

T.C
DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

GENÇLİK HİZMETLERİ VE SPOR İL MÜDÜRLÜĞÜNDE ÇALIŞAN
PERSONELİN TÜKENMİŞLİK DÜZEYLERİ VE İŞ DOYUM
DÜZEYLERİNİN DUYGUSAL BAĞLILIĞA ETKİSİ
(AKDENİZ BÖLGESİ ÖRNEĞİ)

Demet ÖZTÜRK

Beden Eğitimi ve Spor Programı

DOKTORA TEZİ

KÜTAHYA

2016

T.C
DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**GENÇLİK HİZMETLERİ VE SPOR İL MÜDÜRLÜĞÜNDE ÇALIŞAN
PERSONELİN TÜKENMİŞLİK DÜZEYLERİ VE İŞ DOYUM
DÜZEYLERİNİN DUYGUSAL BAĞLILIĞA ETKİSİ**

(AKDENİZ BÖLGESİ ÖRNEĞİ)

Demet ÖZTÜRK

Beden Eğitimi ve Spor Programı

DOKTORA TEZİ

Danışman

Yrd. Doç. Dr. Halil BİŞGİN

KÜTAHYA

2016

TEŞEKKÜRLER

Danışmanım Yrd. Doç. Dr. Halil BİŞGİN'e tez boyunca yaptığı katkılardan dolayı teşekkür ederim.

Çalışmamın şekillenmesinde ve bilimsel verilerin analizi ve yorumlanması kısmında büyük katkıda bulunan, yapıcı eleştiri ve önerileriyle beni daima ileriye taşıyan değerli hocam Sayın Prof. Dr. Arslan KALKAVAN'a tezime kattığı değerli katkılarından dolayı teşekkür ederim.

Çalışma sürecimin her anında yanımda olan bana yol gösteren ve yardımlarını esirgemeyen, elinden gelen özveriyle gösteren Yrd. Doç. Dr. Meryem ÖZTÜRK'e teşekkür ederim.

Çalışmanın yapılabilmesi için ölçeklerin uygulanmasında benden yardımlarını esirgemeyen Osmaniye Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü şube müdürü Arif ÖZSARI ve personel Nuh TEMİZ'e ve çalışmama katılımlarıyla beni destekleyen (Akdeniz bölgesi) Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü personellerine teşekkür ederim.

ÖZET

ÖZTÜRK, D. Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğünde Çalışan Personelin Tükenmişlik Düzeyleri ve İş Doyum Düzeylerinin Duygusal Bağlılığa Etkisi. (Akdeniz Bölgesi Örneği) Dumlupınar Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı Programı Doktora Tezi, Kütahya.2016. Bu çalışma Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğünde çalışan personelin tükenmişlik düzeyleri ve iş doyum düzeylerinin duygusal bağlılığa etkisini incelemek amacıyla yapılmıştır. Çalışmaya Akdeniz bölgesinde yer alan 8 ilden (Osmaniye, Adana, Kahramanmaraş, Hatay, Antalya, Isparta, Burdur, Mersin) toplam 450 kişi katılmıştır. Araştırmada veriler Maslach tükenmişlik ölçeği, Minnesota iş doyum ölçeği ve duygusal bağlılık ölçeği ile toplanmıştır. Verilerin analizinde katılımcıların sosyo-demografik bilgilerinin dağılımlarının belirlenmesi için sayı (n) ve yüzde (%), verilerin normal bir dağılıma sahip olup olmadığını belirlemek için Shapiro-Wilk testi ve hipotezleri test etmek için Mann Whitney U, Kruskal Wallis H testi, Anova testi uygulanmıştır. Katılımcıların ölçeklere verdiği yanıtların birbiriyle ilişkisini değerlendirmek amacıyla Pearson korelasyon analizi ile test edilmiştir. Araştırma sonucunda katılımcıların cinsiyet ve görev ünvanlarına göre duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma, kişisel başarı, iş doyumunu, duygusal bağlılık puanları arasında anlamlı bir farklılık bulunurken, eğitim düzeyine göre sadece maslach toplam tükenmişlik puanları arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Katılımcıların duygusal tükenmişlik puanları ile duyarsızlaşma ve kişisel başarı arasında olumlu bir ilişki bulunurken, duygusal tükenmişlik ve iş doyumunu arasında ters yönlü bir ilişki bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü, Duygusal Bağlılık, Tükenmişlik, İş Doyum

ABSTRACT

ÖZTÜRK, D. Effect of burnout and emotional commitment on job satisfaction levels of personnel in Provincial Directorate of Youth Services and Sports (the Mediterranean region sample). Dumlupınar University Institute of Health Sciences, Department of Physical Education and Sports Program Doctorate thesis, Kütahya. 2016. In this study burnout and job satisfaction levels of personnel of Provincial Directorate of Youth Services and Sports are investigated on emotional commitment. The totally 450 participants are attended in the study from 8 located provinces in the Mediterranean (Osmaniye, Adana, Kahramanmaraş, Hatay, Antalya, Isparta, Burdur, Mersin). In the study, data were collected with The Maslach Burnout Inventory, Minnesota job satisfaction scale and Emotional commitment scale. In the analysis of the obtained data, frequency (n) and percentage (%) were used to demonstrate the participants' socio-demographic distribution, and Shapiro-Willk test was applied to determine whether the data had a normal distribution. In order to test the hypotheses, Mann Whitney U, Kruskal Wallis H test and Anova test were performed. The relationship between scale scores that responds to the scale of the participants to assess the relationship with each other was tested by Pearson correlation analysis. As a result, while there is a significant difference between participants' emotional exhaustion, depersonalization, personal accomplishment, job satisfaction, emotional commitment scores according to their gender and job titles, only there is a significant difference between the total maslach exhaustion scores according to their education levels. There is a positive correlation between emotional exhaustion and depersonalization and personal accomplishment scores and an inverse correlation between emotional exhaustion and job satisfaction.

Keywords: Provincial Directorate of Youth Services and Sports, emotional commitment, burnout, job satisfaction

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜRLER	III
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER	vi
SİMGE ve KISALTMALAR DİZİNİ	x1
ŞEKİLLER	x11
TABLolar	x111
1. GİRİŞ	1
1.1. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	1
1.2. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	1
1.3. PROBLEM CÜMLESİ.....	1
1.3.1. Alt Problemler.....	2
1.4. HİPOTEZLER.....	3
1.5. ARAŞTIRMADA VARSAYIMLAR.....	4
1.6. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI.....	5
2. GENEL BİLGİLER	6
2.1. TÜRK SPOR TEŞKİLATLARININ TARİHSEL GELİŞİMİ.....	6
2.1.1. Türkiye İdman Cemiyeti İttifakı (TİCİ) Dönemi (1922-1936).....	6
2.1.1.1. Türkiye İdman Cemiyetinin İttifakı'nın (TİCİ) Yönetim Yapısı.....	7
2.1.1.1.1. Türkiye İdman Cemiyeti İttifakı (TİCİ) Taşra Örgütü.....	7
2.1.1.1.2. Türkiye İdman Cemiyeti İttifakı (TİCİ) Merkez Teşkilatı..	8
2.1.1.2. Türkiye İdman Cemiyeti İttifakı'nın (TİCİ) Görevleri.....	8
2.1.1.3. Türkiye İdman Cemiyeti İttifakı (TİCİ) Kongreleri ve Kapanışı.....	9
2.1.1.4. Türkiye İdman Cemiyeti İttifakı'nın (TİCİ) Kendini Feshetmesi.....	11
2.1.2. Türk Spor Kurumu (TSK) Dönemi (1936-1938).....	12
2.1.3. Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü (BTGM) Sporda Devlet Yönetimi.....	13
2.1.3.1. Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğün Yönetim Yapısı.....	14
2.1.3.2. Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü Yönetim Anlayışı.....	14
2.1.3.3. Gençlik ve Spor Bakanlığı (GSB) Dönemi (1970-1983).....	15

2.1.4. Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü (GSGM) Dönemi (1986- 2011).....	17
2.1.4.1 Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nün (GSGM) Görevleri.....	17
2.1.4.2. Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nün (GSGM) Teşkilat Yapısı.....	18
2.1.4.2.1.Merkez Teşkilatı	19
2.1.4.2.2. Taşra Teşkilatı	20
2.1.4.3. Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nün Yönetim Anlayışı.....	21
2.1.4.4. Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nün Mali Yapısı	22
2.1.5. Gençlik ve Spor Bakanlığı.....	23
2.1.5.1. Gençlik ve Spor Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname	23
2.1.5.2.Bakanlığın Hizmet Birimleri	24
2.1.5.2.1.Gençlik Hizmetleri Genel Müdürlüğü Görevleri.....	24
2.1.5.3. Gençlik ve Spor Bakanlığının Görevleri	25
2.2. Tükenmişlik Kavramı	26
2.2.1. Tükenmişlik ile İlgili Görüşler	27
2.2.1.1.Freudenberger'in Tükenmişlikle İlgili Görüşleri	27
2.2.1.2. Maslach'ın Tükenmişlik İle İlgili Görüşleri	27
2.2.1.3. Edelwich ve Broodsky' i n Tükenmişlik İle İlgili Görüşleri	28
2.2.1.3.1 Birinci Evre–İdealistik Coşku ve Hayal Kırıklığı	28
2.2.1.3.2. İkinci Evre – Durağanlaşma	28
2.2.1.3.3. Üçüncü Evre–Engelleme Dönemi	29
2.2.1.3.4. Dördüncü Evre-Apati.....	29
2.2.2.Tükenmişliği Etkileyen Unsurlar	30
2.2.3.Tükenmişliğin Belirtiler	30
2.2.4. Tükenmişliği Önleme Yolları	31
2.3. İş Doyumu	31
2.3.1. İş Doyumunun Tanımı	31
2.3.2. İş Doyumuyla İlgili Teoriler.....	33
2.3.2.1.Çift Etmen Teorisi:	33
2.3.2.2.Eşitlik Teorisi.....	34
2.3.2.3. Sosyal Etki Teorisi.....	34
2.3.2.4. Mc. Clelland'ın(Başarı Gütüsü)Kuramı ;	35

2.3.2.5. Alderfer Vig Kuramı ;	36
2.3.3. İş Doyumunu Etkileyen Faktörler	36
2.3.3.1. Kişisel Faktörler	36
2.3.3.1.1. İş Doyumu-Cinsiyet	36
2.3.3.1.2. İş Doyumu-Yaş	37
2.3.3.1.3. İş Doyumu-Hizmet Yılı	37
2.3.3.1.4. İş Doyumu-Medeni Durum	38
2.3.3.1.5. İş Doyumu- Eğitim Düzeyi	38
2.3.3.1.6. İş Doyumu-Kişilik.....	38
2.3.3.1.7. İş Doyumu-Güdüler.....	39
2.3.3.2. Yapısal Faktörler	39
2.3.3.2.1. Ücret	39
2.3.3.1.2. Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları	40
2.3.3.1.3. Takdir Edilme Duygusu	40
2.3.3.1.4. Hiyerarşik İlişkiler	41
2.3.3.1.5. Çalışma Arkadaşlarıyla İlişkiler	41
2.3.3.1.6. İş Güvenliği	41
2.3.3.1.7. Örgüt Yapısı	41
2.3.4. İş Doyumsuzluğun Ortaya Çıkarabileceği Sorunlar.....	42
2.3.4.1. İşgücü Devri.....	43
2.3.4.2. Devamsızlık	43
2.3.4.3. Sabotaj.....	44
2.3.4.4. Yabancılaşma	44
2.4. Örgütsel Bağlılık	45
2.4.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı	45
2.4.2. Örgütsel Bağlılık ile İlgili Yaklaşımlar	46
2.4.2.1. Allen ve Meyer Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları.....	47
2.4.2.1.1. Duygusal Bağlılık.....	47
2.4.2.1.2. Devam Bağlılığı	48
2.4.2.1.3. Normatif Bağlılık	48
2.4.2.2. Porter , Steers ve Mowday Örgüt bağlılığı;	48
2.4.2.3. Salancik ve Staw Örgüt Bağlılığı	49

2.4.2.4.Kanter'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	49
2.4.2.5. Chatman ve O'Reilly'nin Örgüt Bağlılığı	50
2.4.2.5.1.Uyum	50
2.4.2.5.2.Özdeşleşme.....	51
2.4.2.5.3.İçselleştirme.....	51
2.4.2.6. Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	51
2.4.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	52
2.4.3.1.Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Kişisel Faktörler	52
2.4.3.1.1.Cinsiyet	52
2.4.3.1.2.Yaş.....	53
2.4.3.1.3. Medeni Durum.....	53
2.4.3.1.4.Eğitim Düzeyi.....	53
2.4.3.2.Göreve İlişkin Faktörler	54
2.4.3.2.1. Stres	54
2.4.3.2.2. Rol Belirsizliği ve Rol Çatışması	54
2.4.3.2.3.Monotonluk	55
2.4.3.2.4.İş Yükü.....	55
2.4.3.2.5.Çalışma Koşulları.....	56
2.4.3.3.Yapısal Faktörler	56
2.4.3.3.1. Yetki Devri	56
2.4.3.3.2.Ücret Düzeyi.....	57
2.4.3.3.3.Terfi ve Ödül Sistemi	57
2.4.3.3.4.İşgören Devir Oranı.....	58
2.5. Çalışmayla İlgili Yapılan Araştırmalar.....	59
3. GEREÇ VE YÖNTEM.....	60
3.1.Çalışma Modeli.....	61
3.2.Araştırmanın Evren Ve Örneklemi.....	62
3.3. Araştırmanın Tekniği ve Protokol.....	63
3.3.1. Kişisel Bilgi Formu.....	63
3.3.2. Veri Toplama Aracı.....	63
3.3.2.1. Maslach Tükenmişlik Ölçeği Minnesota İş Doyumu	

Ölçeği Duygusal Bağlılık Ölçeği.....	63
3.4. Veri Toplama Aracının Uygulanması.....	64
3.5. Veilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması.....	64
4. BULGULAR	65
4.1. KATILIMCILARIN GENEL ÖZELLİKLERİ	65
4.1.1.Cinsiyet ve Yaş	65
4.1.2.Cinsiyet ve Medeni Hal.....	66
4.1.3.Cinsiyet ve Eğitim.....	66
4.1.4.Cinsiyet ve Görev Ünvanı.....	67
4.1.5.Cinsiyet ve Kıdem Yılı.....	68
4.2.NORMALLİK TESTLERİ.....	70
4.3.TÜKENMİŞLİK, DUYGUSAL BAĞLILIK VE İŞ DOYUMU	
ÖLÇEKLERİNE AİT BULGULAR.....	71
4.3.1. Cinsiyete Göre Tükenmişlik, Duygusal Bağlılık ve İş Doyumunu	
Puanlarının Dağılımı.....	72
4.3.2. Eğitim Düzeyine Göre Tükenmişlik, Duygusal Bağlılık ve İş	
Doyumu Puanlarının Dağılımı.....	73
4.3.3. Görev Ünvanına Göre Tükenmişlik, Duygusal Bağlılık ve İş	
Doyumu Puanlarının Dağılımı.....	74
4.3.4. Katılımcıların Tükenmişlik, Duygusal Bağlılık ve İş Doyumunu	
Puanları Arasındaki İlişki (r).....	76
5.TARTIŞMA	78
6.SONUÇ VE ÖNERİLER.....	82
KAYNAKLAR.....	84
EKLER.....	93

SİMGE VE KISALTMALAR DİZİNİ

TİCİ	Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı
TSK	Türk Spor Kurumu
BTGM	Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü
GSB	Gençlik Spor Bakanlığı
GSGM	Gençlik Spor Genel Müdürlüğü
GHSİM	Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü
EE	Duygusal Tükenme
DP	Duyarsızlaşma
PA	Kişisel Başarı
SPSS	Statistical Package For Social Sciences
f	Frekans
Ss	Standart Sapma
p	Anlamlılık Derecesi
Bkz	Bakınız
Vd	Ve Diğerler

ŞEKİLLER DİZİNİ

Sayfa No

Şekil 4.1: Katılımcıların cinsiyet ve yaş durumunun dağılımı.....	63
Şekil 4.2: Cinsiyet ve medeni hale göre katılımcıların dağılımı.....	63
Şekil 4.3: Cinsiyet ve eğitim durumuna göre katılımcıların dağılımı.....	64
Şekil 4.4: Katılımcıların cinsiyet ve görev unvanına göre dağılımı.....	64
Şekil 4.5: Katılımcıların cinsiyete göre kıdem yılı dağılımı.....	65
Şekil 4.6: Ölçekler Arası Korelasyon İlişkisi.....	78



TABLULAR DİZİNİ

	Sayfa No
Tablo 4.1: Cinsiyet Değişkeni İçin Shapiro-Wilk Testi sonuçları.....	69
Tablo 4.2: Eğitim Düzeyi İçin Shapiro-Wilk Testi sonuçları.....	70
Tablo 4.3: Görev Ünvanı İçin Shapiro-Wilk Testi sonuçları.....	71
Tablo 4.4: Katılımcıların Tükenmişlik, Duygusal Bağlılık ve İş Doyumu Ölçeklerine Verdiği Yanıtların Dağılımı.....	72
Tablo 4.5: Tükenmişlik, Duygusal Bağlılık ve İş Doyumu Puanlarının Cinsiyete Göre Mann Whitney-U Testi Sonuçları.....	73
Tablo 4.6: Tükenmişlik, Duygusal Bağlılık ve İş Doyumu Puanlarının Eğitim Düzeyine Göre Kruskal Wallis H-Testi Sonuçları.....	74
Tablo 4.7: Maslach Toplam Tükenmişlik Puanının Eğitim Düzeyine Göre Anova Testi Sonuçları.....	75
Tablo 4.8: Tükenmişlik, Duygusal Bağlılık ve İş Doyumu Puanlarının Görev Ünvanına Göre Kruskal Wallis H-Testi Sonuçları.....	76

1.GİRİŞ

1.1. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Günümüz şartlarında spor adına çalışanların daha iyi hizmetler verebilmeleri için, çalışanların tükenmişliklerini azaltan, iş doyumunu ve duygusal bağlılıklarını arttıran faaliyetler içerisine girmeleri gerekmektedir.

Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğünde çalışan personelin başarısını artıracak tedbirlerin alınmasına yardımcı olacağı ve Araştırmanın spor personelinin tükenmişlik düzeyleri ve spor doyum düzeylerinin duygusal bağlılığa etkisinin sebeplerini betimleyerek, tükenmişliği önleyici, iş doyumunu artırıcı ve duygusal bağlılığı geliştirici tedbirlerin alınması açısından ilgilileri bilgilendireceği umulmaktadır.

Bu çalışmayla elde edilen bilgiler, veriler, tespit edilen bulgular ve değerlendirmeler; Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğün de çalışan personele günümüzün gelişen dinamiğine uygun yapısal değişim sürecinin de yol gösterecektir.

1.2. ARAŞTIRMANIN AMACI

Akdeniz bölgesindeki Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerinde çalışan personelin (il müdürü, şube müdürü, şef, antrenör, sportif eğitim uzmanı ve memur) tükenmişlik düzeyleri ve iş doyum düzeylerinin Duygusal bağlılığa etkisinin belirlenmesi ve yaş, cinsiyet, medeni durum, hizmet yılı, eğitim durumu, kurumdaki görevi gibi sosyo-demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğini araştırılmasıdır.

1.3.PROBLEM CÜMLESİ

Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğünde çalışan personelin tükenmişlik düzeyleri ve iş doyum düzeylerinin duygusal bağlılığa etkisi var mıdır?

1.3.1 Alt Problemler

- 1.** Cinsiyete göre Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü personelin duygusal tükenmişlikleri arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?
- 2.** Cinsiyete göre Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü personelin duyarsızlaşmaları arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

3. Cinsiyete göre Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü personelin kişisel başarıları arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?
4. Cinsiyete göre Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü personelin maslach toplam tükenmişlik puanları arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?
5. Cinsiyete göre Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü personelin iş doyumunu arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?
6. Cinsiyete göre Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü personelin duygusal bağlılıkları arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?
7. Eğitim Düzeylerine göre Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü personelin duygusal tükenmişlikleri arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?
8. Eğitim Düzeylerine göre Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü personelin duyarsızlaşmaları arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?
9. Eğitim Düzeylerine göre Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü personelin kişisel başarıları arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?
10. Eğitim Düzeylerine göre Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü personelin maslach toplam puanları arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?
11. Eğitim Düzeylerine göre Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü personelin iş doyumunu arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?
12. Eğitim göre Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü personelin duygusal bağlılıkları arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?
13. Görev Ünvanlarına göre Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü personelin duygusal tükenmişlikleri arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?
14. Görev Ünvanlarına göre Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü personelin duyarsızlaşmaları arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?
15. Görev Ünvanlarına göre Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü personelin kişisel başarıları arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?
16. Görev Ünvanlarına göre Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü personelin maslach toplam puanları arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?
17. Görev Ünvanlarına göre Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü personelin iş doyumunu arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?
18. Görev Ünvanlarına göre Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü personelin duygusal bağlılıkları arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

1.4. HİPOTEZLER

1. Cinsiyete göre Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü personelin tükenmişlik alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
 - a. Cinsiyete göre Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü personelin duygusal tükenmişlik puanları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
 - b. Cinsiyete göre Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü personelin duyarsızlaşmaları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
 - c. Cinsiyete göre Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü personelin kişisel başarıları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
2. Cinsiyete göre Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü personelin iş doyumu arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
3. Cinsiyete göre Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü personelin duygusal bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
4. Eğitim düzeyine göre Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü personelin tükenmişlik alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
 - a. Eğitim düzeyine göre Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü personelin duygusal tükenmişlik puanları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
 - b. Eğitim düzeyine göre Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü personelin duyarsızlaşmaları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
 - c. Eğitim düzeyine göre Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü personelin kişisel başarıları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

5. Eğitim düzeyine göre Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü personelin iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
6. Eğitim düzeyine göre Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü personelin duygusal bağılılıkları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
7. Görev ünvanına göre Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü personelin tükenmişlik alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
 - a. Görev ünvanına göre Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü personelin duygusal tükenmişlik puanları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
 - b. Görev ünvanına göre Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü personelin duyarsızlaşmaları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
 - c. Görev ünvanına göre Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü personelin kişisel başarıları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
8. Görev ünvanına göre Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü personelin iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
9. Eğitim düzeyine göre Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü personelin duygusal bağılılıkları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

1.5. ARAŞTIRMADA VARSAYIMLAR

1. Seçilen örneklem grubunun araştırmanın evreninin temsil eder nitelikte olduğu varsayılmıştır.
2. Bu çalışmada uygulanan yöntemin amaca uygun olduğu varsayılmıştır.
3. Çalışmada kullanılan ölçeğin bu çalışmaya uygun olduğu varsayılmıştır.
4. Seçilen örnek kişilerin anket maddelerini doğru anlayarak cevaplandıkları varsayılmıştır.
5. Araştırmaya katılan personellerin çalışmanın önem ve ciddiyetini anlayarak buna göre davrandıkları varsayılmıştır.
6. Araştırmaya katılan Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü personellerinin yapılan açıklamalara uydukları varsayılmıştır.

1.6. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

1. Araştırma, Akdeniz bölgesinde bulunan 8 il (Osmaniye, Adana, Mersin, Hatay, Antalya, Isparta, Burdur, Kahramanmaraş) Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerinde çalışan (il müdürü, şube müdürü, şef, sportif eğitim uzmanı, memur, antrenör) personellerden 450'si ile sınırlıdır.
2. Araştırmada elde edilen sonuçlar, uygulanan anketlerden elde edilen sonuçlar ile sınırlıdır.
3. Bu araştırma konusu ile ilgili ulaşılabilen kaynakların sağladığı veriler ile sınırlıdır.

2. GENEL BİLGİLER

Bu bölümde Türk spor teşkilatının tarihi gelişimini; Türkiye İdman Cemiyeti İttifakı (T.İ.C.İ), Türk Spor Kurumu (T.S.K), Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü (B.T.G.M), Gençlik Spor Genel Müdürlüğü (G.S.G.M) ve son olarak da Gençlik ve Spor Bakanlığı adı altında 5'e ayırarak inceleyeceğiz.

2.1.TÜRK SPOR TEŞKİLATLARININ TARİHSEL GELİŞİMİ

2.1.1. Türkiye İdman Cemiyeti İttifakı (TİCİ) Dönemi (1922-1936)

Cumhuriyetten sonra TİCİ'nin "Türkiye'de idmancılığın (sporun) ilmi esaslar doğrultusunda uygulamaya ve geliştirmeye hedeflemek, Türk sporunu dünyada ve ülkemizde temsil etmek" şeklinde belirtilmiştir (140).

Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı'nın kurulabilmesi adına Anadolu İdman yurdu, Altınordu, Fenerbahçe, Beylerbeyi, Hilal Vefa, Galatasaray, Üsküdar, Süleymaniye, Union, Haliç ve Beşiktaş kulüpleri 26 Haziran 1920' de İstanbul'da toplantılarını yapmışlardır.

Yusuf Ziya Öniş toplantıya öncülük etmiştir. Kulüpler 15 Nisan 1921 tarihine kadar spor adına yapmış oldukları çalışmalarından sonra ikinci toplantılarını İttihat Spor Kulübünde gerçekleştirmişlerdir, ikinci toplantıya katılan 21 spor kulübü, Altınordu, Anadolu İdman yurdu, Beylerbeyi, Bakırköy, Beşiktaş, Dark Spor Kulübü, Darüşşafaka, Fenerbahçe, Galatasaray, Hilal, Haliç, İttihat, Kumkapı, Nişantaşı, Pera, Süleymaniye, Stella, Türk gücü, Üsküdar, Fener ve Union katılmışlardır.

Altınordu Spor Kulübü üyesi Mahmut Eşref Bey yönetiminde daimi olmayan teşkilat oluşturulmuştur. Kurulda, Hilal delegesi Fethi Bey ile Süleymaniye delegesi Saim Bey de görev almışlardır. Geçici kurulun, tüzük hazırlama çalışmaları 1921 yılının Ekim ayında sonlandırılmıştır.

Dernekler Yasası (03.08.1909) göre 27.11.1921’de resmen başvurulmuş ve 22.05.1922’de kesinleşmiştir. Kuruluş döneminde geçici olarak Yönetim Kuruluna, Selim Sırrı Tarcan, Yusuf Ziya Öniş, Burhanettin Felek ve Nasuhi Baydar getirilmiştir. Yöneticiler ise, ilk buluşmalarını Fenerbahçe Lokalinde 14.07.1922’de Kadı köyde gerçekleştirmişlerdir.

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, Cevdet Bey, Yusuf Ziya Öniş, Cevat Rüştü ve Cemal Faris üye olarak seçilmişlerdir (131, 13).

1923’te Cumhuriyet’in ilanından sonra Türk Sporunun ve Türk sporcularının önemi benimsenmiş ve genç neslin bilinçsiz ve sahipsiz bir spor yapısına sahip olduğunu öngörerek hükümetin kanatları altında organize bir şekilde spor çalışmalarına başlatmışlardır.

1924 ve 1928 yıllarında olimpiyat oyunlarına sporcular gönderilerek olimpiyatlara katılım sağlanmıştır. Türk sporunun modern anlamda yapmış olduğu ilk yenilikler antrenör eğitimine yönelik çalışmalar, spor kamplarının düzenlenmesi, yabancı antrenörlerin Türkiye’ye gelmesi, yurt dışında yapılan müsabakalara katılım gibi etkinlikler olmuştur (134).

2.1.1. 1. Türkiye İdman Cemiyetinin İttifakı’nın (TİCİ) Yönetim Yapısı

Türkiye İdman Cemiyeti İttifakı merkez ve taşra olmak üzere iki şekilde teşkilatlanmıştır. Merkez teşkilatı genel kongre, genel merkez ve federasyonlardan, taşra teşkilatı da bölge merkez heyeti, bölge idman heyetleri, bölge kongresi ve kulüplerden oluşur (36).

2.1.1.1. 1. Türkiye İdman Cemiyeti İttifakı (TİCİ) Taşra Örgütü

“TİCİ’nin taşra örgütü idman mıntakaları (bölgeleri) üzerine kurulmuştur. 1923 nizamnamesine göre idman mıntakaları; vaziyet-i coğrafiye ve iklimine ve

teşkilat-ı mülkiyeye göre tefrik edilen sınırlılık dâhilinde bulunup üyelik şartlarına uyan cemiyetlerin bir araya gelerek teşkil edecekleri uygulama birimleridir. TİCİ'nin idman mıntıklarına göre kurulan taşra örgütü; mıntika merkezi, mıntika idman heyetleri, mıntika kongresi, kulüpler, birlik kümelerinden oluşmaktadır'' (134).

2.1.1.1.2. Türkiye İdman Cemiyeti İttifakı (TİCİ) Merkez Teşkilatı

TİCİ Merkez örgütü 4'e ayrılır bunlar: Genel Merkez (Yönetim Kurulu) Federasyonlar, Genel Kurul, Kurucular Kurulundan oluşmaktadır.

Genel Merkez: doğal ve seçilmiş olmak üzere toplam 11 kişiden oluşurlar birliğin yönetiminden sorumludurlar.

Federasyonlar: Aynı spor dalı ile ilgili Bölge Spor Kurulu temsil eden kişiler tarafından uygun görülen iki katı aday arasından Genel Kurul tarafından onay görmüş 7 kişi oluşturmaktadır.

Genel Kurul: Yılda bir kez Eylül ayında toplanan genel kurula, federasyonlardan üçer, federasyonlara bağlı spor kulüplerinin her on ve fazlası için birer, Yönetim Kurulu üyelerin onda biri oranında seçilen temsilciler katılıyor ve bölgelerden de belli oranlarda temsilciler gönderiliyordu.

Kurucular Kurulu: Türkiye İdman Cemiyeti İttifakı'nın kuruluş kurultayı topladığında, bölgesel kurullar bulunmadığı için, geçici bir madde ile Genel Kurul yetkisi taşıyan bir "Hazırlık (Kurucular) Kurulu oluşturulmuştur. TİCİ'nin taşra örgütü" İdman Mıntıkları (Spor Bölgeleri) üzerine kurulmuştu (130, 13).

2.1.1.2. Türkiye İdman Cemiyeti İttifakı'nın (TİCİ) Görevleri

1. Amatörlüğü korumak ve tertip etmek.
- 2.Yılda bir mahalli, genel müsabakaları tertip etmek ve milli idman birincilikleri tespit etmek.
3. Türkiye idman rekorlarını belirlemek.
4. İdmancılığın yayılmasını sağlamak, gelişmesi için gerekli önlemleri almak.

5. Olimpiyatlara katılımı sağlamak için gerekli iletişimi kurmak ve Uluslararası müsabakalarda Türkiye'yi temsil etmek.
6. Sporun gelişmesi için gerekli yönetsel ve sağlıkla ilgili yönetmelikler çıkartmak.
7. İdman mahallelerinin sayılarını arttırmak ve düzenlerini sağlamak.
8. Yurt içinde dereceye giren sporculara ödüllendirip spora teşvik etmek.
9. Farklı spor federasyonların kurulmasını sağlamak.
10. Geçici spor bölgeleri ve çalışma alanları kurmak.
11. Sporculuğu bilimsel esaslar çerçevesinde derslerde, konferanslarda sunmak.
12. Sporda bölge sınırlarını belirlemek.
13. Uluslararası spor teşkilatlarıyla iletişime geçmek.
14. Sporculara profesyonelliği aşlamak.
15. Farklı sporlarda belirli sınırları geçebilenlere sporculuk geleceği için bilgilendirmek.
16. Beden eğitimin bilimsel usullerle göre öğretilmesine çalışmak.
17. Türkiye'de beden eğitimi veren okulunun kurulmasını sağlayarak, spor alanında uzmanlarının yetiştirilmesini sağlamak (140).

2.1.1.3. Türkiye İdman Cemiyeti İttifakı (TİCİ) Kongreleri ve Kapanışı

Türk sporunu gelişmesi ve ilerlemesi için 1922 ile 1936 tarihleri arasında 14 yıl Türk sporuna hizmet veren Türkiye İdman Cemiyeti İttifakı bu süre içerisinde sekiz kongre yaparak Türk sporunun sorunlarını çözmeye çalışmıştır. Bu kongreler de alınan kararlar ve tarihler şunlardır;

1.Genel Kongre; "5-12 Eylül 1924 tarihinde yapılmıştır. TİCİ bu kongrede esas nizamnamesini biçimlendirmiştir"(131).

2.Genel Kongre; 8-20 Eylül 1925 tarihinde Ankara'da yapılmış olan ikinci kongrenin, bölge kongresinde iki yıl sürekliliğini sağlamış kulüplerden dört, iki yıl sürekliliğini sağlayamamış kulüplerden iki üye temsil ile temsil edilmeleri, federasyon bölge heyetlerinin başış toplamaya yetkili kılınmaları, milli

müسابakaların spor dallarına göre farklı mevsimlerde yapılabilmesinin sağlanması, bölge merkez heyetlerinin verecekleri ceza kararlarına itiraz hakkının 15 gün içerisinde görüşülüp karar verilmesi gibi kararlar alınmıştır (48).

3. Genel Kongre; Bu kongrenin önemi Türk sporunun uluslararası spor müsabakalarına katılabilmesi için ilk adımlar atılmış olup sporcuların yıllık sağlık muayenelerinden geçirilmesi gerektiği yönünde düzenlemeler getirilmiştir. 28 Eylül 1926 tarihinde Ankara'da yapılmıştır (134).

4. Genel Kongre; Genel kongrelerin her yıl yerine iki yılda bir düzenlenmesi hakkında karara varılmıştır. Milli ve mahalli müsabakalarda heyet başkanları müsabakaları ücretsiz izleme hükmüne varılmıştır. Toplantı 3-9 Eylül 1927 tarihinde Ankara Halk Fırkası merkezinde yapılmıştır (49).

5. Genel Kongre; 2-8 Ocak 1927 tarihinde yapılmış olan genel kongrenin önemi kongrede müdür, en üst mertebe ve temsil heyeti olarak her konuda resmen karar vermeye başka heyetleri sorgulamaya ve kararlarını fesihle yeni kararları almaya yetkili kılınmasına karar verilmiş olup üye sayısının eskiden olduğu gibi tekrar altıya indirilmesine karar verilmiştir. Genelkurmay, Milli Eğitim, Sağlık ve İç İşleri Bakanlıklarından genel merkeze oy hakkı olmayan birer üye gönderilmesi istenmiştir.

Bu kongrede Türk askeri ilk defa sporun yönetimine sınırlı olsa sadece askeri talimnameyi kapsayan sporlarda oy hakkıyla temsil edilmesi uygun görülmüştür. Federasyon heyetlerinin biri başkan üç kişiden oluşması, olimpiyatlarda diğer benzer organizasyonlara katılımda federasyonlarca genel merkez izninin alınması kararları alınmıştır (49).

6. Genel Kongre; 20-25 Haziran 1932 tarihinde yapılmıştır. Bu kongrede herhangi bir kanun değişikliği yapılmamıştır.

7. Genel Kongre; 25-28 Ekim 1933 yılında yapılmıştır. Bu kongrenin önemi genel merkezin toplanamadığı durumlarda başkan, ikinci başkan, muhasip-veznedar

ve genel kâtip ile üyelere den oluşan bir başkanlık divanının oluşması gerektiği öne sürülmüş olup genel merkez yetkilisinin teşkilatın tüm yetki ve sorumluluğunu üstlenmesi ön görülmüştür (48).

8. Genel Kongre; 13-18 Şubat 1936 tarihinde yapılan bu kongrede on dört yıl Türk sporuna emek veren TİCİ feshedilmiş, aynı toplantıda “Türk Spor Kurumu” (TSK) kurulmuş olup alınan kararla ilk defa Türk sporu tek parti Cumhuriyet Halk Partisi (CHP) örgütüne bağlanmıştır (49).

2.1.1.4. Türkiye İdman Cemiyeti İttifakı'nın (TİCİ) Kendini Feshetmesi

Cumhuriyetin kuruluşundan 1936 yılına kadar olan sürede sporu yaymak, geliştirmek ve teşkilatlanması yolunda büyük emekler vermiştir. Günümüz sporunun temellerini oluşturup spor yönetimine katkı sağlamıştır. Sporun merkezi bir teşkilata bağlanması ve farklı spor dallarında federasyonlar kurarak sporun çeşitlenmesi ve yayılmasına katkı sağlamıştır. Mevcut durumumuzu tespit edip teknik şartlarının uygunluğunu belirleme, uluslararası temas ve ilişkiler için bunların yetkili merci gösterilmesi 1923'te TİCİ ile başlamıştır (86).

TİCİ kulüplerin kendi aralarındaki çekişmeleri ve tartışmaları sonuçlarında bölünmeler yaşanmış ve yapısı zayıflamıştır ve bu gelişmeler Türk sporunu olumsuz etkilemiştir. Yeni kurulmuş bir ülkede yeni oluşumların içerisinde kendi içinde yaşamış olduğu küçük pürüzler bile büyük sorunlar doğurabilir endişesi ile gerek parti yönetimi gerek devlet üst kadroları, spor kulüplerinin kendi kendilerini yönetemeyeceklerini ileri sürerek TİCİ yönetimini ele geçirmeye çalışmışlardır.

Bütün bu gelişmeler sonucunda TİCİ, 13-18 Şubat 1936 yılında 8. ve son kongresini almış oldukları kararla TİCİ sonlandırılmış ve aynı kongrede TSK kurulmuştur (257). Aynı kongre heyetinin almış oldukları kararla TSK doğrudan doğruya Cumhuriyet Halk Partisi'ne bağlanması ricası olunmuştur. Böylelikle Türk sporu ilk defa 18 Şubat 1936 yılından itibaren bir partinin kanatları altında yer almıştır (86).

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

Bu dönemim siyasi yöneticileri Türk sporunu amatörce yürütmeye çalışmışlardır. Dönemin yönetici partisi ve hükümetin yetkilileri, o dönemde spor adına yaptıkları çalışmalarda yeterli olamamış olup daha sonrasında Dünyadan örnekler alarak Türk sporuna katkı sağlamak istemişler ise de Hükümetin bu yükü taşımak istememesi devlet paralelinde çalışan halk evlerinin bünyesine bırakılmasına neden olmuştur (5).

Türk Spor Kurumu, dönemin partisi CHP'nin adeta yan kuruluşu haline gelmiştir. Bu durum 3530 sayılı Beden Terbiyesi Kanunu'nun 16 Temmuz 1938 tarihine kadar geçen sürede spor adına yapılması gereken bütçe planlaması ve spor programları gibi işler parti genel sekreterliğinin görüş ve onayına sunulmakta idi. Spor adına bazı önemli konularda partinin yönetiminden emirler alan parti başkanlarının kontrol ettiği bir parti kuruluşu olmuştur (87).

Türk sporundaki bu yapılanma şeklinde oluşan olumsuzluklar ve yönetim anlayışı dönemin hükümetini harekete geçirdi. 3530 sayılı kanun ile (16.07.1938) sporun devlet yönetiminden alınmasıyla sonuçlanmıştır (99).

TSK'nın yönetim yapısı merkez ve taşra teşkilatlarından oluşmuştur. Merkez teşkilatı; büyük kongre, genel merkez ve federasyonlardan oluşur (141). Taşra teşkilatı; spor çevreleri, spor bölgeleri, bölge heyetleri, ajanlar, lig heyetleri, spor kulüpleri ve spor yuvalarından oluşmaktadır (140).

TSK'nın yönetim anlayışı, kuruluş yapısı ve gelirlerini harcama yetkisi TİCİ'den farklı değildi. Türk Spor Kurumunun genel kurulunda hükümet ve askeri üyelerin yer alması, dönemin parti yöneticileri ve genel sekreterliğinin TSK'nın spor çalışma programlarını ve bütçe durumunu onaylaması kurumu yarı resmi bir yapı haline getirmiştir (86).

TSK'nın amacı; Türkiye'de sporun bilimsel esaslara dayanarak yayılması, sporu yurtta ve yurt dışında tanıtmayı amaç edinmiştir.

Prensipleri; Yurdu işgalden kurtaran Cumhuriyetin kurucusu Mustafa Kemal Atatürk'e inançla bağlanıp onun izinde ilerlemek, Atamızın getirmiş olduğu devrimlere ve yeniliklere yol gösteren bir ışık olarak tanımak, kurumun bütün üyelerini kardeşlik sevgisiyle birbirine bağlanmak, Bayrağın ve Türk sporunun şeref ve haysiyetini taşıdığını unutmamak, yalancılığın, kıskançlığın, hilekârlığın ve yurttaşlara düşmanlığın en büyük düşmanı olmak, Türk sporculuğuna emeği geçen yurttaşları ve sporcuları överek anmak, böylece Türk halkına yüksek spor terbiyesini göstermek ve örnek olmaktır (140).

Ödevleri ise; *“Temiz ahlaklı, yüksek karakterli, sağlam bünyeli, daima canlı ve şevkli nefesine ve milletine inancı pek Cumhuriyeti ve yurdu korumayı fazilet bilen bir spor gençliği yetiştirebilmek amacıyla sporu milli amaçlara, sıhhat şartlarına ve teknik koşullara uygun olarak yükseltip yaymak, spor bölge, çevre, kulüp ve spor yuvalarını kurmak, spor alanları ve spor yayınları yaparak amatör sporun gelişimini sağlamak, ulusal ve uluslararası müsabakalar düzenlemek, havacılığın önemini vatandaşlara kabul ettirerek bütün sporcuları Türk Kuşu (Türk Hava Kurumu) teşkilatına girmeye teşvik etmek, Türk Olimpiyat Komitesi oluşturup, yetki ve sorumluluklarını tespit etmektir”* (140, 130).

Dönemin bitişi; Türkiye Cumhuriyetinin gerek TİCİ gerek TSK'nın vermiş olduğu tecrübeler ile o dönemlerde batılı ülkelerde sporun sevk ve idaresinin devletin bir birimi gibi çalışması ön görülmüştür (131). Böylece Türk sporu devlet partisince yönetilmekten ve devletin yan kuruluşu olmaktan kurtulmuş olup doğrudan devlet yönetimine girdiği dönem Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü (BTGM) dönemi başlamıştır. Varlığını iki yıl sürdüren Türk Spor Kurumu (TSK) spor adına süreç oluşturmuş ve yerini Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğüne bırakmıştır (43).

2.1.3. Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü (BTGM) Sporda Devlet Yönetimi (1938-1986)

Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü 1938 yılından itibaren birçok farklı üst kurula bağlanarak 1986 yılına kadar varlığını sürdürmüştür.

İlk olarak 1938’de Başbakanlığa bağlı olarak kurulmuştur. 1942 yılında Milli Eğitim Bakanlığı’na bağlanmış olup 1960 yılında tekrardan Başbakanlığa bağlanmıştır. Yönetimde bu kadar sık değişimin oluşması sporun gelişmesini engellemekte idi. Bu durum 179 sayılı kanun ile Milli Eğitim, Gençlik ve Spor Bakanlığına (13.12.1983) bağlı bir kuruluş haline gelerek tekrardan bakanlığa bağlanmış idi (2). “1986 yılında 3289 sayılı” kanun hükümleri gereğince “ *Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü*” tekrardan Başbakanlığa bağlanmış idi. Yeni adı ise “*Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü*” olmuştur (49).

Amacı ise; 3530 sayılı yasanın 1. maddesinde “*halkın moral ve fizik yeteneklerinin milli ve yenilikçi hedeflere gelişim sağlayan jimnastik, spor ve oyun etkinliklerini imkân sağlayabilmektir.*” Başbakanlığa ait ve hükmü şahsiyete sahip “*Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü*” (99) kurulmuştur.

2.1.3.1.Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğün Yönetim Yapısı

Kendisinden önceki dönemlerde olduğu gibi merkez ve taşra olarak teşkilatlanmıştır.

Merkez Teşkilat yapısı; Genel müdürlük makamı, genel müdürlük kurulları (Merkez Danışma Kurulu, Merkez Ceza Kurulu, Sporcu Sağlık Kurulu), esas bilimler (spor bölgeleri, federasyonlar, yönetim işleri ve tesisler, Spor Toto ve Sicil Lisans İşleri), yardımcı ve danışma birimlerinden oluşmaktadır.

Taşra Teşkilat yapısı; Bölge Başkanlığı, Bölge Yönetim Kurulu, Bölge Danışma Kurulu, Ajanlıklar (Spor İl Temsilcileri), İlçe, Bucak ve Köy Beden Terbiyesi Başkanlıkları, Kulüplerden oluşmaktadır.

2.1.3.2.Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü Yönetim Anlayışı

3530 sayılı yasanın yürürlüğe girdiği yıllar ve şartlar dikkate alınırca Türkiye Cumhuriyeti’nde bütün hizmetlerin tek elden merkezîyetçi bir yönetim anlayışı ile sevk ve idare etmek istemesini anlayışla karşılamak gerekir. Türkiye Cumhuriyeti köklü reformlara ihtiyaç duymaktadır.

Hükümet, Atatürk İlke ve İnkılapları çerçevesinde reformlar getirmek isteyerek spor yönetimini uygun hale getirmeyi istemektedir (7).

1322 sayılı yasaya göre “*yönetmelik çıkarılması, ya bir bakan, ya da birkaç bakan veya bakanlar kurulu kararı ile resmi gazetede yayınlanması şartına bağlı olduğu halde, teşkilatı ve beden terbiyesi işlerini ilgilendiren yönetmeliklerin hazırlanması, merkez danışma kurulunun görevi ve yetkisine bırakılmıştır*”(1,130).

3530 sayılı yasa ile her ili bir beden terbiyesi bölgesi ve valileri de bunların başkanları olarak kabul etmekte idi. Beden terbiyesi işlerini illerde valiler, ilçelerde kaymakamlar, nahiyelerde nahiye müdürleri, belediye teşkilatı olan yerlerde belediye başkanları, köylerde muhtarların sevk ve idare görevi vermektedir (1, 99).

Bununla birlikte aynı yasada Türk sporunun yönetilmesinin yanı sıra yaygınlaştırılması için çalışma ve iş yerlerinde 500’den fazla çalışanı olan şirketlerde, fabrikalarda çalışan personel için spor tesislerinin yapılması ve spor faaliyetlerini gerçekleştirebilmesi için beden terbiyesi, öğretmeni veya antrenörleri kadrolarına almaları gerekmektedir (1,99). Yasa bu kararla sporun yaygınlaşmasının önemini ifade etmiştir.

2.1.3.3. Gençlik ve Spor Bakanlığı (GSB) Dönemi (1970-1983)

Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü Yönetimi 1938 – 1986 yılları arasında Spor Yönetimini sürdürmesine rağmen Devletin, her yaştaki vatandaşımızın beden eğitimi ve spor, serbest zaman etkinlikleri oluşturabilmesi adına acil çözüm yolları aramıştır. Böylelikle 1970-1983 yılları arasında sporun vatandaşın hizmetine sunulması açısından 4951 sayılı yasaya dayanılarak “*4 Kasım 1969’da 13342 sayılı resmi gazete*” yayınlanan “*3 Kasım 1969 gün, 4/983 sayılı Cumhurbaşkanlığı tezkeresi*” ile Gençlik ve Spor Bakanlığı (GSB) kurulmuştur.

Ülkemiz yıllardır eğitim sorunuyla ilgilenilmiş fakat yürütülmesi gereken her yaştaki vatandaşımızın beden eğitimi, spor ve serbest zamanlarını değerlendirme konularına değinilememiştir, dolayısıyla karşımıza acil çözüm bekleyen sorunlar çıkmıştır. İlk bakışta bu sorunların sorumlusu bazı örgütler var gibi görülmekte ise

de, ikinci derecede görev olarak tutulan bu konular kapsadıkları önem oranında ilgi görmedikleri ve yükümlü örgütler arasındaki koordinasyon eksikliğinin kısa zamanda giderilmesi gerektiği sonucuna varılması neticesinde Gençlik ve Spor Bakanlığı Kurulmuştur (54).

Görevleri;

1. Türk gençliğinin okul içi ve okul dışı beden, ahlak yeteneklerini geliştirmesine katkıda bulunmak ve sosyal ihtiyaçlarını karşılamaktadır.
2. Oyun, beden eğitimi, spor, izcilik ve serbest zaman çalışmalarını yönetmek, spor tesisleri kurmak spor malzemelerini temin etmek.
3. Sporun geleceği için Teknik ve idari personeli yetiştirmek.
4. Gençlere en verimli gelişim çağlarında eğitim, sosyal refah, sağlıklı çalışma, eğlenme ve dinlenmelerine sağlayan etkinlikler düzenlemek.
5. Beden terbiyesi ve spor öğretmenlerini modern eğitim şartlarına uygun yetiştirmek.
6. Spor kulüplerinin gelişmesine yardımcı olacak imkânlar sağlamak.
7. Köy gençliğini köy şartları uygun spor dallarına yönlendirmek.
8. Türk sporunu uluslararası ilişkilerle geliştirmek.
9. Türk gençleri ile diğer milletlerin gençleri arasında kültür ve görgü alış verişini geliştirmek adına sosyal görevleri üstlenmiştir (49).

Teşkilat yapısı; merkezde bakanlık makamı, kurullar, danışma birimleri, esas birimler, yardımcı birimler ve bağlı kuruluşlar olarak örgütlenmektedir. Taşrada ise İl Müdürlükleri ile Spor Akademisi Müdürlükleri bulunmaktadır.

Spor Bakanlığı, karmaşık olan spor yönetimini bu teşkilatlanmasıyla alanın da uzmanlaşmış bir bakanlıkla yönetmek istemesi mantıklı olmuştur (48). Fakat Gençlik ve Spor Bakanlığı istenilen hedefe ulaşamamıştır. Sebebi ise Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü'nün bir türlü uygulamak istediği spor politikasını belirleyememesi yönetimini yenileyememesi olmuştur. Spor federasyonları uluslararası spor faaliyetlerden olumsuz sonuçlar alınca 13 yıllık bir hizmetin sonunda sporun nasıl yönetileceği konusundaki tereddütlerin artmasıyla Bakanlıklar

birleştirilerek Milli Eğitim Gençlik ve Spor bakanlığı'' kurulmuş idi (127). BTGM ise bu bakanlığa bağlandı. Bu yönetim sürecini özetleyecek olursak Gençlik ve Spor Bakanlığı, Türk sporunun siyaset platformunda sözünün duyulması için başvurulan bir çare olmuştur (148).

2.1.4. Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü (GSGM) Dönemi (1986- 2011)

1938-1986 tarihlerinde sporun yönetimini üstlenen Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü spor federasyonlarının yapısı, çağın gelişimine ve toplumsal değişimlere ayak uyduramayınca, 3530 sayılı yasanın birçok önemli ilke içermesine rağmen çağın gereksinimlerinin gerisinde kalmaya başladığı ileri sürülerek yeni bir spor yönetimi kurulması gerektiği ileri sürülüyordu (131).

Bu vesileyle "*Beden Terbiyesi yasası yerine değişen ve gelişen artılara uyum sağlayan BTGM' nün teşkilat ve görevleri hakkında 3289 sayılı bu yasa 21 Mayıs 1986 tarihinde kabul edilerek 28 Mayıs 1986 tarih ve 19120 sayılı resmi gazetede yayınlanmıştır*". Daha sonra çıkarılan 2 Mart 1989 tarih ve 356 sayılı Bakanlar Kurulu kararı ile (02.03 1989) resmi gazetede yayınlanması ile Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü (GSGM) adını almıştır (57,56). Başkanlığa bağlı Genel Müdürlük devlet bakanlığının denetiminde spor etkinliklerini sürdürmeye başlamıştır.

Genel Müdürlüğü'nün (GSGM) teşkilat görevleri hakkındaki yasa şu esaslara dayandırılmıştır;

Anayasamızın 59'cu maddesinde yer alan "*Devletin her yaştaki vatandaşının ruh ve beden sağlığını geliştirecek tedbirleri alır. Sporun kitlelere yayılmasını teşvik eder. Devlet başarılı sporcuyu korur*" kararıyla devletin sporu, sosyal yapı içerisinde bünyesine aldığı ifade etmektedir (98).

2.1.4.1 Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nün (GSGM) Görevleri

-Gençlerin ve vatandaşın eğitimden arta kalan zamanlarda moral, güç, fizik ve becerilerini imkân tanıyan oyun, beden eğitimi ve spor aktivitelerini yönetmek;

gençliğin serbest zamanını faydalı hale getirmesine olanak sağlamak, gençliği bağımlılıklardan uzaklaştırmak adına çalışmalarda bulunmak.

- Milli Eğitime bağlı bütün eğitim - öğretim kurumlarında; yurt içi ve yurt dışı spor aktiviteleri düzenlemek ve bu aktivitelerin ihtiyaçlarını imkân sağlamak

- Spor kulüpleri ile sporcuların vize işlemlerini takip etmek.

- Spor dallarını belirlemek amacıyla gereklilikleri tespit etmek.

- Beden eğitimi için gerekli olan kamplar, tesis, malzeme, gençlik merkezleri ve sahaları temin ederek vatandaşın hizmetine sunmak.

- Sporcuların sağlığını önem vermek ve önlemler almak, spor sakatlıkları için sağlık merkezleri kurmak ve işletmelerine olanak sağlamak.

- Spor müsabakalarında uluslararası kurumların ve her türlü talimatın uygulanmasına zemin hazırlamak.

- Futbol müsabakalarından gelen bütçeyi yönetmek.

- Spora olan ilginin artmasına imkân sağlayan yayınlar yapmak.

- Genç neslin serbest zamanlarını değerlendirebilmesi adına diğer kuruluşlarla diyalog halinde olmak.

- Spor müsabakaları için gerekli Uluslararası kuruluşlarla iletişimi sağlamak.

- Spor kuruluşlarını ve kulüplerini denetlemek.

- Başarılı sporcularımıza ve hocalarına (antrenörlere) gerekli yardımın yapılmasını imkân sağlamak (19, 13).

2.1.4.2. Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nün (GSGM) Teşkilat Yapısı

Diğer yönetimlerde olduğu gibi Genel Müdürlük de taşra ve merkez teşkilatından oluşmaktadır.

Merkez Teşkilatı; Genel Müdürlük, danışma ve denetim birimleri, ana hizmet birimleri, sürekli kurul ve yardımcı birimler oluşturmaktadır.

Taşra Teşkilatı; Spor Dalı Temsilcileri ile Gençlik ve Spor İl ve İlçe Müdürlüklerinden oluşmaktadır (1).

2.1.4.2.1. Merkez Teşkilatı

Genel Müdürlük; Teşkilatın en üst yetkilisi genel müdürlerdir. Genel müdür hizmetlerin mevzuat, milli güvenlik siyasetinde, kalkınma planlarına, yıllık programlara uygun olarak yürütmekte teşkilatın faaliyet alanına giren konularda diğer kamu kurum ve kuruluşları ile işbirliği ve koordinasyonu sağlamakla ve taşra teşkilatının faaliyetlerini, işlemlerini ve hesaplarını, bu yasaya göre tescil yapılan spor kulüp ve kuruluşları ile spor amacı taşıyan teşekkülleri denetlemekle görevli yetkili kılınmıştır (1, 53).

Ana Hizmetler Birimleri;

1. Spor Faaliyetleri Daire Başkanlığı
2. Dış İlişkiler Daire Başkanlığı
3. Tesisler Daire Başkanlığı
4. Spor Eğitimi Daire Başkanlığı
5. Spor Kuruluşları Daire Başkanlığı
6. Gençlik Hizmetleri Daire Başkanlığı

Danışma ve Denetim Birimleri;

1. Teftiş Kurulu Başkanlığı
2. Hukuk Müşavirliği
3. Araştırma Planlama ve Koordinasyon Dairesi

Yardımcı Birimler;

1. Personel Eğitim Daire Başkanlığı
2. İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı
3. Sağlık İşleri Daire Başkanlığı
4. Savunma Uzmanlığı

Sürekli Kurullar;

1. Merkez Danışma Kurulu
2. Merkez Ceza Kurulu
3. İl ve İlçe Danışma Kurulu
4. Gençlik Ve Spor Şuraları (1, 56).

2.1.4.2.2. Taşra Teşkilatı

Taşra Teşkilatı illerde, Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü, ilçelerde ise Gençlik ve Spor İlçe Müdürlükleri sorumludur. İllerde vali, ilçelerde kaymakam gençlik ve spor başkanıdır. Bu teşkilatın hizmetlerini illerde il müdürü, ilçelerde ilçe müdürlerinin denetiminde yürütülür. Spor hizmetlerinin yürütülmesinde il müdürü valiye, ilçe müdürü kaymakama karşı birinci derecede sorumludurlar. İl teşkilatının bütçesi özeldir. İl bütçesinden ilçelere il danışma kurulunun teklifi ve valinin onayı ile ödenek imkânı sağlanır.

İllerde Valilerin sorumluluğu altında, gençlik ve spor işleriyle ilgilenen spor dalı temsilcileri (il temsilcileri) mevcuttur. İlde uygulanmakta olan spor dallarının ilgili federasyonları ile uyumlu çalışabilme ve bu federasyonların taşra bağlantılarını sağlamaktadır.

Gençlik ve Spor İl ve İlçe Müdürlüklerinde bulunan başlıca şubeler şunlardır;

Spor Hizmetleri Şubesi

1. Gençlik, beden eğitimi ve okul sporları hizmetleri
2. İl ve ilçe spor faaliyetleri
3. Federasyon faaliyetleri
4. İl ve ilçe ceza kurulu hizmetleri
5. Sicil-lisans hizmetleri
6. Sporcu sağlığı hizmetleri

İdari İşler Şubesi

1. Personel hizmetleri
2. Malzeme hizmetleri
3. Muamelat hizmetleri
4. Arşiv hizmetleri
5. İstatistik hizmetleri
6. Sivil savunma hizmetleri
7. Teftiş ve soruşturma hizmetleri

Tesis Hizmetleri Şubesi

1. Tesis (akım-onarım) hizmetleri
2. Tesislerin işletilmesi hizmetleri
3. Reklam hizmetleri

Muhasebe ve Bütçe Şubesi

Hizmet şubeleri, tek tek veya birleştirilerek şube müdürlerinin denetiminde yürütülür. Hizmet şubelerinin il ve ilçeye genel müdürlükçe tahsis edilen kadro sayısına göre arttırıp azaltılabilmektedir (56).

2.1.4.3. Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nün Yönetim Anlayışı

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü, başkanlığa bağlı olarak teşkilatlanması gençlik ve spor konularını aynı bütünün içinde ele alması merkeziyetçi bir yapı özelliği olduğunu göstermektedir. Fakat GSGM, BTGM'ye göre bazı konularda merkeziyetçi anlayıştan uzak ve yerinden yönetim özellikler taşımaktadır (37).

GSGM'nin en yüksek danışma ve karar organı 3530 sayılı yasayla kurulan "*Merkez Danışma Kurulu'nun*" yapısını oluşturan üyelerin seçimini başbakan gerçekleştirmektedir. Başbakan tarafından seçilen beş ve ilgili bakanlıklardan seçilen dört temsilciden oluşmaktadır. GSGM merkez danışma kurulunda ise, bakanlıklarca seçilen temsilci sayıları aynı kalmakla beraber, bakan tarafından atanan temsilci sayısının beşten üçe düşürülmesi, merkez danışma kuruluna ayrıca özerk kuruluşlarca seçilen dört temsilci daha ilave edilerek, toplam üye sayısı arttırılmıştır. Böylece kurul üye sayısı artarken, merkezi idare temsilcilerinin sayıca azaltılmıştır ve kurulda özerk kuruluşlara da temsil hakkı tanınmasıyla, spor kurum ve işlevlerinin sevk ve idaresinde yetki ve sorumluluğu daha geniş alanlara yayarak idare edilen ayrımını ortadan kaldırılmasına etken olmuştur. Demokratik bir spor yönetimi anlayışına işlerlik kazandırması, açısından oldukça önem taşımaktadır (98).

Geçmişten günümüze birçok ortak sayabileceğimiz özellikler, sporun genel, siyasal, toplumsal, ekonomik ve kültürel nedenler karşısında bir türlü bağımsızlık kazanamamış olmasıdır. Bu durum, spor teşkilatlanmasında deneme yanılma yöntemiyle doğruyu keşfetme yöntemini seçtiğini ifade etmektedir. Hâlbuki deneme

yanılma yöntemi, doğru teşkilatlanmanın en pahalı yöntemlerinden biri olarak bilinmektedir (42).

2.1.4.4. Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nün Mali Yapısı

Genel Müdürlük merkez teşkilatı katma, taşra teşkilatı ise özel bütçelidir. Merkez, teşkilatı Sayıştay'ın denetimine tabidir. 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 alınarak 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 yapılmaktadır.

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nün gelirleri şunlardır;

- Spor Toto ve Spor - Loto'dan alınacak gelirler
- Genel bütçeden spora ayrılan ödenek
- Spor müsabakalarından alınacak olan bütçe
- Milli ve ulusal müsabakaların gelirleri
- Türkiye Radyo ve Televizyon Kurumundan naklen yayın hakkı gelirleri
- Her türlü spor işletme gelirleri ile kiralar
- Muhtelif fonlardan verilecek hisseler
- Matbaa, yayın ve basılı evrak gelirleri
- Her türlü bağışlar
- İtiraz ve ceza gelirleri
- Spor 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 (19).

2.1.5. Gençlik ve Spor Bakanlığı

Gençlik ve Spor Bakanlığının “6/4/2011 tarihli, 6223 sayılı Kanun” verdiği yetkiye dayanılarak, Bakanlar Kurulunun 3/6/2011 tarihinde kurulması kararlaştırıldı. Kanun Hükmünde Kararname ile teşkilat yapısında değişikliğe gidilen Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü’nün 3289 sayılı kanunda yer alan “*Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü*” ibaresi “*Spor Genel Müdürlüğü*” olarak değiştirildi.

Bakanlığın görev alanıyla ilgili olarak il ve ilçe düzeyinde yapılması gereken iş ve işlemler Spor Genel Müdürlüğü’nün, Gençlik Hizmetleri ve Spor İl ve İlçe Müdürlükleri aracılığıyla yürütülmektedir. Bu amaçla Spor Genel Müdürlüğü bütçesine gerekli ödenek konulur. Bakanlık, merkez teşkilatından oluşur. Bakanlığın yurtdışında yürüteceği program, proje ve faaliyetlerin gerektirdiği koordinasyonun sağlanması amacıyla “*Koordinasyon Ofisleri*” kurulabilir. Koordinasyon ofislerinin kurulacağı yerler ve süresi ile ofislerin çalışma usul ve esasları; bu ofislerde, Bakanlık ve bağlı kuruluşların personelinden görevlendirilenler ile bunlara yardımcı olmak üzere mahallinden temin edilen ve ofis hizmetlerinde çalışan personelin niteliği, sayısı, görev süresi ve bunlara ödenecek ücretlerin belirlenmesi, personele yapılacak ödemeler dışında kalan diğer harcamaların neler olacağı ve harcamaya ilişkin usul ve esaslar “*Bakanlar Kurulunca*” belirlenmektedir (2).

2.1.5.1. Gençlik ve Spor Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname

Bu kanun hükmünde kararnamenin amacı, “*Gençlik ve Spor Bakanlığının kuruluş, görev, yetki ve sorumluluklarını düzenlemektir. Bakanlığın en üst amiri olan Bakan, Bakanlık icraatından ve emri altındakilerin faaliyet ve işlemlerinden Başbakana karşı sorumludur. Müsteşar, Bakandan sonra gelen en üst düzey kamu görevlisi olup Bakanlık hizmetlerini, Bakan adına ve onun emir ve yönlendirmesi doğrultusunda, mevzuat hükümlerine, Bakanlığın amaç ve politikalarına, stratejik planına uygun olarak düzenler ve yürütür. Bu amaçla, Bakanlık kuruluşlarına gereken emirleri verir ve bunların uygulanmasını gözetir ve sağlar. Müsteşar bu*

hizmetlerin yürütülmesinden Bakana karşı sorumludur. Müsteşar yardımcı olmak üzere iki Müsteşar Yardımcısı görevlendirilebilir” (2).

2.1.5.2. Bakanlığın Hizmet Birimleri

- a) *Gençlik Hizmetleri Genel Müdürlüğü.*
- b) *Proje ve Koordinasyon Genel Müdürlüğü.*
- c) *Eğitim, Kültür ve Araştırma Genel Müdürlüğü.*
- ç) *Spor Hizmetleri Dairesi Başkanlığı.*
- d) *Dış İlişkiler Dairesi Başkanlığı.*
- e) *Hukuk Müşavirliği.*
- f) *Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı.*
- g) *Personel Dairesi Başkanlığı.*
- ğ) *Destek Hizmetleri Dairesi Başkanlığı.*
- h) *Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı.*
- ı) *Basın ve Halkla İlişkiler Müşavirliği.*
- i) *Özel Kalem Müdürlüğü (4).*

2.1.5.2.1. Gençlik Hizmetleri Genel Müdürlüğü Görevleri

“08/06/2011 tarihli ve 638 sayılı Gençlik ve Spor Bakanlığı'nın Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname” ile Gençlik Hizmetleri Genel Müdürlüğü'ne aşağıda sayılan görevler verilmiştir;

- 1 .Gençlere yönelik istismarın ve şiddetin engellenmesi ile gençler arasında her türlü ayrımcılığın giderilmesi amacıyla gerekli tedbirleri almak ve bu hususlarda öneriler geliştirmek,*
- 2. Yurtiçi veya yurtdışında gençlikle ilgili toplantı, kurs, seminer ve benzeri faaliyetler düzenlemek, düzenlenen faaliyetlere katılmak ve bu faaliyetleri desteklemek,*
- 3. Gençlere hizmet veren gençlik merkezi ve benzeri tesisler ile gençlik ve izcilik kamplarının kurulması ve çalışmasına ilişkin usul ve esasları belirlemek, bunları geliştirici ve tanıtıcı faaliyetlerde bulunmak.*

4. Sosyal hayatın her alanına gençliğin etkin katılımını sağlayıcı öneriler geliştirmek.
5. Gençlik derneklerinin tescil, vize ve aktarma işlemlerini yapmak.
6. Gençleri kötü alışkanlıklardan koruyacak çalışmalar yapmak ve bu konuda faaliyetler yürütmek.
7. Ulusal ve yerel düzeyde gençlik etkinlikleri düzenlemek.
8. Gençlik haftası etkinliklerini düzenlemek.
9. Gençlik alanında faaliyet gösteren sivil toplum kuruluşları ile kamu kurum ve kuruluşları, mahalli idareler ve üniversitelerin ilgili birimleriyle ilişkileri yürütmekdir (2).

2.1.5.3. Gençlik ve Spor Bakanlığının Görevleri

- a) Gençliğin kişisel ve sosyal gelişimini destekleyici politikaları tespit etmek, farklı genç gruplarının ihtiyaçlarını da dikkate alarak gençlerin kendi potansiyellerini gerçekleştirebilmelerine imkân sağlamak, karar alma ve uygulama süreçleri ile sosyal hayatın her alanına etkin katılımını sağlayıcı öneriler geliştirmek ve bu doğrultuda faaliyetler yürütmek, ilgili kurumların gençliği ilgilendiren hizmetlerinde koordinasyon ve işbirliğini sağlamak.
- b) Gençliğin ihtiyaçları ile gençliğe sunulan hizmet ve imkânlar konusunda inceleme ve araştırmalar yapmak ve öneriler geliştirmek, gençlik alanında bilgilendirme, rehberlik ve danışmanlık yapmak.
- c) Gençlik çalışma ve projelerine ilişkin usul ve esasları belirlemek.
- ç) Gençlik çalışma ve projeleri yapmak, bu çalışma ve projeleri desteklemek, bunların uygulama ve sonuçlarını denetlemek.
- d) Spor faaliyetlerinin plan ve program dâhilinde ve mevzuata uygun bir şekilde yürütülmesini gözetmek, gelişmesini ve yaygınlaşmasını teşvik edici tedbirler almak.
- e) Spor alanında uygulanacak politikaları tespit etmek ve uluslararası kuralların ve talimatların uygulanmasını temin etmek.
- f) Mevzuatla Bakanlığa verilen diğer görev ve hizmetleri yapmaktır (2).

2.2. Tükenmişlik Kavramı

Gelişen ve değişen dünyada günümüz yaşam şartlarının zorlukları, insan yaşamında kendini hissettiren zorlamalarla karşı karşıya bırakmaktadır. Bu zorluklar yaşam kalitesini olumsuz etkileyerek, kaliteli yaşam şartları için gerekli olan enerjinin tamamını harcayabilmekte ve bireyi güçsüz, çaresiz bırakabilmektedir (81).

Tükenmişliğin bir diğer tanımı ise; hastalık gibi gözükse bile iş hayatındaki stresin devamlılığı sonrasında, bireyde oluşan mental ve fiziksel enerji azalmasıdır.

Freudenberger (1974) tarafından ilk defa tespit edilen tükenmişlik ifadesi sonraki yıllarda Maslach ve Jackson (1986) ifade etmişlerdir. Meslek açısından değerlendirildiğinde birebir insanlara olanak sağlayan meslek gruplarında görüldüğü kabul edilmiştir (93).

Tükenmişlik tanımları; Bireyin var olan enerjisini aşırı kullanması sonucunda oluşan yorgunluk belirtileridir şeklinde ifade edilmektedir (35).

Santinello tükenmişliği (1990) *“bireyler arası ilişkilerde mesafeyi, duyarsızlığı ve ilgisizliği içeren psikolojik bir sorun”* olarak tanımlamıştır.

Pines ve Maslach tükenmişliği; bireyin var olan olumsuz kaygısı, sorunlu iş tutumu, hastalıklara karşı ilgisizliğin oluşması ve duygusuzlaşma gibi belirtileri kapsayan fiziksel bir duygusal tükenme olarak tanımlanmıştır (81).

Maslach ve Jackson'ın iş tükenmişliği tanımı ise; duyarsızlaşma, kişisel başarı ve duygusal tükenmedeki azalmaları ifade etmektedir. Duyarsızlaşma; kendisi haricindeki bireylere olumsuz tavırlar sergilemek ve alaycı yaklaşımlarda bulunmak. Kişisel başarı; bireyin kendisini var olan yetilerinden daha aşağıda olduğunu hissetmesi durumudur. Duygusal tükenme; bireyin iş yerinde kendisini aşırı olarak duygusal yönden tükendiğini hissetmesi olarak ifade edilmiştir (93).

Cherniss' in iş tükenmişliğine olan tanımı ise; bireyin kendi kendine yaşamış olduğu ileri düzeydeki stresin, doyumsuzluğa tepki olarak bireyin ruhsal olarak

çalıştığı kurumdan uzaklaşması şeklinde tanımlanabilir. İşin vermiş olduğu stresten dolayı bireyde oluşan; duygusal, davranışsal, motivasyonel ve tutumsal farklılıklar birey üzerinde baskı olduğunu ve bu baskının kişide kalıcı olmayan halsizlik, yorgunluk ve zorlanma yapabileceğini ifade etmişlerdir (81).

Maher'in iş tükenmişliği ise; uykusuzluk, alkol, işe gelmeme, ilaç kullanma, işe gelmemek için kendisince haklı sebepleri olduğunu düşünme ve bu düşüncesinden de olumsuz olarak etkilenmesi kötümser ve suçluluk duygusunun ağır basması gibi birçok depresyonu ifade eden karmaşık bir hal içerisinde olma durumu olarak tanımlanmıştır (93).

2.2.1. Tükenmişlik ile İlgili Görüşler

Tükenmişlik, bireyin kendisine ve çevresindekilere karşı olumsuz tutumlarını ortaya koyar. Sürekli olarak işine karşı stres halinde olma durumudur (81).

2.2.1.1. Freudenberger'in Tükenmişlikle İlgili Görüşleri

Freudenberger'e göre tükenmişlik deneyiminde; çabuk sinirlenme, birden bire huzursuzluk hallerine girme, çok çabuk duygusal ruh haline girme ve gözyaşlarını tutamama, kendisi için önem ifade etmeyen ve gerekli olmayan iş yükünün altında kalma durumu. Hemen sinirlenebilme, şüphe, alınganlık, başkaları tarafından aldatılmış olabileceği kuşkusu içerisinde olma durumudur.

Bu şüpheli durum omnipotan duygusuna yol açabilmektedir. Başkalarının kendisine yaklaşma sebebinin çıkar sağlamak amacıyla olabileceğini düşünmektedir. Sonraki süreç ise bireyin davranış, hareketlerinde, bakışlarında, ifadelerinde depresif görüntüsü oluşmaktadır. İş yerinde geçirilen zamanın artmasına karşın var olan başarı düşmekte ve kişi arkadaşlarının çoğunu yitirmektedir (121, 93).

2.2.1.2. Maslach'ın Tükenmişlik İle İlgili Görüşleri

Malach'ın tükenmişliği sosyal ve psikolojik açıdan ele almıştır. Birey üzerinde işin yorucu ve bireysel stresin artmasına ve hislerini belirtmesine sebep olabilmektedir. İnsanlarla yüz yüze olunan mesleklerde çalışan bireyler imkân

sağladıkları kişilerden kendilerini mental olarak koruyabilmeleri için tarafsız ve mesafeli tavır içerisinde olmalıdırlar. Fakat bireylerin etkileşimlerden etkilenmemesi adına iş yaşamında ilk yıllarda deneyimin olmamasından kaynaklanan nedenle tükenmişlik süreci başlayabilmektedirler. Maslach tükenmişliği; kişisel başarı eksikliği, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma olarak ele almışlardır (93).

2.2.1.3. Edelvich ve Broodsky'nin Tükenmişlik İle İlgili Görüşleri

Edelvich ve Broodsky (1980) tükenmenin iş koşullarındaki sorunlara bağlı olarak kişinin enerji, amaç ve hedeflerin giderek azaldığını savunmuşlar ve dört tükenmişlik evresi belirlemişlerdir (121, 31, 93).

2.2.1.3.1 Birinci Evre–İdealistik Coşku ve Hayal Kırıklığı

Birinci evrede bireyde fazla enerji, umut ve beklentiler ön safhadadır. İş hayatında birey, fazla enerji, yüksek hedefler, idealler ve seçtiği mesleğin en zirve hedefine ulaşabilmek adına aşırı motivasyon göstermeye eğilimlidir.

Bireyin mesleği onun için her şeyden önemlidir. Bundan dolayı yorucu iş saatlerine, gereksiz iş yüküne, uykusuzluğa, gergin çalışma ortamlarına, kendisine ve yaşamı için gerekli diğer sosyal faaliyetlere zaman ve enerji ayırmamaya özen gösterir. Bu bireyler işi için bu kadar özveride bulunurken takdir görmesi yerine eleştiri almaya başlayınca birey işi için gösterdiği gayretin yerini durgunluk, hayal kırıklığı alır (93).

2.2.1.3.2. İkinci Evre – Durağanlaşma

İkinci evrede çalışan birey, takdir görmemenin vermiş olduğu sıkıntılar birey üzerinde durgunluk yaratır. Kafasının da soru işaretleri vardır, yaptığı işi yavaşlatmayı düşünür; var olan enerji seviyesini yavaşlatır ve motivasyonu azalır. Kişi mesleği için hayal ettiğini bulamayınca şaşkınlık yaşar. Birey bu evreyi iş hayatında yolun sonuna gelme, işinden gelecek bekleme, işi için umutlarının bittiğini hissetmeye başlar. İşten almış olduğu doyum azalmıştır. İş dışı ilgiler daha önemli hale gelebilir (121, 31, 93).

2.2.1.3.3. Üçüncü Evre–Engelleme Dönemi

Bu evrede birey yaşadığı olayları yeniden gözden geçirmeye başlar. İşine çok önem göstermesine rağmen kendisine yeterince iş yükü verilmediğini, kendisi için verilen kararlara katılma yetkisinin olmadığını ve hatta yeterince takdir görmediğini düşünür. Bu yüzden birey kendisini güçsüz ve etkisiz hisseder.

Bireyin kendine vermiş olduğu güç kaynakları da yetersiz olduğundan tükenmişlik alarm verici bir hale ulaşmaktadır. Yönetici bireyin duygusal gereksinimlerini karşılamamakla ya da önem vermemektedir. Bu süreç olumsuz geri bildirimlerle yöneticiye geri döner ve tükenmişliği derinleştirir. Bu süreçte üç yoldan biri seçilmektedir. Bunlar, adaptif savunma ve başa çıkabilme, maladaptif başa çıkabilme, tükenmişliği aşama kazandırma ve bireyin içinde bulunduğu süreçten uzaklaşma durumudur.

Yaygın maladaptif başa çıkma davranışı, sorunu benimseyip, daha çok ve daha uzun çalışarak sorunun üstesinden gelmeye çalışır. Bu durum iş yaşamına daha uzun zaman ayırmasından dolayı meslek dışı ilişkileri olumsuz etkilemekte, bireyin aile fertlerine ve yakın dostlarına, arkadaşlarına giderek yabancılaşmasına neden olmaktadır. Bundan da anlayacağımız üzere birey aile ve yakın ilişkilerinde bu sorunu yaşamaktadır.

Birey olumsuzluklarla baş edebilmek adına, kişi işlevlerini en aza indirmektedir. İşinden duygusal olarak uzaklaşmakta ve kendi kendine kırgınlık yaşamaktadır. Engellemelerin kaynağı olarak gördüğü kişilerden uzak durmak ve işini sadece teknik boyutta sürdürmektedir. Bu süreçte yaşayan bireyler mesleğine karşı olumsuz tutumlar içinde mesleğini devam ettirmekte ya da mesleğini bırakmaktadır (121, 33, 93).

2.2.1.3.4. Dördüncü Evre-Apati

Bu evre en zor ifade edilen evredir. Bu süreçte birey yüksek seviyede ilgisizlik, sık sık yakınma ve şikâyetler, işine karşı derin bir inançsızlık, umutsuzluk içerisinde olduğu görülmektedir. Birey için mesleği sadece devam etmesi gerektiği

için sürmektedir. Çalışan için iş yerindeki güvence ön plandadır. Sağlığı ile ilgilenmemekte, apatik bir “öfke” içinde yaşamını sürdürmektedir.

İşe zamanında gelmeme, işten kaçma, insanlarla yüz yüze gelmeme çabalarındadır. Bu süreçte mekanik olmak ve rutinleri korumak büyük önem taşımaktadır. Bu evreler her zaman sırası ile yaşanmayabilir. Farklı evreler arasında gelgitler olabilmektedir (121, 33, 93).

2.2.2. Tükenmişliği Etkileyen Unsurlar

Bireyin tükenmişlikten etkilenmesini sebep olan unsurların başında bireyin kendisi veya çevresel unsurların etkilediği gözlemlenmiştir (103, 132). Bu duruma örnek vermek gerekirse; yaş, cinsiyet, medeni durum, öğrenim seviyesi, performans, beklentiler, kaygı, mesleki tedirginlik ve doyum, yöneticilerin davranışları, kişilik , bireysel gereksinimler tükenmişliğe etkileyen bireysel unsurlar olarak ifade edilmektedir (72, 132).

Bireysel faktörler her bireyi farklı şekillerde etkileyebilmektedir. Şartların eşit olduğu iş görenlerin bazılarında tükenmişlik gözlemlenirken, diğer iş görenlerde bu durum farklı olabilmekte ve tükenmişlik görülmemektedir. Tükenmişliğin kurumsal sebepleri ise; ortam, mesai şartları, iş güvenliği, yönetim, ücret, işyerindeki iletişimsizlik, amir baskısı, rol belirsizliği örnek oluşturmaktadır (28, 72, 132).

2.2. 3. Tükenmişliğin Belirtileri

Bireylerde belli psikosomatik rahatsızlıklara neden olmaktadır. Bu sorunları şöyle sıralayabiliriz; işten çıkma, iş doyumsuzluğu, ailesi yaşantısında problemler, huzursuzluk, uykusuzluk, alkol, sigara, ilaç kullanımında artış gibi sorunlara yol açmaktadır.

Fiziksel olarak yorgunluk, kronik soğuk algınlığı, genel vücut ağrıları, solunum güçlüğü gibi şikâyetler başlıca belirtileridir. Birey işine uyumda güçlük yaşamakta, işinde hatalar yapmakta, işe geç kalma, iznini çeşitli sebepler bularak uzatma, iş ve iş dışındaki ilişkileri bozacak davranışlar sergilemektedir (73).

2.2.4. Tükenmişliği Önleme Yolları

Her şey bireyin iyileşme isteğinde bitmektedir. Sosyal çevresi, arkadaşları, mesai arkadaşları, ailesi, müdürlerinin yardımlarıyla tükenmişliğin ilerlemesi bitebilir veya değişim sağlanabilir (36, 64, 82).

Tükenmişliğin bitirilmesinde birey kendi sorumluluğu bilmeli ve sınırlarını belirlemesi önemlidir (36, 141).

2.3. İş Doyumu

2.3.1. İş Doyumunun Tanımı

Gelişmekte ve değişmekte olan Dünyada, sanayi devrimiyle milletler gelirlerini sağlayabilmek adına iş yerleri açmaya ve şirketler kurmaya başlamışlardı. Daha önceki dönemlerde nüfusun ortalama %70 i kendi işyerinde (evlerinde, mahallelerinde) çalışırken bu dönemden sonra bu oran %5'lere kadar azalmıştır (120).

Locke ve Henne' ye göre iş doyumu bireyin işinden aldığı mutluluk olarak ifade etmektedirler. Bir başka tanım ise kişinin işle ilgili duygusal tepkilerinin tamamıdır (102).

Bu süreçte bireyler alışmış oldukları kendi çalışma düzenlerinden ayrılarak toplumlar halinde toplu olarak çalışmaya başlamışlardır. Kendi işinde yetkili olan birey fabrikada işçi olarak işe başlayınca söz söyleme ve karar verme yetisini kaybetmiştir. Bu durum birey üzerinde, kurumuna karşı yabancılaşmasına neden olmaktadır. Nüfusun önemli bir kısmını bu süreci yaşayan bireyler oluşturmaktadır.

Bu süreç içerisinde bireyler çiftçilikten, esnafıktan fabrikalarda veya üretim atölyelerinde işçi olarak çalışmaya başlamışlardır. İş görenlerin çalıştıkları fabrikalarda disiplinli bir şekilde eğitim gördükten sonra yaptıkları işlerde başarı sağladıkları gözlemlenmiştir.

İş görenin yetenekleri doğrultusunda toplum içerisinde yer edinmesi bireyin yeteneklerini ölçen toplum onları bireyselleştirmektedir. Bu yüzyılda kişiler; geleneksellik yerine oluşmakta olan kültürü özümsemeye başlamışlardır. Bu sebepten geçmişin izlerini silip geleceğe ayak uyduran insan örneği oluşmaya başlamaktadır.

İş hayatında birey becerileriyle toplum gözünde bireyselleşmeye başlamıştır. Hayatının ve emeklerinin karşılığını medeniyete bırakarak, hoşuna gitmeyen, kendisini yenileyemediği işte çalışıyor olması birey üzerinde yabancılaşma, dışlanmışlık ve olumsuz ruh hallerine sevk etmektedir. İş görenler bir yandan yeteneklerini ve becerilerini kanıtlama derdinde bir yandan da yeteneklerinden uzak işlerde çalışıyor olmaları yaptığı işten mutsuz olmalarına ve iş konusunda hayal kırıklığına uğramalarına neden olmaktadır (136).

İş doyumunu kavramının Türkiye’de yarattığı etkiyi inceleyecek olursak konu ile ilgili birçok araştırma yapılmasına rağmen yurt dışında yapılan çalışmalardan daha az yapıldığı söylenebilir. Yapılan çalışmalar incelendiğinde yoğunluk iş doyumunu değerlendirdiği görülmektedir. Çalışmalar daha çok ilköğretim, lise ve üniversiteler oluşturmaktadır. Bazı çalışmalar ise; ücrete, işin kalitesine ve sosyo - demografik özelliklere göre iş doyumunu incelemişlerdir.

Bir başka çalışmada ise farklı kurumları karşılaştırmışlar veya aynı kurum çalışanların doyumlarını incelemişlerdir. Direkt olarak doyumunu inceleyen çalışmalar olmuş ise de doyuma ilave verimlilik, kuruma bağlılık, moral ilişkileri gibi incelemelerde yapılmıştır (128).

İş doyumunu tanımlarına örnekler vermek gerekirse; iş doyumunu bireyin işinden beklentilerindeki fiziksel, psikolojik, duygusal olarak karşılık görme derecesidir (118).

İş doyumunu; Bireyin işinden elde ettikleri ile işinden beklentileri arasındaki tepkimedir (113).

İş doyumunu; İş görenin çalıştığı kurumdaki mutluluğu iş görenin iş doyumunu ifade edebilmektedir (99).

2.3.2. İş Doyumuyla İlgili Teoriler

İş doyumunu açıklamak için geliştirilen başlıca teoriler şunlardır;

2.3.2.1.Çift Etmen Teorisi:

1959 yılında Herzberg' in geliştirmiş olduğu çift etmen teorisi iş görenlerin doyumunu iki şekilde ifade etmiştir.

Güdüleyici etkenler; Ün, takdir edilme, başarı, gelişme, yükselme ve sorumluktur.

Durum koruyucu etkenler ise; kurumların sağlayabileceği imkânlar, kazanılan gelir, iş görme şartları gibi kişiler arası ilişkilerdir (74).

İlk faktörün varlığı iş doyumunu arttırdığı yokluğu ise doyumsuzluğa neden olmamıştır. Başka bir tanımla ifade etmek gerekirse; kişinin içinde başarılı olması, takdir görmesi onu doyumlu kılarken bunların olmaması doyumsuzluğa yol açmamaktadır.

Çalışma şartlarının kötülüğü, kurumun yönetimi gibi unsurlardan oluşan ikinci faktörün varlığıysa kişiyi doyumsuz kılarken, yokluğu doyum sağlamaktadır. Örneğin kurumun temiz olmama durumu iş görenler için doyumsuzluğu oluştururken; temiz olma durumu ise doyumunu oluşturmamakta fakat doyumsuzluğu engelleyebileceği düşünülmektedir (11). Buradan anlaşılan kötü koşulların düzeltilmesi kişiyi ancak doyumsuzluğundan kurtarmakta fakat doyumlu olmayı sağlamamaktadır.

Herzberg'in teorisi döneminde ilgi görmüş ve birçok çalışma yapılmıştır. İncelemelerin bir bölümü teoriyi desteklerken bir bölümü de onay vermemiştir. Örnek vermek gerekirse; Rehabilitasyon merkezleri üzerinde yapılan incelemede danışmanlar işlerinde en hoşlarına giden şeyin motivasyon olduğu söylerken en

hoşlarına gitmeyen şeyin ise temizlik unsuru olduğunu söylemişlerdir. Böyle bir çalışma Herzberg'i destekler niteliktedir (52). Bir diğer çalışmada ise üniversite eğitim çalışanları birçok unsurdan aynı anda hem doyum hem de doyumsuzluk hissettiklerini ifade etmişlerdir. Herzberg teorisine çelişen ifadelerdir (101).

2.3.2.2.Eşitlik Teorisi

Adams' ın geliştirmiş olduğu teori iş doyumunu, güdüleme ve örgütsel adaleti konu edinmiş teoridir (65). Bireyler bu teoriyle kurumuna sarf etmiş olduğu emeğin, bilginin, katkıların ve becerilerin sonucunda kendileriyle aynı şartlarda çalışan iş arkadaşlarını gözlemler ve kıyaslama yollarına başvurur.

Diğer iş görenlere sunulan imkânlarla kendisine sunulan imkânın eşitlik algısı çalışan üzerinde olumlu veya olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. İş gören kurumuna karşı daha sadık ve daha çok çalışabilmekte veya kurumuna olan güveni sarsılmış ve daha az çalışmaktadır.

Bir başka unsur ise kendisiyle aynı şartlar ve koşullarda çalışan arkadaşlarıyla aynı veya daha fazla ücret alıyor ise bu onun için önem teşkil etmiyordu. Durum tam tersi olduğunda ise doyumsuzluk ve adaletsizlik hissetmekte ve bu durum olumsuzlukları ortaya koymaktadır (10).

Eşitlik teorisinde iş doyumsuzluğuna yol açan başka bir sonuç ise; kişinin kendi ödüllерinin daha fazla olduğunu hissetmesi. Bireyde çelişkiler oluşturur ve bu çelişkileri çözme çabalarına girebilir (136).

Örneğin hissettiği eşitsizliği gidermek adına daha fazla çalışabilir veya daha nitelikli bir çalışan olduğunu düşünerek bilişsel düzeyde eşitlik algısını sağlamaya çalışabilir (145, 133).

2.3.2.3. Sosyal Etki Teorisi

Bu teoriye göre iş görenlerin doyumunu örgütsel iklim unsurlarından etkilenmesi görüşü benimsemektedir.

Sosyal etki teorisinde grup normları ve örgütsel iklim kavramları ile işyerinde çalışan herhangi bir kişinin sahip olduğu iş tatmin seviyesi diğer çalışanları da etkilediği belirlenmiştir. İş tatmin seviyesi düşük olan bir çalışanın diğer çalışanları da olumsuz etkilemektedir.

Bu durum iş performansının ve işe bağlılığın düşmesine neden olacaktır. Aynı durum tersi için de geçerlidir. İş tatmin düzeyi yüksek olan çalışan diğer çalışanları da olumlu etkileyecek bu süreçte işe bağlılık ve performansı etkileyecektir. Bu konu üzerinde yapılan araştırmalar ile de bu durum tespit edilmiştir.

1983'de Thomas ve Griff'in yapmış olduğu incelemelerin yoğunluğu laboratuvar deneyi olmasına rağmen incelemeler neticesinde sosyal unsurların iş doyumunu tetiklediği gözlemlenmiştir.

Salancik, Pfeffer (1977) iş doyumunu teorisini incelemesi neticesinde iş görenlerin işlerinden ne kadar doyum aldıklarını kendileriyle değil, bir diğer iş görenlerle karşılaştırarak, gözlemleyerek ve o bireylerin doyum için düşüncelerinden esinlenerek doyum hakkında bilgi sahibi olmalarını ön görmüşlerdir.

Örnek vermek gerekirse; bir kurumda çalışan iş gören topluluğu işlerinde doyumsuzlarsa bu süreç diğer iş görenleri de etkileyecektir. İşlerin de doyumsuz olduklarına kanaat getireceklerdir.

2.3.2.4. Mc. Clelland'ın(Başarı Güdüsü)Kuramı ;

Bu teoride ihtiyaçların sonradan öğrenerek kazanılabileceği ön görülmüştür (102). Teori üç grupta davranış ihtiyaçlarını sergilemektedir.

1. İlişki kurma; bir grup üyesi olabilme.
2. Güç kazanma; grupta veya bireysel olarak başkalarını etkileme hissi.
3. Başarma; amaç doğrultusunda kabiliyetleri ortaya çıkarma.

2.3.2.5. Alderfer Vig Kuramı ;

Bu teoride birey yaşamın ortaya koyduğu ihtiyaçları temin etmeye çalışmaktadır. Teorinin sahibi ihtiyaçları üç bölümde oluşturur; Yaradılış, gelişme ve ilişki kurabilme olarak ifade eder. Birçok ihtiyacın aynı anda bireyi güdüleyebileceğini ileri sürmüştür (105).

2.3.3. İş Doyumunu Etkileyen Faktörler

İş doyumunu etken oluşturan unsurların neticesinde; yapılan işin karşılığında alınan maaş, iş yeri güvenliği, başarıların ödüllendirilmesi, yönetim anlayışı, çalışma imkânları, kurum içi dostluk ilişkileri ve demografik özellikler unsurları doyum üzerinde etkili olan unsurları oluşturmakta oldukları gözlemlenmiştir (51, 31, 116, 88). İş doyumunu etkileyen faktörleri; kişisel ve yapısal olarak 2 ana başlıkta inceleyebiliriz.

2.3.3.1. Kişisel Faktörler

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

2.3.3.1.1. İş Doyumu-Cinsiyet

İş doyumunu etkileyen kişisel faktörlerin en çok ilgi çeken ve en fazla araştırılanı cinsiyettir.

Cinsiyetler arası sosyal rollerdeki ilişkiden beklentilerin de farklı olmasına neden olmakta ve neticesinde farklı doyumlara ve düzeylerine neden olmaktadır (32).

Örneğin Chusmir ve Parker (2001) yaptıkları araştırmada kadınlarla erkeklerin hayattaki başarı kriterlerinin farklı olduğu belirtmiş; bayanların beylere göre aile doyumuna, bireysel doyuma önem verdikleri gözlemlenirken işe olan doyumları ise daha az önem verdikleri görülmüştür. Bayanlar işe olan doyumlarında başka çalışmalarda başarının sürecine ve yöntemleriyle ilgilendikleri gözlemlenmiştir (124).

Yapılan araştırmalarda sonuçlar cinsiyetin iş doyumunu etkileyip etkilemediği konusunda genel bir bilgi vermiş ise de kesin bir karar vermek için yapılan bu çalışmalarda bay ve bayan iş ile ilgili kategorilerine dikkat edilmelidir. Bayanlar ve beyler meslek olarak ele alındığında beyler bayanlara göre daha st seviyeler de çalışmalarından kaynaklanan sebepten dolayı daha doyumlu çıkabilmektedirler.

Bay ve bayanların iş doyumunda farklı sonuçlar vermesi bireyin işinden beklentilerinin karşılanıp karşılanmamasının neticesinde belirleniyor ise bay ve bayanlar işlerinden beklentileri farklı olabilmektedir bundan dolayı da doyumların farklılıklar oluşabilmektedir (136).

2.3.3.1.2. İş Doyumu-Yaş

İş doyumunu etkileyen kişisel faktörlerden biride yaştır. İş doyumuyla ilgili bazı çalışmalarda yaş arttıa iş doyumunun arttığı düşünülürken son zamanlarda Batıda yapılan çalışmaların sonuçlarına bakıldığında Clark ve Ark. (1996) yaş ve iş doyumunu arasındaki ilişki “U” şeklinde olduğunu belirlemiştir. Bu duruma göre işe yeni başlayan birey işe alışma sürecinde ve iş bulma sevincinde olması nedeniyle iş doyumunu yüksek olacaktır.

Fakat bu iş doyumunu zamanla yerini monotonluğa bırakacaktır ve birey ilerleyen yıllarda daha az doyumla ulaşabilecektir. Daha sonraki yıllarda ise yaşadığı doyumsuzluğu aşma sürecine girecektir ve bunun üstesinden gelebilmek adına yeni bir iş bulma çabasına girecektir veya içinde bulunduğu durumu benimseyerek iş doyumunu tekrar yükseltmeyi deneyecektir.

2.3.3.1.3.İş Doyumu-Hizmet Yılı

İş doyumunu etkileyen diğer bir faktörde hizmet yılıdır. Bir çalışanın iş doyumunu örgütteki hizmet yılıyla yakından ilişkilidir. Eğlence ve animasyon sektöründe iş görenlerin doyumları incelendiğin de en çok altı aydan kısa zamanda çalışan iş görenlerde doyum gözlemlenmiştir.

Bu süreçten fazla çalışan iş görenlerde iş sıkıcı bir hal almakta ve birey yeni iş arayışları içerisinde olmaktadır. Bu durum iş doyumunun düşmesiyle işten ayrılmaların en fazla bu dönemde olduğunu belirtmektedir. İş doyumunu bir kişinin mesleği ile ilgili onu memnun eden pozitif tavırlar sergilemesi olarak tanımlamaktadır (87).

2.3.3.1.4. İş Doyumu-Medeni Durum

İş doyumunu etkileyen bir diğer faktör bireyin medeni durumudur. Bireyin medeni durumu ile ilgili yapılan çalışmalar neticesinde iş doyumunu medeni durumun etkilememekle olduğu ve bekârlar da evlilere oranla daha az iş doyumuna olduğu gözlemlenmektedir (84, 43).

2.3.3.1.5. İş Doyumu- Eğitim Düzeyi

İş doyumuyla eğitim düzeyi arasında farklı sebep vardır. Eğitim seviyesi ileri olan bireyde doyumun yüksek olması beklenir. Çünkü eğitim seviyesi yüksek bireylere daha iyi iş olanaklarını, yüksek ücret, iş yerindeki statülerinin de yüksek olması beklenen bir sonuçtur. Hickson ve Oshagbemi (1997) çalışmalarında yönetici unvanıyla iş görenlerde veya mevkisi iyi olan işlerde çalışan iş görenlerin unvana sahip olmayan veya mevkisi iyi olmayan iş görenlere göre doyumları daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir.

2.3.3.1.6. İş Doyumu-Kişilik

Kişilik özellikleri ile iş doyumunun etkileşim içerisinde olduğu düşünülür. Nevrotik kişilik özelliği olan bireylerde kuşku, kaygı ve karamsar ruh halleri gözlemlenir. Kendilerini olumsuz durumlardan korumak adına sürekli endişe halinde oldukları gözlemlenmiştir. Olaylar karşısındaki tepkileri olumsuz ve agrasiftir. Mülayim bir yapıya sahip değillerdir. Bu yapıdaki bireylerde olumlu bakış açısı beklenemeyeceği gibi işine olan tutumlarında da olumlu olması düşünülemez.

Nevrotik kavramı Eysenck ve Ark. (1992) tarafından endişe, suçluluk ve kaygı duyguları içinde bulunan insanları tanımlamak için kullanılır. Nevrotik bireyler üzerinde korku, öfke, keder ve utanma gibi olumsuz duyguları daha fazla yaşadıkları

ve kendilerini kolay kontrol edemedikleri, stresle daha zor başa çıkabildikleri konusunda bulgular elde edilmiştir (29). Diğer bireylerle daha çok çatışma yaşarlar ve ruhsal durumları daha çok değişkenlik gösterir (61).

2.3.3.1.7. İş Doyumu-Güdüler

İş doyumunu etkileyen bir diğer özellikte bireyin sahip olduğu güdülerdir. Başarma güdüsüne sahip bireyler de doyum oranı daha yüksek seviyededirler. Mc Clelland'ın başarıma ihtiyacı teorisine bakıldığında bireylerdeki başarıma ihtiyaçlarında farklılıklar görülebilir (96).

Başarma ihtiyacı bireyde kişilik özelliği olarak, çocukluğun ortalarında şekillenmeye başlar. Başarı ihtiyacı yüksek olan bireylerin uyarılmasını tetikleyen ilginç konuları ele alırlar ve başarılı sonuçlar alabilmek adına sürekli yeni hedefler belirlenmesinden keyif alırlar. Durağan, başarılması basit işler onların ilgisini çekmez ve bu işleri hedef olarak seçmezler.

Sonuç olarak, iş doyumunu yüksek bireyler basit herkesin kolaylıkla yapabileceği işleri değil, ulaşılması daha zor hedefleri seçerek işlerinde başarı gösterirler.

2.3.3.2.Yapısal Faktörler

2.3.3.2.1.Ücret

Araştırmacılar, iş doyumunun yapılan işin karşılığında alınan ücretle yakından ilişkisi olduğu ileri sürerler. Çalışanlar için doyumsuzluğunu tetikleyen en önemli unsurların başında düşük ücret gelir. Özellikle ülkemizde ücret ile ilgili sorunlar ve memnuniyetsizlikler oldukça fazladır. Bu konuda yapılan bazı çalışmalar da kadınların ve erkeklerin aynı pozisyonda ve şartlarda çalışmalarına rağmen kadınlar aldıkları ücretten daha fazla doyum hissetmektedirler. Hatta kadınlar erkeklere oranla aynı şartlarda daha az ücret alsalar dahi doyum oranları erkeklerden fazla olmaktadır (60).

Bunun sebebi şöyle yorumlanabilir toplumumuz da erkek evin geçimini üstlendiği için kadınlara oranla maddi kazancı daha çok önem vermektedir. Kadınlar

ise kendilerinden daha az ücretle çalışanların olduğunu düşünerek ve toplumumuz gereği ev hanımı kadınların çokluğunu kıyasladıkları zaman kazanmış oldukları ücretleri çok sorgulamamaktalar ve aldıkları ücretler onları doyumlu hale getirmektedir.

2.3.3.1.2.Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları

Çalışanların iş doyumunu etkileyen bir başka unsurda yönetim tarzı ve çalışma koşullarıdır. Yönetimin uygulanma şekli iş görenin çalışma imkânları doyumunu etkileyebilmektedir (97). İş görenlerin doyumunda yönetim etken oluşturabilmektedir (115).

Birinci etken, iş görenlerinde yönetimde fikrini beyan etmesi ve iş görenlerin yönetim toplantılarında olabilmeleri; Bu durum bireyin kendisini tanıma ve saygı duymasını sağlayacaktır. İşlerinde bu ihtiyaçlarını karşılayamayacak olan çalışanlar, başka yerlerde ve ortamlarda ihtiyaçlarını gidermeye çalışacaklardır.

İkinci etken, çalışan merkezli olmak, çalışanlarına karşı destekleyen ilişkiler geliştirmeyi gerektirir bu da yönetimin personel üzerinde olumlu ilişkiler geliştirmesini, çalışanların iş doyumunu arttırmasına sağlar (91).

2.3.3.1.3.Takdir Edilme Duygusu

Yapılan araştırmalar doğrultusunda iş doyumunu etkileyen faktörlerden bir diğeri de takdir edilme duygusudur. Takdir edilmek bireyi başarıya götüren unsurların başında gelmektedir (45).

Çalışanların performanslarının uygun bir şekilde takdir görmesi ve ödüllendirilmesi, çalışanın işinden gurur duyması, işinde oluşturmuş olduğu kariyer ve daha da ilerleme şansının farkında olması çalışanın iş doyumunu olumlu yönde etkiler. Bireyin üst amirleri ve çalışma arkadaşları iyi performansı tanımaları, takdir etmeleri ve yönetin de iyi performansı ücret artışıyla desteklemesi çalışanların performansını ve iş doyumunu arttırmasını sağlamaktadır (23).

2.3.3.1.4.Hiyerarşik İlişkiler

İş doyumunda hiyerarşik ilişkiler önemli bir etkidir. Üstlerle ve yöneticilerle olan ilişkiler iş doyumunu olumlu veya olumsuz etkilemektedir. Üstlerle kurulan ilişkilerin niteliği çalışan bireyin içinde bulunduğu duygusal süreçten etkilenmesi göz önünde tutulmalıdır. Çalışan bireylerinde üstleriyle olan ilişkilerin de dikkat etmesi gereken unsurlar vardır. Gereksiz alınganlık, beklentiler, kendilerini uzak tutmaları amir-çalışan ilişkilerinin düzelmesine katkıda sağlayabilir (136).

2.3.3.1.5.Çalışma Arkadaşlarıyla İlişkiler

İş doyumunu çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkiler de etkilemektedir. Her işte başarılı ve başarısız gruplar vardır. Çalışan bireyler başarılı ve kendisine yakın gördüğü gruba ait olursa iş doyumunu artacaktır.

Çalışanlar bireylerde iş sadece kazanılan ücret veya somut bir başarı değildir. Çünkü birey iş hayatında günlük yaşamının yarısından fazla vakit geçirmektedir. Bu durum bireyin iş arkadaşlarıyla ve iş yerinde oluşturduğu dostluklarla sosyalleşme içerisindedirler ve böylelikle iş doyum seviyesi yükselmektedir (44).

2.3.3.1.6.İş Güvenliği

İş güvenliği iş görenlerin işine pozitif duygularla bağlanmasına neden olur ve iş doyumunu artırır. Bir kurumda, işten çıkarılma endişesi olmadan, uzun yıllar kurumunda çalışabileceğini bilen bireylerin iş doyumunu yüksek olur ve bu da çalışanın performansına olumlu yansır (110).

2.3.3.1.7.Örgüt Yapısı

Örgüt yapısı da iş doyumunda önemli bir etkidir. Pugh (1990) kurumların yapısına göre ana değişkenler; kuralların standardizasyonu, şekil, uzmanlaşma, merkeziyetçilik, personel uygulamalarının standardizasyonu, biçimselliktir.

Alanında uzmanlık; Örgütün iş dağılımında bulunması ve bu dağılımda çalışanların uzmanlık alanlarına göre faaliyet göstermesidir. *“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 artırır'' şeklinde ifade etmiştir (107).

Kuralların standardizasyonu; örgütün standart kural ve süreçler belirleme kademesi; 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 yapısıdır (111).

Personel uygulamalarının standardizasyonu; Bir kurumun merkeziyetçi bir yapıya sahip olması o kurumun karar verme organının en üst yönetimde toplanmış olduğunu ifade eder. Çalışanların yönetim kararlarına katılabilmesi iş doyumunu arttırabileceği düşünülür ise merkeziyetçi bir yapıya sahip kurumda iş doyumunun engelleyen bir etken olduğu düşünülür.

Örgütün biçimselliği; örneğin, örgütün şekli dik piramidi benziyorsa örgütün sahip olduğu yöneticilerin çalışanlarından fazla olduğu söylenebilir eğer örgütün şekli basık piramide benziyorsa işletmede çalışan kişi sayısına oranla yönetici sayının daha az olduğu söylenebilir.

Örgüt şekli; Emir-komuta zinciri kısalduğunda ve bir yöneticinin kontrol alanı genişlediğinde, çalışanlar arası statü farkları azalacaktır. Bu da çalışanlar üzerinde olumlu etkiler oluşturur ve iş doyumunu yükseltebileceği düşünülür (9).

2.3.4.İş Doyumsuzluğun Ortaya Çıkarabileceği Sorunlar

İş doyumсуuzluğu sonucunda oluşan başlıca olumsuzluklar şunlardır; işgücü devri, devamsızlık ve sabotaj ve yabancılaşmadır.

2.3.4.1.İşgücü Devri

İş gücü devri bir kurumda çalışanların işlerinden ayrılması olarak tanımlanabilir. Çalışanların işyerinden kendi isteği ile çıkması veya kurum tarafından işine son verilmesi sonucunda oluşabilir.

Kişi kendi isteği doğrultusunda işinden ayrılıyor ise işinde duyduğu doyumdan kaynaklandığı düşünülebilir. Eğer işveren tarafından çalışanın görevine son veriliyor ise işi başarabilmesi için gerekli yetilere sahip olmadığını gösterir. İki durumda da işgücü devrinde artış oluşur. Kuruma birçok sorun getirebilir. Çünkü kurum tekrardan personel arayışı içerisine girecek hem maddi hem de zaman açısından kuruma pahalıya mal olacaktır.

İş gücü devrinin yol açtığı bir diğer olumsuzluk ise işe yeni başlayanların kurumu ve yapacakları işe uyum sağlamaları zaman alabilir buda kurumun çalışma sistemini yavaşlatıp ekonomik yönden pahalıya mal olmasına neden olabilir. Pearson tarafından yapılan bir çalışma çalışanın işinden beklentilerinin karşılanmamasının iş doyumsuzluğuna yol açtığı ve bunun da işgücü devrini arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır (106).

2.3.4.2.Devamsızlık

Devamsızlık, çalışanın tatil ve izin zamanları dışında çalışma saatleri içinde işinde olmama durumudur. Devamsızlık işe geç kalmayı da kapsadığı için işgücü devri gibi kolay ölçülebilen bir kavram değildir. Bunun sebebi ise işlerin birbirinden farklı olmasıdır.

Çalışanlar bazı işler için iş yerinde olması gerekir iken bazı işleri iş yerine gitmeden de yapabilirler. Örneğin, inşaat işlerinde çalışan bireyler işlerini yapabilmek için inşaata gitmek zorundadırlar ama yazarlar kitaplarını yazarken iş yerlerine gitmek zorunda değildirler evlerinden de işlerini takip edebilirler. Buradan da anlaşılacağı üzere işyerindeki devamsızlığı hesaplayabilmek için işlerin içeriklerinin de değerlendirilmesi gerekmektedir.

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*”(135).

2.3.4.3.Sabotaj

İşinde doyuma ulaşamayan çalışanlar olumsuz duygularını bazen işlerine yansıtabilirler. Örneğin çalışan kurumunun üretimini engelleyebilir, sabote edebilir, çalıştığı aleti bozabilir, bireysel veya toplu olarak işi terk edebilirler. İşlerinden alamadıkları doyumunu işletmeden çıkartmak adına bilinçli veya bilinçsiz sabotaj davranışlar sergileyebilmeleri söz konusudur.

Bir başka olumsuzlukta birey olumsuz davranışları kendisine yöneltebilir örneğin; iş yerindeki aletlerle kendisine zarar verme, içki, kumar, uyuşturucu gibi zararlı alışkanlıklara alışabilir. Gerek işyerine gerek kendisine zarar veren çalışanın bilinçli ya da bilinçsiz olarak sabotaj yapabileceği düşünülmelidir (136).

2.3.4.4.Yabancılaşma

Sanayi öncesi dönemlerde iş görenler arası ilişkiler usta, kalfa; çırak ilişkisinde iş görenler aynı düzeydeydiler sebebi ise aynı işe aynı emeği harcamakta idiler ve yaptıkları işe karşı yabancı değillerdi. Fakat bu süreç sanayi devriminden sonra farklılıklar göstermiş işveren ile iş gören arasındaki yatay ilişki müdür, patron- iş gören ilişkisine yani dikey ilişki oluşmuştur (126).

İş hayatında meydana gelen değişiklikler neticesinde insan dün öğrenmek için çabaladığı kendi yaratıcılığıyla elde ettiği iş bugün yok olmuştur. Bu yeni çalışma sisteminde canlılar dünyasının en üst seviyesinde bulunan insan, kendisini mekanik, ekonomik ve ürün tarafından şartlandırıldığı bir ortamda bulmuştur. Bu süreç doğrultusunda insan özne olma özelliğini kaybederek nesne pozisyonuna geçer ve mekanikleşen birey yaptığı işten doyum almamakta ve mutsuz olabileceği düşünülmektedir (126, 135).

2.4.Örgütsel Bağlılık

2000’li yıllar teknoloji çağının başlangıcıdır. Örgütlerin var olabilmesi için geçmişten günümüze var olan değişime ayak uydurabilmesi, mevcut düzeni koruyabilmesi ve teknolojik yeniliklerden yararlanabilmesi adına insana ihtiyaç duyulmaktadır.

2.4.1.Örgütsel Bağlılık Kavramı

Bireyin çalıştığı kurumun hedeflerine inançla bağlanması ve kurumu adına yararlı olabilecek davranışları sergilemesi ve kurumun bir ferdi olarak kalabilmeyi canı gönülden istemesi olarak ifade edilmiştir (122).

Örgüt, hedefleri doğrultusunda amaçlarında başarı sağlayabilmesi için çalışanların işlerinde devamlılıklarını sağlayabilmesi örgütün başarısını olumlu etkiler. Örgütte iş gücü devrinin yüksek olması kurumda kayıplara neden olmasının yanı sıra diğer çalışanlar üzerinde de olumsuzluklar oluşturur. Motivasyonu düşen çalışanlardan kaliteli performans sergilemesi beklenemez (62).

Örgüt bağlılığı; iş görenlerin kurumu adına sergilemiş olduğu verim ve işine olan bağlılığın kopma durumu örgüt bağlılığında incelenen araştırmalardandır (144).

Örgütsel bağlılık tanımlarına örnekler; iş görenlerin kurumun hedeflerini önemsemesinde, kurumunda olabilmek için mücadelede bulunması, kurum içinde söz söyleme ve aktivitelerine katılabilmesi, kurum adına yenilikçi bir tutum sergilemede önem taşır (46).

Uluslararası alanlarda rekabeti oluşturan firmaların insan etkenini olumlu yorumlamaları başarının temelinde insan etkeninin olduğunu ileri sürmüştür (108).

2.4.2.Örgütsel Bağlılık ile İlgili Yaklaşımlar

Araştırmacıların bir kısmı örgüt bağlılığını tutumsal yaklaşım ve davranışsal yaklaşım olarak ifade etmişler ise de bazı araştırmacılar da tek ve çok boyutlu olarak incelemiştir.

Tutumsal yaklaşım; araştırmacılar bağlılık ifadesini duygusal olarak tepki verdiğini ileri sürmüşlerdir. Bu süreçte birey kurumuna karşı hissetmiş olduğu bağlılık bireyin işyeri imkânlarının olumlu veya olumsuz duygusal tepkimesidir (20).

Davranışsal yaklaşım; “Becker’in “yan bahis” teorisine” dayanmaktadır (62). Bu teoriye göre, bir kurumda çalışan birey işine bilgi ve tecrübesini verdiğinde “yan bahis” oluşmaktadır. Fakat kişi kazançlı hale gelebilmesi için işine, kurumuna yatırmış olduğu (zaman, tecrübe, bilgi ve enerjisini) işindeki sürekliliğine bağlıdır. İş yerine vermiş olduğu emeği uzun yıllar çalışarak alabilirde işinden ayrılarak emekleri boşa da çıkmış olabilir. Tüm bu yatırımlar çalışanların örgüte bağlılığını geliştireceğini öne sürülmektedir (90). Bireyde tutum direk gözlenemezken; bireyde gözlenebilen hareketler tutumu eğilimi ifade etmektedir (78).

Yapılan araştırmalarda kurumsal bağlılığı tek boyutlu ve çok boyutlu bir yaklaşım olarak araştırmışlardır. Yapılan çalışmalar neticesinde kurumsal bağlılık; kurumun tamamına karşı hissedildiğini öngörmüşlerdir. Bu yaklaşıma göre çalışanın örgüte tek ve benzer türden yaklaşımlarla ele alması farklı bağlılıklar ortaya çıkabilir. Tek boyutta çalışanın kuruma karşı aitliğinde ücret ve sorumluluklardan biri etkili olduğu ön görülmüştür.

Örgütsel bağlılığı çok boyutlu olarak ele alan araştırmacılar; Örgütsel bağlılığın örgütün tamamına karşı hissedildiğini ön görmüşlerdir. Bu yaklaşıma göre çalışanın kurumun değişik etkenlerden oluştuğunu ve başka etkenleri ayrı ayrı değişik kurumsal bağlılık gelişebileceği öngörülmüştür. Çok boyutlu yaklaşımda çalışanın örgüte bağlılığını belirlemede istek, maliyet, yükümlülük unsurlarının tamamından etkileneceği ön görülmüştür (62). Örgütsel bağlılık yaklaşımlarında belli bir sınıflama yapılmaksızın önemli çalışmalar yapan araştırmacıların yaklaşımlarına yer verilecektir.

2.4.2.1. Allen ve Meyer Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları

Tutumsal bağlılıkla yapılan çalışmaların en önemlisi Allen ve Meyer'e aittir. Meyer bağlılığında üç unsur; devam bağlılığı; duygusal bağlılık; normatif bağlılık oluşturmaktadır.

2.4.2.1.1.Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlılık bireyin kurumuna olan yaklaşımını ortaya koyar. İş görenin kurumun özdeşleşmesi şeklinde de ifade edilebilmektedir. İş görenin kurumuna olan bağı kendiliğinden gelişmekte ve kendi özgür iradesiyle karar almaktadır. İş görenin kurumuyla bağı hedefine ulaşmasıyla neticelenir.

Steers, Mowday ve Porter örgüt bağlılığını; iş görenin kurumuna duyduğu duygusal his şeklinde ifade etmişlerdir (144). duygusal bağlılıkla yapılmış çalışmalara örnek vermek gerekirse;

Organizasyonların çalışanlara sundukları imkân ve örgüt üzerinde oluşan çekicilik iş görenin duygusal yönden pozitif etkilenmesidir (77).

Hemşire, asker ve doktor gibi çalışma şartları zor mesleklerde iş görenler işlerine karşı duygusal bağ kurabilmekteler ve sorunsuz çalışabilmekteler (92).

Örgütüne karşı duygusal bağlılıkla çalışan iş görenler örgütünün kıymetini bilir ve kendisinde kuruma karşı aitlik hissi oluşur. Bu durum iş görenini mutlu eder. Etkili bağlılık, iş görenin duygusal açıdan örgütüne bağlılığına dikkate alır. İş görenin örgütüne güçlü bir aitlik hissiyle bağlı olması iş görenin kendi isteği doğrultusunda örgütünde kaldığını gösterir. İş görenin örgütüne bağlılığı en üst seviyededir. Örgütün yöneticileri bu bağlılıkla çalışan iş görenlere sahip olması örgüt adına şanstır (108).

2.4.2.1.2.Devam Bağlılığı

İş görenin örgütüne karşı devam bağlılığı içerisinde olmasının sebebi örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olacağını düşüncesinden kaynaklanmaktadır. Bu yüzden iş gören örgütünden ayrılmadan iş görmeye devam etmesi durumudur (89).

Bir başka araştırmada devamlılık bağlılığı şu şekilde ifade edilmiştir. Örgütün İş gören adına mevki, gelecek ve faydalanmaları için yatırımı üst seviyeye çekiyor ise iş gören için şartlar oluşmuş olduğundan artık kurumuna bağlılığı süre gelecektir. Çünkü kurumunu ayrılması iş gören için maddi ve manevi kayıp olacaktır (8).

2.4.2.1.3.Normatif Bağlılık

İş görenlerin örgütüne karşı normatif bağlılık içerisinde olması iş görenlerin kurum içinde olması ve yer edindiği yerde sürekliliği sağlaması iş görenin duygularını ifade etmektedir (63).

Bir başka araştırmada ise iş görenin işine olan saygısı, ahlakı, kültürü kurum içinde sürekliliğinin devam etmesine sosyal açıdan etken oluşturmaktadır (53).

İş görenler kurumu içinde sosyal bir aitlik hissiyle çalışmalarına devam ettirmeleri iş görenlerin iyi işler yaptıklarını ifade etmektedirler (8).

2.4.2.2. Porter , Steers ve Mowday Örgüt bağlılığı;

Porter , Steers ve Mowday örgüt bağlılığını ifade ederken kişinin kurumuna olan tutumu üzerinde çalıştıklarını ifade etmişlerdir. Sebep olarak da örgüt bağlılığını tutum bağlılığı ile eşleştirmişler ve incelemişlerdir. Kişide var olan bağlılık tutumu, bireyde bağlılık davranışlarını kuvvetlendirir; bağlılık davranışları da tutumu değiştirir ve güçlendirir. Örgüt bağlılığını ifade ederken davranış ile tutum ilişkisinde sınıflama yapılmamasının ikisi arasında bir fark bulunması ifade etmişlerdir. Fakat tutum bağlılığının temel oluşturduğunu söylemişlerdir.

İş görenin örgütün amaç ve hedeflerine inançla bağlanması, örgütü için zaman ve çaba sarf etmesi, özveride bulunması örgütüne karşı aitlik hissi içerisinde olduğunu göstermektedir.

Örgütsel bağlılık ile yapılan araştırmalarda Mowday, Porter ve Steers'in, konuyu ele almadaki yaklaşımları çoğunlukla uygun görülmüştür. Pek çok araştırmacı örgütsel bağlılığı tutumsal yaklaşıma göre ele almışlardır (62).

2.4.2.3. Salancik ve Staw Örgüt Bağlılığı

Örgüt bağlılığında davranış ve tutumun birbirlerinden farklı iki olguyu tanımlamak için kullanıldığını ifade etmektedir.

İlk olarak örgüt davranışlarını inceleyenlerin yaklaşım örgütsel davranış "*davranışsal bağlılık*", ikinci olarak da; psikoloji ve sosyal konuları inceleyen "*tutumsal bağlılık*" çalışmaları ifade etmektedir (127).

Davranışsal görüş; iş görenin ait olduğu örgütün üyesi olduğunu ifade etmesi adına "*yatırımlar*" kavram kullanmışlardır.

İfade ederken iş görenin örgütüne bağlılığının kontrol eden unsurun yatırımlar olduğunu ifade edilmektedir (123).

Davranışsal bağlılık modeli; İş görenin örgütüne karşı davranışları elde edeceği ödüllerin sonucu neticesinde şekilleneceğini ifade edilmektedir (119).

2.4.2.4.Kanter'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Kanter bağlılığı ise çalışanın güçlerini, aitliklerini ve sadakatini sosyal sistemlere vermeye istekli olmaları, istek ve gereksinimlerini tutum edecek sosyal ilişkilerle kişiliklerine birleştirmeleridir şeklinde ifade etmiştir.

Örgütler sosyal sistemler olarak belirli istek, ihtiyaç ve beklenti içerisinde dirler. İş görenler ise bu beklentileri benimseyerek, yeni örgütü beğenmek,

sevmek, uyum sağlamak, örgüte ait olmak ve bireyin kendini adaması ile uygulayabilirler (79).

Kanter; kişilik ve sosyal sistem olarak iki farklı şekilde ifade eder. Bireylerin bağlılığını grup birliği, sosyal kontrol ve sistem devamlılığı olarak sosyal sistemde ifade etmiştir. Normatif, bilişsel ve duygusal yönelmeler kişilik sistemini ifade etmektedir. Kişiliği ifade eden yönelmeler sosyal sistemi de desteklemektedir. Ayrıca bahsedilen iki sistem bağlılığında üç esasta ifade edilmektedir. Bunlar; kenetleme, kontrol ve devama yönelik bağlılıktır.

Devama yönelik bağlılık; kişinin üyeliğini devam ettirerek kuruma bağlı olması ve kurumun devamlılığına kendisini adaması olarak ifade edilir.

Kenetleme bağlılığı; bireyin gruba ve gruptaki kişilerle olan ilişkilerine bağlıdır. Kenetleme bağlılığı grubu için pozitif duyguları hisseder, grup üyelerinin tamamıyla ilgilenmesini, grup üyeleriyle yakınlaşması duygusal yönden bireye doyum sağlayabilmektedir. Sonuç olarak birey gruba bağlanacak ve grup içi tartışma, kıskançlıklara pek rastlanmaz grup bilinci yerleşmiş olur. Grubun varlığını tehdit eden unsurlar amaçlarına ulaşamamış olurlar.

Kontrol bağlılığı, bireyin gerekli kurallara bağlı olması durumudur. İş gören için örgütün kuralları ile kendi kuralları eşittir (79, 18).

2.4.2.5 Chatman ve O'Reilly'nin Örgüt Bağlılığı

Üç boyutta ifade edilmektedir. Bunlar; uyum, özdeşleşme ve içselleştirme boyutudur.

2.4.2.5.1.Uyum

Uyum süreci örgütsel bağlılıkta ilk boyuttur. Rıza gösterme, belirli ödüllere ulaşma ve uyumu ifade etmektedir (63).

2.4.2.5.2. Özdeşleşme

Özdeşleşme örgütsel bağlılığın ikinci boyutu oluşturur. İlsev (1997) göre örgütsel bağlılıkta özdeşleşme bireyin kendisini örgütün bir parçası olarak görmesi ve devamlılığının sürebilmesi adına grup içinde tutum ve davranışlarını irdelemektedir. Birey grup içinde varlığını sürdürebilmek için diğer bireylerle pozitif etkileşimler de bulunmakta ve örgüt bağlılığı için örgütün özelliklerini ve bakış açısını benimsemektedir. Bu da birey ve örgüt arasında özdeşleşme oluşturmaktadır. Grubun amaçlarını, özelliklerini ve değer yargılarını benimseyen birey de bağlılık gerçekleşmektedir.

2.4.2.5.3. İçselleştirme

İçselleştirme örgütsel bağlılığın üçüncü boyutunu oluşturur. Handy (1993) örgütsel bağlılığı kendi tutum ve davranışlarıyla içselleştiren iş görenlerin olduğunu ifade etmiştir. Bu durum iş görenin örgütüne vermiş olduğu değeri ortaya koymaktadır.

2.4.2.6. Etizoni'nin Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Etizoni örgüt bağlılığını çıkara dayalı bağlılık, ahlaki bağlılık ve zorunlu bağlılık olarak üç boyutta incelemiştir. Bireyin örgütün gücü karşısındaki davranışları içermektedir (149).

Ahlak bağlılığı; örgütün kurallarına, değerlerine, hedeflerini benimsemeyi ifade etmektedir.

Çıkar bağlılığı; iş görenlerin kurumlarına karşı sadece maddi kazanımlar ve rütbe, mevki elde etmeleri adına bağlanmalarını ifade etmektedir.

Zorunlu bağlılık; iş görenin kendi isteği doğrultusunda yapmadığı bazen kurumun zorunda bıraktığı bağlılık modelidir.

Etizoni iş görenin çıkar, ahlak ve zorunlu bağlılıktan birinden birine bağlı kalınarak değerlendirilmesini ön görmüştür.

2.4.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler; kişisel, göreve ilişkin, yapısal faktörler olarak 3'e ayırarak inceleyeceğiz.

2.4.3.1.Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Kişisel Faktörler

Başlıca kişisel etkenler şunlardır; cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyidir.

2.4.3.1.1.Cinsiyet

Çalışma hayatında iş görenlerin örgüt bağlılığını cinsiyet etkileyen bir unsurdur. İş görenler arasında örgüt bağlılığını inceleyen araştırmacılar bayanların çalışma hayatında faal olmaya başladıkları zamandan sonra bayanlarıda ilerleme göstermekte olduklarını ifade etmişlerdir (67).

Araştırmaların neticesinde cinsiyet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki hakkında kesin bir hükme varılamamıştır.

Hrebiniak ve Alutto (1972), Scandura ve Lankau (1997), Wahn (1998) yılında yaptıkları incelemelerde bayanların baylardan daha fazla örgüt bağlılığına sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

(2001) Chusmir'e ve Farr ve Graddick (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 incelemiş oldukları araştırmalarında örgüt bağlılığı ve cinsiyette anlamlı sonuç bulamamıştır.

Elde edilen sonuçlardan da anlaşılacağı üzere örgüt bağlılığı ile cinsiyet ilişkisini araştıran çalışmalarda farklı sonuçlar alınmaktadır. Bundan dolayı örgütsel bağlılık ile cinsiyet arasındaki ilişkide kesin sonuçlar vermek doğru olmaz.

2.4.3.1.2.Yaş

Örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel faktörlerin bir diğeri de iş görenin yaşıdır.

Mathieu ve Zajac (1990) göre iş gören ve örgüt bağlılığında yaşla ilgili pozitif anlamlılık olduğu belirtilmektedir.

Meyer ve Allen (1991) göre örgütsel bağlılıkta yaş arasındaki ilişkinin sürekli ve güçlü olmadığı vurgulanmaktadır.

Hunt ve Ark. (1985) göre örgütsel bağlılıkta bağlılığın artışı yaşın ilerlemesiyle bağlantılı olduğunu ifade etmişlerdir.

2.4.3.1.3. Medeni Durum

Medeni durum örgütsel bağlılık ile ilişkisi, diğer kişisel etmenlere oranla daha az sayıda kurumsal çalışmalarda araştırmışlardır.

Hunt ve Ark. (1985) Hartman ve Bambacas (2000) Cengiz (2001) yılında yaptıkları çalışmalarda medeni durumun ile örgüt bağlılığı arasında pozitif ilişki bulamadıklarını ifade etmişlerdir.

Abdalla ve Shaw (1999) göre örgüt bağlılığı ile medeni durum ilişkisinden pozitif sonuçlar aldıklarını ifade etmişlerdir.

Abdalla ve Shaw (1999) yapmış olduğu çalışmaya göre evli iş görenlerin genellikle aile sorumlulukları nedeni ile bekâr iş görenlere oranla özellikle devam bağlılığında daha yüksek bir bağlılığa sahip olduğu ifade etmektedirler.

2.4.3.1.4.Eğitim Düzeyi

Örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel faktörlerden biri olan örgüt bağlılığı ve eğitim seviyesi ilişkisinde birçok araştırmada negatif ilişki olduğunu ifade etmişlerdir.

İnce ve Gül (2005), Colbert ve Kwon (2000), Buchko ve Ark. (1998) yapmış oldukları araştırmalarda olumsuz ilişkinin nedenini iş görenlerin öğrenim sevipleri yükseldikçe kendilerine sunulan iş imkânlarında çeşitlilik ve kalite artmaktadır. Bu süreç örgütten beklentileri arttırmaktadır.

2.4.3.2. Göreve İlişkin Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen başlıca göreve ilişkin faktörler; stres, rol çatışması ve rol belirsizliği, çalışma koşulları, iş yükü, monotonluktur.

2.4.3.2.1. Stres

Stres iş görenlerin verimlilik, performans, tatmin, bağlılık ve davranışlarını doğrudan etkilemekte olduğu için örgüt yöneticilerinin stresi önemsemesi gerekmektedir.

Mullins (1995), Akt.Güçlü (2006) yapmış oldukları araştırmalarda iş görenlerde stresin; iş görenlerin işlerini bırakma nedenleri arasında iş kazaları, hastalık, gelecek korkusu, ücret, iş doyumunda azalma gibi sebeplerin neden olduğunu ifade etmişlerdir.

2.4.3.2.2. Rol Belirsizliği ve Rol Çatışması

Örgüt bağlılığı açısından rol çatışması ve rol belirsizliği önemli bir etkidir.

Göral ve Akt (2000), Güçlü (2006) yapmış oldukları çalışmalarda iş görenin görevi hakkında tam bilgiye sahip olmama durumu rol belirsizliği adı verilmektedir.

Çalışan bireylerde oluşan rol belirsizliğinin sebeplerini şunlar oluşturabilir; Birincisi; çalışan bireye işi hakkında tam bilgi verilmemiş olmasından kaynaklanır.

İkinci sebep; çalışan bireyin üstlendiği işin kurum adına ne ifade ettiğini ve çalışanın örgüt için nasıl bir performans göstermesi gerektiği hakkında bilgi verilmemiş olmasından kaynaklanır (17).

Güçlü (2006) yapmış olduğu çalışmada rol çatışmasında çalışan bireylerde görevlerinin ne olduğu belli olmadığı için kurum içinde çalışanlar arasında gerginlikler ve iş doyumunda azalma ve kurumuna olan güvende yıpranma olduğunu ifade etmişlerdir.

2.4.3.2.3.Monotonluk

Monotonluk örgüt bağlılığı açısından önemli bir faktördür. Yeni işe başlamış bir birey ile aynı örgütte uzun yıllardır çalışan bir bireyin iş performansının aynı olacağı düşünülmesi mümkün değildir. İş görenin çalıştığı örgütte sürekli aynı işleri yapması ve iş devamlı yineleyen bir tekrar istiyorsa o iş görenden işe başladığı ilk günlerdeki gibi işine karşı istek, azim ve şevk beklemek doğru olmaz. İş gören belli bir süre sonra aynı işi yapmasından dolayı bireyde zihinsel ve fiziksel bıkkınlık, yorgunluk oluşmasına monotonluk ismi verilebilir.

Örneğin insanlarla sık sık yüz yüze gelebilecek işlerde çalışmaktan hoşlanan iş gören için iletişimin olmadığı bir işte çalışması iş göreni psikolojik açıdan olumsuz etkiler. Böyle bir durumda işin monoton olması iş gören devrinde olduğu gibi iş görenin çalıştığı örgüte karşı bağlılığını olumsuz etkileyebilir (62).

2.4.3.2.4.İş Yüğü

İş yüğü örgüt bağlılığı açısından önemli bir faktördür. İş gören için iş yüğü, örgüt için gerekli olan iş performansı derecesi şeklinde tanımlanmıştır (31). Aşırı ve yetersiz olmak üzere iki şekilde ele alınmaktadır.

Aşırı iş yüğü; örgütün iş gören için verdiği görev ile tamamlamasını istediği sürede arasında dengesizlik olarak da ifade edilebilir. Örgütün iş görene yapması için verdiği görevi, tamamlaması için verilen sürede gerçekleştirememesi durumudur.

Yetersiz iş yüğü; aşırı iş yükünün tersi olarak da tanımlanabilir. Örgütün iş görenin yapması için verdiği görevi tamamlaması için gereğinden fazla süre vermesi durumudur. Currihan (1999), Maxwell ve Steele (2003) yapmış oldukları çalışmalar

da iş yükü ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü ilişki tespit elde ettiklerini ifade etmişlerdir.

2.4.3.2.5.Çalışma Koşulları

Çalışma koşulları örgütsel bağlılıkları etkileyen bir diğer faktördür. İş gören için çalışma şartları önemli bir unsurdur. Çalışılan yerlerin karanlık, basık, havasız, soğuk veya aşırı sıcak olması, çalışanların izin şartları, tatil günleri, iş kıyafetleri, iş için kullanılan madde ve gereçler iş görenin örgütsel bağlılığını etkilediği gözlemlenmektedir (84).

Telman ve Ünsal (2004) yapmış oldukları araştırmada çalışma ortamının çok sıcak veya çok soğuk olması nedeniyle kişi rahat değilse işe olan bağlılığının azalacağı, tatminsiz olacağı ve performans düşüklüğü yaşayacağı ifade etmişlerdir.

2.4.3.3.Yapısal Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen bir diğer etken yapısal faktörlerdir. Bu bölümde örgütsel bağlılığın; yetki devri, ücret düzeyi, terfi ve ödül sistemi, iş gören devir oranı yer alacaktır.

2.4.3.3.1. Yetki Devri

Yetki devri örgütsel bağlılığı etkileyen bir diğer faktördür. Yetki devri, yetkinin örgütte kademeler halinde yukarıdan aşağıya doğru dağılma süreci olarak ifade etmişlerdir (57).

Yetki devri düzeyi için her örgütte, örgüt için uyulması gereken ölçütler bulunmaktadır. Yetki devri, koşullara ve iş görenlere duyulan güvene bağlı olarak değişkenlik gösterebilir. Yetki devrinde yöneticilerin, iş görenlerin özellikleri ve yetki devrinde konu olan işin özellikleri dikkate alınmalıdır.

Güçlü (2006) ya göre örgütün başarısı ve yöneticinin zamanda tasarruf etmesi için gerektiğinde yetkisinin alt basamaklara devredilmesi gerekir. Böylece yetki

devri ile yönetici aynı zamanda iş görenlerin eğitilmesine de katkıda bulunabileceğini ifade etmektedir.

Yetki devrinin işlevselliği ile iş görenin karar verme ve görevini yerine getirme konusunda özgür olacağından dolayı yaratıcılığının da artmasını sağlayarak iş veriminde artış göstermesine fayda sağlayabilir.

2.4.3.3.2.Ücret Düzeyi

Ücret düzeyi örgüte bağlılığı etkileyen en belirgin unsurlardan birisidir. İnce ve Gül (2005) yapmış oldukları bir araştırmada alınan maaşın veya gelirin yetersizliği iş bırakmak için etkili bir etken olduğunu ifade etmişlerdir. İşten elde edilen kazancın adaleti de bu durumu tetiklemektedir. Sonuç olarak aynı işi yapan iş görenlerin adaletli bir dağılımla kazançlarını elde etmeleri örgütlerine olan bağlılıklarını da arttıracaklarını ön görmüşlerdir.

Buckho ve Ark. (1998) yapmış oldukları araştırmada ücret düzeyi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler de ücretin örgütsel bağlılıkta ne kadar etkili olduğunu ifade etmişlerdir.

Karatepe ve Halıcı (1998) örgüt bağlılığı ile ücret arasında anlamlı sonuçlar olduğunu ifade eden araştırmacılarından bazılarıdır.

2.4.3.3.3.Terfi ve Ödül Sistemi

Terfi ve ödül sistemi örgüte bağlılıkta önemli faktörlerdendir. Örgütler, hedeflerine ulaşmak için iş görenlerini etkilemek ve onları motive etmek adına ödül sistemi geliştirmektedirler (23).

Örgütün ödül sistemi, iş görenlerin üzerinde işe devam etme, işlerinde en yüksek performans sergilemelerini teşkil etmektedir. İş gören için ödül emeklerinin maddi ve manevi değer görmesi olarak ifade edilebilir (62).

Örgüt tarafından belirlenen ödüller ise; ücret ve maaş artışı, yetki, övgü, pozisyonunda yükseliş, eğitim veya sempozyumlara gönderilerek eğitim alma imkânlarının sağlanması gibi ödüller yer almaktadır (37).

Iverson ve Buttigieng (1999); Akt.Güçlü, (2006) yapmış oldukları çalışmalarda ödül ve devam bağlılığı ilişkisinde anlamlı değer olabileceğini ifade etmektedirler.

2.4.3.3.4.İşgören Devir Oranı

Personel devir oranının yüksek düzeyde seyretmesi de yöneticiye örgütün işleyişinde bazı şeylerin ters gittiğini ifade eder. Yüksek ısının organizmada neyin yanlış gittiğini ifade etmeden sadece uyarı vermesi gibi personel devir oranı da, teşhis etmek yerine sadece uyarıda bulunur.

Yüksek ısı organizmada zatürree, kabakulak suçüçeği, menenjit gibi hastalıkların neticesinde oluşabilirken, yüksek personel devir oranı ise personel ve yönetici etkinliğinin azlığından veya şirket politikalarının sorunlarından kaynaklanabilmektedir. Normalin altındaki ısıda organizma tehlike sinyalleri verdiği gibi, düşük oranlı personel devrinin de tehlike arz edebileceğini bilmek gerekir (108).

Pratt ve Bennett (1986) yapmış oldukları araştırmalarda personel devri, organizasyon üzerinde dolaylı bir etkiye ve aday toplama, eğitim ve terfi gibi personel stratejileri üzerinde de doğrudan bir etkiye sahip olduklarını ifade etmişlerdir.

2.5. Çalışmayla İlgili Yapılan Araştırmalar

Demirel ve ark. (2005), Kütahya ilinde görev yapan Beden Eğitimi öğretmenlerinin tükenmişlik düzeylerini tespit etmek amacıyla yapılan çalışmaya 110 beden eğitimi öğretmeni katılmıştır. Beden Eğitimi Öğretmenlerinin, tükenmişlik ile ilgili “işimden duygusal olarak uzaklaştığımı (soğuduğumu) hissediyorum” maddesi ile ilgili görüşlere göre Öğretmenlerin %39.1’i “Hiçbir Zaman” böyle bir duyguya kapılmadığını beyan ederken %10.0’u “Çoğu Zaman”

duygusal olarak soğuduğunu ifade etmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin gün boyunca öğrencilerle yoğun ilişkide bulunmanın kendilerini yıpratıp yıpratmadığına dair görüşleri incelendiğinde Beden Eğitimi Öğretmenlerinin %37.8'inin “Çok Nadir” böyle bir düşünceye kapıldığını ifade ederken, %10'unun da “Çoğu Zaman” böyle bir düşünceye kapıldığı belirlenmiştir. Beden Eğitimi Öğretmenlerinin bu mesleğe girmelerinden sonra insanlara karşı daha katı olup olmadıkları hakkındaki görüşleri incelendiğinde Öğretmenlerden %52.7'sinin “Hiçbir Zaman” böyle bir değişikliğe tabii olmadığı tespit edilirken %3.6'sının “Çoğu Zaman” cevabını vererek mesleğe girdikten sonra daha katı olduğu tespit edilmiştir. Beden Eğitimi Öğretmenlerinin yaptıkları iş sayesinde insanların yaşamına katkıda bulduklarını düşünüp düşünmedikleri hakkında ki düşünceleri incelendiğinde ise Beden Eğitimi Öğretmenlerinin büyük kısmının “Çoğu Zaman” (%41.8) ve “Her Zaman” (%42.7) düşüncesinde oldukları saptanmıştır. Kalan Öğretmenlerin görüşlerine bakıldığında ise %1.8'inin “Hiçbir Zaman”, %3.6'sının “Çok Nadir”, %10'unun ise “Bazen” bu biçimde düşündükleri saptanmıştır (36).

Baykoçak (2002), Beden eğitimi öğretmenlerinin mesleki sorunları ve tükenmişlik düzeyleri (Bursa ili uygulaması) araştırmasını Bursa ilinde ilköğretim ve ortaöğretimde görev yapan 130 Beden eğitimi öğretmeni ile yapmıştır. Araştırma sonucunda, Maslach Tükenmişlik Ölçeği genel olarak değerlendirildiğinde beden eğitimi öğretmenlerinin tükenmişliği asgari düzeyde yaşadıkları tespit edilmiştir. Bayan öğretmenlerin duygusal tükenme ve kişisel başarı alt boyutunda tükenmişliği daha fazla yaşadıkları; çalışma süresinde duygusal tükenmede 16 yıl ve üstü hizmet süresi olan öğretmenlerin, duyarsızlaşma alt boyutunda 11-16 yıl hizmet süresi olan öğretmenlerin, kişisel başarı boyutunda ise 0-5 yıl hizmet süresi içerisinde olan öğretmenlerin daha fazla tükenmişlik yaşadıkları sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlik mesleğinden manevi doyum almayan beden eğitimi öğretmenlerin, manevi doyum alanlara göre daha fazla tükenmişlik yaşadıkları ve risk grubu içinde oldukları sonucuna ulaşılmıştır (13).

Aydın (2004), Aksaray ilinde görev yapan Beden eğitimi öğretmenlerinin tükenmişlik düzeyleri ve tükenmişliği etkileyen bazı faktörleri saptamak amacıyla, 60 Beden eğitimi öğretmeni ile yaptığı çalışmada; duygusal tükenme düzeyinin

yaştan etkilenmediği, bekâr öğretmenlerin duygusal tükenme düzeylerinin düşük olduğu bulunmuştur. Haftalık ders saati 17 saatin üzerinde olan öğretmenlerin duyarsızlaşma tükenmişlik düzeylerinin yüksek olduğu, mesleği istemeyerek seçen beden eğitimi öğretmenlerinin duygusal tükenme düzeylerinin yüksek olduğu ve hizmet sürelerinin tükenmişlik üzerinde etkili olmadığı saptanmıştır (11).

Vurgun ve ark. (2007), devlet ve özel okullarda görev yapan beden eğitimi öğretmenlerinin yaşam doyumları ile tükenmişlik düzeylerini belirlemek amacıyla yaptıkları çalışmaya 67 beden eğitimi öğretmeni katılmıştır. Çalışmada elde edilen bulgular incelendiğinde, devlet okulunda çalışan beden eğitimi öğretmenlerinin, özel okulda çalışanlara göre duygusal tükenme puan ortalamalarının yüksek olduğu görülmektedir. Devlet ve özel okullarda görev yapan beden eğitimi öğretmenlerinin tükenmişlik düzeyleri, yaşam doyumları, cinsiyet değişkeni göz önünde bulundurularak incelendiğinde, istatistiksel olarak anlamlı farklılığın bulunmadığı görülmüştür. Çalıştıkları okulda spor salonuna sahip olan beden eğitimi öğretmenlerinin, duygusal tükenme düzeylerinin spor salonuna sahip olmayan beden eğitimi öğretmenlerine göre düşük ortalamaya sahip olduğu, yaşam doyumu düzeylerinde ise daha yüksek ortalamaya sahip olduğu belirlenmiştir. Tükenmişlik düzeyleri ile yaşam doyumu arasındaki ilişki incelendiğinde; özel ve devlet okullarında çalışan öğretmenlerin yaşam doyumu düzeylerinin duygusal tükenme boyutu ile negatif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir (142).

Kale (2007), Türkiye genelinde 247 beden eğitimi öğretmenin katıldığı çalışmada, beden eğitimi öğretmenlerinin iş doyumu ve tükenmişlik düzeyleri çeşitli değişkenler açısından incelenmiştir. Araştırma sonucunda beden eğitimi öğretmenliğini isteyerek seçmeyenlerin tükenmişlik düzeylerinin yüksek, iş doyumu düzeylerinin ise düşük olduğu, görev yapılan toplam okul sayısı arttıkça beden eğitimi öğretmenlerinin duygusal tükenme düzeylerinin arttığı iş doyumu düzeylerinin azaldığı ulaşılmıştır (79).

3.GEREÇ VE YÖNTEM

Yapılan çalışmada Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerinde çalışan personelin bazı demografik değişkenler açısından tükenmişlikleri, duygusal bağlılıkları ve iş doyumları incelemek amaçlanmaktadır. Bu bölümde çalışmanın modeli, evreni, araştırma tekniği ve protokolü ile istatistik yönetime yönelik bilgiler yer almıştır.

3.1. Çalışma Modeli

Bu çalışmada betimsel tarama yöntemi kullanılmıştır. Bu modelde, var olan durumun tanımlanması, var olan durum ile tanımlanan standartların karşılaştırılması ya da belirli olaylar arasındaki ilişkilerin ortaya konulması amaçlanmaktadır.

3.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini 2014 – 2015 yılında Gençlik Hizmetleri ve Spor Müdürlüklerinde çalışan (il müdürü, şube müdürü, şef, sportif eğitim uzmanı, memur, antrenör) personel oluştururken; örneklem grubunu ise Akdeniz bölgesinde bulunan 8 ildeki (Osmaniye, Adana, Mersin, Hatay, Antalya, Isparta, Burdur, Kahramanmaraş) Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerinde çalışan personellerden 450'si oluşturmuştur.

3.3. Araştırma Tekniği ve Protokol

Araştırmada veri toplama aracı olarak dört bölümden oluşan anket formu kullanılmıştır. Bu formda bölümlere geçilmeden önce personele bilgi vermek amacıyla giriş kısmı oluşturulmuş ve burada personele çalışma tanıtılarak onlardan alınacak görüşlerin tamamen bilimsel amaçla kullanılacağı ve gizli tutularak araştırmacı dışında herhangi bir değerlendirmede bulunulmayacağı teahhüdü verilmiştir. Formun devamında ise ilk bölümde kişisel bilgi formu yer alırken, sonraki bölümlerde Maslach Tükenmişlik, Minnesota İş doyumu ve Duygusal Bağlılık ölçeklerine yer verilmiştir.

3.3.1. Kişisel Bilgi Formu

Kişisel Bilgi Formu, “Sosyo-demografik özellikler” başlığı altında verilmiştir. Cinsiyet, yaş, medeni durum, görev ünvanı, kıdem yılı olmak üzere toplam 5 maddeyi içermektedir.

3.3.2. Veri Toplama Aracı

Veri toplama araçları bölümünde, Maslach Tükenmişlik Ölçeği, Minnesota İş Doyumu Ölçeği, Duygusal Bğluluk Ölçeği tanıtılmıştır.

3.3.2.1. Maslach Tükenmişlik Ölçeği, Minnesota İş Doyumu Ölçeği, Duygusal Bğluluk Ölçeği

Araştırmada çalışanların Tükenmişlik düzeylerini ölçmek için Maslach ve Jackson (1981) tarafından geliştirilen ve Türkçeye Ergin (1992) tarafından çevrilen 22 sorudan oluşan ‘Maslach Tükenmişlik ‘ ölçeği kullanılmıştır. Ölçekler 5’li Likert tipi olup ölçeğin puanlaması (0= Hiçbir zaman, 1=çok nadir, 2=bazen, 3=çoğu zaman, 4=her zaman) şeklindedir. Ölçeğin kendi içinde üç alt ölçeği bulunmaktadır duygusal tükenme (EE) sorularından (1,2,3,6,8,13,14,16,20) oluşmaktadır ve puan aralığı 27 ve üzeri yüksek, 17-26 aralığı normal, 0-16 aralığı düşüktür. Duyarsızlaşma (DP) sorularından (5,10,11,15,22) oluşmaktadır puan aralığı 13 ve üzeri yüksek, 7-12 normal, 0-16 düşüktür, kişisel başarı ölçeği ise (PA) (4,7,9,12,17,18,19,21) sorularından oluşmaktadır puan aralığı ise 0-31 yüksek, 32-28 aralığı normal, 39 ve üzeri ise düşüktür. Maslach tükenmişlik ölçeğinin alt ölçeklerinden duygusal tükenme (EE), duyarsızlaşma (PA) soruları düz toplanırken, kişisel başarı (PA) ölçeği soruları ters çevrilerek toplanmıştır. 22 madde için bu çalışmada Cronbach α iç tutarlılık güvenilirlik kat sayısı 0.83* dir.

Araştırmada çalışanların iş doyum düzeylerinin belirlenmesi için ise Weiss ve arkadaşları (1967) tarafından geliştirilmiş ve Türkçeye Baycan (1985) tarafından çevrilen 20 sorudan oluşan ‘Minnesota İş Doyum’ ölçeği uygulanmıştır. Bütün maddelerin olumlu olduğu ölçekte puanlama (1= Hiç Memnun değilim, 2=Memnun Değilim, 3= Kararsızım, 4=Memnunum, 5= Çok Memnunum) şeklindedir. Çalışmada en yüksek puan100 dür. En düşük puan 20 dir. Çalışmadan elde edilen verilerin değerlendirilmesinde 20-39 puan aralığı çok düşük, 40-59 puan aralığı düşük, 60-79 puan aralığı yeterli, 80-100 puan aralığı yüksek doyum aralığını belirler. Bu çalışmada 20 madde için Cronbach α değeri 0.95 dir.

Araştırmada çalışanların duygusal bğluluklarını ölçmek için Allen ve Meyer (1991) tarafından geliştirilmiş 6 soruluk ‘duygusal bğluluk‘ ölçeği kullanılmıştır. Ölçek 5’li likert tipi olup ölçeğin puanlaması (1=Kesinlikle katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum) şeklindedir. Bu çalışmada 6 madde için Cronbach α değeri 0.46 dır. Ölçek

sorularından 1,3,4 düz toplanırken; 2, 5, 6 numaralı sorular olumsuz ifadeler olduğundan tersine toplanmıştır.

3.4. Veri Toplama Aracının Uygulanması

Ölçekler yakınlığından dolayı Osmaniye, Adana, Mersin, Hatay illerinde yüz yüze görüşülerek; diğer illerde çalışan personele ise ölçekler posta yolu ile gönderilmiştir. Katılımcılara çalışma hakkında yazılı bilgi verilmiş, çalışmanın önemi açıklanmış ve çalışmaya katılmanın gönüllülük esasına bağlı olduğu ifade edildikten sonra gönüllülerle çalışmaya devam edilmiştir.

3.5. Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması

Veriler SPSS 20.0 (Statistical Package for Social Sciences) istatistik paket programı kullanılarak analiz edilmiştir.

Verilerin analizinde katılımcıların sosyo-demografik bilgilerinin dağılımlarının belirlenmesi için sayı (n) ve yüzde (%), verilerin normal bir dağılıma sahip olup olmadığını belirlemek için Shapiro-Willk testi ve hipotezleri test etmek için Mann Whitney U, Kruskal Wallis H testi, Anova testi uygulanmıştır.

Katılımcıların ölçeklere verdiği yanıtların birbiriyle ilişkisini değerlendirmek amacıyla Pearson korelasyon analizi ile test edilmiştir.

Araştırma sonucunda katılımcıların cinsiyet ve görev ünvanlarına göre duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma, kişisel başarı, iş doyumu, duygusal bağlılık puanları arasında arasında anlamlı bir farklılık bulunurken, eğitim düzeyine göre sadece maslach toplam tükenmişlik puanları arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

Katılımcıların duygusal tükenmişlik puanları ile duyarsızlaşma ve kişisel başarı arasında olumlu bir ilişki bulunurken, duygusal tükenmişlik ve iş doyumu arasında ters yönlü bir ilişki bulunmuştur.

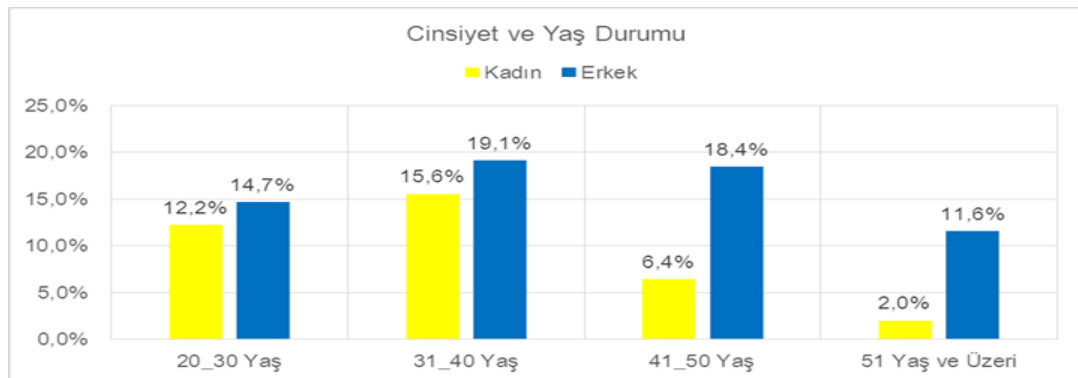
4. BULGULAR

Bu bölümde, Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerinde çalışan personelin sosyo-demografik özelliklerine ilişkin veriler, personelin sosyo-demografik özellikleri ile Minnesota iş doyumu ölçeği, Maslach tükenmişlik ölçeği ve duygusal bağlılık ölçeği arasındaki ilişkiyi gösteren istatistiksel analizlere ilişkin sonuçlar yer almaktadır.

4.1. Katılımcıların Genel Özellikleri

4.1.1 Cinsiyet ve Yaş

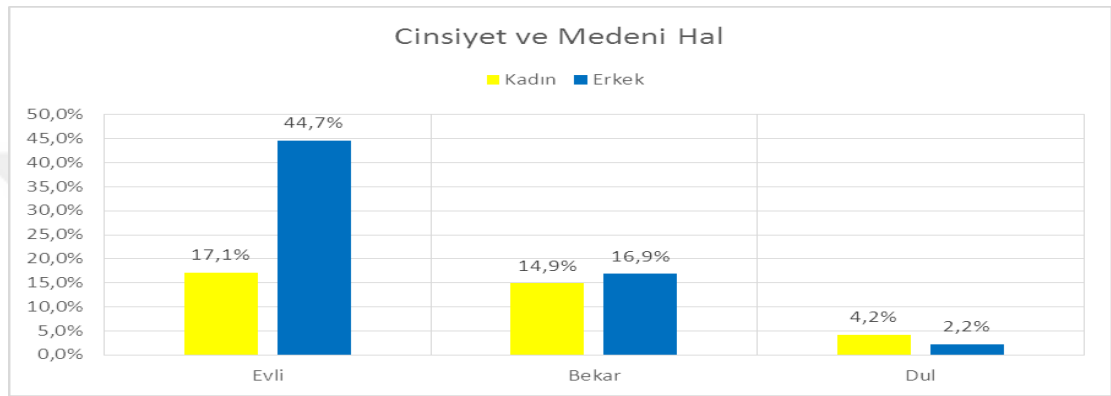
Çalışmaya Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerinde çalışan 163'ü (%36.2) kadın, 287'si (% 63.8) erkek olmak üzere toplam 450 personel katılmıştır. Araştırmaya katılan personelin cinsiyetlere göre yaş dağılımlarına ilişkin bilgileri Şekil 4.1'de gösterilmiştir. Katılımcıların genel örneklem içindeki dağılımına bakıldığında; %12.2'si 20-30 yaş grubundaki kadın, %14.7'si aynı yaş grubundaki erkek, %15.6'sı 31-40 yaş grubundaki kadın, %19.1'i aynı yaş grubundaki erkek, %6.4'ü 41-50 yaş grubundaki kadın, %18.4'ü aynı yaş grubundaki erkek, %2.0'si 51 ve üzeri yaş grubundaki kadın ve %11.6'ı aynı yaş grubundaki erkeklerden oluştuğu görülmektedir.



Şekil 4.1: Katılımcıların cinsiyet ve yaş durumunun dağılımı

4.1.2 Cinsiyet ve Medeni Hal

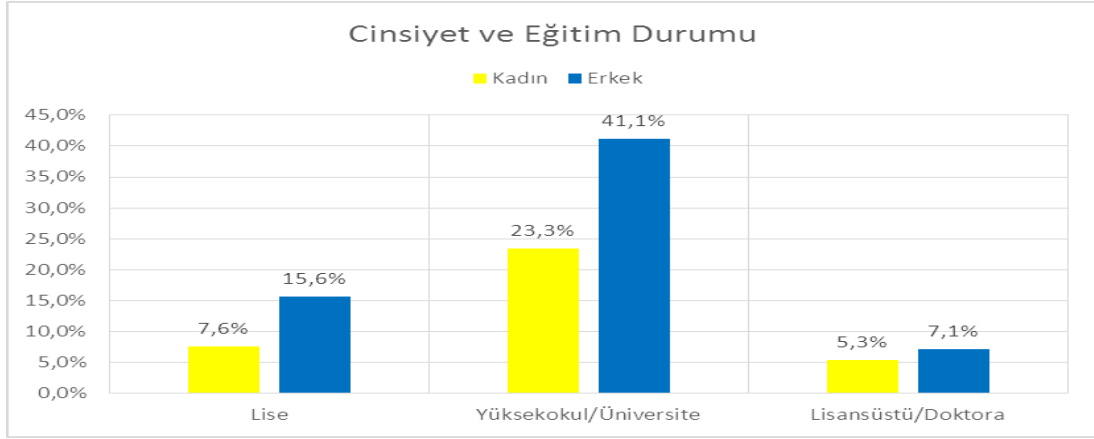
Araştırmaya katılan personelin cinsiyet ve medeni haline ilişkin bilgiler Şekil 4. 2’de sunulmuştur. Şekile bakıldığında örneklemi oluşturan personelin %17.1’sinin evli kadın, %44.7’sinin evli erkek olduğu, %14.9’unun bekar kadın, %16.9’unun bekar erkek olduğu, %4.2’sinin dul kadın,%2.2’sinin dul erkek olduğu görülmektedir.



Şekil 4.2: Cinsiyet ve medeni hale göre katılımcıların dağılımı

4.1.3 Cinsiyet ve Eğitim

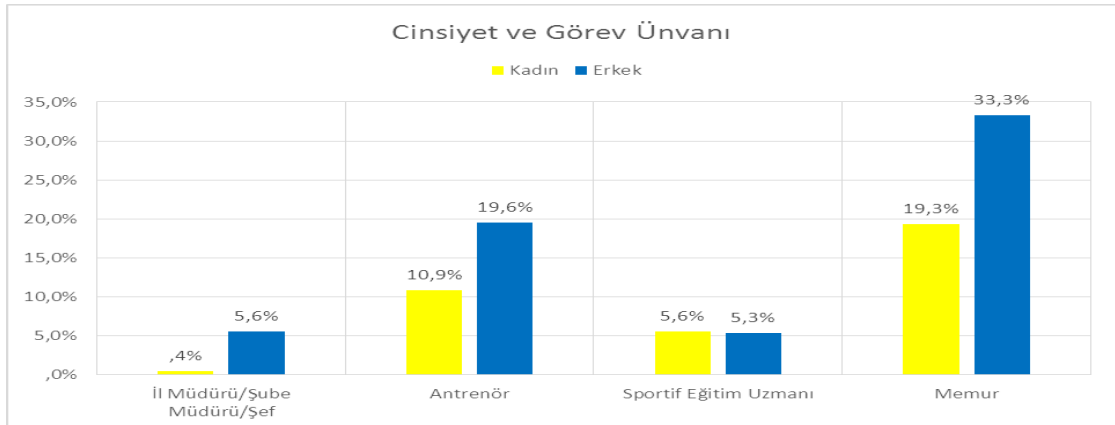
Araştırmaya katılan personelin cinsiyet ve eğitim durumlarına bakıldığında, %7.6’sının lise eğitime sahip kadın, %15.6’sının lise eğitime sahip erkek, %23.3’ünün yüksekokul/üniversite eğitime sahip kadın, %41.1’inin yüksekokul/üniversite eğitime sahip erkek, %5.3’ünün lisansüstü/doktora eğitime sahip kadın, %7.1’inin lisansüstü/doktora eğitime sahip erkek personel olduğu görülmüştür (Şekil 4.3).



Şekil 4.3: Cinsiyet ve eğitim durumuna göre katılımcıların dağılımı

4.1.4 Cinsiyet ve Görev Ünvanı

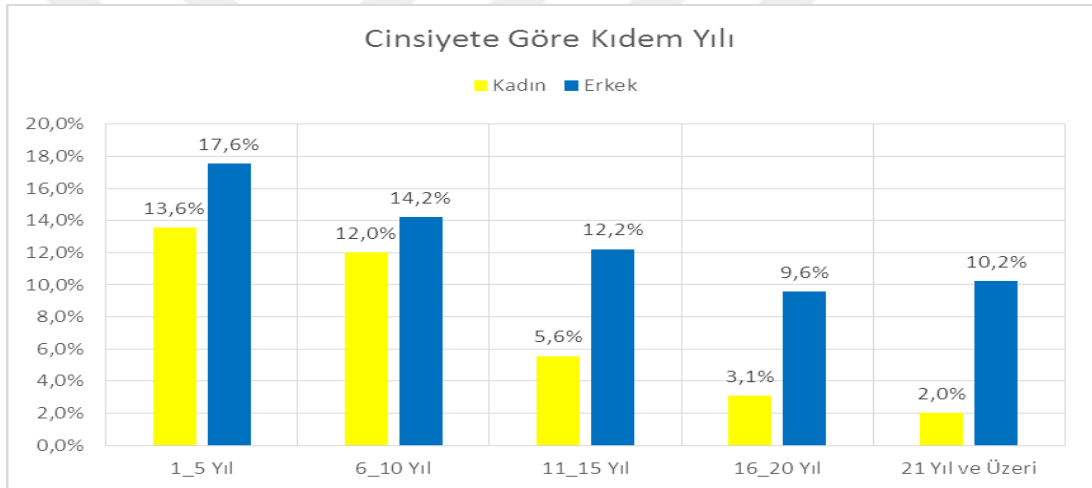
Şekil 4. 4' de araştırmaya katılan personelin cinsiyete göre görev unvanlarına ilişkin bilgiler gösterilmiştir. Bu dağılıma bakıldığında personelin % 4'ünün il müdürü/şube müdürü/şef ünvanına sahip kadın, %5.6'sının il müdürü/şube müdürü/şef ünvanına sahip erkek, %10.9'unun kadın antrenör, %19.6'sının erkek antrenör, %5.6'sının kadın sportif eğitim uzmanı, % 5.3' ünün erkek sportif eğitim uzmanı, %19.3'ünün kadın memur, % 33.3'nün erkek memur olduğu belirlenmiştir.



Şekil 4.4: Katılımcıların cinsiyet ve görev unvanına göre dağılımı

Şekil 4.1.5 Cinsiyet ve Kıdem Yılı

Araştırmaya katılan personelin cinsiyetlerine göre kıdem yılı dağılımlarına bakıldığında; %13.6' sının 1-5 kıdem yılına sahip kadın personel, %17.6'sının 1-5 kıdem yılına sahip erkek personel, %12.0'nun 6-10 yıl kıdem yılına sahip kadın personel, %14.2'si 6-10 yıl kıdem yılına sahip erkek personel, %5.6'sının 11-15 kıdem yılına sahip kadın personel, %12.2'sinin 11-15 kıdem yılına sahip erkek personel, % 3.1'inin 16-20 yıl kıdeme sahip kadın personelin, %9.6'sının 16-20 yıl kıdeme sahip erkek personel, %2.0'nin 21yıl ve üzeri kıdeme sahip kadın personel, %10.2'sinin 21yıl ve üzeri kıdeme sahip erkek personel olduğu saptanmıştır (Şekil 4.5).



Şekil 4.5: Katılımcıların cinsiyete göre kıdem yılını dağılımı

4.2. Normallik Testleri

Katılımcılara ilişkin sosyo-demografik özellikler ve duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma, kişisel başarı, maslach toplam tükenmişlik, duygusal bağlılık ve iş doyumunu puanları hesaplanarak, bu puanların normal dağılıma sahip olup olmadığına ilişkin inceleme yapılmıştır. Verilerin normal bir dağılıma sahip olup olmadığını belirlemek için histogram grafikleri incelenmiş Shapiro-Wilk testi uygulanmıştır. Cinsiyet değişkeni için tüm verilerin normallik varsayımını sağlamadığı görülmektedir (Tablo 4.1), eğitim düzeyi değişkeni için maslach toplam tükenmişlik verilerinin normal dağılım gösterdiği (Tablo 4.2) belirlenmiştir. Yapılan Shapiro-Wilk Testi sonucunda görev ünvanı değişkeni için tüm verilerin normallik varsayımını sağlamadığı görülmektedir ($p < 0.05$) (Tablo 4.3).

Tablo 4.2: Cinsiyet Değişkeni İçin Shapiro-Wilk Testi sonuçları

Ölçekler	Cinsiyet	Kolmogorov -Smirnov İstatistik	Sd	p	Shapiro- Wilk İstatistik	Sd	p
Duygusal Tükenmişlik	Kadın	.071	163	.041	.989	163	.208
	Erkek	.072	287	.001	.978	287	.000
Duyarsızlaşma	Kadın	.075	163	.026	.981	163	.022
	Erkek	.109	287	.000	.954	287	.000
Kişisel Başarı	Kadın	.113	163	.000	.938	163	.000
	Erkek	.068	287	.003	.978	287	.000
Maslach Toplam Tükenmişlik	Kadın	.070	163	.049	.983	163	.039
	Erkek	.047	287	.200	.993	287	.183
Duygusal Bağlılık	Kadın	.123	163	.000	.965	163	.000
	Erkek	.096	287	.000	.979	287	.000
İş Doyumu	Kadın	.086	163	.005	.980	163	.019
	Erkek	.104	287	.000	.959	287	.000

Tablo 4.2: Eğitim Düzeyi İçin Shapiro-Wilk Testi sonuçları

Ölçekler	Eğitim-Düzeyi	Kolmogorov-Smirnov İstatistik	Sd	p	Shapiro-Wilk İstatistiği	Sd	p
Duygusal Tükenmişlik	Lise	.075	104	.179	.978	104	.082
	Yüksekokul/Üniversite	.060	290	.015	.984	290	.002
	Lisansüstü/Doktora	.083	56	.200	.966	56	.117
Duyarsızlaşma	Lise	.107	104	.005	.961	104	.004
	Yüksekokul/Üniversite	.082	290	.000	.967	290	.000
	Lisansüstü/Doktora	.105	56	.184	.959	56	.054
Kişisel Başarı	Lise	.073	104	.200	.975	104	.050
	Yüksekokul/Üniversite	.090	290	.000	.963	290	.000
	Lisansüstü/Doktora	.089	56	.200	.949	56	.020
Maslach Toplam Tükenmişlik	Lise	.068	104	.200	.989	104	.578
	Yüksekokul/Üniversite	.045	290	.200	.991	290	.093
	Lisansüstü/Doktora	.075	56	.200	.976	56	.327
Duygusal Bağlılık	Lise	.115	104	.002	.972	104	.027
	Yüksekokul/Üniversite	.109	290	.000	.975	290	.000
	Lisansüstü/Doktora	.135	56	.013	.967	56	.123
İş Doyumu	Lise	.083	104	.075	.975	104	.046
	Yüksekokul/Üniversite	.104	290	.000	.963	290	.000
	Lisansüstü/Doktora	.081	56	.200	.975	56	.306

Tablo 4.3: Görev Ünvanı İçin Shapiro-Wilk Testi sonuçları

Ölçekler	Ünvan	Kolmogorov -Smirnov İstatistik	Sd	p	Shapiro- Wilk İstatistik	Sd	p
Duygusal Tükenme	Müdür	.299	27	.000	.734	27	.000
	Antrenör	.060	137	.200	.979	137	.032
	Sportif Uzman	.106	49	.200	.985	49	.786
	Memur	.059	237	.047	.989	237	.060
Duyarsızlaşma	Müdür	.241	27	.000	.857	27	.002
	Antrenör	.071	137	.087	.969	137	.003
	Sportif Uzman	.095	49	.200	.974	49	.354
	Memur	.086	237	.000	.968	237	.000
Kişisel Başarı	Müdür	.102	27	.200	.969	27	.567
	Antrenör	.126	137	.000	.957	137	.000
	Sportif Uzman	.141	49	.016	.939	49	.013
	Memur	.099	237	.000	.970	237	.000
Maslach Toplam Tükenmişlik	Müdür	.112	27	.200	.914	27	.029
	Antrenör	.061	137	.200	.981	137	.056
	Sportif Uzmanı	.125	49	.053	.953	49	.048
	Memur	.048	237	.200	.991	237	.167
Duygusal Bağlılık	Müdür	.169	27	.045	.900	27	.014
	Antrenör	.140	137	.000	.971	137	.005
	Sportif Uzmanı	.136	49	.023	.965	49	.147
	Memur	.105	237	.000	.973	237	.000
Minnesota İş Doyumu	Müdür	.109	27	.200	.957	27	.309
	Antrenör	.076	137	.053	.969	137	.003
	Sportif Uzmanı	.182	49	.000	.931	49	.007
	Memur	.110	237	.000	.968	237	.000

4.3. Tükenmişlik, Duygusal Bağlılık ve İş Doyumu Ölçeklerine Ait Bulgular

Tablo 4.4: Katılımcıların Tükenmişlik, Duygusal Bağlılık ve İş Doyumu Ölçeklerine Verdiği Yanıtların Dağılımı

	N	\bar{x}_i	Ss	Min.	Max.
Maslach Toplam Tükenmişlik	450	36.00	12.53	2.00	74.00
Duygusal Tükenmişlik	450	15.25	7.97	0.00	36.00
Duyarsızlaşma	450	7.81	4.77	0.00	20.00
Kişisel başarı	450	12.93	6.96	0.00	46.00
Duygusal bağlılık	450	18.65	4.81	7.00	57.00
İş doyumunu	450	73.01	15.63	20.00	100.00

Çalışmaya katılan personelin *Tükenmişlik, Duygusal Bağlılık ve İş Doyumu* ölçeklerine verdiği yanıtların dağılımı Tablo 4.4'de gösterilmiştir. Tabloda katılımcıların tükenmişlik puanları toplam puan ve üç alt ölçeğine (*duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve kişisel başarı*) verilen yanıtların puanı ile gösterilmiştir. Buna göre Maslach toplam tükenmişlik puan ortalaması 36.00 ± 12.53 'dir. Alt ölçeklere verilen yanıtların puan ortalamalarına bakıldığında; *duygusal tükenmişlik* puan ortalamasının 15.25 ± 7.97 ; *duyarsızlaşma* puan ortalamasının 7.81 ± 4.77 ; *kişisel başarı* puan ortalamasının 12.93 ± 6.96 olduğu görülmektedir. Katılımcıların duygusal bağlılık ölçeğine verdikleri yanıtların puan ortalaması 18.65 ± 4.81 ve iş doyumunu puan ortalaması 73.01 ± 15.63 'dür.

4.3.1. Hipotez-1a,1b,1c,2,3: Cinsiyete Göre Duygusal Tükenmişlik, Duyarsızlaşma, Kişisel Başarı, Duygusal Bağlılık ve İş Doyumu Puanları

Yapılan Mann Whitney U testi sonucunda, cinsiyet değişkenine göre gençlik hizmetleri ve spor il müdürlüğünde çalışan personelin duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma, kişisel başarı, toplam tükenmişlik, duygusal bağlılık, iş doyumunu puanları Tablo 4.5’de incelenmiştir.

Tablo 4.5: Duygusal Tükenmişlik, Duyarsızlaşma, Kişisel Başarı, Duygusal Bağlılık ve İş Doyumu Puanlarının Cinsiyete Göre Mann Whitney-U Testi Sonuçları

	Cinsiyet	n	$\bar{x}_{sıra}$	$\sum_{sıra}$	U	p
Duygusal Tükenmişlik	Kadın	163	260.56	42470.50	17676.500	0.000*
	Erkek	287	205.59	59004.50		
Duyarsızlaşma	Kadın	163	255.99	41726.00	18421.000	0.000*
	Erkek	287	208.18	59749.00		
Kişisel Başarı	Kadın	163	253.03	41244.50	18902.500	0.001*
	Erkek	287	209.86	60230.50		
Maslach Toplam Tükenmişlik	Kadın	163	265.97	43353.50	16793.500	0.000*
	Erkek	287	202.51	58121.50		
Duygusal Bağlılık	Kadın	163	221.28	36068.00	22702.000	0.602
	Erkek	287	227.90	65407.00		
İş Doyumu	Kadın	163	218.47	35610.50	22244.500	0.387
	Erkek	287	229.49	65864.50		

*p<0.05

Tablo 4.5’ de Mann Whitney-U Testi sonucunda personelin cinsiyet değişkenine göre duygusal bağlılık (U=22702.000, p>0.05), iş doyumunu (U=22244.500, p>0.05) puanları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı saptanmıştır. Buna karşın cinsiyet değişkenine göre duygusal tükenmişlik (U=17676.500, p<0.05), duyarsızlaşma (U=18421.000, p<0.05), kişisel başarı (U=18902.500, p<0.05), maslach toplam tükenmişlik (U=16793.500, p<0.05) puanları arasında anlamlı bir

farklılık olduğu saptanmıştır. Sıra ortalamaları dikkate alındığında, kadınların erkeklere göre duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma, kişisel başarı, toplam tükenmişlik puanlarının daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

4.3.2. Hipotez-4a,4b,4c,5,6: Eğitim Düzeyine Göre Duygusal Tükenmişlik, Duyarsızlaşma, Kişisel Başarı, Duygusal Bağlılık ve İş Doyumu Puanları

Gençlik hizmetleri ve spor il müdürlüğünde çalışan personelin eğitim düzeyine göre duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma, kişisel başarı, duygusal bağlılık, iş doyumunu puanlarını karşılaştırmak için yapılan Kruskal Wallis H-testi sonuçları Tablo 4.6’te ve maslach toplam tükenmişlik puanlarını karşılaştırmak için yapılan Anova testi sonuçları Tablo 4.7’de verilmiştir.

Kruskal Wallis H-testi sonucunda, kişisel başarı puanı ($\chi^2_{(2)}= 10.397$, $p<0.05$) eğitim düzeyine göre farklılaşırken, duygusal tükenmişlik ($\chi^2_{(2)}= 2.639$, $p>0.05$), duyarsızlaşma ($\chi^2_{(2)}= 4.392$, $p>0.05$), duygusal bağlılık ($\chi^2_{(2)}= 2.671$, $p>0.05$), iş doyumunu puanınının ($\chi^2_{(2)}= 0.306$, $p>0.05$) eğitim düzeyine göre farklılaşmadığı görülmektedir. Eğitim düzeyine göre katılımcıların kişisel başarı sıra ortalamaları dikkate alındığında, lisansüstü eğitim düzeyine sahip personelin, üniversite ve lise düzeyi eğitimine sahip personele göre ve üniversite düzeyi eğitime sahip personelin lise düzeyine göre kişisel başarı puanlarının görülmektedir.

Anova testi sonucunda personelin eğitim düzeyine göre maslach toplam tükenmişlik ($F=1.852$, $p>0.05$) puanının farklılaşmadığı görülmektedir (Tablo 4.7).

Tablo 4.6: Duygusal Tükenmişlik, Duyarsızlaşma, Kişisel Başarı, Duygusal Bağlılık ve İş Doyumu Puanlarının Eğitim Düzeyine Göre Kruskal Wallis H-Testi Sonuçları

	Eğitim Düzeyi	n	$\bar{x}_{sıra}$	χ^2	sd	p	Anlamlı Fark
Duygusal Tükenmişlik	Lise	104	228.69	2.639	2	0.267	
	Yüksekokul/ Üniversite	290	219.63				
	Lisansüstü/ Doktora	56	249.96				
Duyarsızlaşma	Lise	104	237.10	4.392	2	0.111	
	Yüksekokul/ Üniversite	290	216.43				
	Lisansüstü/ Doktora	56	250.90				
Kişisel Başarı	Lise	104	190.16	10.397	2	0.006*	Lise-Ünv. Lise- L.üstü
	Yüksekokul/ Üniversite	290	234.22				
	Lisansüstü/ Doktora	56	245.97				
Duygusal Bağlılık	Lise	104	220.47	2.671	2	0.263	
	Yüksekokul/ Üniversite	290	222.21				
	Lisansüstü/ Doktora	56	251.86				
İş Doyumu	Lise	104	227.81	0.306	2	0.858	
	Yüksekokul/ Üniversite	290	223.23				
	Lisansüstü/ Doktora	56	232.96				

*p<0.05

Tablo 4.7: Maslach Toplam Tükenmişlik Puanının Eğitim Düzeyine Göre Anova Testi Sonuçları

	Eğitim Düzeyi	n	\bar{X}_i	Ss	F	p
Maslach toplam tükenmişlik	Lise	104	37.67	12.44	1.852	0.158
	Yüksekokul	290	35.16	12.60		
	üniversite					
	Yüksek lisans/doktora	56	37.23	12.08		

4.3.3. Hipotez-7a,7b,7c,8,9: Görev Ünvanına Göre Duygusal Tükenmişlik, Duyarsızlaşma, Kişisel Başarı, Duygusal Bağlılık ve İş Doyumunu Puanları

Gençlik hizmetleri ve spor il müdürlüğünde çalışan personelin görev ünvanına göre duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma, kişisel başarı, maslach toplam tükenmişlik, duygusal bağlılık, iş doyumunu puanlarını karşılaştırmak için yapılan Kruskal Wallis H-testi sonuçları Tablo 4.8’de verilmiştir.

Kruskal Wallis H-testi sonucunda, görev ünvanına göre duygusal tükenmişlik ($\chi^2_{(3)}= 25.498$, $p<0.05$), duyarsızlaşma ($\chi^2_{(3)}= 10.240$, $p<0.05$), kişisel başarı ($\chi^2_{(3)}= 8.222$, $p<0.05$), toplam tükenmişlik ($\chi^2_{(3)}= 16.416$, $p<0.05$), duygusal bağlılık ($\chi^2_{(3)}= 22.370$, $p<0.05$), iş doyumunu puanının ($\chi^2_{(3)}= 10.129$, $p<0.05$) farklılaştığı görülmektedir.

Görev ünvanına göre katılımcıların duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma, duygusal bağlılık ve iş doyumunu sıra ortalamaları dikkate alındığında, müdür düzeyindeki personelin antrenör, sportif eğitim uzmanı ve memura göre puanlarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Görev ünvanına göre katılımcıların maslach toplam tükenmişlik sıra ortalamaları dikkate alındığında, sportif eğitim uzmanı düzeyindeki personelin müdür, antrenör ve memura göre puanlarının daha yüksek olduğu görülmektedir.

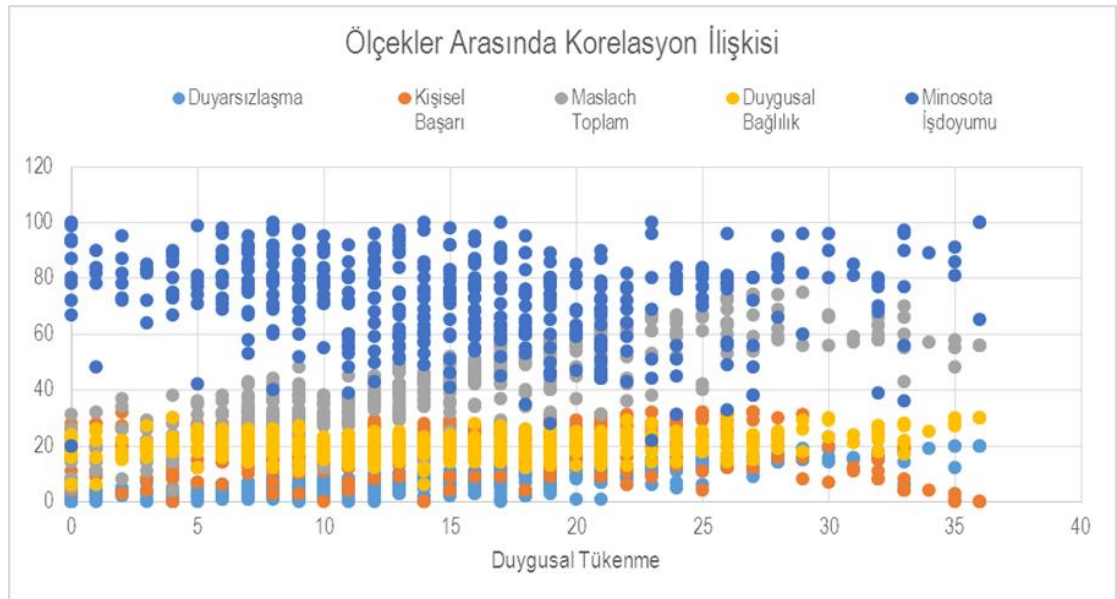
Tablo 4.8: Duygusal Tükenmişlik, Duyarsızlaşma, Kişisel Başarı, Duygusal Bağlılık ve İş Doyumu Puanlarının Görev Ünvanına Göre Kruskal Wallis H-Testi Sonuçları

	Görev Ünvanı	n	$\bar{x}_{sıra}$	χ^2	sd	p	Anlamlı Fark
Duygusal Tükenmişlik	Müdür	27	122.02	25.498	3	0.000*	Müdür-Antrenör Müdür-Spor. uzm. Müdür-Memur
	Antrenör	137	214.90				
	Sportif Uzman	49	272.98				
	Memur	237	233.60				
Duyarsızlaşma	Müdür	27	161.50	10.240	3	0.017*	Müdür-Spor.Uzm.
	Antrenör	137	224.33				
	Sportif Uzman	49	260.95				
	Memur	237	226.14				
Kişisel Başarı	Müdür	27	260.87	8.222	3	0.042*	---
	Antrenör	137	215.41				
	Sportif Uzman	49	266.08				
	Memur	237	218.91				
Maslach toplam tükenmişlik	Müdür	27	170.72	16.416	3	0.001*	Spo.uzm.-müdür Spor uzm.-antr. Spor uzm.- memur
	Antrenör	137	215.94				
	Sportif Uzman	49	286.73				
	Memur	237	224.61				
Duygusal Bağlılık	Müdür	27	327.46	22.370	3	0.000*	Müdür-Antrenör Müdür-Spor.Uzm. Müdür-Memur
	Antrenör	137	215.98				
	Sportif Uzman	49	255.71				
	Memur	237	213.14				
İş Doyumu	Müdür	27	295.13	10.129	3	0.017*	Müdür-Spor.uzm. Müdür-Memur
	Antrenör	137	233.59				
	Sportif Uzman	49	213.81				
	Memur	237	215.31				

*p<0.05

4.3.4. Katılımcıların Tükenmişlik, Duygusal Bağlılık ve İş Doyumu Puanları Arasındaki İlişki (r)

Katılımcıların tükenmişlik, duygusal bağlılık ve iş doyumu ölçeklerine verdiği puanların birbiri ile korelasyonu şekil 4.6'de sunulmuştur. Korelasyon tablosunda belirtildiği gibi katılımcıların duygusal tükenmişlik puanı; duyarsızlaşma puanı ($r=0.833$), kişisel başarı puanı ($r=0.96$), maslach toplam tükenmişlik puanı ($r=0.840$) ve duygusal bağlılık puanı ($r=0.273$) ile olumlu yönde ilişkili bulunurken; iş doyumu puanı ($r=-0.148$) ile ters yönde ilişkili bulunmuştur ($p<0.05$). Personelin duyarsızlaşma puanı; kişisel başarı puanı ($r=0.144$), maslach toplam tükenmişlik puanı ($r=0.828$) ve duygusal bağlılık puanı ($r=0.260$) ile olumlu yönde ilişkili bulunurken ($p<0.05$), iş doyumu puanı ile arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki ($r=-0.050$) bulunmamıştır ($p>0.05$). Personelin kişisel başarı puanı; maslach toplam tükenmişlik puanı ($r=0.593$) ile olumlu yönde ilişkili bulunurken; duygusal bağlılık puanı ($r=-0.130$) ve iş doyumu puanı ($r=-0.142$) ile ters yönde ilişkili bulunmuştur ($p<0.05$). Maslach toplam tükenmişlik puanı; duygusal bağlılık puanı ($r=0.162$) ile olumlu yönde ilişki bulunurken; iş doyumu puanı ($r=-0.164$) ile ters yönde ilişkili bulunmuştur ($p<0.05$). Duygusal bağlılık ve iş doyumu puanı ($r=0.434$) arasında olumlu yönde ilişkili bulunmuştur ($p<0.05$).



Şekil 4.6: Ölçekler Arası Korelasyon İlişkisi

5.TARTIŞMA

Bu bölümde katılımcıların sosyo–demografik özellikleri, tükenmişlik düzeyleri ve iş doyum düzeylerinin duygusal bağlılığa etkisiyle ilgili bulgular tartışılmıştır. Araştırma ile ilgili bulguların tartışılması inceleniş sırasına uygun yapılmıştır.

Katılımcıların tükenmişlik düzeyleri, iş doyum düzeyleri ve duygusal bağlılıklarını incelemeye önce sosyo demografik özellikleri ele alınmıştır.

Cinsiyet ve yaş dağılımlarına bakıldığında 20-30 yaş, 31-40 yaş grubunda kadın personel ve erkek personel sayısı birbirine yakın iken 41-50 yaş grubunda erkek personelin kadın personelden 3 kat fazla olduğu 51 yaş ve üzeri grupta ise erkek personelin kadın personele göre 5 kat daha fazla olduğu belirlenmiştir.

Cinsiyet ve medeni durum sonuçları neticesinde evli durumdaki erkek personel kadın personelin 2 katı kadar fazla iken bekâr personel oranı birbirine yakın olduğu, boşanmış personelde ise kadın personel erkek personele göre yaklaşık 2 kat fazla olduğu rastlanmıştır.

Cinsiyet ve eğitim düzeyinde ise lise mezunu, yüksekokul/üniversite mezunu, yüksek lisans/doktora eğitime sahip personel gruplarında erkek katılımcılar kadın katılımcıların 2 katını oluşturduğu görülmüştür.

Cinsiyet ve görev unvanlarına ilişkin bilgileri ele aldığımızda sayı olarak en az yönetici grubu oluştururken en fazla antrenör ve memur grubu oluşturmaktadır. Bunun nedeni ise illerdeki yönetici gruplarının sayısı diğer çalışan personele göre daha az sayıda olmasından kaynaklanabilir.

İl müdürü/şef/şube müdürü ve sportif eğitim uzmanı grubundaki kadın erkek personel sayıları birbirine yakın iken; antrenör grubunda erkek personel kadın personelin 2 katını oluşturmaktadır. Memur grubunda ise erkek personel kadın personele göre daha fazla sayıda olduğu görülmüştür.

Cinsiyet ve kıdem yıllarını değerlendirdiğimizde 1-5 yıl ve 6-10 yıl kıdem yılına sahip kadın ve erkek personel sayıları birbirine yakın iken 16-20 yıl kıdem yılına sahip erkek personel sayısı kadın personelin 3 katı kadar fazla olduğu görülürken; 21 yıl ve üzeri kıdem yılına sahip erkek personelin kadın personelin 5 katı kadar daha fazla olduğu görülmüştür. Bu bilgiler neticesinde son 10 yılda kadın personel sayısında hızlı bir artış olduğu görülmüştür.

Araştırmaya katılan personelin cinsiyet değişkenine göre duygusal bağlılık, iş doyumu puanları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülür iken; cinsiyet değişkenine göre duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma, kişisel başarı, maslach toplam tükenmişlik puanları arasında anlamlı bir farklılık olduğu saptanmıştır. Bu sonuç değerlendirildiğinde cinsiyetler arası farklılık sadece başarıma hissinde, işine olan bağlılığında ve işine karşı tükenmişliği ortaya koymaktadır.

Sıra ortalamaları dikkate alındığında, kadınların erkeklere göre duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma, kişisel başarı, toplam tükenmişlik puanlarının daha yüksek olduğu anlaşılmıştır. Bu sonuç doğrultusunda kadınlar erkeklere göre kişisel başarıya önem verdiği ve kurumuna karşı tükenmeyi ve duyarsızlaşmayı yaşamakta olduğu söylenebilir.

Çeşitli etkenlerin yanı sıra bireyin yaşı da tükenmişliğe etki eden faktörler arasındadır (69. 128).

Elde edilen sonuçların aksine Chusmir ve Parker (2001)'in yapmış olduğu kadınlar ve erkekler arasında hayattaki başarı kriterlerinin incelemesinde erkek katılımcıların iş ile doyum özelliklerine daha önem verdikleri görülmüştür.

Çokluk (2000)'un genel olarak yapmış olduğu tükenmişlik tanımı; “enerji güç kaynakları üzerindeki aşırı taleplerden dolayı başarısız olmak yavaş yavaş yıpranmak ya da yorulmaktır” şeklindedir ve bu ifade neticesinde katılımcıların ortalama bir yıpranma ya da yorulma durumunda olduğu söylenebilir.

Çalışmaya katılan personelin kişisel başarı puanı eğitim düzeyine göre farklılaşırken; duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma, duygusal bağlılık, iş doyumunu puanının eğitim düzeyine göre farklılaşmadığı görülmektedir.

Ortalama düzeydeki iş doyumunu sonuçları göz önünde tutulursa katılımcılar işinden istediği ile elde ettiğinin karşılığında orta düzey yoğunlukta duygusal tepkiler verdikleri söylenebilir (110).

Eğitim düzeyine göre katılımcıların kişisel başarı sıra ortalamaları dikkate alındığında, lisansüstü eğitim düzeyine sahip personelin; üniversite ve lise düzeyi eğitimine sahip personele göre ve üniversite düzeyi eğitime sahip personelin; lise düzeyine göre kişisel başarı puanlarının farklılaştığı görülmektedir. Bu sonuç değerlendirildiğinde eğitim seviyesi yükseldikçe kişisel başarının arttığı görülmektedir.

Anova testi sonucunda ise personelin eğitim düzeyine göre maslach toplam tükenmişlik puanının farklılaşmadığı görülmektedir.

Katılımcıların, görev ünvanına göre duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma, kişisel başarı, toplam tükenmişlik, duygusal bağlılık, iş doyumunu puanının farklılaştığı görülmektedir. Bu sonuçta anlaşılacağı üzere personelin ünvanına göre değişiklikler görülmektedir.

Yapmış olduğumuz çalışmayı destekler nitelikte birkaç farklı örnek vermek gerekirse Oshagbemi (2003) tarafından yapılan bir araştırmada meslekte geçirilen süre ile iş tatmini arasında anlamlı farklılıklara rastlanmıştır.

Özgen (2002) göre aynı kurumda çalışanlar arasında çalışma yılı fazla olan çalışanların az olan çalışana oranla daha fazla iş doyumuna sahip olduğu söylenmektedir.

Görev ünvanına göre katılımcıların duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma, duygusal bağlılık ve iş doyumunu sıra ortalamaları dikkate alındığında, müdür düzeyindeki personelin antrenör, sportif eğitim uzmanı ve memura göre puanlarının daha yüksek olduğu görülmektedir.

Toker. (2007) İzmir' deki dört ve beş yıldızlı otellerdeki çalışanların iş tatmin düzeylerini araştırmış ve anlamlı farklılıklara rastlamıştır.

Hickson ve Oshagbemi (1997) 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.

Görev ünvanına göre katılımcıların maslach toplam tükenmişlik sıra ortalamaları dikkate alındığında, sportif eğitim uzmanı düzeyindeki personelin müdür, antrenör ve memura göre puanlarının daha yüksek olduğu görülmektedir.

Katılımcıların duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma, kişisel başarı, maslach toplam tükenmişlik, duygusal bağlılık ile olumlu yönde ilişkili bulunurken; iş doyumunu ile ters yönde ilişkili bulunmuştur.

Personelin duyarsızlaşma, kişisel başarı, maslach toplam tükenmişlik ve duygusal bağlılık ile olumlu yönde ilişkili bulunurken, iş doyumunu ile arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Personelin kişisel başarı puanı; maslach toplam tükenmişlik puanı ile olumlu yönde ilişkili bulunurken; duygusal bağlılık puanı ve iş doyumunu puanı ile ters yönde ilişkili bulunmuştur.

Maslach toplam tükenmişlik puanı; duygusal bağlılık puanı ile olumlu yönde ilişki bulunurken; iş doyumunu puanı ile ters yönde ilişkili bulunmuştur. Duygusal bağlılık ve iş doyumunu puanı arasında olumlu yönde ilişkili bulunmuştur.

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada Akdeniz bölgesinde bulunan 8 ilin (Osmaniye. Adana. Kahramanmaraş. Hatay. Antalya. Isparta. Burdur. Mersin) Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğünde çalışan personelinin tükenmişlik ve iş doyum düzeylerinin duygusal bağlılığa etkisi 450 kişilik bir katılımcı gurup ile incelenmiştir.

163'ü kadın 287'si erkek olan katılımcı guruba yapılan ölçek çalışmaları sonucunda duygusal tükenmişliğin; duyarsızlaşma ve toplam tükenmişlik ile olumlu yönde etkilendiği; kişisel başarı, duygusal bağlılık ve iş doyumunu ile ters yönde etkileşimde olduğu görülmüştür.

Buna ilaveten personelin olaylara kayıtsız kalma ile tükenmişlikleri arasında olumlu tavır sergilediği; kişisel başarılar ile duygusal bağlılıkları arasında negatif yönlü tepkiler verdiği rastlanmıştır.

Katılımcıların kişisel başarılarının toplam tükenmişlik ile olumlu yönde etkileşimde bulunduğu görülmüşken; duygusal bağlılık ile ters yönde ilişkili olduğu belirlenmiştir. Toplam tükenmişlik davranışları incelemelerinde, tükenmişliğin duygusal bağlılık ve iş doyumunu ile ters yönde etkileşimde olduğu görülmüştür. Buna ek olarak duygusal bağlılık ve iş doyumlarında olumlu yönde etkileşim mevcuttur.

İl müdürü/şube müdürü ve şef duygusal tükenmişlikte. duyarsızlaşmada. kişisel başarıda ve toplam tükenmişlikte en az seviyede iken duygusal bağlılıkta en yüksek seviyede olduğu belirlenmiştir.

Bu çalışmadan çıkan sonuçlar neticesinde verilebilecek öneriler; yapılan çalışmada çalışan personelin kurumuna karşı örgütsel bağlılık düzeylerinin çok da yüksek olmadığı görülmektedir.

Kuruma bağlılığın düşük olduğu durumlarda çalışanlar motivasyon kaybına uğrayabilirler ve görevlerini iyi yapmayabilirler.

Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü Türk sporuna yön veren en önemli kurum olması nedeniyle bu durumdan en çok Türk gençliği ve Türk sporu etkilenebilir.

Kurumdaki iş doyumunun sağlanabilmesi adına çalışanların yeteneklerini ortaya çıkabilmesine imkân sağlanmalı, İş rotasyonu uygulamaları yapılabilir.

İş arkadaşlarıyla olan duygusal desteğin artırılması, performans iyileştirme çabaları, hizmet içi eğitim faaliyetlerinin artırılması, sorunların çözümüne görüş istenmesi gibi çalışmalar personeli olumlu etkileyebilir ve kuruma olan bağlılığı daha da arttırabilir.

Kuruma karşı bağlılık hissi duyan ve işinde doyum kazanan bireyler daha iyi performanslar gösterebilirler.

Bununla birlikte çalışana göstereceği performansa uygun olarak görevde yükselme imkânları sağlanabilmelidir. Bu da çalışan üzerinde motive edici etken oluşturabilir.

KAYNAKLAR

- [1] 3530 sayılı Beden Terbiyesi Kanunu. (1938).
- [2] 3530 Sayılı BTGM Kanunu (t.y). http://www.sincan.gov.tr/index.php?option=com_content&view=article&id=126&Itemid=77. (20.02.2012).
- [3] 6223 Sayılı Gençlik ve Spor Bakanlığı Kurulması Kanunu. (2011). <http://www.mevzuat.adalet.gov.tr/html/31069.html>
- [4] 6223 Sayılı Gençlik ve Spor Bakanlığı Kurulması Kanunu. (t.y). <http://www.mevzuat.adalet.gov.tr/html/31069.html> (20/ 02/ 2012).
- [5] Abalı. A. (1974). Gençlik ve Spor. *Gençlik ve Spor Bakanlığı Yayını*. 8.
- [6] Abdullah. M.H.A.. Shaw. J.D. (1999). Personal factors and organizational commitment: main and interactive effects in The United Arab Emirates. *Journal of Management Issues*. 11(1). 77-93.
- [7] Adalı. S. (1986). *Daha İyi Hizmet Görme Açısından Katımlı Yönetim*. İstanbul: Türdav Yayınları.
- [8] 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*. 75(6). 710-720.
- [9] Argyle. M. (1989). *The Social Psychology of Work*. New York: Penguin Books. Inc.
- [10] Atay. İ.D. (1985). *Ücret Tatmini ve Ücret Sistemleri*. İstanbul. Cihad Matbaası.
- [11] Aydın K. (2004). *Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Tükenmişlik Düzeyleri Ve Tükenmişliği Etkileyen Bazı Faktörlerin İncelenmesi Aksaray İl Örneği*. Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi. Ankara.
- [12] Basset. J.N.. Lloyd. G.F. (2005). Does Herzberg's motivation theory have staying power. *The Journal of Management Development*. 24. 929-943.
- [13] Baykoçak C. (2002). *Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Mesleki Sorunları Ve Tükenmişlik Düzeyleri (Bursa İli Uygulaması)*. Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi. Sakarya.
- [14] Belli. E. (2010). *Ege Bölgesindeki Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerinde Çalışan Personelin Örgütsel Bağlılıkları ve İş Tatmini Düzeylerinin Araştırılması*. Yüksek Lisans Tezi. Muğla Üniversitesi. Muğla.
- [15] Bruning. N.S.. Snyder. R.A. (1983). Sex and position as predictors of organizational commitment. *Academy of Management Journal*. 26. 485-491.
- [16] Buchko. A.A.. Weinzimmer. L.G.. Sergejev. 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*. 43. 109-116.

- [17] Bülbul. M. (2007). *Örgütsel Bağlılık ve Kamu Kuruluşlarına Yönelik Araştırma*. Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi. Kahramanmaraş.
- [18] Bumin. B.. Şengül. A. (2000). İnsan kaynaklarının değerliliği ve organizasyon içindeki role dayalı stres faktörlerinin incelenmesi üzerine bir araştırma. 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı. Erciyes Üniversitesi. ss.571-579. Nevşehir.
- [19] Çam. O. (1991). *Hemşirelerde Tükenmişlik ve Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi*. Doktora Tezi. Ege Üniversitesi. İzmir.
- [20] Cankalp. M.(2005). *Sporda Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayın.
- [21] Çarıkçı. H.İ.. Oksay. A. (2004). Örgütsel yapı ve meslek farklılıklarının iş tatmini üzerindeki etkileri: hastane çalışanları üzerine bir araştırma. *Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*. 9(2). 157-172.
- [22] Cengiz. A.A. (2001). *Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri ve Eskişehir' de Sağlık Personeli Üzerinde bir Uygulama*. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler. Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir.
- [23] Cheng. Y.. Stockdale. M.S. (2003). The validity of the three-component model of organizational commitment in Chinese context. *Journal of Vocational Behavior*.
- [24] 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*. 12(4). 365-382.
- [25] Chung. K.. Megginson. L.G. (1981). *Organizational Behavior*. New York: Harper and Row.
- [26] Chusmir. L.H.. Parker. B. (2001). Success strivings and their relationship to affective work behaviors: gender differences. *The Journal of Social Psychology*. 132 (1). 87-99.
- [27] Clark. A.E. (1997). Job satisfaction of gender why are women so happy at work. *Labour Economics*. 4. 341-372.
- [28] Çokluk. Ö. (2000). *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar*. Ankara : Anı Yayıncılık.
- [29] Colbert. A.E.. Kwon. I.G. (2000). Factors related to the organizational commitment of college and university auditors. *Journal of Managerial Issues*. 12. 484-502.
- [30] Cordes. S.L.. Dougherty. T.W. (1993). A review and an integration of research on job burnout. *Academy of Management Review*. 18(4).
- [31] Costa. P.T.. Mc Crae. R.R. (1987). Neuroticism. somatic complains. and disease is the bark worse than. *The Bite Journal of Psychology*. 35. 279-295.
- [32] Cromie. S. (1981). Women as managers Northern Ireland. *Journal of Occupational Psychology*. 54(2). 87-91.

- [33] Crossman. A.. Abou-Zaki. B. (2003). Job satisfaction and employee performance of Lebanese banking staff. *Journal of Managerial Psychology*. 18(4). 368-376.
- [34] Curriuan. D.B. (1999). The causal order of job satisfaction and organizational commitment in models of employee turnover. *Human Resource Management Review*. 9(4). 495-524.
- [35] Demir. A. (1995). *Hemşirelerin Tükenmişlik Düzeyleri ve Tükenmişliği Etkileyen Faktörler*. Bilim Uzmanlığı Tezi. Cumhuriyet Üniversitesi. Sivas.
- [36] Demirel M. Kalkavan A. Yüzük E. Şinforoğlu T.(2006) Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Tükenmişlik Düzeylerinin Tespiti (Kütahya İl Örneği). 9. Uluslararası Spor Bilimleri Kongresi. Muğla.
- [37] Doğar. Y. (1997). *Türkiye’de Spor Yönetimi*. Malatya: Öz Akdeniz ofset.
- [38] Dubrin. A. (1978). *Fundamentals of Organizational Behavior*. New York: Pergamon Press Inc.
- [39] Durna. U.. Eren. V. (2005). Üç bağlılık unsuru ekseninde örgütsel bağlılık. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. 6(2). 210-219.
- [40] Edelwich. J.. Brodsky. A. (1980). *Burnout: Stages of Disillusionment in the Helping Profession*. New York: Human Sciences Press.
- [41] Ekenci. G. (1997). Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerinin Görev Alanlarının Önem ve Zaman Bakımından Değerlendirilmeleri. *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*. 1(1).
- [42] Ekenci. G.. Serarşlan. M.Z. (1997). Gelişim aşamaları bakımından spor teşkilatı ve değerlendirilmesi. *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*. 2. 3. 72-81.
- [43] Ekici. S.. Belli. E.. Gürbüz. A. (2009). Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü taşra teşkilatında çalışanlarının iş doyum düzeyleri üzerine bir araştırma. *Niğde Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*. 3(1).
- [44] Erdoğan. İ. (1996). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*. İstanbul: Beta Yayınları.
- [45] Eren. E. (1998). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul : Beta Yayınları.
- [46] Eren. E. (2003) *yönetim ve organizasyon*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- [47] Eysenck. H.J.. Barrett. P.. Wilson. G.. Jackson. C. (1992). Primary trait measurement of the 21 components of the p-e-n system. *European Journal of Psychological Assessment*. 8.
- [48] Fişek. K. (1985). *Yüz Soruda Türk Spor Tarihi*. İstanbul: Gerçek yayınevi.
- [49] Fişek. K. (1988). *Spor Yönetimi*. Ankara: Bağırğan yayınevi.
- [50] Freudenberger. N.D. (1974). Staff burnout. *1.of Social Issue*. 30.
- [51] Friday. S.S.. Friday. E. (2003). Racioethnic perceptions of job characteristics and job satisfaction. *Journal of Management Development*. 22(5). 426-442.

- [52] Garske. G.G. (1999). Rehabilitation counselor job satisfaction self reported rating and recommendation. *Journal of Rehabilitation Administration*. 23. 21-29.
- [53] Gautam. T., Van Dick. R., Wagner U. (2001). Organizational commitment in Nepalese setting. *Asian Journal of Social Psychology*. 4. 239-248.
- [54] Gençlik ve Spor Bakanlığı Kuruluşu ve İlgili Ana Mevzuat. (1973). *Gençlik ve Spor Bakanlığı yayını*. Ankara.
- [55] Gençlik ve Spor Bakanlığı resmi internet sitesi. (2009). www.gsgm.gov.tr
- [56] Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünün Teşkilat ve Görevleri Hakkındaki Kanun ve İlgili Yönetmelikleri. (1920). 3289. 23/05/1986.
- [57] Gibson. J.L. ve Ark. (2003). Organizations (behavior. structure. processes). Boston: McGraw Hill Irwin.
- [58] Göral. R. (2000). Büro ortamındaki işlevsel ve fiziksel etmenler. bu etmenlerin çalışanlar üzerindeki etkileri ve bir araştırma. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*. 4. 1-22.
- [59] Graddick. M.M., Farr. J.L. (1983). Professionals in scientific disciplines: sex-related differences in working life commitments. *Journal of Applied Psychology*. 68(4). 641-645.
- [60] Graham. M.E., Wellbourne. T.M. (1999). Gainsharing and women's and men's relative pay satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*. 20. 1027-1042.
- [61] Güçlü. H. (2006). Turizm sektöründe durumsal faktörlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi (no.1681). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- [62] Gül. H. (2002). Örgütsel bağlılık yaklaşımlarının mukayesesi ve değerlendirmesi. *Ege Üniversitesi İİBF Ege Akademik Bakış*. 1. 37-55.
- [63] Güneş. Z. (1994). *Hemşirelerin Süpervisör Hemşirelerden Beklentileri ve Yararlanma Durumları*. Bilim Uzmanlığı Tezi. Cumhuriyet Üniversitesi. Sivas.
- [64] 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. 1087-1100.
- [65] Gürbüz. A. (2007). Kamu personelinin ücret tatmin seviyelerini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. 6. 240-260.
- [66] Handy. C. (1993). *Understanding organizations*. 4rd edition. London: Penguin Business.
- [67] Hartmann. L.C., Bambacas. M. (2000). Organizational commitment: a multi method scale analysis and test of effects. *International Journal of Organizational Analysis*. 8(1). 89-108.
- [68] Herzberg. F., Mausner. B., Synderman. B.B. (1959). *The motivation to work*. New York: Wiley.

- [69] Hrebiniak. L.G.. Alutto. J.A. (1972). Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*. 17. 555- 573.
- [70] Hunt. S.D.. Lawrance. B.C.. Wood. V.R. (1985). Organizational Commitment and Marketing. 49. 112-128.
- [71] İkizler. C.H.. Akarçay. V.. Ekenci. G.. Özerkan. N.K.. Öztürk. G.. Seraslan. Z.. Toros. T.. Yetim. Ü.. Yorulmazlar. M.. (2002). *Sporla sosyal bilimler*. İstanbul: Alfa Basım Yayın Dağıtım San. ve Tic. Ltd. Şti.
- [72] İlsev. A. (1997). *Örgütsel bağlılık: hizmet sektöründe bir araştırma*. Hacettepe Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi. Ankara.
- [73] İnce. M.. Gül. H. (2005). *Yönetimde yeni bir paradigma örgütsel bağlılık*. Konya: Çizgi Kitabevi.
- [74] Iverson. R.D.. Buttigieg. D.M. (1999). Affective, normative and continuance commitment: can the right kind of commitment be managed. *Journal of Management Studies*. 36(3). 307-333.
- [75] Izgar. H. (2000). *Okul yöneticilerinde tükenmişlik*. Ankara: Nobel Yayınları.
- [76] Izgar. H. (2003). *Endüstri ve örgüt psikolojisi*. Konya: Eğitim Kitabevi Yayınları.
- [77] Jacqueline. A.M.. Coyle. S.. Marrow. P.C. (2005). Organizational and client commitment among contracted employees. *Journal of Vocational Behavior*. s.2.
- [78] Kağıtçıbaşı. Ç. (1992). *İnsan ve insanlar. sosyal psikolojiye giriş*. Evrim Basım Yayım Dağıtım. İstanbul.
- [79] Kale F.(2007). *Beden Eğitimi Öğretmenlerinin İş Doyumu Ve Tükenmişlik Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Niğde Üniversitesi. Niğde.
- [80] Kanter. R.M. (1968). Commitment and social organization: a study of commitment mechanisms in utopian communities. *American Sociological Review*. 33(4). 499-517.
- [81] Karatepe. O.M.. Halici. A. (1998). İş tatmininin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerine yönelik ampirik bir değerlendirme. The 6th National Management and Organization Congress. May 21-23. Anadolu University. ss.139-58. Eskisehir. Turkey.
- [82] Kavla. İ. (1998). *Hemşirelerde İş Doyumu ile Tükenmişlik İlişkisi*. Yüksek lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi. İzmir.
- [83] Keiser. J.R. (1989). *Principles and practise of management in the hospitality industry (2nd. Edition)*. New York: Van Nostrand Reinhold.
- [84] Keller. R.T. (1983). Predicting absenteeism from prior to absenteeism. attitudinal factors and nonattitudinal factors. *Journal of Applied Psychology*. 68. 536-540.
- [85] Ketten. M. (1993). *Türkiye’de Spor*. Ankara: 2. 40-114.

- [86] Kırşan. N. (1939). Beden terbiyesi kanunundan önceki spor teşkilatımıza umumi bir bakış. *Beden Terbiyesi ve Spor Dergisi*. 1.
- [87] Koustelios. A. D. (2001). Personal characteristics and job satisfaction of grek teachers. *The International Journal of Educational Management*. 15. 354.
- [88] Lam. S.S.K. (1995). Quality management and job satisfaction: an empirical study. *International Journal of Quality & Reliability Management*. 12(4). 72-78.
- [89] Lamsa. A.M.. Savolanien. T. (2000). The nature of managerial commitment to strategic change. leadership and organization. *Development Journal*. 21(6). 297-306.
- [90] Liou. K.. Nyhan. R.C. (1994). Dimensions of organizational commitment in the public sector: an empirical assessment. *Public Administration Quarterly*. 18(1). 99-118.
- [91] Luthans. F. (1973). *Organizational behavior. sixth edition*. New York: McGraw-Hill.
- [92] Mankanjee. R.C.. Hartzler. Y.F.. Uys. I.L. (2006). The effect of perceived organizational support on organizational commitment of diognastic imaging radiographers. *Radiography*. 12(2).
- [93] Maslach. C.. Jackson. S.E. (1986). *Maslach burnout inventory manual*. (2.Ed.). Palo Alto. CA: Consulting Psychologists Press.
- [94] Mathieu. J. E.. Zajac. D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents. correlates. and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*. 108(2). 171-194.
- [95] Maxwell. G.. Steele. G. (2003). Organizational commitment: a study of managers in hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 15(7). 362-369.
- [96] Mc Cormick. E.J.. Ilgen. D. (1987). *Industrial and organizational psychology. 8th Edition*. London: Allen ve Unwin.
- [97] Mitchell. T.R.. Larson Jr. J.R. (1987). *People in Organizations an Introduction to Organizational Behavior (Third Edition)*. Singapore: McGraw-Hill.
- [98] Mollaoğulları. H. (1998). *Türk Spor Yönetiminde Yapısal Değişiklikler ve Güncel Sorunlar(1922-1998)*. Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi. Ankara.
- [99] Mrayyan. M.T. (2005). Nurse job satisfaction and retention: comparing public to private hospitals in Jordan. *Journal of Nursing Management*. 13. 40-50.
- [100] Mullins. L.J. (1995). *Hospitality management: a human resources approach*. London: Pitman Publishing.
- [101] Örmən. U. (1993). *Tükenmişlik Duygusu ve Yöneticiler Üzerine bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi. Konya.
- [102] Oshagbemi. T. (1997). Job satisfaction and dissatisfaction in higher education. *Education and Training*. 39. 354-359.

- [103] Oshagbemi. T. (2003). Personal Correlat es Of Job Satisfaction Emprical Evidence Form Uk Universities. *International Journal Of Social Economics*. 30. (12). 1210.
- [104] Özgen. H..Öztürk. A.. Yalçın. A. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Adana: Nobel Kitabevi.
- [105] Paksoy. M. (2002). Çalışma ortamında insan ve toplam kalite yönetimi (yayın no: 4356). İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi. İstanbul.
- [106] Pearson. C.A.L. (1995). The turnover process in organizations: an exploration of the role of met-ummet expectations. *Human Relations*. 48. 405-420.
- [107] Pedrabissi. L.. Rolland. J.P.. Santinello. M. (1993). Stress and burnout among teachers in Italy and France. *The Journal of Psychology*. 127 (5). 529-535.
- [108] Perçin. M. (2008). *İşletmenin Örgüt Yapısının İşgörenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisine İlişkin Bir Araştırma*. Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi. s.11. Isparta.
- [109] Pratt. K.S.. Bennett. S.G. (1986). *Elements of personel management*. U.K: Van Mastrand. Reinhold. s. 108.
- [110] Probst. M.. Brubiles. T.L. (2001). The effects of job insecurity on employee safety outcomes: cross sectional and longitudinal explorations. *Journal of Occupational and Health Psychology*. 6. 134-59.
- [111] Pugh. D.S. (1990). *The measurement of organization structures: does context determine form in organization theory (3rd Edition)*. London: Penguin Books. Inc. ss.44-63.
- [112] Salancik. G.R.. Pfeffer. J. (1977). An examination of need satisfaction models of job satisfaction. *Administrative Science Quarterly*. 22. 427-456.
- [113] Samad. S. (2006). Predicting turnover intentions the case of Malaysian government doctors. *The Journal of American Academy of Business. Cambridge*. 8(2). 113-119.
- [114] Samad. S. (2006). Predicting turnover intentions the case of Malaysian government doctors. *The Journal of American Academy of Business. Cambridge*. 8(2). 113-119.
- [115] Sapançalı. F. (1993). Çalışanların güdülenmesinde kullanılan özendirici araçlar. *MPM Yayınları Verimlilik Dergisi*. 22(4).
- [116] Savery. L.K. (1996). The congruence between the importance of job satisfaction and the perceived level of achievement. *Journal of Management Development*. 15(6). 18-27.
- [117] 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). 377-391.
- [118] Schermerhorn. J.R.. Hunt. J.G.. Osborn. R.N. (1994). *Management*. John. New York: Willey and Sons.

- [119] Scholl. R.W. (1981). Differentiating organizational commitment from expectancy as a motivating force. *Academy of Management Review*. 6(4). 589-599.
- [120] Sennett. R. (1993). *The Hidden Injuries of Class*. London: Faber & Faber. Boston.
- [121] Server. D.A. (1997). *Hemşirelerin İş Stresi ile Başa Çıkma Yolları ve Bunun Sonuçlarının Araştırılması*. Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi. İstanbul.
- [122] Seymen. O.A. (2008). *Örgütsel bağlılığı etkileyen örgüt kültürü tipleri üzerine bir araştırma*. Detay Yayıncılık. Ankara.
- [123] Sığırı. Ü. (2007). İş görenlerin örgütsel bağlılıklarının Meyer ve Allen tipolojisiyle analizi: kamu ve özel sektörde karşılaştırmalı bir araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 7(2). 261-278.
- [124] Silah. M. (2001). *Çalışma Psikolojisi*. Ankara: Selim Kitapevi.
- [125] Smith. K.. Gregory. S.R.. Cannon. D. (1996). Becoming an employer of choice Assessing commitment in the hospitality workforce. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 8. 3-9.
- [126] Soysal. A. (1997). *Örgütlerde yabancılaşmaya ilişkin teorik ve uygulamalı bir çalışma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Konya.
- [127] Staw. B.. Salancik. G. (1977). *New directions in organizational behaviour*. Chicago: St Clair Press.
- [128] Sümer. R. (1988). *Türkiye’de Spor Tarihine Genel Bakış*. Ankara: GSGM Yayını.
- [129] Sümer. R. (1989). *Sporda Demokrasi*. Ankara: 1(2). 31.
- [130] Sun. Ö.S. (2002). *İş doyumu üzerine bir araştırma*. Ankara: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü.
- [131] Sunay. H. (2009). *Spor Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitap evi.
- [132] Sürgevil. O. (2006). *Çalışma hayatında tükenmişlik sendromu tükenmişlikle mücadele teknikleri*. Nobel Yayın Dağıtım.
- [133] Swiercz. P.M.. Smith. P.L. (1991). Job title and perceptions of equity. applied human resources. *Management Research*. 2. 111-127.
- [134] Tayga. Y.(1990). Türk spor tarihine genel bakış. *GSGM yayını*. 162-164.
- [135] Telman. N. (1988). *Endüstride Görülen İş Tatminsizliği ve Bunun Yabancılaşma Duygusu ile Olan İlişkisi*. Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- [136] Telman. N.. Ünsal. P. (2004). *Çalışan Memnuniyeti*. İstanbul: Epsilon Yayınevi.
- [137] Thomas. J.. Griffin. R. (1983). The social information processing model of task design a review of the literature. *Academy Of Management Review*. 8. 672-682.

- [138] Toker. B. (2007). Demografik değişkenlerin iş tatminine etkileri: İzmir'deki beş ve dört yıldızlı otellere yönelik bir uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. 8(1). 92-107.
- [139] Türk Spor Kurumu Nizamnamesi. (1938). Ankara: Çankaya Matbaası.
- [140] Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı Nizamnamesi. (1935). *TİCİ*. Numune matbaası. Ankara.
- [141] Uslu. M. (1999). *Resmi Eğitim Kurumlarında Çalışan Psikolojik Danışma ve Rehberlik Uzmanlarının İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeylerinin Danışmanların Denetim Odağı ve Bazı Değişkenlere Göre Karşılaştırılması*. Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi. Konya.
- [142] Vurgun N. Dorak F. Çetinkalp Z. (2006). Devlet Ve Özel Okullarda Görev Yapan Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Yaşam Doyumları Ve Tükenmişlik Düzeylerinin Belirlenmesi. 9. Uluslararası Spor Bilimleri Kongresi. Muğla.
- [143] Wahn. J.C. (1998). Sex differences in the continuance component of organizational commitment. *Group and Organization Management*. 23(3). 256-266.
- [144] Wasti. S.A. (2000). Meyer ve Allen'in üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeğinin geçerlilik güvenirlik analizi. 8.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı. 401-410. Nevşehir.
- [145] Wasti. S.A. (2005). Commitment profiles: combinations of organizational commitment forms and job outcomes. *Journal of Vocational Behaviour*. 67(2).
- [146] Werner. S.. Ones. D.S. (2000). Determinants of perceived pay inequities: the effects of comparison of other characteristics and pay system. *Communuciation of Social Psychology*. 30. 1281-1309
- [147] Yalçın. A.. İplik. F.N. (2005). Beş yıldızlı otellerde çalışanların demografik özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma Adana ili örneği. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 14(1). 395-409.
- [148] Yenal. U. (1981). *Atatürk'ün spora bakışı*. Ankara: Gençlik ve Spor Bakanlığı Yayını.
- [149] Zangaro. G.A. (2001). Organizational commitment a concept analysis. *Nursing Forum*. 36(2). 14-22.

EKLER**Ek 1. SOSYO DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ**

Sayın Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğünde çalışan personel aşağıdaki sorulara size uygun seçeneğin yanına 'X' işareti koyarak ve boşlukları doldurarak cevap veriniz. Vereceğiniz cevapların doğru ve samimi olması yapacağımız araştırmaya temel oluşturacağı için katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür ederim.

Okt. Demet Öztürk

Korkut Ata Üniversitesi

1.Cinsiyetiniz?

Kadın () Erkek ()

2.Medeni Haliniz?

Evli () Bekâr () Boşanmış/Dul ()

3.Eğitim Düzeyiniz Nedir?

Lise () Yüksekokul veya Üniversite () Yüksek lisans () Doktora ()

4. Kurumunuzda Görev durumunuz nedir?

İl Müdürü/ Şube Müdürü/ Şef(). Antrenör(). Sportif Eğitim Uzmanı(). Memur()

5. Meslekteki kıdem yılınız nedir?

1-5(). 6-10(). 11-15().16-20(). 21ve Üstü()

6. Yaşınız?

20-30 () 31-40() 41-50 () 51 ve Yukarısı ()

Ek 1'in devamı

MASLACH TÜKENMİŞLİK ÖLÇEĞİ

MASLACH TÜKENMİŞLİK ÖLÇEĞİ Mashlach ve Jackson (1981); Ergin (1992)	Hiçbir zaman	Çok nadir	Bazen	Çoğu zaman	Her zaman
1. İşimden soğuduğumu hissediyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Sabah kalktığımda bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. İşim gereği karşılaştığım insanların ne hissettiğini hemen anlarım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. İşim gereği karşılaştığım bazı kimselere sanki insan değillermiş gibi davrandığımı fark ediyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için gerçekten çok yıpratıcı.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarına en uygun çözüm yolunu bulurum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Yaptığım işten yıldığımı hissediyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı sertleştim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Bu işin beni giderek katılaştırmasından korkuyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Çok şeyler yapabilecek güçteyim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. İşimin beni kısıtladığını hissediyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. İşimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. İşim gereği karşılaştığım insanlara ne olduğu umurumda değil.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Doğrudan doğruya insanlarla çalışmak bende çok fazla stres yaratıyor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. İşim gereği karşılaştığım insanlarla aramda rahat bir hava yaratıyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. İnsanlarla yakın bir çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissediyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Bu işte birçok kayda değer başarı elde ettim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Yolun sonuna geldiğimi hissediyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. İşimdeki duygusal sorunlara serinkanlılıkla yaklaşırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. İşim gereği karşılaştığım insanların bazı problemlerini sanki ben yaratmışım gibi davrandıklarını hissediyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ek 1'in devamı

DUYGUSAL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ

DUYGUSAL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ Allen ve Meyer (1991); Wasti (2000)	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1. Meslek hayatımın kalan kısmını bu kurumda geçirmek beni mutlu eder.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Kurumuma karşı güçlü bir aitlik hissim yok.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Bu kurumun benim için çok kişisel (özel) bir anlamı var.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Bu kurumun meselelerini gerçekten de kendi meselelerim gibi hissediyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Bu kuruma kendimi "duygusal olarak bağlı" hissetmiyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Kendimi kurumumda "ailenin bir parçası" gibi hissetmiyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ek 1'in devamı

Minnesota İş Tatmini Envanteri Weiss ve ark. (1967); Baycan (1985)	Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok Memnunum
1. Beni her zaman meşgul etmesi bakımından	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Tek başıma çalışma olanağımın olması bakımından	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansımın olması bakımından	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Toplumda "saygın" bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı açısından	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması açısından	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Bana sabit bir iş sağlaması bakımından	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konması bakımından	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. İş içinde terfi olanağımın olması bakımından	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Çalışma şartları bakımından	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Çalışma arkadaşlarımın birbirleri ile anlaşması açısından	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilme açısından	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

EK 2. ETİK KURUL İZİNİ

DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ BİLİMSEL ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİĞİ KURULU

TARİH	:	
YER	:	
KATILIMCILAR	:	Etik Kurul Başkanı Prof. Dr. Bilal KEMİKLİ
	:	Etik Kurulu Üyesi Prof. Dr. M. Tevfik BAYER
	:	Etik Kurulu Üyesi Prof. Dr. İskender IŞIK
	:	Etik Kurulu Üyesi Prof. Dr. Muammer GAVAS
	:	Etik Kurulu Üyesi Prof. Dr. Anıl İÇA
	:	Etik Kurulu Üyesi Prof. Dr. M. Kemal DEMİRCİ
	:	Etik Kurulu Üyesi Doç. Dr. Mustafa AYDIN
	:	Etik Kurulu Üyesi Doç. Dr. Levent MERCİN
	:	Etik Kurulu Üyesi Doç. Dr. Mehmet ACET
	:	Etik Kurulu Üyesi Yrd. Doç. Dr. Bircan SAVRAN

BİLİMSEL ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİĞİ KURULU PROJE ONAY FORMU

Projenin Adı	Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğünde Çalışan Personelin Tükenmişlik Düzeyleri ve İş Doyum Düzeylerinin Duygusal Bağlılığa Etkisi (Akdeniz Bölgesi Örneği)
Projenin Niteliği	Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğünde Çalışan Personelin; tükenmişlik düzeyleri, iş doyum düzeylerini, işlerine olan duygusal bağlılığına etkilerini araştırıp inceleyebilme
Proje Araştırmacıları	Demet ÖZTÜRK
Proje Yürütücüsünün Haberleşme Bilgileri	Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Beden Eğitimi Bölümü Spor Salonu Osmaniye Fakiuşağı köyü 80000 (505)3603362 demetozturk@osmaniye.edu.tr
Araştırmacının	Bu projede amaç; Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğünde çalışan

Ek 2'in devamı

	<p>2012; Ünsal ve Türetgen, 2005; Yelboğa, 2007) ve duygusal bağlılık (Ağca ve Ertan, 2008; Özutku, 2008; Taş, 2011) çalışmalara örnek gösterilir. Bu çalışmada ayrıca katılımcıların sosyo-demografik özelliklerini ölçmek için 10 sorudan oluşan bir anket iş doyumunu, tükenmişlik düzeyi ve duygusal bağlılık ölçeğinden önce uygulanacaktır.</p> <p>Ölçekler çoktan seçmeli anket şeklinde hazırlanıp bilgisayar çıktıları katılımcılara yüz yüze, faks, posta ve e-posta aracılığıyla uygulanacak, katılımcılara çalışma hakkında yazılı bilgi verilip çalışmanın önemi açıklanıp, çalışmaya katılımın gönüllülük esasına bağlı olduğu ifade edildikten sonra gönüllülerle çalışmaya devam edilecektir.</p> <p>Elde edilen veriler istatistiksel olarak SPSS istatistik paket programı kullanılarak yorumlanacaktır.</p>
--	--

Dumlupınar Üniversitesi.....Fakültesi öğretim üyelerinden
..... adlı projesi değerlendirilmiştir.

Proje etik açısından uygun bulunmuştur.

Proje etik açısından geliştirilmesi gerekmektedir.

Proje etik açısından uygun bulunmamıştır.

Uygun bulunmıyorsa nedeni:

İMZALAR

 Prof. Dr. Iskender AŞIK Etik Kurulu Üyesi	 Prof. Dr. Bilal KEMİKLİ Etik Kurul Başkanı	 Prof. Dr. Anıl İÇA Etik Kurulu Üyesi
Prof. Dr. M. Kemal DEMİRCİ Etik Kurulu Üyesi	 Doç. Dr. Mustafa AYDIN Etik Kurulu Üyesi	Doç. Dr. Mehmet ACET Etik Kurulu Üyesi
 Doç. Dr. Levent MERCİN Etik Kurulu Üyesi	Yrd. Doç. Dr. Bircan SAVRAN Etik Kurulu Üyesi	

Ek 2'in devamı

DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ
BİLİMSEL ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİĞİ KURULU

" Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğünde Çalışan Personelin Tükenmişlik Düzeyleri ve İş Doyum Düzeylerinin Duygusal Bağlılığa Etkisi (Akdeniz Bölgesi Örneği)" adlı araştırma kapsamında yapılacak uygulamalar sırasında çalışmaya katılan kişiler olumsuz herhangi bir durumla karşılaşmayacak ve/veya etkilenmeyecektir.



Yürütücü: Yrd. Doç. Dr. Halil BİŞGİN

15.05.2015

Ek 3. SPSS Çıktıları

GENEL ÖZELLİKLER

Tablo 1:Cinsiyet ve Yaşa Göre Katılımcıların Dağılımı

			Yaş				Total
			20_30 Yaş	31_40 Yaş	41_50 Yaş	51 Yaş ve üzeri	
Cinsiyet	Kadın	Count	55	70	29	9	163
		% within Cinsiyet	33.7%	42.9%	17.8%	5.5%	100.0%
		% within Yaş	45.5%	44.9%	25.9%	14.8%	36.2%
		% of Total	12.2%	15.6%	6.4%	2.0%	36.2%
	Erkek	Count	66	86	83	52	287
		% within Cinsiyet	23.0%	30.0%	28.9%	18.1%	100.0%
		% within Yaş	54.5%	55.1%	74.1%	85.2%	63.8%
		% of Total	14.7%	19.1%	18.4%	11.6%	63.8%
Total	Count	121	156	112	61	450	
	% within Cinsiyet	26.9%	34.7%	24.9%	13.6%	100.0%	
	% within Yaş	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
	% of Total	26.9%	34.7%	24.9%	13.6%	100.0%	

Ek 3'in devamı

Tablo 2: Cinsiyet ve Medeni Hal Durumuna Göre Katılımcıların Dağılımı

			Medeni Hal			Total
			Evli	Bekar	Dul	
Cinsiyet	Kadın	Count	77	67	19	163
		% within Cinsiyet	47.2%	41.1%	11.7%	100.0%
		% within Medeni_Hal	27.7%	46.9%	65.5%	36.2%
		% of Total	17.1%	14.9%	4.2%	36.2%
	Erkek	Count	201	76	10	287
		% within Cinsiyet	70.0%	26.5%	3.5%	100.0%
		% within Medeni_Hal	72.3%	53.1%	34.5%	63.8%
		% of Total	44.7%	16.9%	2.2%	63.8%
Total	Count	278	143	29	450	
	% within Cinsiyet	61.8%	31.8%	6.4%	100.0%	
	% within Medeni_Hal	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
	% of Total	61.8%	31.8%	6.4%	100.0%	

Ek 3'in devamı

Tablo.3 Cinsiyet Ve Eğitim Durumuna Göre Katılımcıların Dağılımı

			Eğitim Düzeyi			Total
			lise	Yüksekokul üniversite	Lisansüstü doktora	
Cinsiyet	Kadın	Count	34	105	24	163
		% within Cinsiyet	20.9%	64.4%	14.7%	100.0%
		% within Eğitim_Düzeyi	32.7%	36.2%	42.9%	36.2%
		% of Total	7.6%	23.3%	5.3%	36.2%
	Erkek	Count	70	185	32	287
		% within Cinsiyet	24.4%	64.5%	11.1%	100.0%
		% within Eğitim_Düzeyi	67.3%	63.8%	57.1%	63.8%
		% of Total	15.6%	41.1%	7.1%	63.8%
Total	Count	104	290	56	450	
	% within Cinsiyet	23.1%	64.4%	12.4%	100.0%	
	% within Eğitim_Düzeyi	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
	% of Total	23.1%	64.4%	12.4%	100.0%	

Ek 3'in devamı

Tablo 4: cinsiyet ve görev unvanlarına göre katılımcıların dağılımı

			Görevi				Total
			Müdürler	Antrenör	Sport.Uzn	Memur	
Cinsiyet	Kadın	Count	2	49	25	87	163
		% within Cinsiyet	1.2%	30.1%	15.3%	53.4%	100.0%
		% within Görevi	7.4%	35.8%	51.0%	36.7%	36.2%
		% of Total	0.4%	10.9%	5.6%	19.3%	36.2%
	Erkek	Count	25	88	24	150	287
		% within Cinsiyet	8.7%	30.7%	8.4%	52.3%	100.0%
		% within Görevi	92.6%	64.2%	49.0%	63.3%	63.8%
		% of Total	5.6%	19.6%	5.3%	33.3%	63.8%
Total	Count	27	137	49	237	450	
	% within Cinsiyet	6.0%	30.4%	10.9%	52.7%	100.0%	
	% within Görevi	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
	% of Total	6.0%	30.4%	10.9%	52.7%	100.0%	

Ek 3'in devamı

Tablo 5: Katılımcıların Kıdem Yıllarına Göre Dağılımı

			Kıdem yılı					Total
			1_5 Yıl	6_10 Yıl	11_15 Yıl	16_20 Yıl	21 Yıl ve üzeri	
Cinsiyet	Kadın	Count	61	54	25	14	9	163
		% within Cinsiyet	37.4%	33.1%	15.3%	8.6%	5.5%	100.0%
		% within KıdemYılı	43.6%	45.8%	31.2%	24.6%	16.4%	36.2%
		% of Total	13.6%	12.0%	5.6%	3.1%	2.0%	36.2%
	Erkek	Count	79	64	55	43	46	287
		% within Cinsiyet	27.5%	22.3%	19.2%	15.0%	16.0%	100.0%
		% within KıdemYılı	56.4%	54.2%	68.8%	75.4%	83.6%	63.8%
		% of Total	17.6%	14.2%	12.2%	9.6%	10.2%	63.8%
Total	Count	140	118	80	57	55	450	
	% within Cinsiyet	31.1%	26.2%	17.8%	12.7%	12.2%	100.0%	
	% within KıdemYılı	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
	% of Total	31.1%	26.2%	17.8%	12.7%	12.2%	100.0%	

Ek 3'in devamı

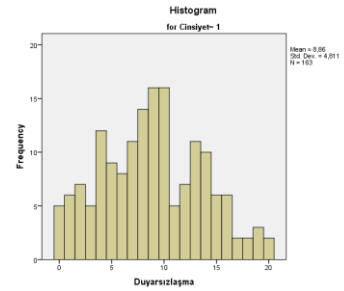
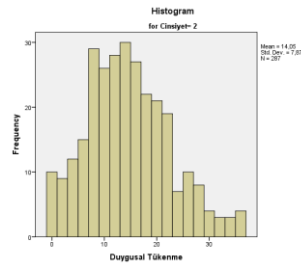
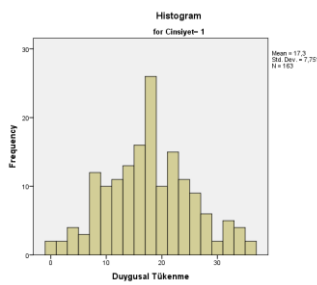
NORMALLİK TESTLERİ

Tests of Normality (cinsiyete göre)

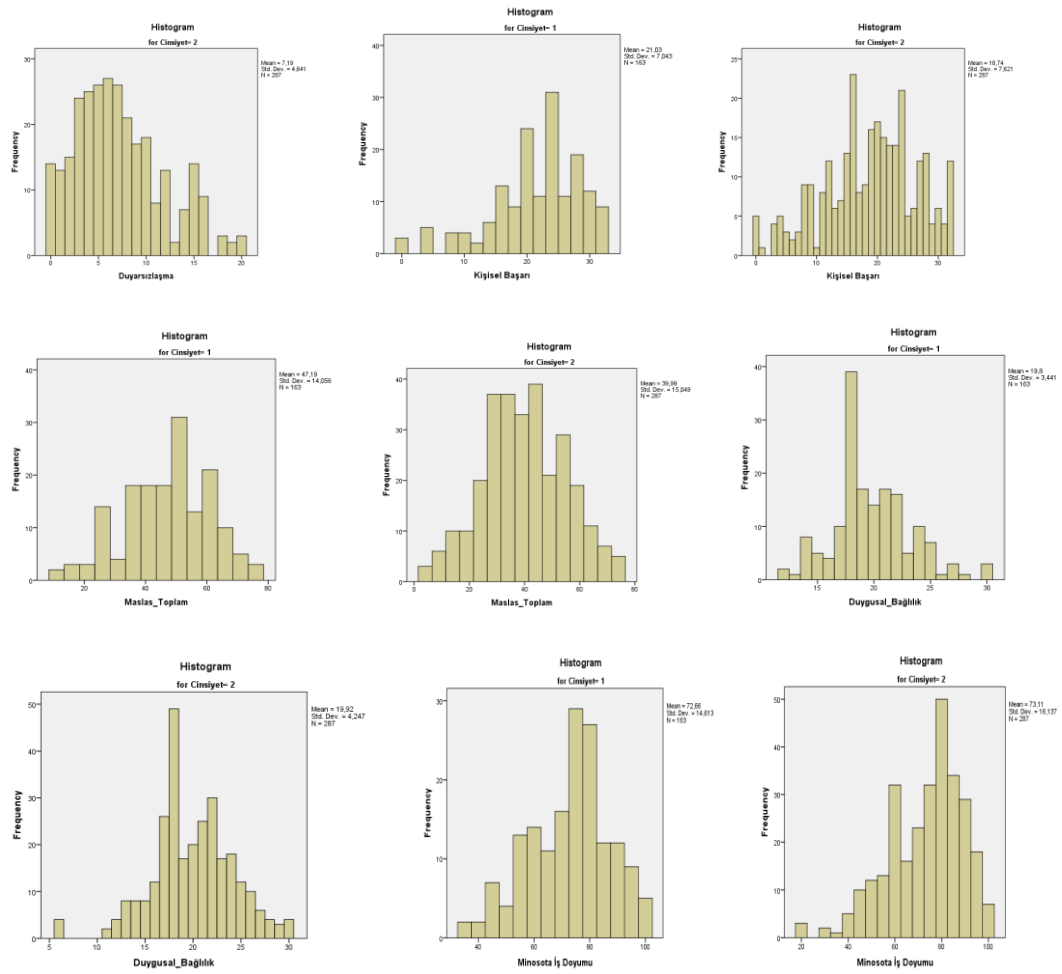
	Cinsiyet	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Duygusal Tükenme	Kadın	.071	163	.041	.989	163	.208
	Erkek	.072	287	.001	.978	287	.000
Duyarsızlaşma	Kadın	.075	163	.026	.981	163	.022
	Erkek	.109	287	.000	.954	287	.000
Kişisel başarı	Kadın	.113	163	.000	.938	163	.000
	Erkek	.068	287	.003	.978	287	.000
Maslas_Toplam	Kadın	.070	163	.049	.983	163	.039
	Erkek	.047	287	.200*	.993	287	.183
Duygusal_Bağlılık	Kadın	.123	163	.000	.965	163	.000
	Erkek	.096	287	.000	.979	287	.000
Minosota iş Doyumu	Kadın	.086	163	.005	.980	163	.019
	Erek	.104	287	.000	.959	287	.000

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction



Ek 3'in devamı

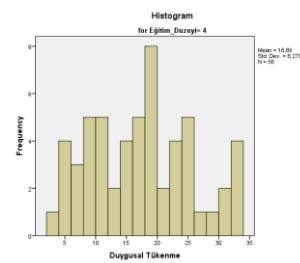
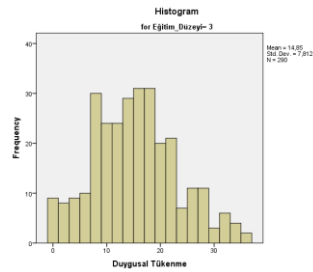
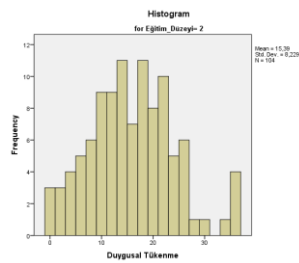


Tests of Normality (eğitim düzeyi)

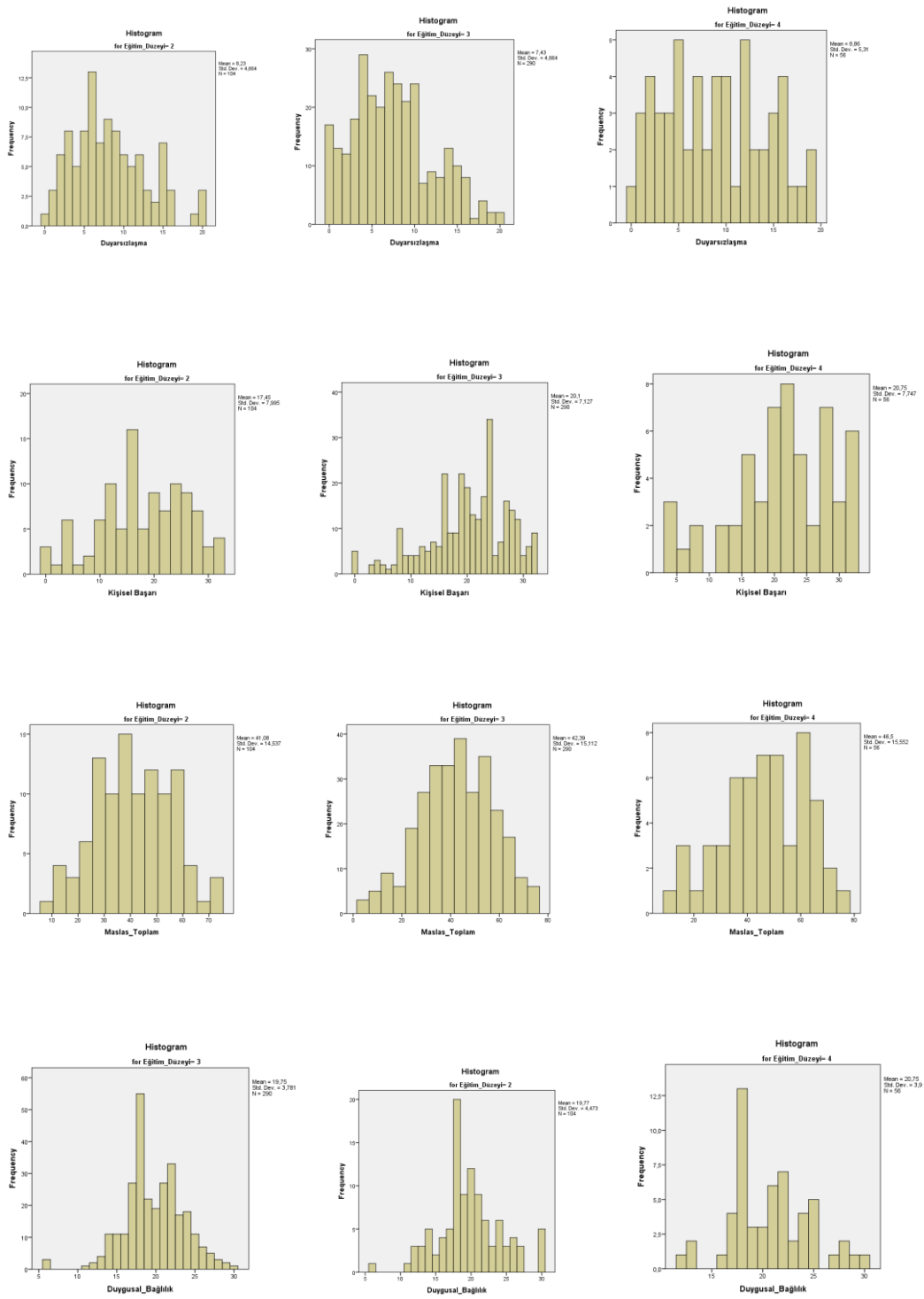
	Eğitim düzeyi	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Duygusal Tükenme	Lise	.075	104	.179	.978	104	.082
	Yüksekokul/üniversite	.060	290	.015	.984	290	.002
	Yüksek lisans/Doktora	.083	56	.200*	.966	56	.117

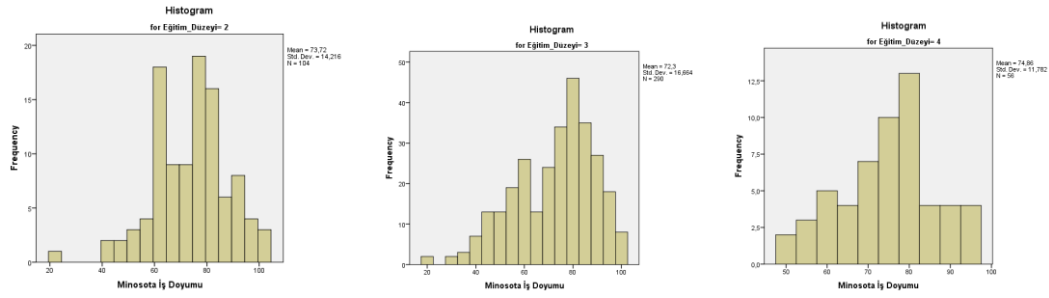
Duyarsızlaşma	Lise	.107	104	.005	.961	104	.004
	Yüksekokul/üniversite	.082	290	.000	.967	290	.000
	Yüksek lisans/doktora	.105	56	.184	.959	56	.054
Kişisel başarı	Lise	.073	104	.200*	.975	104	.050
	Yüksekokul/üniversite	.090	290	.000	.963	290	.000
	Yükseklisans/doktora	.089	56	.200*	.949	56	.020
Maslas_Toplam	Lise	.068	104	.200*	.989	104	.578
	Yüksekokul/üniversite	.045	290	.200*	.991	290	.093
	yükseklisans/doktora	.075	56	.200*	.976	56	.327
Duygusal_Bağlılık	Lise	.115	104	.002	.972	104	.027
	Yüksekokul/üniversite	.109	290	.000	.975	290	.000
	Yükseklisans/doktora	.135	56	.013	.967	56	.123
Minosota iş Doymu	Lise	.083	104	.075	.975	104	.046
	Yüksekokul/üniversite	.104	290	.000	.963	290	.000
	Yüksek lisans/doktora	.081	56	.200*	.975	56	.306

*. This is a lower bound of the true significance. a. Lilliefors Significance Correction



Ek 3'ün devamı

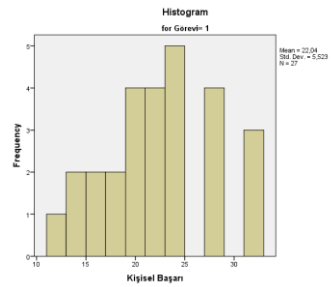
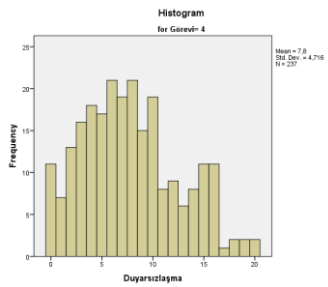
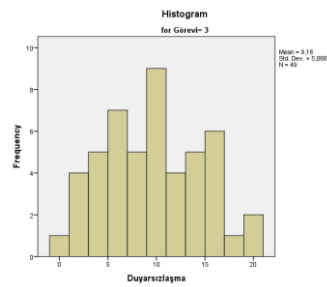
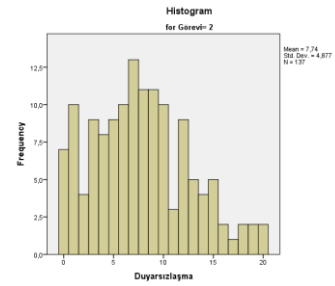
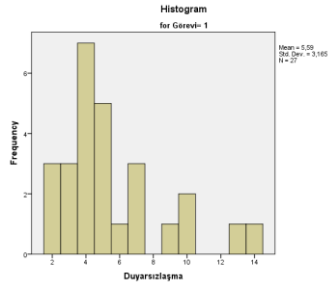
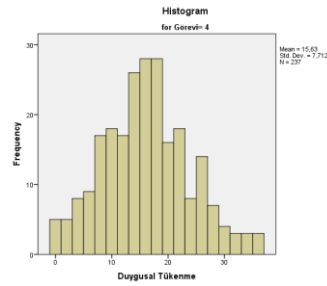
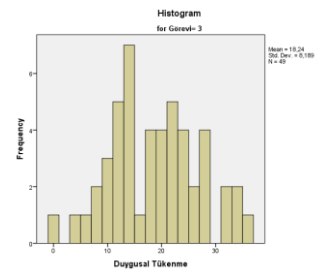
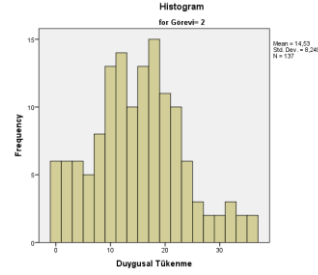
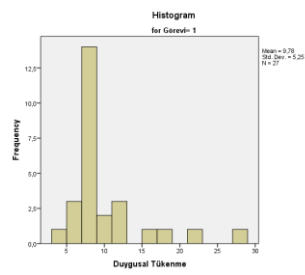




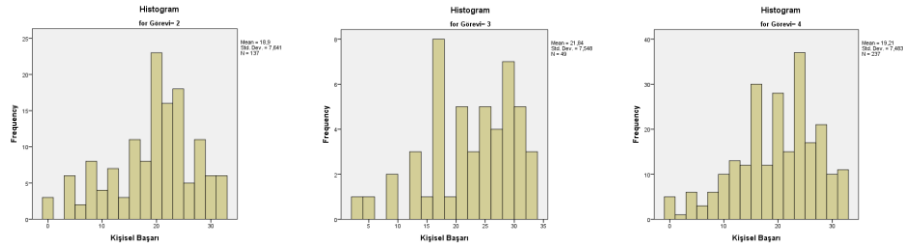
Tests of Normality (ünvana göre)

	Görev ünvanı	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Duygusal Tükenme	İl müdürü/şube müdürü/şef	.299	27	.000	.734	27	.000
	Antrenör	.060	137	.200*	.979	137	.032
	Sportif eğitim uzmanı	.106	49	.200*	.985	49	.786
	Memur	.059	237	.047	.989	237	.060
Duyarsızlaşma	İl müdürü/şube müdürü/şef	.241	27	.000	.857	27	.002
	Antrenör	.071	137	.087	.969	137	.003
	Sportif eğitim uzmanı	.095	49	.200*	.974	49	.354
	Memur	.086	237	.000	.968	237	.000
Kişisel başarı	İl müdürü/şube müdürü/şef	.102	27	.200*	.969	27	.567
	Antrenör	.126	137	.000	.957	137	.000
	Sportif eğitim uzmanı	.141	49	.016	.939	49	.013
	Memur	.099	237	.000	.970	237	.000
Maslas_ Toplam	İl müdürü/şube müdürü/şef	.112	27	.200*	.914	27	.029
	Antrenör	.061	137	.200*	.981	137	.056
	Sportif eğitim uzmanı	.125	49	.053	.953	49	.048
	Memur	.048	237	.200*	.991	237	.167
Duygusal Bağlılık	İl müdürü/şube müdürü/şef	.169	27	.045	.900	27	.014
	Antrenör	.140	137	.000	.971	137	.005

	Sportif eğitim uzmanı	.136	49	.023	.965	49	.147
	Memur	.105	237	.000	.973	237	.000
Minnesota iş Doyumu	İl müdürü/ şube müdürü/şef	.109	27	.200*	.957	27	.309
	Antrenör	.076	137	.053	.969	137	.003
	Sportif eğitim uzmanı	.182	49	.000	.931	49	.007
	Memur	.110	237	.000	.968	237	.000
*. This is a lower bound of the true significance. a. Lilliefors Significance Correction							



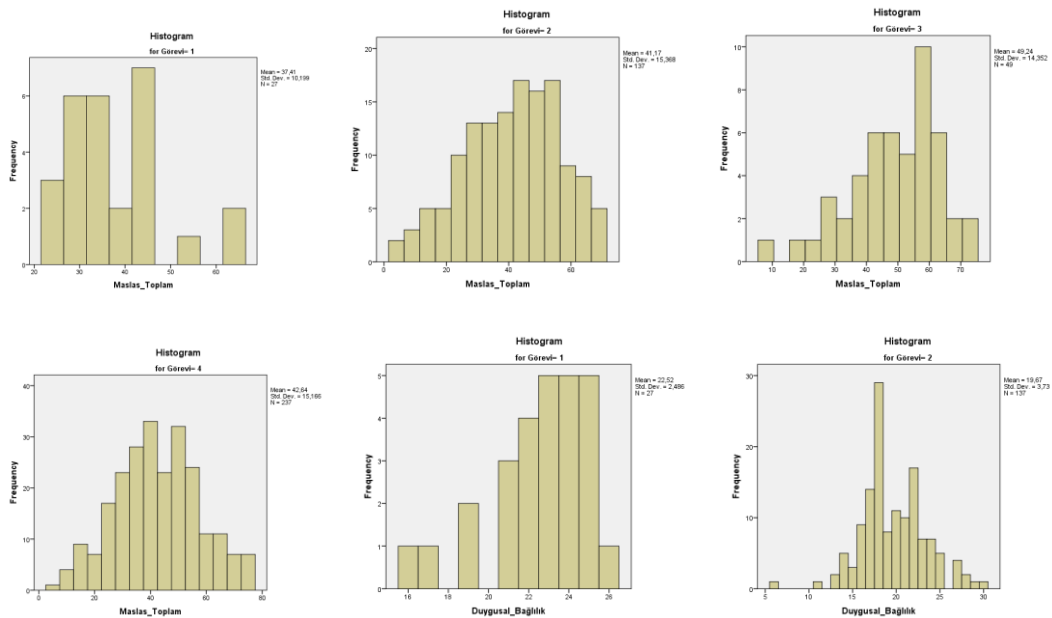
Ek 3'ün devamı



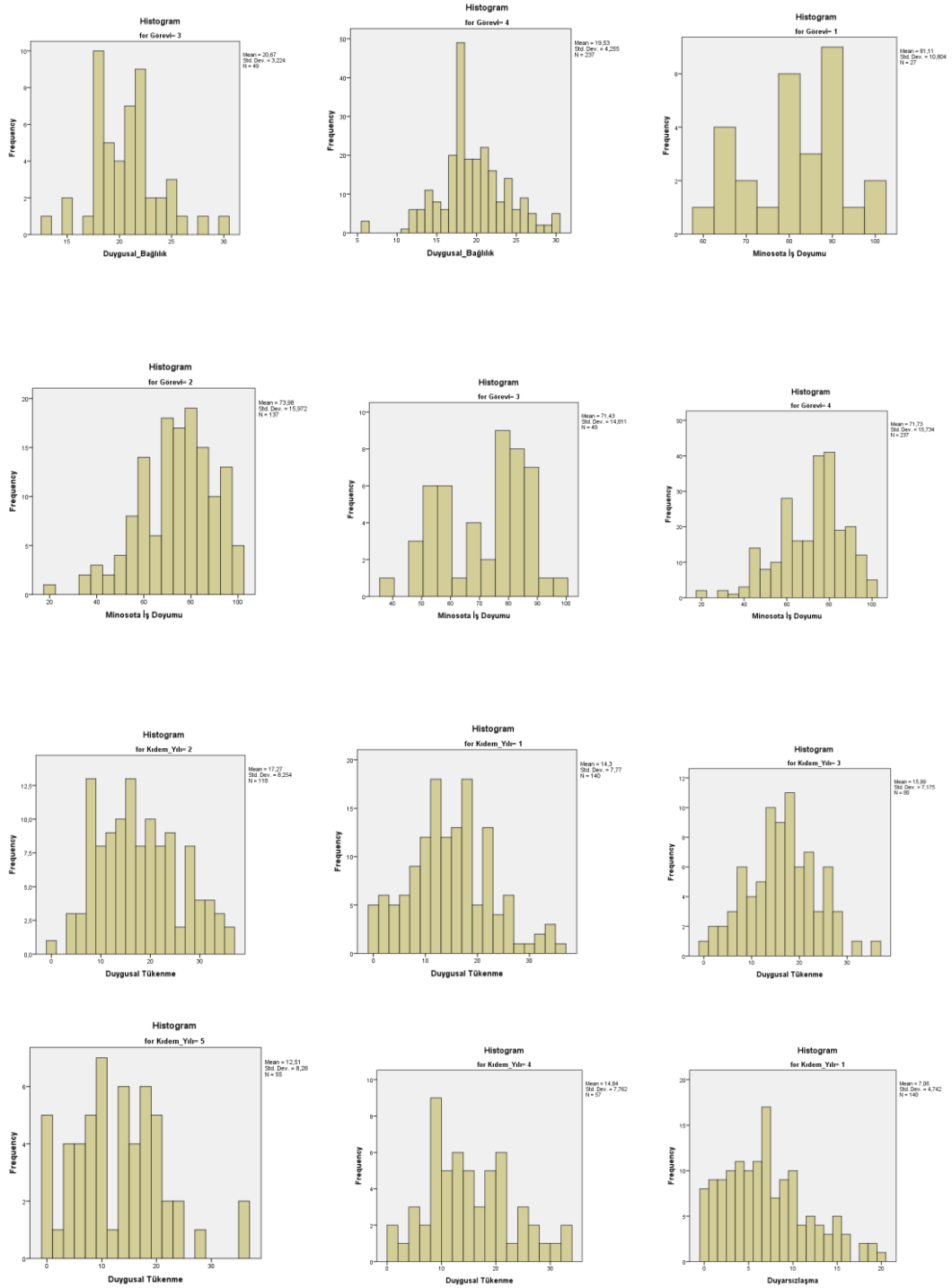
Tests of Normality (kıdem yılına göre)

	Kıdem yılı	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Duygusal tükenme	1-5 yıl	.060	140	.200*	.981	140	.051
	6-10 yıl	.070	118	.200*	.976	118	.030
	11-15 yıl	.052	80	.200*	.992	80	.917
	16-20 yıl	.085	57	.200*	.973	57	.235
	21 yıl ve üzeri	.092	55	.200*	.955	55	.039
Duyarsızlaşma	1-5 yıl	.112	140	.000	.957	140	.000
	6-10 yıl	.088	118	.024	.971	118	.012
	11-15 yıl	.099	80	.053	.978	80	.184
	16-20 yıl	.159	57	.001	.917	57	.001
	21 yıl ve üzeri	.127	55	.026	.940	55	.008
Kişisel başarı	1-5 yıl	.088	140	.010	.959	140	.000
	6-10 yıl	.097	118	.009	.970	118	.011
	11-15 yıl	.094	80	.079	.950	80	.003
	16-20 yıl	.067	57	.200*	.975	57	.270
	21 yıl ve üzeri	.074	55	.200*	.979	55	.449
Maslas_ Toplam	1-5 yıl	.069	140	.098	.988	140	.280
	6-10 yıl	.086	118	.031	.976	118	.032

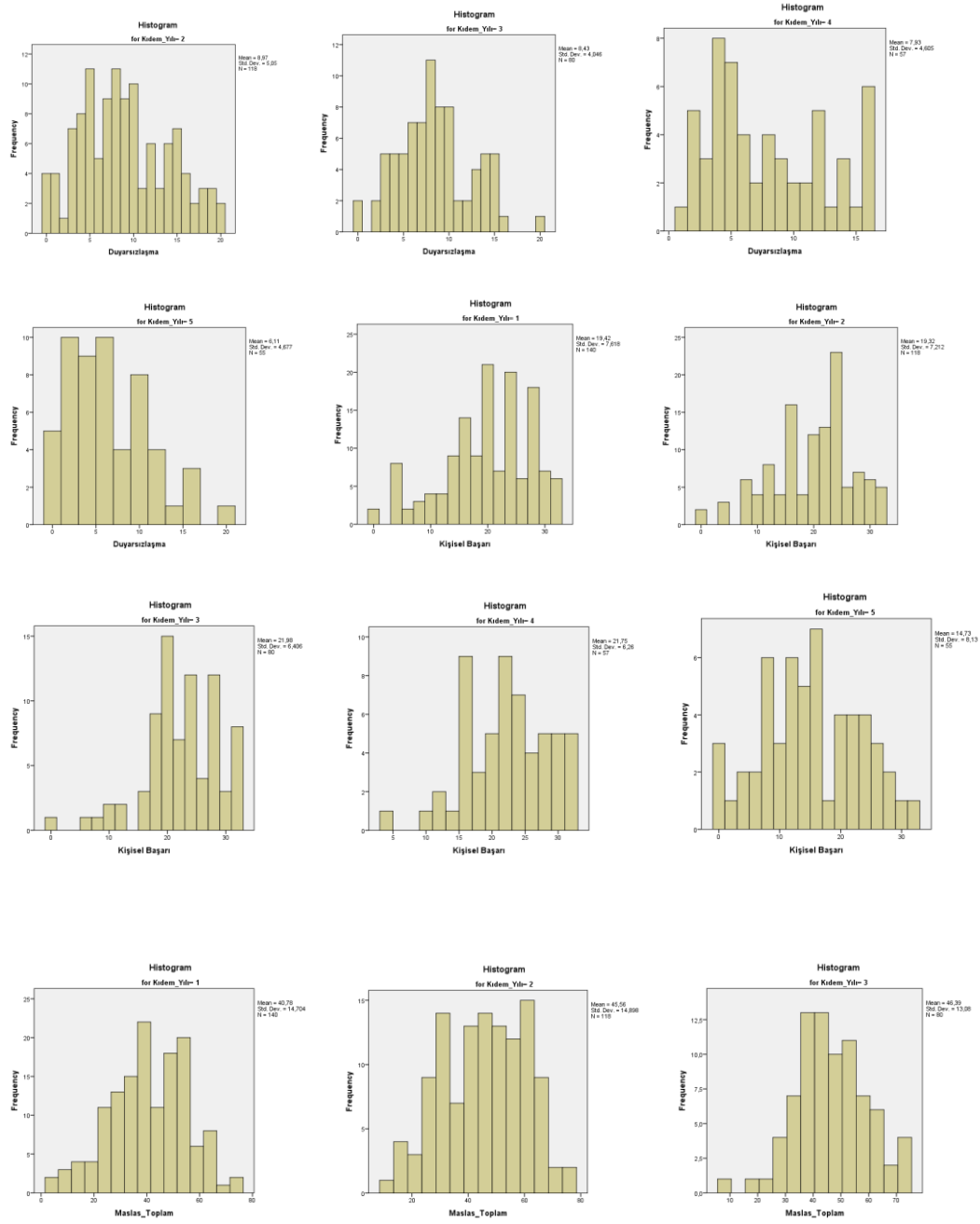
	11-15 yıl	.052	80	.200*	.987	80	.586
	16-20 yıl	.101	57	.200*	.971	57	.195
	21 yıl ve üzeri	.083	55	.200*	.980	55	.505
Duygusal Bağlılık	1 -5 yıl	.149	140	.000	.971	140	.004
	6-10 yıl	.111	118	.001	.978	118	.047
	11-15 yıl	.106	80	.027	.982	80	.313
	16-20 yıl	.091	57	.200*	.982	57	.538
	21 yıl ve üzeri	.182	55	.000	.910	55	.001
Minosota İş Doyumu	1-5 yıl	.070	140	.088	.982	140	.061
	6-10 yıl	.130	118	.000	.955	118	.001
	11-15 yıl	.104	80	.031	.954	80	.006
	16-20 yıl	.125	57	.028	.946	57	.013
	21 yıl ve üzeri	.124	55	.035	.886	55	.000
*. This is a lower bound of the true significance.							
a. Lilliefors Significance Correction							

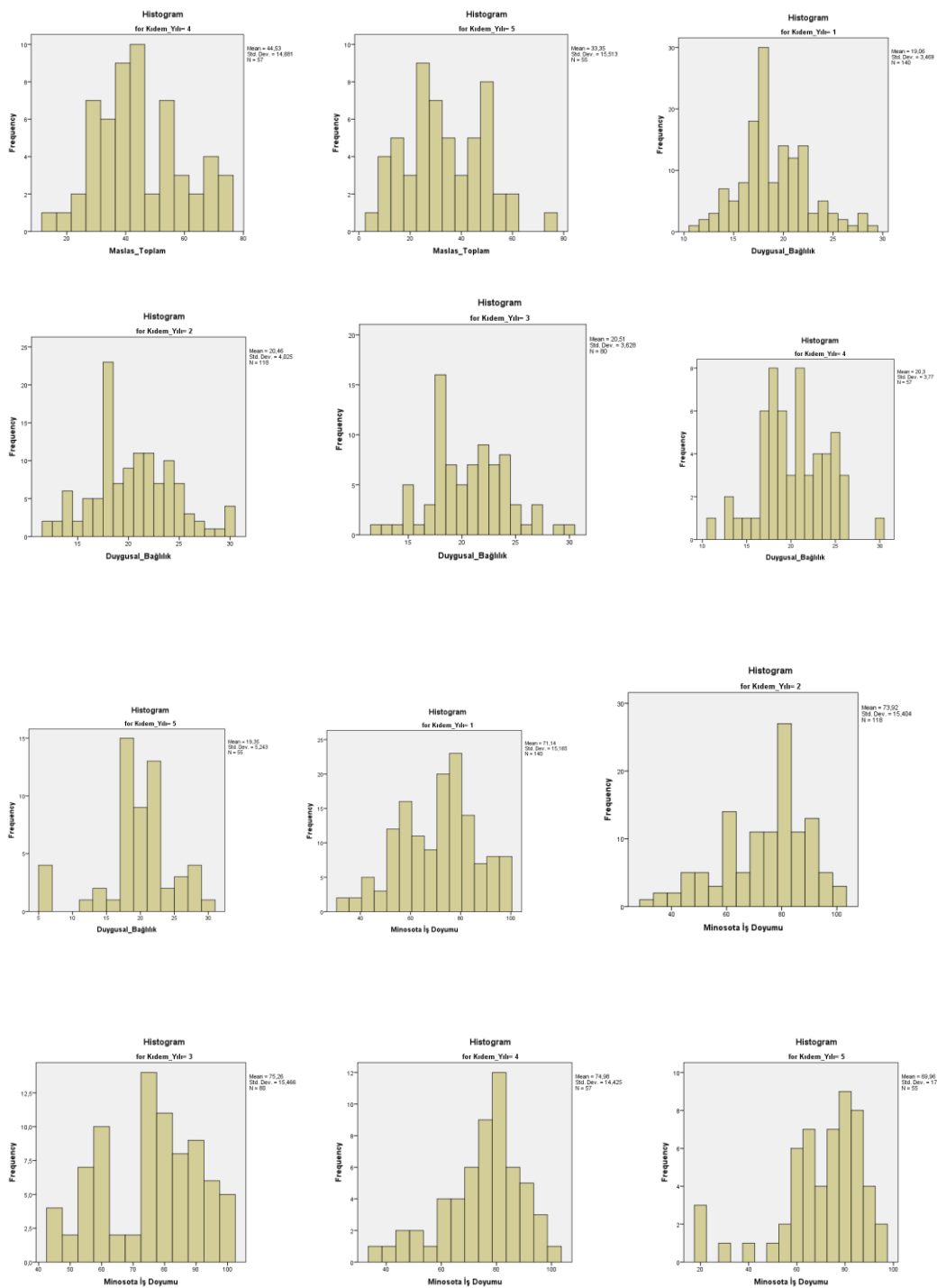


Ek 3'ün devamı



Ek 3'ün devamı





Ek: 3'ün Devamı

TESTLER

Eğitim düzeyine göre oneway testi

Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
Duygusal Tükenme	Lise	104	15.39	8.229	.807	13.79	16.99	0	36
	Yüksekokul/üniversite	290	14.85	7.812	.459	13.95	15.75	0	36
	Yükseklisans/doktora	56	16.89	8.279	1.106	14.68	19.11	3	33
	Total	450	15.23	7.978	.376	14.49	15.97	0	36
Maslas_	Lise	104	41.08	14.537	1.425	38.25	43.90	8	75
	Yüksekokul/üniversite	290	42.39	15.112	.887	40.64	44.13	4	74
Toplam	Yüksek lisans/doktora	56	46.50	15.552	2.078	42.34	50.66	11	74
	Total	450	42.60	15.085	.711	41.20	43.99	4	75

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Duygusal Tükenme	Between Groups	199.907	2	99.953	1.574	.208
	Within Groups	28379.518	447	63.489		
	Total	28579.424	449			
Maslas_Toplam	Between Groups	1106.262	2	553.131	2.446	.088
	Within Groups	101064.129	447	226.094		
	Total	102170.391	449			

Ek: 3'ün devamı

Eğitim Düzeyine göre kruskal Wallis testi

Ranks

	Eğitim düzeyi	N	Mean Rank
Duyarsızlaşma	Lise	104	237.10
	Yüksek okul/üniversite	290	216.43
	Yükseklisans/ doktora	56	250.90
	Total	450	
Kişisel başarı	Lise	104	190.16
	Yüksek lisans /üniversite	290	234.22
	Yükseklisans/doktora	56	245.97
	Total	450	
Duygusal_Bağlılık	Lise	104	220.47
	Yüksek okul/üniversite	290	222.21
	Yükseklisans/doktora	56	251.86
	Total	450	
Minosota iş Doyumu	Lise	104	227.81
	Yüksek okul/üniversite	290	223.23
	Yükseklisans/ doktora	56	232.96
	Total	450	

Test Statistics^{a,b}

	Duyarsızlaşma	Kişisel başarı	Duygusal_Bağlılık	Minosota iş Doyumu
Chi-Square	4.392	10.397	2.671	.306
df	2	2	2	2
Asymp. Sig.	.111	.006	.263	.858

a. Kruskal Wallis Test b. Grouping Variable: Eğitim_Düzeyi

Ek: 3'ün devamı

Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
Duyarsızlaşma	Lise	104	8.23	4.664	.457	7.32	9.14	0	20
	Yüksekokul/üniversite	290	7.43	4.664	.274	6.90	7.97	0	20
	Yükseklisans/doktora	56	8.86	5.310	.710	7.44	10.28	0	19
	Total	450	7.80	4.766	.225	7.35	8.24	0	20
Kişisel başarı	Lise	104	17.45	7.995	.784	15.90	19.01	0	32
	Yüksek okul/üniversite	290	20.10	7.127	.419	19.28	20.93	0	32
	Yükseklisans/doktora	56	20.75	7.747	1.035	18.68	22.82	4	32
	Total	450	19.57	7.490	.353	18.88	20.27	0	32
Duygusal_Bağlılık	Lise	104	19.77	4.473	.439	18.90	20.64	6	30
	Yüksekokul/üniversite	290	19.75	3.781	.222	19.31	20.19	6	30
	Yükseklisans/doktora	56	20.75	3.900	.521	19.71	21.79	12	30
	Total	450	19.88	3.970	.187	19.51	20.25	6	30
Minnesota İş Doyumu	Lise	104	73.72	14.216	1.394	70.96	76.49	22	100
	Yüksekokul/üniversite	290	72.30	16.664	.979	70.37	74.22	20	100
	Yükseklisans/doktora	56	74.86	11.782	1.574	71.70	78.01	50	97
	Total	450	72.94	15.587	.735	71.50	74.39	20	100

Ek: 3'ün devamı

Görev ünvanına göre oneway testi

Descriptives

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum	
					Lower Bound	Upper Bound			
Maslas_ Toplam	İl müdürü/şube müdürü/şef	27	37.41	10.199	1.963	33.37	41.44	24	62
	Antrenör	137	41.17	15.368	1.313	38.57	43.76	4	70
	Sportif Eğitim uzmanı	49	49.24	14.352	2.050	45.12	53.37	8	74
	Memur	237	42.64	15.166	.985	40.70	44.58	5	75
	Total	450	42.60	15.085	.711	41.20	43.99	4	75
Duygusal Tükenme	İl müdürü/şubemüdürü/şef	27	9.78	5.250	1.010	7.70	11.85	4	28
	Antrenör	137	14.53	8.249	.705	13.14	15.93	0	36
	Sportif Eğitim Uzmanı	49	18.24	8.189	1.170	15.89	20.60	0	35
	Memur	237	15.63	7.712	.501	14.64	16.62	0	36
	Total	450	15.23	7.978	.376	14.49	15.97	0	36

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Maslas_Toplam	Between Groups	3172.879	3	1057.626	4.765	.003
	Within Groups	98997.512	446	221.968		
	Total	102170.391	449			
Duygusal Tükenme	Between Groups	1352.269	3	450.756	7.384	.000
	Within Groups	27227.155	446	61.047		
	Total	28579.424	449			

Ek: 3'ün devamı

Tukey HSD

Dependent Variable	(I) Görevi	(J) Görevi	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval		
						Lower Bound	Upper Bound	
Maslach Toplam	İlmüdürü /şubemüdürü /şef	Antrenör	-3.760	3.137	.628	-11.85	4.33	
		Sportif Eğitim uzmanı	-11.837*	3.571	.005	-21.05	-2.63	
		Memur	-5.230	3.026	.310	-13.03	2.57	
	Antrenör	İl müdürü/şube müdürü/şef	3.760	3.137	.628	-4.33	11.85	
		Sportif eğitim uzmanı	-8.077*	2.480	.007	-14.47	-1.68	
		Memur	-1.469	1.599	.795	-5.59	2.65	
	Sportif Eğitim uzmanı	İl müdürü/şube müdürü/şef	İl müdürü/şube müdürü/şef	11.837*	3.571	.005	2.63	21.05
			Antrenör	8.077*	2.480	.007	1.68	14.47
			Memur	6.608*	2.338	.025	.58	12.64
		Memur	İl müdürü/şube müdürü/şef	5.230	3.026	.310	-2.57	13.03
			Antrenör	1.469	1.599	.795	-2.65	5.59
			Sportif Eğitim uzmanı	-6.608*	2.338	.025	-12.64	-.58
Duygusal Tükenme	İl müdürü /şube müdürü/şef	Antrenör	-4.755*	1.645	.021	-9.00	-.51	
		Sportif Eğitim uzmanı	-8.467*	1.873	.000	-13.30	-3.64	
		Memur	-5.851*	1.587	.001	-9.94	-1.76	
	Antrenör	İl müdürü/şube müdürü/şef	4.755*	1.645	.021	.51	9.00	
		Sportif Eğitim uzmanı	-3.712*	1.301	.023	-7.07	-.36	
		Memur	-1.096	.839	.559	-3.26	1.07	
	Sportif Eğitim uzmanı	İl müdürü/şube müdürü/şef	8.467*	1.873	.000	3.64	13.30	
		Antrenör	3.712*	1.301	.023	.36	7.07	

		Memur	2.616	1.226	.144	-.55	5.78
	Memur	İl müdürü/ şube müdürü/şef	5.851*	1.587	.001	1.76	9.94
		Antrenör	1.096	.839	.559	-1.07	3.26
		Sportif Eğitim uzmanı	-2.616	1.226	.144	-5.78	.55

Görev Ünvanına Göre Kruskal- Wallis Testi

Ranks

	Görevi	N	Mean Rank
Duyarsızlaşma	İl müdürü/şube müdürü/şef	27	161.50
	Antrenör	137	224.33
	Sportif Eğitim uzmanı	49	260.95
	Memur	237	226.14
	Total	450	
Kişisel başarı	İl müdürü/şube müdürü/şef	27	260.87
	Antrenör	137	215.41
	Sportif Eğitim uzmanı	49	266.08
	Memur	237	218.91
	Total	450	
Duyusal_ Bağlılık	İl müdürü/şube müdürü/şef	27	327.46
	Antrenör	137	215.98
	Sportif eğitim uzmanı	49	255.71
	Memur	237	213.14
	Total	450	
Minosota iş Doyumu	İl müdürü/şube müdürü/şef	27	295.13
	Antrenör	137	233.59
	Sportif Eğitim uzmanı	49	213.81
	Memur	237	215.31
	Total	450	

Ek: 3'ün devamı

Test Statistics^{a,b}

	Duyarsızlaşma	Kişisel başarı	Duygusal_Bağlılık	Minosota iş Doyumu
Chi-Square	10.240	8.222	22.370	10.129
df	3	3	3	3
Asymp. Sig.	.017	.042	.000	.017

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Görevi

Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
Duyarsızlaşma	İl müdürü/Şube müdürü/şef	27	5.59	3.165	.609	4.34	6.84	2	14
	Antrenör	137	7.74	4.877	.417	6.91	8.56	0	20
	Sportif Eğitim uzmanı	49	9.16	5.068	.724	7.71	10.62	0	20
	Memur	237	7.80	4.716	.306	7.19	8.40	0	20
	Total	450	7.80	4.766	.225	7.35	8.24	0	20
Kişisel başarı	İl müdürü/Şube müdürü/şef	27	22.04	5.523	1.063	19.85	24.22	12	32
	Antrenör	137	18.90	7.641	.653	17.61	20.19	0	32
	Sportif eğitim uzmanı	49	21.84	7.548	1.078	19.67	24.00	3	32
	Memur	237	19.21	7.483	.486	18.25	20.17	0	32
	Total	450	19.57	7.490	.353	18.88	20.27	0	32
Duygusal_Bağlılık	İl müdürü/Şube müdürü/şef	27	22.52	2.486	.479	21.53	23.50	16	26
	Antrenör	137	19.67	3.730	.319	19.04	20.30	6	30

	Sportif Eğitim uzmanı	49	20.67	3.224	.461	19.75	21.60	13	30
	Memur	237	19.53	4.255	.276	18.99	20.08	6	30
	Total	450	19.88	3.970	.187	19.51	20.25	6	30
Minosota iş Doyumu	İl müdürü/Şube müdürü/şef	27	81.11	10.804	2.079	76.84	85.38	60	98
	Antrenör	137	73.98	15.972	1.365	71.28	76.68	20	100
	Sportif Eğitim uzmanı	49	71.43	14.811	2.116	67.17	75.68	38	96
	Memur	237	71.73	15.734	1.022	69.72	73.74	20	100
	Total	450	72.94	15.587	.735	71.50	74.39	20	100

Kıdem yılına göre oneway testleri

Descriptives

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum	
					Lower Bound	Upper Bound			
Duygusal Tükenme	1_5 Yıl	140	14.30	7.770	.657	13.00	15.60	0	35
	6_10 Yıl	118	17.27	8.254	.760	15.77	18.78	0	36
	11_15 Yıl	80	15.99	7.175	.802	14.39	17.58	0	36
	16_20 Yıl	57	14.84	7.762	1.028	12.78	16.90	1	33
	21 Yıl ve üzeri	55	12.51	8.280	1.116	10.27	14.75	0	36
	Total	450	15.23	7.978	.376	14.49	15.97	0	36
Maslach Toplam	1_5 Yıl	140	40.78	14.704	1.243	38.32	43.24	4	73
	6_10 Yıl	118	45.56	14.898	1.371	42.84	48.28	11	75
	11_15 Yıl	80	46.39	13.080	1.462	43.48	49.30	8	74
	16_20 Yıl	57	44.53	14.681	1.945	40.63	48.42	14	74
	21 Yıl ve üzeri	55	33.35	15.513	2.092	29.15	37.54	5	74
	Total	450	42.60	15.085	.711	41.20	43.99	4	75

Ek: 3'ün devamı

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Duygusal Tükenme	Between Groups	1074.391	4	268.598	4.346	.002
	Within Groups	27505.034	445	61.809		
	Total	28579.424	449			
Maslas_Toplam	Between Groups	7567.536	4	1891.884	8.899	.000
	Within Groups	94602.855	445	212.591		
	Total	102170.391	449			

Multiple Comparisons		Tukey HSD					
Dependent Variable	(I) Kıdem Yılı	(J) kıdem yılı	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Duygusal Tükenme	1_5 Yıl	6_10 Yıl	-2.971*	.982	.022	-5.66	-.28
		11_15 Yıl	-1.688	1.102	.542	-4.71	1.33
		16_20 Yıl	-.542	1.235	.992	-3.93	2.84
		21 Yıl ve üzeri	1.791	1.251	.608	-1.64	5.22
	6_10 Yıl	1_5 Yıl	2.971*	.982	.022	.28	5.66
		11_15 Yıl	1.284	1.139	.792	-1.83	4.40
		16_20 Yıl	2.429	1.268	.311	-1.04	5.90
		21 Yıl ve üzeri	4.762*	1.284	.002	1.25	8.28
	11_15 Yıl	1_5 Yıl	1.688	1.102	.542	-1.33	4.71
		6_10 Yıl	-1.284	1.139	.792	-4.40	1.83
		16_20 Yıl	1.145	1.363	.918	-2.59	4.88
		21 Yıl ve üzeri	3.478	1.377	.087	-.29	7.25
	16_20 Yıl	1_5 Yıl	.542	1.235	.992	-2.84	3.93

		6_10 Yıl	-2.429	1.268	.311	-5.90	1.04	
		11_15 Yıl	-1.145	1.363	.918	-4.88	2.59	
		21 Yıl ve üzeri	2.333	1.486	.517	-1.74	6.40	
	21 Yıl ve üzeri	1_5 Yıl	-1.791	1.251	.608	-5.22	1.64	
		6_10 Yıl	-4.762*	1.284	.002	-8.28	-1.25	
		11_15 Yıl	-3.478	1.377	.087	-7.25	.29	
		16_20 Yıl	-2.333	1.486	.517	-6.40	1.74	
Maslach Toplam	1_5 Yıl	6_10 Yıl	-4.781	1.822	.068	-9.77	.21	
		11_15 Yıl	-5.609*	2.043	.049	-11.21	-.01	
		16_20 Yıl	-3.748	2.291	.475	-10.02	2.53	
		21 Yıl ve üzeri	7.433*	2.320	.013	1.08	13.79	
	6_10 Yıl	1_5 Yıl	4.781	1.822	.068	-.21	9.77	
		11_15 Yıl	-.828	2.112	.995	-6.61	4.96	
		16_20 Yıl	1.033	2.352	.992	-5.41	7.47	
		21 Yıl ve üzeri	12.214*	2.381	.000	5.69	18.73	
	11_15 Yıl	1_5 Yıl	5.609*	2.043	.049	.01	11.21	
		6_10 Yıl	.828	2.112	.995	-4.96	6.61	
		16_20 Yıl	1.861	2.527	.948	-5.06	8.78	
		21 Yıl ve üzeri	13.042*	2.554	.000	6.05	20.04	
	16_20 Yıl	1_5 Yıl	3.748	2.291	.475	-2.53	10.02	
		6_10 Yıl	-1.033	2.352	.992	-7.47	5.41	
		11_15 Yıl	-1.861	2.527	.948	-8.78	5.06	
		21 Yıl ve üzeri	11.181*	2.756	.001	3.63	18.73	
	21 Yıl ve üzeri	1_5 Yıl	-7.433*	2.320	.013	-13.79	-1.08	
		6_10 Yıl	-12.214*	2.381	.000	-18.73	-5.69	
		11_15 Yıl	-13.042*	2.554	.000	-20.04	-6.05	
		16_20 Yıl	-11.181*	2.756	.001	-18.73	-3.63	
	*. The mean difference is significant at the 0.05 level.							

Ek: 3'ün devamı

Kıdem yılına göre Kruskal – Wallis testleri

Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
Duyarsızlaşma	1_5 Yıl	140	7.06	4.742	.401	6.26	7.85	0	20
	6_10 Yıl	118	8.97	5.050	.465	8.05	9.89	0	20
	11_15 Yıl	80	8.43	4.046	.452	7.52	9.33	0	20
	16_20 Yıl	57	7.93	4.605	.610	6.71	9.15	1	16
	21 Yıl ve üzeri	55	6.11	4.677	.631	4.84	7.37	0	20
	Total	450	7.80	4.766	.225	7.35	8.24	0	20
Kişisel başarı	1_5 Yıl	140	19.42	7.618	.644	18.15	20.69	0	32
	6_10 Yıl	118	19.32	7.212	.664	18.01	20.64	0	32
	11_15 Yıl	80	21.98	6.406	.716	20.55	23.40	0	32
	16_20 Yıl	57	21.75	6.260	.829	20.09	23.42	4	32
	21 Yıl ve üzeri	55	14.73	8.130	1.096	12.53	16.93	0	32
	Total	450	19.57	7.490	.353	18.88	20.27	0	32
Duygusal Bağlılık	1_5 Yıl	140	19.06	3.469	.293	18.48	19.64	11	29
	6_10 Yıl	118	20.46	4.025	.371	19.72	21.19	12	30
	11_15 Yıl	80	20.51	3.628	.406	19.71	21.32	12	30
	16_20 Yıl	57	20.30	3.770	.499	19.30	21.30	11	30
	21 Yıl ve üzeri	55	19.35	5.243	.707	17.93	20.76	6	30
	Total	450	19.88	3.970	.187	19.51	20.25	6	30
Minosota iş Doyumu	1_5 Yıl	140	71.14	15.165	1.282	68.61	73.68	33	100
	6_10 Yıl	118	73.92	15.404	1.418	71.11	76.72	31	100

	11_15 Yıl	80	75.26	15.466	1.729	71.82	78.70	45	100
	16_20 Yıl	57	74.98	14.425	1.911	71.15	78.81	36	99
	21 Yıl ve üzeri	55	69.96	17.791	2.399	65.15	74.77	20	97
	Total	450	72.94	15.587	.735	71.50	74.39	20	100

Ranks

	Kıdem yılı	N	Mean Rank
Duyarsızlaşma	1_5 Yıl	140	116.46
	6_10 Yıl	118	144.97
	Total	258	
Kişisel başarı	1_5 Yıl	140	130.37
	6_10 Yıl	118	128.47
	Total	258	
Duygusal bağlılık	1_5 Yıl	140	116.74
	6_10 Yıl	118	144.64
	Total	258	
Minosota iş Doyumu	1_5 Yıl	140	121.69
	6_10 Yıl	118	138.76
	Total	258	

CORRELATIONS

	Duygusal Tükenme	Duyarsızlaşma	Kişisel başarı	Maslas_ Toplam	Duygusal_ Bağlılık	Minosota İş Doyumu	
Duygusal Tükenme	Pearson Correlation	1	.833**	.096*	.840**	.273**	-.148**
	Sig. (2-tailed)		.000	.042	.000	.000	.002
	N	450	450	450	450	450	450
Duyarsızlaşma	Pearson Correlation	.833**	1	.144**	.828**	.260**	-.050

	Sig. (2-tailed)	.000		.002	.000	.000	.292
	N	450	450	450	450	450	450
Kişisel başarı	Pearson Correlation	.096*	.144**	1	.593**	-.130**	-.142**
	Sig. (2-tailed)	.042	.002		.000	.006	.003
	N	450	450	450	450	450	450
Maslas_Toplam	Pearson Correlation	.840**	.828**	.593**	1	.162**	-.164**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.001	.000
	N	450	450	450	450	450	450
Duygusal_Bağlılık	Pearson Correlation	.273**	.260**	-.130**	.162**	1	.434**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.006	.001		.000
	N	450	450	450	450	450	450
Minosota iş Doyumu	Pearson Correlation	-.148**	-.050	-.142**	-.164**	.434**	1
	Sig. (2-tailed)	.002	.292	.003	.000	.000	
	N	450	450	450	450	450	450
** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). * . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).							

Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
Duygusal Tükenme	1_5 Yıl	140	14.30	7.770	.657	13.00	15.60	0	35
	6_10 Yıl	118	17.27	8.254	.760	15.77	18.78	0	36
	11_15 Yıl	80	15.99	7.175	.802	14.39	17.58	0	36
	16_20 Yıl	57	14.84	7.762	1.028	12.78	16.90	1	33

	21 Yıl ve üzeri	55	12.51	8.280	1.116	10.27	14.75	0	36
	Total	450	15.23	7.978	.376	14.49	15.97	0	36
Duyarsızlaşma	1_5 Yıl	140	7.06	4.742	.401	6.26	7.85	0	20
	6_10 Yıl	118	8.97	5.050	.465	8.05	9.89	0	20
	11_15 Yıl	80	8.43	4.046	.452	7.52	9.33	0	20
	16_20 Yıl	57	7.93	4.605	.610	6.71	9.15	1	16
	21 Yıl ve üzeri	55	6.11	4.677	.631	4.84	7.37	0	20
	Total	450	7.80	4.766	.225	7.35	8.24	0	20
Kişisel başarı	1_5 Yıl	140	19.42	7.618	.644	18.15	20.69	0	32
	6_10 Yıl	118	19.32	7.212	.664	18.01	20.64	0	32
	11_15 Yıl	80	21.98	6.406	.716	20.55	23.40	0	32
	16_20 Yıl	57	21.75	6.260	.829	20.09	23.42	4	32
	21 Yıl ve üzeri	55	14.73	8.130	1.096	12.53	16.93	0	32
	Total	450	19.57	7.490	.353	18.88	20.27	0	32
Maslas_ Toplam	1_5 Yıl	140	40.78	14.704	1.243	38.32	43.24	4	73
	6_10 Yıl	118	45.56	14.898	1.371	42.84	48.28	11	75
	11_15 Yıl	80	46.39	13.080	1.462	43.48	49.30	8	74
	16_20 Yıl	57	44.53	14.681	1.945	40.63	48.42	14	74
	21 Yıl ve üzeri	55	33.35	15.513	2.092	29.15	37.54	5	74
	Total	450	42.60	15.085	.711	41.20	43.99	4	75
Duygusal Bağlılık	1_5 Yıl	140	19.06	3.469	.293	18.48	19.64	11	29
	6_10 Yıl	118	20.46	4.025	.371	19.72	21.19	12	30
	11_15 Yıl	80	20.51	3.628	.406	19.71	21.32	12	30
	16_20 Yıl	57	20.30	3.770	.499	19.30	21.30	11	30
	21 Yıl ve üzeri	55	19.35	5.243	.707	17.93	20.76	6	30
	Total	450	19.88	3.970	.187	19.51	20.25	6	30
Minosota iş Doyumu	1_5 Yıl	140	71.14	15.165	1.282	68.61	73.68	33	100
	6_10 Yıl	118	73.92	15.404	1.418	71.11	76.72	31	100

	11_15 Yıl	80	75.26	15.466	1.729	71.82	78.70	45	100
	16_20 Yıl	57	74.98	14.425	1.911	71.15	78.81	36	99
	21 Yıl ve üzeri	55	69.96	17.791	2.399	65.15	74.77	20	97
	Total	450	72.94	15.587	.735	71.50	74.39	20	100

