Bu veriler de elde ettiğimiz bulgularla çelişmektedir.

Araştırmaya katılanların verdikleri cevaplar incelendiğinde yaş grupları ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır ($p>0,05$). Boylu ve Ark. (2007) akademisyenlerin örgütsel bağlılığı üzerine yaptıkları araştırmalarında örgütsel bağlılık ile yaş arasında anlamlı bir farklılığa rastlamamışlardır. Yine Çakır 'ın (2007) ilköğretim okullarında görev yapan

öğretmenler üzerindeki araştırmasında da yaş ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Bu sonuçlar elde ettiğimiz bulguları destekler niteliktedir. Literatürde çalışmamızı destekleyen bazı çalışmalarda şunlardır (Stevens ve Ark. 1978; Morris ve Scherman, 1981; Wahn, 1998; Hartman ve Bambacas, 2000).

Ketchand ve Strawer (1998) yılında ve Meyer ve Allen (1999) yılında yaptıkları araştırmalara göre, yaşı ilerlemiş olan çalışanların, kendilerinden daha genç çalışanlara göre, örgütlerine daha bağlı olma eğiliminde oldukları sonucuna varmışlardır. Ayrıca Yavuz ve Tokmak (2009) yılında yaptıkları çalışmada yaşın arttıkça örgütsel bağlılığın arttığını bulmuşlardır. Bu elde edilen bulgular çalışmamızda elde ettiğimiz bulgularla çelişmektedir. Ayrıca Durna ve Eren (2005) Suliman ve Iles (2000) Argon ve Kösterelioğlu (2008)'nun araştırma sonuçları da yaş değişkeni ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı farklılık olduğunu göstermektedir.

Araştırmaya katılanların çalıştıkları iller ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir farklılık vardır. ($p < 0,05$) Buna göre Manisa ($\bar{X} = 3,17 \pm 0,722$) ilinde çalışan personel Muğla ($\bar{X} = 3,80 \pm 0,798$) Kütahya ($\bar{X} = 3,87 \pm 0,430$) ve Denizli ($\bar{X} = 3,88 \pm 0,562$) ilinde çalışan personele oranla işine karşı daha az bağlılık duyduğu söylenebilir. Bu iller Ege bölgesinde olmasıydı bu sonucu coğrafi şartlara bağlayabilirdik. Net bir yorum yapamamakla birlikte aradaki farkın o ilde bulunan kurumdaki kendine ait özelliklerden (çalışma ortamı, iş arkadaşları, fiziksel çevre vb.) kaynaklandığı söylenebilir. Fakat Ege bölgesinde bulunan 8 ildeki Türk sporuna yön veren Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerinde çalışan personelin çoğunluğun (Aydın, Manisa, İzmir, Uşak, Afyon) örgütsel bağlılık hakkındaki anketimize verdikleri cevapların ortalamasına bakıldığında "kararsızım" cevabını vermeleri düşündürücüdür.

Araştırmaya katılanların verdikleri cevaplar incelendiğinde görev yılları ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. ($p > 0,05$) Çakır, (2007) İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini araştırmış ve anlamlı bir farklılığa rastlamamıştır. Elde edilen bu veri çalışmamızı destekler niteliktedir. Bizim bulgularımızın aksine literatürde örgütsel bağlılık ile kıdem arasında anlamlı farklılık bulunan araştırmalara da rastlanmaktadır. Uygur (2007) araştırmasında, örgütte çalışılan sürenin artması tecrübeyi de beraberinde getirdiği, bununla birlikte çalıştığı örgütlere olan bağlılığın arttığını ifade

etmektedir. Zellars, ve Ark. (2002) araştırmasında mesleki kıdem artıka bağılığın azaldığı bulgularına ulaşmışlardır. Bu bulgular elde ettiğimiz bulgularla çelişmektedir. (Zellars Teper ve Duffy, 2002; Akt. Aslan, 2009)

Buchanan, kıdemin işgörenlerin bağılığını nasıl etkileyeceğini açıklamak için geliştirdiği modelde süreyle ilgili bazı sonuçlara varmıştır. Bu modelde, ilk yıl bireyin güvenlik ihtiyacı ve beklentilerinin karşılanıp karşılanmayacağı zihinde önemli yer tutmaktadır. Örgütteki ikinci ve dördüncü yıllar arasında birey statüsünü geliştirmeye çaba göstermekte ve başarısızlık korkusu duymaktadır. Beşinci yıldan sonra olgunluk aşaması gelmekte ve bağılılık yüksek olmaktadır (Buchanan, 1974)

Araştırmaya katılanların kurumdaki görevleri ile örgütsel bağılıkları arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır ($p>0,05$). Çalışanlara sorulan soruların ortalamalarının birbirine çok yakın olması ve anlamlı bir farklılık oluşturmamış olması; Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünde çalışan personelin birçoğunun birbirine oldukça yakın ücretler almasından kaynaklanabilir. Nitekim ücretin örgütsel bağılılıkta önemli bir etken olduğu daha önce yapılan çalışmalarla da desteklenmiştir. (Iverson ve Buttigieng 1999; Karatepe ve Halıcı, 1998; Hunt ve Ark. 1985)

Ege bölgesindeki Gençlik ve Spor İl Müdürlükleri çalışanlarına uygulanan iş tatmini ölçeğinden elde edilen verilere göre; cinsiyet ile iş tatmini arasında anlamlı farklılığa rastlanmamıştır. ($p>0,05$) Bozkurt, ve Bozkurt, (2008) Eğitim sektörü üzerine yaptığı araştırmasında cinsiyet ile iş tatmini arasında anlamlı bir farklılığa rastlamamıştır. Bilgiç (1998), bireysel özellikler ve iş doyumu ilişkisini incelediği, Türkiye’de farklı kurumlarda çalışan kadın ve erkek çalışanlarla yaptığı araştırmasının cinsiyetle ilgili sonucu olarak, bu değişkenin genel iş doyumu düzeyinde farklılığa yol açmadığını sonucuna ulaşmıştır. Keser (2005) otomotiv sektöründe yaptığı çalışmasında cinsiyet ile iş tatmini arasında anlamlı bir farklılığa rastlamamıştır. Çelen ve Ark. (2005) Ankarada’ki onkoloji eğitim hastanesinde çalışanların iş tatminini araştırmış ve cinsiyet ile ilgili herhangi bir farklılığa rastlamamıştır. Gençay, (2007) yılında beden eğitimi öğretmenleri üzerine yaptığı çalışmasında iş tatminini ile cinsiyet arasında bir farklılığa rastlamamıştır. Ekici ve Ark. (2009) Aydın, Muğla ve İzmirdeki Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünde çalışan personel üzerinde yaptıkları araştırmalarında cinsiyet ile iş tatmini arasında herhangi bir farklılığa rastlamamışlardır. Bu bulgular elde ettiğimiz bulguları

destekler niteliktedir. Mason,(1994) yaptığı bir çalışmada iş doyumunda cinsiyetler arasındaki farkı araştırmış, erkekler ve bayanlar arasında iş doyumunu yaratan faktörler arasında fark bulunmamıştır. Yine bu çalışma da elde ettiğimiz verilerle paralellik göstermektedir. Loscocco, (1990); Özdevecioğlu, (2003); Brush ve Ark (1987) yılında yaptıkları çalışmalarında cinsiyet ile iş doyumunu araştırmış ve anlamlı farklılıklara rastlamışlardır. Keser, (2006) çağrı merkezi çalışanları üzerinde yaptığı çalışmada cinsiyet ile iş tatminini karşılaştırmış ve anlamlı farklılıklara rastlamıştır. Bu bulgular ise elde ettiğimiz bulgular ile çelişmektedir.

Araştırmaya katılanların medeni durumları ile iş tatminleri arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır ($p>0,05$). Çelen ve Ark. (2004) tarafından Ankarada'ki onkoloji eğitim hastanesinde çalışanların iş tatmini araştırılmış ve medeni durum ile ilgili herhangi bir farklılığa rastlanmamıştır. Bu bulgu elde ettiğimiz bulguları desteklemekte dolayısıyla da çalışmamızı desteklemektedir. Abdullah ve Shaw (1999) ve Özkaya ve Ark.(2006) yılında yaptıkları çalışmada medeni durum ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı farklılığa rastlamıştır. Bu çalışmalar elde ettiğimiz bulgularla çelişmektedir. Evli ya da bekar olma ile iş doyumunu arasındaki ilişkiler incelendiğinde genellikle evlilerin bekarlara göre iş doyumlarının daha yüksek olduğu yönünde bulgular dikkati çekmektedir (Keller, 1983). Evlilerin daha doyumlu olmalarının nedeni aile yaşamındaki doyumun işe yaygınlaştırılmasından olabilir ya da evliliğin çalışanların işle ilgili beklentilerini değiştirmesinden kaynaklanabilir. (Telman ve Ünsal, 2004)

Meslekteki geçirilen görev süresi ile iş tatmininin karşılaştırılmasında anlamlı farklılıklara rastlanmıştır ($P<0,05$). Buna göre 21 ve üstü yıl ($\bar{X}=3,76\pm,650$) çalışan personel 6-10 yıl arasında çalışan ($\bar{X}=3,30\pm,803$) ve 1-5 yıl arasında ($\bar{X}=3,49\pm,767$) çalışan personele oranla daha fazla iş tatminine sahip olduğu söylenebilir. Sonuçtan da anlaşılacağı gibi kurumda geçirilen süre ilerledikçe iş tatmin ölçeceğinden alınan puanlarda artış meydana gelmiştir. Oshagbemi, (2000) tarafından yapılan bir araştırmada meslekte geçirilen süre ile iş tatmini arasında anlamlı farklılıklara rastlanmıştır. Buna göre aynı kurumda çalışanlar arasında çalışma yılı fazla olan işgörenin az olan işgörene oranla daha fazla iş tatminine sahip olduğu söylenmektedir. Bu sonuca Özgen'in (2002) yaptığı çalışmada da rastlanmaktadır.

Çalışma hayatına yeni atılan, iş tecrübesi olmayan kişilerin gerçekçi olmayan

beklentileri de söz konusu olabilmektedir. Ancak bu kişiler zamanla iş hayatının gerçeklerini kavramaktadır. Buldukları görev diliminde yükselme olanaklarının olmadığını, iş arkadaşlarının geçimsiz olduğunu anlayabilmektedir. Bunun nedeni çalışanın iş hayatının gerçeklerinden uzak beklentileridir. Yeteri kadar iş deneyimi olmayan, iş hayatına yeni atılan gençlerin gerçekçi olmayan beklentileri, bireyin kendi hayal gücünün ürünleri olabileceği gibi medya organlarının yanıltması, eğitim kurumlarının öğrencilerini fazla abartması ve adayın işe kabulü sırasındaki mülakatı gerçekleştiren yöneticinin yanlış ve yanıltıcı bilgi vermesinden kaynaklanabilir.

Araştırmaya katılanların verdikleri cevaplar incelendiğinde eğitim seviyeleri ile iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. ($p>0,05$) Bizim bulgularımızda eğitim ile iş tatmini arasında anlamlı farklılıklar çıkmamasına karşın literatürde farkın tespit edildiği çalışmalar daha fazladır. Toker, (2007) İzmirdeki dört ve beş yıldızlı otellerdeki çalışanların iş tatmin düzeylerini araştırmış ve anlamlı farklılıklara rastlamıştır. Hickson ve Oshagbemi, (1999) çalışmalarda yönetsel bir unvana sahip olan çalışanların ya da statüsü yüksek bir pozisyonda bulunanların böyle bir unvana sahip olmayan ya da düşük statülü işlerde çalışanlara kıyasla iş doyumlarının daha yüksek olduğunu bulmuştur.

Araştırmaya katılanların verdikleri cevaplar incelendiğinde yaş grupları ile iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. ($p>0,05$) Ekici ve Ark. (2009) tarafından Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü personeli üzerinde yapılan çalışmada iş tatmini ile yaş arasında herhangi bir farklılığa rastlanmamıştır. Bu bulgu elde ettiğimiz bulguları destekler niteliktedir. Yapılan araştırmalar yaş ile iş doyumunu arasında olumlu bir bağlantı olduğunu göstermiştir (Hickson ve Oshagbemi, 1999). Yaş arttıkça doyum artmaktadır. Bunun nedeni deneyim nedeniyle uyumun artmasıdır. Beş ayrı ülkede yürütülen çalışmalar yaşlı çalışanların genç çalışanlara oranla işlerinden daha fazla doyum duyduklarını göstermiştir (Davis,1988) Bu bulgularda elde ettiğimiz bulgularla çelişmektedir.

Araştırmaya katılanların verdikleri cevaplar incelendiğinde çalıştıkları iller ile iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır. ($p<0,05$).

Buna göre Denizli ($\bar{X}=3,94\pm,575$) ilinde çalışan personelin, Manisa ($\bar{X}=3,23\pm,714$) ilinde çalışan personele oranla daha fazla iş tatmin düzeyine sahip olduğu söylenebilir. Örgütsel bağlılık ölçeğinden elde edilen verilerin bir benzeride

iş tatmini ölçeğinden elde edilmiştir. Burada da 8 ilde çalışan kurumdaki işgörenlere uygulanan iş tatmini ile ilgili ankete yarı yarıya (Aydın, Manisa, İzmir, Uşak,) ‘‘kararsızım’’ cevabını vermeleri düşündürücüdür.

Sonuç olarak; örgütsel bağlılık günümüzde, örgütsel çıktılar üzerinde önemli etkileri bulunan; personel devri, devamsızlık, iş tatmini, motivasyon ve performans gibi önemli bireysel ve örgütsel sonuçları olan anahtar bir kavram konumundadır. Günümüzün belirsiz ve değişken çevre koşullarında küresel rekabet gücünü kazanmanın ve halka daha iyi hizmet sunmanın yolu; örgütsel bağlılığı yüksek olan işgörenlere sahip olmaktan geçmektedir. Organizasyonlarda çalışanların bağlılık düzeyleri; örgüt ile bireyin algılarının çelişmediği; örgütsel yapı, teknoloji, liderlik ve örgüt kültürü ile işgörenler arasındaki yakınlığın arttığı oranda yükselecektir.(Perçin, 2008).

İşletmelerde yönetimin en önemli hedeflerinden birisi, ileri düzeyde motive olmuş işgörenlerle etkili bir organizasyon oluşturmaktır. Bu da örgütsel bağlılığı yüksek olan işgörenlerle sağlanabilir. Yani işgörenlerin her biri kendisine verilen görevi yerine getirmek için çaba harcamaya ne derece istekli olursa yönetsel faaliyetlerden o ölçüde sonuç almak mümkün olacaktır. Araştırma kapsamındaki kurumda örgütsel bağlılık düzeylerinin çok da yüksek olmadığı görülmektedir Örgütsel bağlılığın düşük olacağı durumlarda çalışanlar motivasyon kaybına uğrayacak bu da görevlerini iyi yapmasına engel olacaktır. Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Türk sporuna yön veren en önemli kurum olması dolayısıyla bundan da en çok Türk gençliği ve Türk sporu etkilenecektir.

Kurumdaki iş tatmininin sağlanabilmesi için, çalışanların yeteneklerinin ortaya çıkarılması, iş zenginleştirme, iş rotasyonu, iş arkadaşları ile aralarındaki duygusal desteğin arttırılması, performansı iyileştirme çabaları, hizmet içi eğitim faaliyetlerinin arttırılması, sorunların çözümünde görüş istenmesi ve motivasyonun arttırılması personeli olumlu etkileyecek ve aynı zamanda örgüte olan bağlılığı da arttıracaktır. Kuruma karşı örgütsel bağlılık duyan ve işinden tatmin olan bireyin daha iyi performans göstereceği bir gerçektir. Aynı zamanda Çalışana göstereceği performansa uygun olarak gelişme yükselme imkânları sağlanmalı bu da motive edici bir unsur olarak kullanılmalıdır.

KAYNAKÇA

1. Abdullah, M.H.A., Shaw, J.D.(1999). “Personal Factors And Organizational Commitment: Main And Interactive Effects İn The United Arab Emirates”, *Journal of Management Issues*, c.11, S. 1, ss.77-93.
2. Akçamete, G., Kaner, S., Sucuoğlu, B. (2001). Tükenmişlik İş Doyumu Ve Kişilik, *Nobel Yayınları*. Ankara
3. Al-Ajmi, R. (2006). The Effect Of Gender On Job Satisfaction And Organizational Commitment İn Kuwait, *International Journal of Management*, 23 (4), 838–844.
4. Allen, J.N., Meyer, J.P. (1984). Testing the Side-Bet ”Theory of Organizational Commitment: Some Methodological Implications” *Journal of Applied Psychology*, Vol.69, no.3.ss.372-378.
5. Allen,J.N., Meyer, J.P., Gellatly, J.R. (1990).Affective and Continuance Commitment to the Organization: Evaluation of Measures and Analysis of Concurrent and time-Lagged Relations, *Journal of Applied Psychology*,Vol:75, no.6,ss.710-720.
6. Allen, N.J., Grisaffe, D.B. (2001). Employee Commitment to the Organization and Customer Reactions: Mapping the Linkages, *Human Resource Management Rewiew*, Vol:11, İssue:3,ss.209-236.
7. Argon, T. ve Kösterelioğlu, M. A. (2009).Öğretim elemanlarının örgütsel bağlılıkları; üniversitede ampirik bir araştırma. 17. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi (01–03 Eylül 2008) Bildiriler (Yönetim). *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Özel sayı, 17 (2). 457–472.
8. Argyle, M. (1989). *The Social Psychology of Work.*: Penguin Books. Inc. New York
9. Arkonaç, S.A. (2001). *Sosyal Psikoloji*, (2.Bs.), Alfa Basım Yayım, İstanbul.
10. Aslan, Ş. (2009). Karizmatik liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi: “Kurumda çalışma yılı” ve “ücret” değişkenlerinin rolü, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6(1), ss.256-275.
11. Ataay, İ.D. (1985). *Ücret Tatmini ve Ücret Sistemleri*, , Cihad Matbaası, İstanbul.

12. Basset, J.N., Lloyd, G.F. (2005). "Does Herzberg's Motivation Theory Have Staying Power?", *The Journal of Management Development*, Vol. 24, pp.929-43.
13. Baycan, A. (1985). "An Analysis Of The Several Aspects Of Job Satisfaction Between Different Occupational Groups", Boğaziçi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi, İstanbul.
14. Becker, H.S. (1960). "Notes on the Concept of Commitment", *American Journal of Sociology*, Cilt 66, ss.32-42.
15. Bilgiç, R. (1998). The Relationship between job satisfaction and personel characteristic of Turkish worker, *Journal of Psychology*, 132/5.
16. Boylu, Y., Pelit, E., Güçer, E. (2007). Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma, *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, Cilt: 44 Sayı:511, ss.55-74.
17. Bozkurt, T., Turgut, T. (1999).Çalışanların Toplam Kalite Yönetim Uygulamaları İle İlgili İş Tatminleri ve Kültürel Sayıltıları Arasındaki İlişkiler. *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, Cilt:2,İstanbul.
18. Bozkurt İ., Bozkurt Ö., (2008).”İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması”*Doğuş Üniversitesi Dergisi*,9 (1) ss.18.
19. Bruning, N.S., Snyder, R.A. (1983). Sex and Positon as Predictors of Organizational Commitment, *Academy of Management Journal*, 26,pp.485-491.
20. Brush D.H., Moch, M.K., Pooyan, A. (1987).“Individual Demographic Differences and Satisfaction”, *Journal of Occupational Behaviour*, Vol.8, (2).
21. Buchanan, B. (1974).Building Organizational Commitment: The socialization of Managers in Work Organizations, *Administrative Science Quarterly*. 19(4), pp.533–546.
22. Buchko, A.A., Weinzimmer, L.G., Sergeyev, A.V. (1998). “Effects of Cultural Context On The Antecedents, Correlates, and Consequences Of Organizational Commitment: A study of Russian workers”, *Journal of Business Research*, c. 43, ss. 109–116.

23. Bumin, B., Şengül, A. (2000). İnsan Kaynaklarının Değerliliği ve Organizasyon İçindeki Role Dayalı Stres Faktörlerinin İncelenmesi Üzerine Bir Araştırma, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Erciyes Üniversitesi, ss.571-579. Nevşehir.
24. Bülbül, M. (2007). Örgütsel Bağlılık ve Kamu Kuruluşlarına Yönelik Araştırma, Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş.
25. Cankalp, M. (2005). *Sporda Yönetim ve Organizasyon*, Nobel Yayın, s.91.Ankara.
26. Carson, R.C., Butcher, J.N. (1992). Abnormal Psychology and Modern Life,Ninth Edition, *Harper Collins Publishers Inc*, New York.
27. Cengiz, A.A (2001). Kişisel özelliklerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri ve eskişehir’de sağlık personeli üzerinde bir uygulama, Anadolu Üniversitesi sosyal bilimler enstitüsü (yayınlanmamış yüksek lisans tezi),Eskişehir.
28. Cengiz, A.A. (2002). “Örgüt Yaşamında Örgütsel Bağlılığın Belirleyicileri ve Eskişehir Bölgesinde Doktor ve Hemşire Meslek Grupları Arasında Karşılaştırmalı Bir Çalışma”, *10.Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*, Akdeniz Üniversitesi iktisadi ve idari Bilimler Fakültesi, Yayın No: 4.
29. Ceylan, A., Demircan, N. (2002). Çalışanların Örgüte Bağlılığı İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt:31, Sayı:1, ss.53-65.
30. Chen, Z.X, Francesco, A.M. (2003). “The Relationship Between The Three Components Of Commitment and Employee Performance in China”, *Journal of Vocational Behavior*, Cilt 62, Issue: 3, pp.490-516.
31. Cheng, Y., Stockdale, M. S. (2003). The Validity of the Three-Component Model of Organizational Commitment in Chinese Context, *Journal of Vocational Behavior*, Article in Press.
32. Chin, K.S., Pun, K.F., Ho, A.S.K., Lau, H. (2002). A Measurement-Communication-Recognition Framework of Corporate Culture Change: An Empirical Study. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, Vol. 12 (4): 365-382.

33. Chung, K., Megginson, L.G. (1981). *Organizational Behavior*, Harper and Row, New York.
34. Chusmir, L.H., Parker, B.(2001). Success Strivings and Their Relationship to Affective Work Behaviors: Gender Differences, *The Journal of Social Psychology*, C.132, (1),pp.87-99.
35. Clark, A., Oswald, A., Warr, P. (1996). Is Job Satisfaction u Shaped İn Age. *Journal Of Occupational Psychology*, 69, 57-81.
36. Clark, A.E.,(1997). Job Satisfaction of Gender: Why are Women So Happy At Work? *Labour Economics*, C.4,pp-341-372.
37. Cohen, A., Lowenberg, G., (1990). ‘A Re-Examination of Side- Bet Theory as Applied to Organizational Commitment: A Meta-Analysis, *Human Relations*, Vol:43,pp.1015-1050.
38. Colbert, A.E., Kwon, I.G. (2000). “Factors Related to The Organizational Commitment Of College And University Auditors”, *Journal of Managerial Issues*; c.12, pp. 484-502.
39. Corser W.D (1998). The Changing Nature Of Organizational Commitment in The Acute Care Environment. *Journal of Nursing Administration*, 28 (6): pp.32-36.
40. Costa, P.T., McCrae, R.R. (1987). Neuroticism, Somatic Complains, And Disease: Is The Bark Worse Than The Bite? *Journal of Psychology*, 35, pp.279-295.
41. Cromie, S. (1981). Women as Managers Northern Ireland, *Journal of Occupational Psychology*, Vol:54, No:2 pp.87-91.
42. Crossman, A., Abou-Zakı, B. (2003). Job Satisfaction and Employee Performance of Lebanese Banking Staff. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 18 No. 4, pp. 368-376.
43. Currivan, D.B. (1999). The causal order of job satisfaction and organizational commitment in models of employee turnover. *Human Resource Management Review*, 9(4), pp.495-524.
44. Çakır, A. (2007). İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ve okul kültürü algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi,

Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

45. Çarıkçı, H.İ., Oksay, A. (2004). Örgütsel Yapı ve Meslek Farklılıklarının İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Hastane Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, C.9, S.2, ss.157-172.
46. Çelen, Ü., Piyal, B., Karaodul, G., Demir, M. (2004). Ankara Onkoloji Eğitim Hastanesinde Çalışanların İş Doyumu, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, Cilt:7, Sayı:3, ss.297-317.
47. Çoknaz H.,(1998). ‘‘Takım ve Bireysel Spor Yapan Antrenörlerin İş Doyumu Düzeylerinin Karşılaştırılması’’Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
48. Çöl, G. (2004). İnsan Kaynakları Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi, Cilt. 6. Sayı:2. ss. 4–11.
49. Davis K.(1988): İşletmelerde İnsan Davranışı Örgütsel Davranış, Çeviri. Kemal Tosun. İ.Ü. İşletme Fakültesi, İstanbul.
50. Dawley D.D., Stephens,R.D., Stephens, B.D., (2005).Dimensionality of Organizational Commitment in Volunteer Workers: Chamber of Commerce Board Members and Role Fulfillment, *Journal of Vocational Behavior*, Vol.67, Iss.3, pp.511.545
51. Delfgaauw, J. (2005). The Effect of Job Satisfaction on Job Search : Not Justwhether, but also where. *Tinbergen Institute Discussion Paper*, October,Rotterdam, Erasmus University.
52. Dubrin,A. (1978). *Fundamentals of Organizational Behavior*, Pergamon Press Inc, New York.
53. Durna, U., Eren, V. (2005). Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6, (2),ss.210-219.
54. Edvardsson, B., Gustavsson, B.O. (2003). Quality in the Work Environment: A Prerequisite for Success in New Service Development. *Managing Service Quality*, Volume 13, Number 2, pp. 148-163.
55. Ekici,S., Belli, E., Gürbüz, A., (2009).Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Taşra Teşkilatında Çalışanlarının İş Doyum Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma, *Niğde Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, Cilt 3, Sayı 1,

56. Eren, E. (1998). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, genişletilmiş 5.Baskı, Beta Yayınları. İstanbul.
57. Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, Z.H., Erat, S. (2004). Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5 (1).ss.17-26.
58. Erdoğan, İ. (1996) *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*, Beta Yayınları. İstanbul.
59. Erdoğan, H. (2006). Resmi-özel ilköğretim okullarında çalışan yöneticilerin kişisel özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
60. Ergin, C. (1997). Bir iş doyumu ölçümü olarak ‘İş Betimlemesi Ölçeği Uyarlama, Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Türk Psikoloji Dergisi*,12,ss.25-36.
61. Estaoğlu, A.E., Sarp, N., Karagöz, S. (2004). Hastane İşgörenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Belirlenmesi, 12.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Uludağ Üniversitesi, ss.320-325.Bursa.
62. Eysenck, H.J., Barrett, P., Wilson, G., Jackson, C..(1992). Primart Trait Measurement of the 21 components of the P-E-N system, *European Journal of Psychological Assessment*,8.
63. Etzioni A. (1971). *A Comparative Analysis of Complex Organizations: On Power, Involvement, and Their Correlates*, The Free Press, New York.
64. Feldman, A.S., Moore.W.E. (1982), *Labor Commitment and Social Change in Developing Areas*, Greenwood Press Publishers, Connecticut.
65. Feldman, D., Hugh, A. (1986). *Managing Individual and Group Behavior in Organizations*, McGraw-Hill International Book Company: Auckland.
66. Fişek, K. (1998). *Spor Yönetimi*, Bağırğan Yayınevi, s.11.Ankara.
67. Friday, S.S., Friday, E. (2003). Racioethnic Perceptions of Job Characteristics and Job Satisfaction. *Journal of Management Development*, Vol. 22 No. 5, pp. 426-442.

68. Furhham, A., Forde, L., Ferrari, K.(1999).Personality and Work Motivation, Personality and Individual Differences,26,pp.1035-1043.
69. Garske, G.G.(1999). Rehabilitation Counselor Job Satisfaction: Self Reprted Rating And Recommendation, *Journal of Rehabilitation Administration*, 23,pp.21-29.
70. Gautam, T., Van Dick, R., Wagner U. (2001). Organizational Commitment in Nepalese Setting, *Asian Journal of Social Psychology*, 4, pp.239-248.
71. Gençay, A.Ö. (2007). Beden Eğitimi Öğretmenlerinin İş Doyumu ve Mesleki Tükenmişliklerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi, *Kastamonu Eğitim Dergisi*, Cilt:15 No:2, ss. 765-780.
72. George, J.M.(1989). Mood and Absence. *Journal of Applied Psychology*, 74,pp.317-324.
73. Gibson J.L., Ivancevich J.M., Donnely J.H., (2000). *Organizations Behaviour Structure Processes*.10th Edition, McGraw-Hill, Boston.
74. Gibson, J.L., ve Diğ. (2003). *Organizations (Behavior, Structure, Processes)*, McGraw Hill Irwin, Boston.
75. Gilbert, J.A. & Ivancevich, J.M. (1999). A Re-Examination of Organizational Commitment. *Journal of Social Behavior & Personality*. 14 (3): 385–397.
76. Glassop, L.I. (2002). The Organizational Benefits Of Teams.Human Relations, 55, pp.225-249.
77. Goodman, P.S., Garber, S. (1998). Absenteeism and Accidents in A Dangerous Work Environment: Emprical Analysis Of Underground Coal Mines, *Journal of Applied Psychology*,73, pp.81-86.
78. Göral, R. (2000). Büro Ortamındaki İşlevsel ve Fiziksel Etmenler, Bu etmenlerin Çalışanlar Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma, *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı.4, ss.1-22.
79. Graddick, M.M., Farr, J.L. (1983). Professionals in Scientific Disciplines: Sex-Related Differences in Working Life Commitments, *Journal of Applied Psychology*, Vol:68 No.4,pp,641-645.
80. Graham, M.E., Wellbourne, T.M. (1999). Gainsharing and Women's and Men's Relative Pay Satisfaction, *Journal of Organizational Behavior*,20, pp.1027-1042.

81. Greenberg, J.; Baron, R.A. (2000). *Behavior in Organizations*, Seventh Edition, Prentice Hall, New Jersey.
82. Gunthert, K.C., Cohen, L.H., Armeli, S. (1999). The Role of Neuroticism in Daily Stress and Coping, *Journal of Personality and Social Psychology*, 77, pp.1087-1100.
83. Güçlü, H. (2006). Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi, *Anadolu Üniversitesi Yayınları*, no.1681, Eskişehir.
84. Gül, H. (2002). Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi, *Ege Üniversitesi İİBF Ege Akademik Bakış*, 1, ss.37-55.
85. Gümüş, M., Hamarat, B., Erdem, H. (2003). Örgütsel bağlılığın iş mükemmelliği ile ilişkisinin otel işletmelerinde belirlenmesine yönelik bir araştırma, 11.ulusal yönetim ve organizasyon kongresi, Afyon Kocatepe üniversitesi, ss.987-998, Afyon.
86. Gürbüz, S. (2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki ilişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(1), ss.48-75.
87. Gürbüz, A. (2007). Kamu personelinin ücret tatmin seviyelerini belirlemeye yönelik bir araştırma, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, cilt.6.ss.240-260.İstanbul.
88. Handy, C. (1993). *Understanding Organizations*, 4 rd Edition, Penguin Business, London.
89. Hartmann, Linley C., Bambacas, M. (2000). Organizational Commitment: A Multi Method Scale Analysis And Test Of Effects, *International Journal of Organizational Analysis*, Vol 8, No 1, pp.89-108.
90. Herzberg, F., Mausner, B., Synderman, B.B. (1959). *The Motivation to Work*. Wiley, New York.
91. Hickson C., Oshagbemi T., (1999). "The Effect of Age on the Satisfaction of Academics with Teaching and Research", *International Journal of Social Economics*, 26 (4), pp.537-544.
92. Hrebiniak, L.G., Alutto, J.A. (1972). "Personal and Role-Related Factors in the Development of Organizational Commitment", *Administrative Science Quarterly*, Cilt 17, pp.555- 573.

93. Hunt, S.D., Lawrance, B.C., Wood, V.R. (1985). “*Organizational Commitment and Marketing*”, Vol:49, pp.112-128.
94. Işık, İ.Y. (1996). *Endüstri-Örgüt Psikolojisinin Kapsamına Bir Bakış. İçinde Yer Aldığı Eser: S.Tevruz (Ed.) Endüstri Ve Örgüt Psikolojisi*, Ss.17-31, Ankara.
95. Iverson, R.D., Deery M.A. (1997). Turnover Culture in the Hospitality Industry, *Human Resource Management Journal*, Vol:7, No.4, pp.71-82.
96. Iverson, R.D., Buttigieg, D.M. (1999). Affective, Normative an Continuance Commitment: Can The Right Kind of Commitment be Managed?, *Journal of Management Studies*, Vol:36, No:3, pp.307-333.
97. Izgar, H. (2008). Okul Yöneticilerinde İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık, Selçuk Üniversitesi, *Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25.,317–334.
98. İkizler C.H., Akarçay V., Ekenci G., Özerkan N.K., Öztürk G., Seraslan Z.,Toros T., Yetim Ü., Yorulmazlar M., (2002). *Sporda Sosyal Bilimler* 2,Alfa Basım Yayın Dağıtım San. ve Tic. Ltd. Şti, İstanbul.
99. İlsev, A. (1997). Örgütsel Bağlılık: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- 100.İnce, M. ve H. Gül (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma Örgütsel Bağlılık*, Çizgi Kitabevi. Konya.
- 101.İncir, G. (1990). Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme, MPM Yayınları, Ankara,
- 102.Jacqueline, A.M., Coyle, S., Marrow P.C. (2005).Organizational and Client Commitment Among Contracted Employees, *Journal of Vocational Behavior*, s.2.
- 103.Kağıtçıbaşı, Ç. (1992). *İnsan ve İnsanlar*, Sosyal Psikolojiye Giriş, Evrim Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- 104.Kanter, R.M. (1968). Commitment and Social Organization : A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communités, *American Sociological Review*, Vol.33, no.4 pp.499-517.
- 105.Karatepe, O.M., Halici, A. (1998).“İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkilerine Yönelik Ampirik Bir Değerlendirme (An Empirical

Assessment of the Effect of Job Satisfaction on Organizational Commitment),” The 6th. National Management and Organization Congress, May 21-23, Anadolu University, ss.139-58. Eskisehir, Turkey.

106.Kavi, A. (1998). Relationship Between Commitment and Organizational-Professional Conflict, ODTÜ, Sosyal Bilimler Enst,tüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

107.Keser, A. (2005). İş Doyumu ve Yaşam Doyumu İlişkisi: Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama, *Çalışma ve Toplum*, Sayı:4, ss.77-97.

108.Keser, A. (2006). Çağrı Merkezi Çalışanlarında İş Yükü Düzeyi İle İş Doyumu İlişkisinin Araştırılması, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, ,Sayı. 1, ss.100-119

109.Keiser, J.R. (1989). *Principles and Practise of Management in the Hospitality Industry*, 2 nd. Edition, Van Nostrand Reinhold, New York.

110.Keller,R.T. (1983). Predicting absenteeism from prior to absenteeism, attitudinal factors and nonattitudinal factors, *Journal of Applied Psychology*,68, pp.536-540.

111.Ketchand, A.A., Strewser, J.R., (1998). “The existence of ultiple measures of organizational commitment and experience related differences in a public accounting setting”,*Behavioral Research in Accounting*, 110,109-137.

112.Kitapçı, H. Ve M. Elçi. (2007). Quality Culture, Ethical Climate, Person-Organization Fit And Organizational Commitment: An Empirical Investigation, *Journal of Global Strategic Management*, Vol.1, Number:1.

113.Kömürcüoğlu, H. (2003). Belirsizlik ortamında iş tatmini ve işe bağlılık, *e dergi ‘iş gücü’ endüstri ilişkileri ve insan kaynakları dergisi*, Cilt:5, Sayı:1

114.Kunavıktikul, W., Nuntasupawat, R., Srisuphan, W. and Booth, R.Z.,(2000). “Relationships Among Conflict, Conflict Management, Job Satisfaction, Intent to Stay, and Turnover of Professional Nurses in Thailand”, *Nursing and Health Sciences*, Vol:2, pp. 9-16.

115.Lam, S.S.K. (1995). Quality Management and Job Satisfaction: An Empirical Study, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 12 No. 4, pp. 72-78.

- 116.**Lam, T., Zhang, H., Baum, T. (2001). An Investigation Of Employees' Job Satisfaction: The case of hotels in Hong Kong. *Tourism Management*,22, pp.157-165.
- 117.**Lamsa, A.M., Savolanien, T. (2000). "The Nature Of Managerial Commitment To Strategic Change", *Leadership and Organization Development Journal*,Cilt: 21, Sayı: 6, pp.297-306.
- 118.**Leonard H. C. (1982). Job Commitment and the Organizational Woman, *The Academy of Management Review*, 7 (4), pp.595-602
- 119.**Lıou, K., Nyhan, R.C (1994). Dimensions of organizational commitment in the public sector: An empirical assessment. *Public Administration Quarterly*, Vol 18,Is.1, pp.99-118.
- 120.**Lossocco, K. (1990). Reactions To Blue Collar Work, *Work and Occupations*, Vol.7, (2), pp.280-295.
- 121.**Lossocco, K. (1990). Reactions to Blue Collar Work: a Comparison of Women and Men, *Work and Occupations*, Vol:17, No:2, pp.152-177.
- 122.**Luthans, F. (1973). *Organizational Behavior*. Sixth Edition, McGraw-Hill, New York.
- 123.**Luthans, F. (1994). *Organizational Behaviour*, Literatür Yayıncılık, İstanbul.
- 124.**Luthans, F. (1995). *Organizational Behavior*, Seven Edition, McGraw-Hill, Inc.New York.
- 125.**Makanjee, R. C., Hartzer, Y.F., Uys, I.L. (2006). The Effect of Perceived Organizational Support on Organizational Commitment of Diagnostic Imaging Radiographers, *Radiography*, Vol.12, Iss.2,
- 126.**Mason S.E., (1994). "Gender Differences in Job Satisfaction", *The Journal of Social Psychology*, Kanada.
- 127.**Mathieu, J. E. & Zajac, D. M. (1990). A Review and Meta-analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment, *Psychological Bulletin*, Vol:108, No:2,pp.171-194.
- 128.**Mayer, R.C., Schoorman, F.D. (1998). "Differentiating Antecedents of Organizational Commitment: A test of March and Simon's model". *Journal of Organizational Behavior*, 19, pp.15-28.

- 129.**Maxwell, G., Steele, G. (2003). Organizational Commitment: a Study of Managers in Hotels, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol:15, No.7, pp.362-369.
- 130.**Meyer,J.P., Allen,J.N.(1991). A Three-Components Conceptualization of Organizational Commitment, *Human Resource Management Review*, Vol.1, no:1, ss.61-89.
- 131.**McCormick, E.J., Ilgen, D.(1987). *Industrial and Organizational Psychology*, 8 th Edition. London: Allen ve Unwin.
- 132.**Mitchell, T.R., Larson Jr., J.R. (1987). *People in Organizations: An Introduction to Organizational Behavior*. Third Edition, McGraw-Hill, Singapore.
- 133.**Morris, J.H., Sherman, J.D. (1981). ‘‘Generalizability of an Organizational Commitment Model’’ *Academy of Management Journal*, Vol:24, Issue:3, pp.512-526.
- 134.**Mowday, R.T., Porter, L.W., Steers, R.M. (1982). Employee-Organizational Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover, Academic Press Inc., New York.
- 135.**Mrayyan, M.T., (2005). ‘‘Nurse Job Satisfaction and Retention: Comparing Public to Private Hospitals in Jordan’’, *Journal of Nursing Management*, Vol:13,ss.40-50.
- 136.**Mueller,C.W., Wallace, J.E. Price, J.L. (1992), Employee Commitment Resolving Some Issues, *Work and Occupations*, vol.3.
- 137.**Mullins,L.J.(1995). *Hospitality Management: A Human Resources Approach*. Pitman Publishing, London.
- 138.**Nartgün, S.Ş., Menep, İ.(2010). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığa İlişkin Algı Düzeylerinin İncelenmesi: Şırnak/İdil Örneği, *Uluslar arası İnsan Bilimleri Dergisi*, Cilt.7, Sayı.1, ss.289-316.
- 139.**Nelson, D.L., Quick, J.C. (1995).*Organizational Behavior: Foundations, Realities, and Challenges*. Alternate Edition, West Company, New York.

- 140.**Odom, R. Y., Boxx, W. R., Dunn, M. G., (2000). “Organizational Cultures, Commitment, Satisfaction and Cohesion”, *Public Productivity and Management Review*, Vol:14, No:2, ss. 157-168.
- 141.**Oliver, N. (1990). “Rewards, Investments, Alternatives and Organizational Commitment”, *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, Vol. 63, No. 1, s. 19.
- 142.**Oshagbemi, T. (1997): “Job Satisfaction and Dissatisfaction in Higher Education.Education and Training,39,ss.354-359.
- 143.**Oshagbemi, T. (2000). Satisfaction with Co-Workers’ Behavior. *Employee Relations*, Vol. 22 No. 1, pp. 88-106.
- 144.**Oshagbemi, T. (2000). “Is Length of Service Related to the Level of Job Satisfaction?”, *International Journal of Social Economics*, 27 (3), ss.213–226.
- 145.**Özcan, B.E.(2008). Örgütsel Bağlılık ve İş Değerleri Arasındaki İlişki: Adana İlinde Bir İnceleme, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, ss-17-18, Adana.
- 146.**Özdevecioğlu, M. (2003). “İş Tatmini ve Yaşam Tatmini Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, 11.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Afyon.
- 147.**Özen, S., Uzun, T. (2005). “İşyerinde çalışanın yaşadığı çatışmanın azaltılmasında örgütün ve ailenin rolü: Polis memurlarına yönelik bir araştırma”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, c:7, s.3, ss. 128-143.
- 148.**Özgen, H.; Öztürk, A.; Yalçın, A. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Kitabevi, Adana.
- 149.**Özkaya, Ö.M., Kocakoç, D.İ., Kara, E. (2006). Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İncelemeye Yönelik Bir Alan Çalışması, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt:13 Sayı:2.ss-77-96.Manisa.
- 150.**Paksoy, M. (2002). Çalışma Ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yönetimi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No: 4356, İstanbul.
- 151.**Payne, S.C., Huffman, H.A. (2005). A Longitudinal Examination of The Influence of Mentoring on Organizational Commitment and Turnover, *academy of management Journal*, Vol:48, No:1, ss.158-168.

- 152.** Pearson, C.A.L. (1995). The turnover process in Organizations: An exploration of the role of met-ummet expectations. *Human Relations*, 48, 405-420.
- 153.** Perçin, M. (2008). İşletmenin Örgüt Yapısının İşgörenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisine İlişkin Bir Araştırma, Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi, s.11, Isparta.
- 154.** Porter, L.W. Steers, R.M. (1973). Organizational work and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological Bulletin*, 80, 151-176.
- 155.** Pratt.K.S., Bennett,S.G. (1986). Elements of Personel Management, Van Mastrand, Reinhold, s. 108, U.K.
- 156.** Probst, M., Brubiles, T.L. (2001). The Effects Of Job İnsecurity On Employee Safety Outcomes: Cross Sectional And Longitudinal Explorations, *Journal of Occupational and Healt Psychology*, 6, 134-59.
- 157.** Pugh, D.S. (1990). *The Measurement of Organization Structures: Does Context Determine form?* In D.S.Pugh.(Ed.), *Organization Theory*, ss.44-63, 3rd Edition. London: Penguin Books, Inc.
- 158.** Q'Reilly, C., Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior, *Journal of Applied Psychology*, Vol:71, No:3,Ss.492-499.
- 159.** Salancik, G.R., Pfeffer, J. (1977). An Examination Of Need Satisfaction Models Of Job Satisfaction, *Administrative Science Quarterly*, 22, pp.427-456.
- 160.** Samad, S. (2006). "Predicting Turnover Intentions: The Case of Malaysian Governmen Doctors", *The Journal of American Academy of Business, Cambridge*, Vol:8, No:2, pp.113-119.
- 161.** Sapançalı, F. (1993). Çalışanların Güdülenmesinde Kullanılan Özendirici Araçlar. MPM Yayınları Verimlilik Dergisi, Cilt 22, Sayı 4.
- 162.** Savery, L.K. (1996). The Congruence between the Importance of Job Satisfaction and the Perceived Level of Achievement. *Journal of Management Development*, Vol. 15 No. 6, pp. 18-27.
- 163.** Sennett, R. (1993). *The Hidden İnjuries of Class*. London, Faber & Faber, Boston.

- 164.**Scandura, T. A., Melenie J. L. (1997). "Relationship of Gender, Family Responsibility and Flexible Work Hours to Organizational Commitment and Job Satisfaction", *Journal of Organizational Behavior*, 18(4): ss.377-391.
- 165.**Schermerhorn, J.R., Hunt, J.G., Osborn, R.N.(1994), *Management*, John Willey and Sons. New York.
- 166.**Scholl, R.W. (1981). "Differentiating Organizational Commitment From Expectancy as a Motivating Force", *Academy of Management Review*, 6(4), 589-599.
- 167.**Schwarzwald, J., Koslowsky, M., Shalit, B. (1992). A Field Study of Employees Attitudes and Behaviors After Promotion Decision. *Journal of Applied Psychology*,77,ss.511-514.
- 168.**Seymen, O.A. (2008). *Örgütsel bağlılığı etkileyen örgüt kültürü tipleri üzerine bir araştırma*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- 169.**Sıgır, Ü. (2007). İş Görenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:7, Sayı: 2, ss.261-278
- 170.**Silah,M., (2001). *Çalışma Psikolojisi*, Selim Kitabevi, Ankara.
- 171.**Smith, K., Gregory, S.R., Cannon, D. (1996). Becoming an employer of choice: Assessing commitment in the hospitality workplace. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*,8,3-9.
- 172.**Somers, M., ve Birnbaum, D. (2000): "Exploring The Relationship Between Commitment Profiles and Work Attitudes, Employee Withdrawal, and Job Performance, Employees- Attitudes", *Public Personnel Management*, Fall2000, Cilt 29 Issue:3, ss.353-365.
- 173.**Soysal, A. (1997). "Örgütlerde Yabancılaşmaya İlişkin Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma", *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- 174.**Spector,P.E., Fox, S., Van Katwayk, P.T. (1999). The role of negative affectivity in employee reactions to job charecteristics: Bias effect or substantive effect? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*,72,205-218.
- 175.**Staw, B.; Salancik, G. (1977). *New Directions in Organisational Behaviour*. Chicago: St Clair Press.

- 176.** Steers, R.M. (1977). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment, *Administrative Science Quarterly*, Vol:22, Issue:1, pp.46-56.
- 177.** Stevens, J.M., Beyer, J.M., Trice, H.M. (1978). "Assessing Personnel Role and Organizational Predictors of Managerial Commitment", *Academy of Management Journal*, 21 (3), ss. 380-396.
- 178.** Suliman, A. Iles, P. (2000). Is continuance commitment beneficial to organizations? Commitment-performance relationship: a New Look. *Journal of Managerial Psychology*, 15 (5), 407-426.
- 179.** Sun, Ö.S. (2002). İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü, Ankara.
- 180.** Sümer, R. (1988). *Türkiye’de Spor Tarihine Genel Bakış*, GSGM Yayını, Ankara.
- 181.** Swiercz, P.M., Smith, P.L. (1991). Job Title And Perceptions Of Equity, *Applied Human Resources Management Research*, 2, pp.111-127.
- 182.** Telman, N. (1988). Endüstride Görülen İş Tatminsizliği Ve Bunun Yabancılaşma Duygusu İle Olan İlişkisi. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- 183.** Tharenou, P. (1993). A Test Of Reciprocal Causality For Absenteeism, *Journal Of Organizational Behavior*, 14, pp.269-287.
- 184.** Thomas, J., Griffin, R. (1983). The Social Information Processing Model Of Task Design: A Review Of The Literature. *Academy Of Management Review*, 8, pp.672-682.
- 185.** Toker, B. (2007). Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir’deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8 (1), pp.92-107.
- 186.** Tomambay, T. (1998). Sporcu Başarısında Spor Yönetimi Ve Örgütlenmenin Önemi, Sağlık Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- 187.** Uygur, A. (2007). Örgütsel bağlılık ile işgören performansı ilişkisini incelemeye yönelik bir alan araştırması. *Ticaret ve Turizm Eğitim Dergisi*, 1, ss.71-85.

- 188.**Ünsal, P.,(1994). An Investigation of Percieved Social Support, Psychological Strain and Satisfaction at Work as A Function Of Job Characteristics and Gender. Doktora Tezi. University Of Hull,Britain.
- 189.**Wahn, J.C. (1998), “Sex Differences in The Continuance Component Of Organizational Commitment”, Group and Organization Management, Vol. 23, No.3, pp. 256-266.
- 190.**Wasti,S.A. (2000). Meyer ve Allen'in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Geçerlilik Güvenirlik Analizi, 8.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, ss.401-410, Nevşehir.
- 191.**Wasti, S.A.(2005). Commitment Profiles: Combinations of Organizational Commitment Forms and Job Outcomes, *Journal of Vocational Behaviour*, Vol. 67 Iss.2,
- 192.**Watson, D., Clark, L.A., Tellegen, A. (1988). Development and Validation Of Brief Meseasures Of Positiveand Negative Effect: The Panas Scales. *Journal Of Personality And Social Psychology*,54,1063-1070.
- 193.**Werner, S., & Ones, D.S. (2000). Determinants of Perceived Pay İnequities: The Effects of Comparison of Other Characteristics and Pay System Communciation of Social Psychology,30,1281-1309.
- 194.**Weiner, Y., Vardi, Y. (1980). “Relationships Between Job, Organization and Work Outcomes: An Integrative Approach”, *Organizational Behavior And Human Performance*, Cilt 26, Ss.81-96.
- 195.**Weiner, Y. (1982). “Commitment İn Organizations: A Normative View”, *Academy of Management Review*, Cilt 7, Sayı 3, pp.418-428.
- 196.**Weiss, D.J., Dawis, R.V., Englve, G.W., Lofquist, L. H. (1967). Manual For The Minnesota Satisfaction Questionare. Minnesota Studies İn Vocational: XXII. Minneapolis, MN: University Of Minnesota.
- 197.**Yalçın A., İplik F.N., (2005). “Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği”, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt.14, Sayı:1, s.395-409.

- 198.**Yavuz, E., (2009). İşgörenlerin Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, Vol: 2 / 2 ss. 51-69
- 199.**Yavuz, E.,Tokmak, C. (2009).İşgörenlerin Etkileşimci Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Çalışma,*Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*,Sayı:1.
- 200.**Yazıcıoğlu, İ., Topaloğlu, G.I. (2009). Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama, *İşletme Araştırmaları Dergisi* 1/1 ss.3-16
- 201.**Yeniçeri,Ö.(1987). “Örgütlerde Yabancılaşma Sorunları ve Yabancılaşmanın Önlenmesinde Yönetime Katılmanın Rolü”, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- 202.**Yıldız, D. (1979). *Türk Spor Tarihi*, s.13,İstanbul.
- 203.**Zangaro, George A. (2001). “Organizational Commitment: A Concept Analysis”, *Nursing Forum*, 36 (2), 14-22.
- 204.**Zeffane, R. (1994). Patterns Of Organizational Commitment And Perceived Management Style: A Comparison Of Public And Private Sector Employees, *Human Relations*, Vol.47.

EKLER

EK 1

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ANKETİ

EK 2

MİNNESOTA İŞ TATMİNİ ANKETİ

EK.1

1. Yaş	2. Medeni durum		3.Eğitim düzeyi					4. Gelir Düzeyi (YTL)				
	Evli	Bekar	İlk	Orta	Lise	Lisans	lisansüstü	000-750	751-1500	1501-2500	2501-5000	5001 Ve üstü
.....												

5. Kaç yıldır kurumda çalışıyorsunuz?					6. Gelir getirici bir iş olarak, kurum işinizi yeterli görüyor musunuz?				
1-5 yıl	6-10 yıl	11-15 yıl	16-20 yıl	21- ve üstü	Hiç değil	Değil	Kısmen Yeterli	Yeterli	Çok yeterli

7.Cinsiyetiniz		8.Çalıştığınız Kurum?	9.Kurumdaki Göreviniz
Bay	Bayan		

Aşağıdaki 1 ile 9 arasındaki sorular, çalıştığınız kuruma bağlılık düzeyini ölçmek amacıyla hazırlanmıştır. Duygularınızı, sizin için uygun olan tek bir seçeneği işaretleyerek belirtiniz.	1	2	3	4	5
	☺	☺	☺	☺	☺
Hiç Katılmıyorum		Biraz Katılmıyorum	Kararsızım	Çok Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1. Bu kurumun başarılı olabilmesi için benden beklenenin üstünde bir çaba göstermeye istekliyim					
2. Yakın arkadaşlarıma bu kuruma girmelerini tavsiye ederim					
3. Kendimi bu kurumun bir parçası olarak görüyorum					
4. Bu kurumda çalışmayı sürdürebilmek için uğruna bana verilen hemen hemen tüm görevleri yapmaya hazırım					
5. Bu kuruma bağlanıp kalmakla çok bir şey kazanamayacağıma eminim					
6. Bu kurumun politikalarını benimsemek bana zor geliyor					
7. Bu kurum çalışabileceğim birçok şirket içinde en idealidir					
8. Yaptığım iş benzer olduğu sürece, başka bir kurumda da çalışabilirim					
9. Beklenmedik bir durum olmadıkça, bu kurumda çalışabildiğim sürece çalışırım					

ARKAYA GEÇİNİZ



EK.2

Aşağıdaki 10 ile 29 arasındaki sorular, Minnesota İş Tatmini Envanteri Düzeyinizi ölçmek amacıyla hazırlanmıştır. Sizin için uygun olan tek bir seçeneği işaretleyerek belirtiniz.	Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok Memnunum
10. Beni her zaman meşgul etmesi bakımından					
11. Tek başıma çalışma olanağımın olması bakımından					
12. Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansımın olması bakımından					
13. Toplumda "saygın" bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından					
14. Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı açısından					
15. Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından					
16. Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması açısından					
17. Bana sabit bir iş sağlaması bakımından					
18. Başkaları için birşeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından					
19. Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından					
20. Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından					
21. İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konması bakımından					
22. Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından					
23. İş içinde terfi olanağımın olması bakımından					
24. Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından					
25. İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından					
26. Çalışma şartları bakımından					
27. Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşması açısından					
28. Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilme açısından					
29. Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden					