

T.C.
FIRAT ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ANABİLİM DALI



GENÇLİK VE SPOR İL MÜDÜRLÜRLÜKLERİNDE
ÇALIŞAN ANTRENÖRLERİN İŞ DOYUMU VE
ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARININ İNCELENMESİ
(DOĞU ANADOLU BÖLGESİ ÖRNEĞİ)

DOKTORA TEZİ

VEYSEL ALBAYRAK

2020

ONAY SAYFASI

Prof. Dr. Mustafa KAPLAN

Sağlık Bilimleri Enstitüsü Müdürü

Bu tez Yüksek Lisans/Doktora Tezi standartlarına uygun bulunmuştur.

.....
..... Anabilim Dalı Başkanı

Tez tarafımızdan okunmuş, kapsam ve kalite yönünden Yüksek Lisans/Doktora
Tezi olarak kabul edilmiştir.

Doç. Dr. Atalay GACAR

Danışman

Doktora Sınavı Jüri Üyeleri

.....	_____
.....	_____
.....	_____
.....	_____
.....	_____



ETİK BEYAN

Kendime ait çalışmalar ile bu tez çalışmasını gerçekleştirdiğimi, çalışmaların planlanmasından, bulgularının elde edilmesine ve yazım aşamasına kadar tüm aşamalarında etiğe aykırı davranışım olmadığını, bu tezdeki tüm bilgileri ve verileri akademik ve etik kurallar içinde elde ettiğimi, bu tez çalışması içinde yer alan ancak bu tez çalışmasının bulguları arasında yer almayan verilere, bilgi ve yorumlara kaynak gösterdiğimi beyan ederim.

Veysel ALBAYRAK

17/06/2020

İmza

A handwritten signature in blue ink, reading 'V. Albayrak', written over a horizontal line.

Doç. Dr. Atalay GACAR
Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı

ELAZIĞ

TEŞEKKÜR

İnsan kaynakları, örgütlerin amaçlarına gerçekleştirmesinde ve başarıya ulaşmasında rol oynayan en önemli kaynaklardandır. İnsan kaynakları spor örgütlerinin vazgeçilmez temel unsurlarını oluşturmaktadır. Çünkü örgütsel faaliyetleri planlayan, uygulayan, artan rekabet koşullarında varlığını sürdürmesini ve örgütsel amaçlarını gerçekleştirilmesini sağlayan temel unsur insan kaynaklarıdır. Bu bağlamda çalışanların fiziksel ve ruhsal sağlıklarının yerinde olması, mutlu ve dinamik olmalarının, örgütsel başarıyı artırabileceği söylenebilir.

Bu tez çalışmamda engin bilgileriyle yoluma ışık tutan, çalışma sürecinde beni yönlendiren, ilmiyle çalışmama katkı sunan, çalışma süresince bana hoşgörü ve sabrını eksik etmeyen ve ayrıca beraber çalışmaktan onur duyduğum değerli hocam, Sayın Doç. Dr. Atalay GACAR'a, bilgi, görüş ve önerileriyle çalışmama destek veren Prof. Dr. Gökhan BAYRAKTAR, Doç. Dr. Eyyup NACAR, Dr. Öğrt. Üyesi Nurhan HALİSDEMİR ve Dr. Öğrt. Üyesi Mustafa KIZILKOCA'ya ve her zaman yanımda olan aileme teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa No</u>
ONAY SAYFASI	ii
ETİK BEYAN	iii
TEŞEKKÜR	iv
İÇİNDEKİLER	v
TABLolar LİSTESİ	ix
1. ÖZET	1
2. ABSTRACT	3
3. GİRİŞ	5
3.1. Antrenör	8
3.2. İş Doyumu ve Sonuçları	9
3.2.1. İş Doyumu Kavramı	9
3.2.2. İş Doyumu Kavramının Gelişim Süreci	11
3.2.3. İş Doyumunun Önemi	13
3.2.4. İş Doyumunun ve İş Doyumsuzluğunun Sonuçları	19
3.2.4.1. İş Doyumu ve Verimlilik	19
3.2.4.2. İş Doyumu ve Çalışan Devri	21
3.2.4.3. İş Doyumu ve Tükenme	24
3.2.5. İş Doyumunu Artırmaya Yönelik Çalışmalar	27
3.2.6. İş Doyumu Kuramları	30
3.2.6.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı	31
3.2.6.2. Herzberg'in İki Faktör Kuramı	32
3.2.6.3. Alderfer'in ERG Teorisi	33
3.2.6.4. McClelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi	35
3.2.6.5. Vroom'un Beklenti Kuramı	35
3.2.6.6. Porter ve Lawyer'in Beklenti Kuramı	36
3.2.6.7 Adams'ın Eşitlik Teorisi	37
3.2.6.8. Locke'un Amaç Teorisi	38
3.2.7. İş Doyumunu Etkileyen Unsurlar	39

3.2.7.1. Bireysel Özellikler	39
3.2.7.1.1. Yaş	40
3.2.7.1.2. Cinsiyet	41
3.2.7.1.3. Medeni Durum	41
3.2.7.1.4. Eğitim	42
3.2.7.1.5. Kişilik	43
3.2.7.1.6. Hizmet Süresi	44
3.2.7.2. Örgütsel Faktörler	44
3.2.7.2.1. Ücret	45
3.2.7.2.2. Terfi Olanakları	46
3.2.7.2.3. İdare Biçimi	47
3.2.7.2.4. Örgütsel Koşullar	47
3.2.7.2.5. Çalışma Arkadaşları	48
3.3. Örgütsel Bağlılık	49
3.3.1. Örgütsel Bağlılığın Önemi	52
3.3.2. Örgütsel Bağlılığa İlişkin Yaklaşımlar	55
3.3.2.1. Chatman ve O'Reilly'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	56
3.3.2.2. Becker'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	56
3.3.2.3. Penley ve Gould'un Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	57
3.3.2.4. Wiener'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	57
3.3.2.5. Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	58
3.3.2.6. Katz ve Kahn'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	60
3.3.2.7. Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	61
3.3.2.8. Kanter'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	61
3.3.2.9. Staw ve Salancik'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	62
3.3.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Unsurlar	62
3.3.3.1. Bireysel Faktörler	63
3.3.3.1.1. Yaş	63
3.3.3.1.2. Cinsiyet	64
3.3.3.1.3. Eğitim Düzeyi	65
3.3.3.1.4. Medeni Durum	66
3.3.3.1.5. Çalışma Süresi	66

3.3.3.1.6. Kültürel Özellikler	67
3.3.3.2. Örgütsel Unsurlar	67
3.3.3.2.1. İşin Özellikleri	68
3.3.3.2.2. Yönetim	68
3.3.3.2.3. Ücret	69
3.3.3.2.4. Örgüt İklimi	70
3.3.3.2.5. Rol Çatışması	70
3.3.3.2.6. Terfi İmkânları	71
3.3.3.2.7. Stres	71
3.3.3.2.8. Ekip Çalışması	72
3.3.4. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları	73
4. GEREÇ VE YÖNTEM	76
4.1. Araştırmanın Amacı	76
4.2. Araştırmanın Konusu ve Önemi	76
4.3. Araştırmanın Yöntemi, Evreni ve Örneklemi	77
4.4. Veri Toplama Aracı	78
4.5. Verilerin Elde Edilmesi	81
4.6. Verilerin Analizi	82
5. BULGULAR	83
5.1. Katılımcıların Sosyo-Demografik Özelliklerine Ait Bulgular	83
5.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyutları Puanlarına İlişkin Bulgular	87
5.3. İş Doyumu Ölçeği Alt Boyutları Puanlarına İlişkin Bulgular	93
5.4. Korelasyon ve Regresyon Testlerine İlişkin Bulgular	99
5.4.1. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyutlarına İlişkin Korelasyon ve Regresyon Analizi Bulguları	100
5.4.2. İş Doyumu Ölçeği Alt Boyutlarına İlişkin Korelasyon ve Regresyon Aanalizi Bulguları	106
6. TARTIŞMA VE SONUÇ	113
7. ÖNERİLER	131
8. KAYNAKLAR	133
9. EKLER	147
Ek-1: Kişisel Bilgi Formu	147

Ek-2: Minnesota İş Doyum Ölçeği	148
Ek-3: Örgütsel Bağlılık Ölçeği	149
Ek-4: Etik Kurul Kararı	150
Ek-5: Anket Uygulama İzin Formu	151
10. ÖZGEÇMİŞ	151



TABLÖLAR LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Tablo 1. Araştırmaya Katılan Antrenörlerin Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılım Değerleri	83
Tablo 2. Araştırmaya Katılan Antrenörlerin Yaş Değişkenine Göre Dağılım Değerleri	83
Tablo 3. Araştırmaya Katılan Antrenörlerin Medeni Durum Değişkenine Göre Dağılım Değerleri	84
Tablo 4. Araştırmaya Katılan Antrenörlerin Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Dağılım Değerleri	84
Tablo 5. Araştırmaya Katılan Antrenörlerin Branş Durumu Değişkenine Göre Dağılım Değerleri	85
Tablo 6. Araştırmaya Katılan Antrenörlerin Çalışma Yılı Değişkenine Göre Dağılım Değerleri	85
Tablo 7. Araştırmaya Katılan Antrenörlerin Görev Yaptıkları İllere Göre Dağılım Değerleri	86
Tablo 8. Araştırmaya Katılan Antrenörlerin Cinsiyet Değişkeni Açısından Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları Puan Ortalamaları Dağılım Değerleri	87
Tablo 9. Araştırmaya Katılan Antrenörlerin Yaş Değişkeni Açısından Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları Puan Ortalamaları Dağılım Değerleri	88
Tablo 10. Araştırmaya Katılan Antrenörlerin Medeni Durum Değişkeni ile Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları Puan Ortalamaları Dağılım Değerleri	89
Tablo 11. Araştırmaya Katılan Antrenörlerin Eğitim Değişkeni ile Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları Puan Ortalamaları Dağılım Değerleri	90
Tablo 12. Araştırmaya Katılan Antrenörlerin Branş Değişkeni ile Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları Puan Ortalamaları Dağılım Değerleri	91

Tablo 13.	Araştırmaya Katılan Antrenörlerin Çalışma Yılı Değişkeni İle Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları Puan Ortalamaları	92
Tablo14.	Araştırmaya Katılan Antrenörlerin Cinsiyet Değişkeni İle İş Doyumu Alt Boyutları Dağılım Değerleri	93
Tablo 15.	Araştırmaya Katılan Antrenörlerin Yaş Değişkeni İle İş Doyumu Alt Boyutları Dağılım Değerleri	94
Tablo 16.	Araştırmaya Katılan Antrenörlerin Medeni Durum Değişkeni İle İş Doyumu Alt Boyutları Dağılım Değerleri	95
Tablo 17.	Araştırmaya Katılan Antrenörlerin Eğitim Durumu Değişkeni İle İş Doyumu Alt Boyutları Dağılım Değerleri	96
Tablo 18.	Araştırmaya Katılan Antrenörlerin Branş Değişkeni İle Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları Dağılım Değerleri	97
Tablo19.	Araştırmaya Katılan Antrenörlerin Çalışma Yılı Değişkeni İle İş Doyumu Alt Boyutları Dağılım Değerleri	98
Tablo 20.	Duygusal bağlılık alt boyutu ile antrenörlerin sosyo-demografik özellikleri arasındaki korelasyonları	100
Tablo 21.	Duygusal bağlılık alt boyutu ile antrenörlerin sosyo-demografik özellikleri arasındaki regresyonları	101
Tablo 22.	Devam bağlılığı alt boyutu ile antrenörlerin sosyo-demografik özellikleri arasındaki korelasyonları	102
Tablo 23.	Devam bağlılığı alt boyutu ile antrenörlerin sosyo-demografik özellikleri arasındaki regresyonları	103
Tablo 24.	Normatif bağlılık alt boyutu ile antrenörlerin sosyo-demografik özellikleri arasındaki korelasyonları	104
Tablo 25.	İçsel doyum alt boyutu ile antrenörlerin sosyo-demografik özellikleri arasındaki korelasyonları	106
Tablo 26.	İçsel doyum alt boyutu ile antrenörlerin sosyo-demografik özellikleri arasındaki regresyonları	107

Tablo 27.	Dışsal doyum alt boyutu ile antrenörlerin sosyo-demografik özellikleri arasındaki korelasyonları	108
Tablo 28.	Dışsal doyum alt boyutu ile antrenörlerin sosyo-demografik özellikleri arasındaki regresyonları	109
Tablo 29.	Genel doyum alt boyutu ile antrenörlerin sosyo-demografik özellikleri arasındaki korelasyonları	110
Tablo 30.	Genel doyum alt boyutu ile antrenörlerin sosyo-demografik özellikleri arasındaki regresyonları	111



1. ÖZET

Bilim ve teknolojide yaşanan değişimlerle birlikte daha kolay ve hızlı bir şekilde bilgiye ulaşılabilir. Bu durum hayatın her alanını etkilediği gibi ekonomik alanı da önemli ölçüde etkilemiştir. Teknolojik gelişmelerle birlikte küresel boyuta ulaşan rekabet koşulları daha da zorlaşmıştır. Örgütlerin zorlu rekabet koşullarına uyum sağlamaları ve varlıklarını sürdürebilmeleri açısından insan kaynakları önem arz etmektedir. Örgütler, varlıklarını devam ettirebilmek ve zorlu rekabet koşullarında etkili bir konuma gelebilmek için sahip oldukları insan kaynaklarına önem vermelidirler.

Bu çalışmanın amacı gençlik ve spor il müdürlüklerinde görev yapan antrenörlerin iş doyumu ve örgütsel bağlılık düzeylerinin incelenmesidir. Bu amaçla 2019-2020 yıllarında Doğu Anadolu Bölgesi'nde bulunan Elazığ, Bingöl, Muş, Erzurum, Malatya, Van, Erzincan, Kars, Iğdır, Ardahan, Hakkari, Ağrı, Bitlis, Tunceli olmak üzere toplam 14 ilde görev yapan antrenörlerin iş doyumu ve örgütsel bağlılık düzeyleri belirlenerek, antrenörlerin iş doyumu ile örgütsel bağlılık ölçekleri alt boyutları arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmada nicel araştırma modellerinden olan tarama (survey) modeli kullanılmıştır. Antrenörlerin sosyo-demografik özelliklerini belirleyebilmek amacıyla kişisel bilgi formu; iş doyum düzeylerini belirleyebilmek amacıyla “Minnesota İş Doyum Ölçeği” ve bağlılık düzeylerini belirleyebilmek amacıyla da “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” kullanılmıştır. Anket formlarından elde edilen veriler SPSS 22.0 paket programına aktarılarak analiz edilmiştir.

Araştırma sonucunda antrenörlerin örgütsel bağlılık ve iş doyumlarının yüksek düzeyde olduğu, antrenörlerin sosyo-demografik özellikleri ile iş doyumları ve örgütsel bağlılıkları arasında istatistiksel olarak anlamlı düzeyde bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgüt, örgütsel bağlılık, iş doyumı, antrenör, spor



2. ABSTRACT

INVESTIGATION OF JOB SATISFACTION AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT OF COACHES WORKING IN PROVINCIAL DIRECTORATES OF YOUTH AND SPORTS (THE CASE OF EASTERN ANATOLIA REGION)

With the changes in science and technology, information can be accessed more easily and quickly. This has affected every aspect of life as well as the economic sphere. With the technological developments, the conditions of competition that have reached the global dimension have become more difficult. Human resources are important for organizations to adapt to tough competition conditions and to survive. Organizations must give importance to their human resources in order to maintain their existence and become effective in challenging competition conditions.

The aim of this study is to examine the job satisfaction and organizational commitment levels of coaches working in the provincial directorates of youth and sports. For this purpose, the job satisfaction of the trainers working in 14 provinces in Elazığ, Bingöl, Muş, Erzurum, Malatya, Van, Erzincan, Kars, Iğdır, Ardahan, Hakkari, Ağrı, Bitlis, Tunceli, located in the Eastern Anatolia Region between 2019-2020. Organizational commitment levels were determined and the relationship between trainers' job satisfaction and organizational scales sub-dimensions were examined. Survey model, which is one of the quantitative research models, was used in the research. Personal information form to determine the socio-demographic characteristics of coaches; “Minnesota Job

Satisfaction Scale” was used to determine job satisfaction levels and “Organizational Commitment Scale” was used to determine levels of commitment. The data obtained from the questionnaire forms were transferred to SPSS 22.0 package program and analyzed.

As a result of the research, it was determined that there was a high level of organizational commitment and job satisfaction of coaches, and there was a statistically significant relationship between coaches' socio-demographic characteristics and job satisfaction and organizational commitment.

Keywords: Organization, organizational commitment, job satisfaction, trainer, sports

3. GİRİŞ

Bilim ve teknolojide yaşanan hızlı değişme ve gelişmelerle birlikte rekabet küresel boyutta yaşanmaya başlanmış, buna bağlı olarak örgütler varlıklarını sürdürmek ve rakipleri karşısında güçlü bir konuma sahip olabilmek için en önemli kaynakları olan insan kaynaklarını geliştirmek ve çalışma verimliliğini artırmaya yönelik birtakım çalışmalar gerçekleştirmek zorunda kalmışlardır. Örgütler, amaçlarını gerçekleştirmek ve zorlu rekabet koşullarında varlıklarını sürdürebilmek için örgütsel bağlılığı yüksek düzeyde olan çalışanlara sahip olmaları gerekmektedir (1). Örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde ve başarıya ulaşılmasında etkili olan en önemli faktör olan çalışanların örgütte kalmak istemeleri ve örgütsel amaçları benimseyerek bu amaçları gerçekleştirebilmek için yüksek düzeyde çaba göstermeleri örgütsel bağlılık olarak tanımlanmaktadır. Örgütlerde insan kaynakları yönetiminin merkezinde örgütsel bağlılık kavramı yer almaktadır. İnsan kaynakları yönetiminin temel amaçlarından biri de çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini arttırarak olumlu çıktılar sağlayabilmektir (2).

1950’li yıllardan günümüze kadar literatürde yer alan birçok çalışmada örgütsel bağlılık konusu farklı alt boyutlarda ele alınarak incelenmiştir. Çalışanların performansları, çalışma davranışları, örgütsel etkililikleri, örgütsel vatandaşlık davranışları ve işten ayrılma davranışları ile örgütsel bağlılık kavramının ilişkili olması, kavramın önemini arttırmıştır (3).

Kaliteyi artırma çalışmalarının yaygınlaşması ve yeni yönetim anlayışlarının da etkisiyle örgütler daha dinamik, esnek ve katılımcı bir yapıya

sahip olmuşlardır. Karar alma sürecine örgütteki tüm birimlerin dahil edilmesi, profesyonel yönetim hizmetlerinin yaygınlaşması ve çalışanların beklenti ve ihtiyaçlarının değişmesi günümüz örgüt yapısında meydana gelen değişimlerden bazılarıdır (4). Çalışanlar, günümüzde örgüt yönetimlerinin merkezinde yer almaktadırlar. Örgütlerde uyumlu bir ortamın oluşturulması ve çalışanların istenilen yönde çalışma davranışları sergileyebilmesi için örgüt yöneticileri ile astlarının işbirliğinin olması gerekmektedir. Günümüz yönetim anlayışında çalışanların karar alma sürecine dahil edilmesi, güdülenmişlik düzeylerinin artırılması, aidiyet duygusunun oluşturulması, yönetim ile çalışanlar arasında etkili ve verimli bir iletişim kanalı oluşturulması, karşılıklı güven ortamının oluşturulması gibi insan merkezli yönetim ilkeleri benimsenerek çalışanların iş doyumunu düzeyini ve örgütsel bağlılığını artırmak amaçlanmaktadır (5).

Literatürde iş doyumuna yönelik yapılan tanımlar göz önünde bulundurulduğunda çalışanların iş yaşantıları sonucunda sahip oldukları olumlu yöndeki ruh hali, çalışma sürecinde elde ettikleri haz, çalışma yaşantısındaki beklentileri ile elde ettikleri ödüllerin uyumu ve işine yönelik gösterdiği duygusal tepkilerin toplamı iş doyumunu olarak tanımlanmıştır (6, 7). Çalışanları işlerine yönelten olumlu bir unsur olan iş doyumunu aynı zamanda çalışanların iş verimliliğini artıran, onların mutlu ve başarılı olmalarını sağlayan önemli etkenlerden biridir. Örgütlerde ortaya çıkan çalışan değişimi oranının yüksek olması, çalışan devamsızlığı, işi yavaşlatma, çalışan performanslarının düşük seviyede olması, çalışanların disiplinsiz davranışları ve stres gibi birtakım örgütsel sorunların ortaya çıkması düşük iş doyumunun sonuçlarından bazılarıdır.

Çalışanların iş doyumu düzeyinin yüksek olması çalışma performanslarının ve verimlilik düzeyinin artmasında etkili olabilmektedir (8, 9).

Nitelikli insan gücüne ihtiyacın arttığı, ancak ihtiyacı karşılayabilecek düzeyde nitelikli insan gücü bulmanın zorlaştığı dönemlerde çalışanların örgütte kalmalarını sağlayan örgütsel bağlılık, çalışanların kendilerini çalıştıkları kurumun bir parçası olarak görmeleri, örgütün bir üyesi olmaktan mutluluk duymaları, örgütsel amaçları benimsemeleri ve karşılaştıkları olumsuzluklar karşısında örgütten ayrılma planları yapmamaları olarak tanımlanmaktadır (10).

Örgütsel bağlılık ile iş doyumu arasındaki ilişkiyi inceleyen Silverthorne (11), araştırmasında örgütsel bağlılık düzeyleri yüksek olan çalışanların iş doyumu düzeylerinin de yüksek olduğunu ve buna bağlı olarak daha yüksek performans gösterdiklerini ve verimlilik düzeyinin arttığını belirlemiştir. Örgütsel bağlılık düzeyi düşük olan çalışanların, zaman içerisinde iş doyumu düzeyleri düşecek ve buna bağlı olarak zamanla kendilerine farklı bir iş arayabileceklerdir. Dünya çapında bir faaliyet olan ve geniş kitleler tarafından takip edilen spor faaliyetlerinde de antrenörlerin iş doyumunun düşmesi, zaman içerisinde fiziksel ve ruhsal yönden sağlık problemleri yaşamalarına neden olabilmektedir. Bunun sonucunda antrenörler, işlerinden uzaklaşabilmekte ve sıklıkla iş değişikliği yapabilmektedirler (12). Bu çalışmada da Doğu Anadolu Bölgesi'nde yer alan illerde Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerinde çalışan antrenörlerin iş doyumu ve örgütsel bağlılık düzeyleri, örgütsel bağlılıkları ile iş doyumları arasındaki ilişki ve bu ilişkinin antrenörlerin sosyo-demografik verilere göre değişiminin belirlenmesi amaçlanmıştır.

3.1. Antrenör

Kelime anlamı olarak yol gösteren, rehberlik eden, çalıştıran ve danışmanlık yapan anlamına gelen antrenör kavramı, herhangi bir spor branşında görev yapan bireysel sporcuları ya da takımları çalıştıran, onları eğiten ve birtakım bilgileri öğreten kişiler olarak tanımlanmaktadır. Antrenörler, uzmanlık alanlarına ilişkin yeterli donanım ve bu alandaki uzmanlıklarını belirten sertifikalara sahip bireylerdir. Genç ya da yetişkin sporcularla çalışan antrenörler, çalıştırdıkları sporcu ya da sporcuları bireysel ya da takım olarak geliştirmeyi amaçlamaktadırlar (13).

Antrenörlük, yapılış amaçlarına göre farklı anlamlar taşıyabilmektedir. Meslek olarak antrenörlük, geniş kitlelere hitap eden ve ülkeleri uluslararası düzeyde temsil eden sporcuları yönlendirmesi, eğitmesi ve geliştirmesi gibi görevleri yerine getiren bir meslek dalı olarak nitelendirilebilmektedir. Gönüllülük esasına dayanan antrenörlükte ise bireyin takıma adanmışlığı söz konusu olup manevi yönü ön plandadır (14). Sporcu ya da sporcuların sahip oldukları yetenekler başarılı olmalarında yalnız başına yeterli olmamakta, aynı zamanda bir antrenörün desteğine ihtiyaç duymaktadırlar. Antrenörler, danışmanlık yaptıkları spor branşıyla ilgili yeterli teknik donanımına sahip olmalarının yanı sıra aynı zamanda sakatlık durumlarına müdahale etme, oyuncularını motive edebilme, dengeli ve sağlıklı beslenme, etkili iletişim becerilerine sahip olabilme, sporcuların özel yaşantılarını kontrol edebilme ve sporcuların özel problemlerinin çözüme ulaştırılmasında destek olabilme gibi birtakım sorumlulukları da bulunmaktadır. Bu durum antrenörlerin, sporcu başarısında önemli rol oynamasını sağlamaktadır. Antrenörlerin teknik bilgilerinin

yanı sıra aynı zamanda sosyal ilişkilerinin de kuvvetli olması sporcu ve takım açısından büyük önem arz etmektedir (15).

Sporcular ile antrenörleri arasındaki iletişim ve etkileşim sporcuların fiziksel, ruhsal ve sosyal gelişimleri açısından önem arz etmektedir (16). Sporcuları ile etkili bir iletişim kanalı oluşturabilen antrenörler, sporcularının motivasyon düzeyini yükselterek verimliliklerini artırabilmektedir (17).

3.2. İş Doyumu ve Sonuçları

3.2.1. İş Doyumu Kavramı

Çalışanların iş doyumu düzeylerinin yüksek olması, iş yerlerindeki çalışma performansları ve verimlilikleri üzerinde pozitif yönde etkili olmaktadır. İş doyumu düzeyi yüksek olan çalışanların performansları ve verimlilik düzeyleri de artarken, iş doyumsuzluğu yaşayan çalışanların ise performansları ve verimlilik düzeyleri düşmekte ve buna bağlı olarak devamsızlıklar ortaya çıkabilmekte, çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri azalmakta ve işten ayrılmalar görülebilmektedir (18).

Çalışanların işlerine yönelik duydukları memnuniyet düzeyi ve işlerine yönelik duyguları iş doyumu olarak tanımlanmaktadır (19). Literatürde iş doyumuna yönelik yapılan birçok farklı tanım yer almaktadır. Bir başka tanımda ise iş doyumu, çalışanların işini sevmeye, kendilerini işinin bir parçası olarak görme, işini benimseme, üyesi bulundukları örgütün amaçları doğrultusunda mücadele etme ve içerisinde bulunduğu durumdan memnuniyet duymaları olarak tanımlanmıştır (20).

İşlerini severek yapan çalışanların performanslarının ve verimlilik düzeylerinin arttığının gözlenmesiyle birlikte literatürde iş doyumuna yönelik yapılan çalışmaların sayıca arttığı gözlenmiştir (21). İş doyumuna yönelik yapılan farklı bir tanımlamada ise örgüt üyelerinin tümünün örgüte ve örgüt içerisindeki işe yönelik benimsediği tutumların toplamı iş doyumunu olarak tanımlanmıştır. Bir başka deyişle çalışanların işlerine yönelik tepkileri ya da tutumları iş doyumunu olarak tanımlanır (22). Çalışanların işlerini sevmeleri ve benimsemeleri iş doyumudur. İş doyumunu sağlayabilen çalışanlar, görevlerini etkili ve verimli bir biçimde en ideal düzeyde yerine getirirler. Örgüt çalışanlarının işlerine yönelik tepkileri ve tutumları olumlu yönde ise çalışanlar iş doyumunu sağlamıştır. Ancak çalışanların işlerine yönelik olumsuz tutumlar beslemesi ve olumsuz tepkiler vermeleri de çalışanların iş doyumsuzluğu yaşadığını göstermektedir (23). Örgütte günlük olarak ortaya çıkabilen birtakım olaylar, olgular veya durumlar çalışanların iş doyumunu sağlayabilmelerine ya da iş doyumsuzluğu yaşayabilmelerine neden olabilmektedir. Örgütte çalışanların karşı karşıya kaldığı birtakım olumsuz durumlar çalışanların işlerine küsmelerine ve iş doyumsuzluğu yaşayabilmelerine neden olabilirken, karşılaştığı bir olumlu durum neticesinde duyduğu mutluluk ise çalışanın örgüte olan bağlılığını artırabilir ve dolayısıyla iş doyumunu yaşamasını sağlayabilir. Bu bağlamda çalışanların işlerine yönelik tutumları iş doyumunu olarak ifade edilmektedir (24).

Örgütler çalışanların ilgi, istek ve gereksinimlerini göz önünde bulundurarak çalışma ortamlarını düzenlemeli, onlara değerli olduklarını hissettirerek kendilerini örgütün bir parçası olarak görebilmelerini sağlayabilmeli ve çalışanların kendilerini evlerinde hissetmelerini sağlayabilmelidir. Örgütlerde

yapılan düzenlemelerle, zamanlarının büyük bir bölümünü iş yerlerinde geçiren çalışanların yaptıkları işler, onları sıkmamalı aksine onları eğlendirerek rahatlatabilmelidir (25). Örgütlerde çalışanların gereksinimlerine ve isteklerine uygun çalışma ortamlarının oluşturulması, onların mutlu olmalarını, iş yerlerine yönelik olumlu tutumlara sahip olmalarını, çalışma performanslarının, verimlilik düzeylerinin artmasını ve dolayısıyla iş doyumunu sağlayabilmelerinde etkili olacaktır (26).

3.2.2. İş Doyumu Kavramının Gelişim Süreci

I. Dünya Savaşı askeri alanın yanı sıra aynı zamanda toplumsal alanda da birtakım önemli sıkıntıları ortaya çıkarmıştır. İnsanların sosyal ve ekonomik alanda yaşadıkları zorluklar ve sorunlar, onları bu sıkıntılarından kurtaracak bir takım arayışlara yönlendirmiştir. Dünyada yaşanan ekonomik ve sosyal problemlere çözüm bulabilmek amacıyla Avrupalı ve Amerikalı aydınlar birtakım araştırmalar gerçekleştirmişlerdir. Yapılan araştırmalarla savaş sonrası bozulan ekonominin tekrar canlandırılması, üretimde kalitenin ve verimliliğin artırılması amaçlanmıştır (27).

1930'lu yıllarda yapılan Hawthorne araştırmasında çalışanların işlerine yönelik tutumlarının önemli olduğu anlaşılmıştır. İş doyumuna ilişkin ilk çalışma Hoppock tarafından 1935 yılında başlatılmış ve çalışanların iş doyumları ile performans ve verimlilik düzeyleri arasındaki ilişkiler de araştırılmıştır (28). II. Dünya Savaşı'nın sona ermesiyle birlikte ortaya çıkan sendikacılık faaliyetleri, ABD başta olmak üzere birçok Avrupa ülkesinde canlılık kazanmış ve 1937

yılında işçi-işveren yasasının çıkarılmasıyla birlikte ülkelerde iş doyumu kavramı önem kazanmıştır (29).

II. Dünya savaşının sona ermesiyle birlikte Avrupa ülkelerinde birtakım toplumsal gelişmelerle birlikte toplumun bilinç düzeyi artmış ve sanayileşmenin de etkisiyle ekonomik düzeyde meydana gelen artış bireylerin beklenti ve ihtiyaçlarında da birtakım değişimleri ortaya çıkarmıştır. Bireylerin beklenti ve ihtiyaçlarındaki değişimler, eğitim düzeyinin yükselmesiyle birlikte daha da artmış ve örgütsel gelişimi ortaya çıkarmıştır. Çalışanların performanslarını ve verimlilik düzeylerini artırmak amacıyla örgütlerdeki iş ve işleyişlerde yapılan birtakım değişiklikler, ilerleyen dönemlerde örgütlerin sosyal sorumluluklarına dönüşmüştür. Örgütler, örgütsel amaçları gerçekleştirmek ve örgüt verimliliğini artırabilmek amacıyla sahip oldukları insan kaynaklarını geliştirmek amacıyla birtakım çalışmalar gerçekleştirmişlerdir (30).

Locke, 1966 yılında iş doyumunu farklı bir çerçevede değerlendirmiştir. Locke, “Tutarsızlık Kuramı”nda, çalışanların mevcut performans düzeyleri ile arzu edilen performans değerleri arasındaki tutarsızlığın boyutunun işlevini iş doyumu olarak adlandırmıştır (31). Endüstriyel dönemle birlikte artan ekonomik gelirler, yaşam standartlarının yükselmesi insani ilişkilerde birtakım değişiklikleri de beraberinde getirmiştir. 1950’li yıllarda insan ilişkilerinin yönetim biliminin merkezine alınmasıyla birlikte çalışanlar sosyal ve psikolojik bir varlık olarak nitelendirilmiş ve iş hayatında farklı bir konuma gelmişlerdir (32). İnsan kaynakları örgütlerin sahip oldukları en önemli kaynaklar olup, diğer kaynaklar ancak insan kaynaklarının etkili bir şekilde kullanılabilmesiyle birlikte örgütsel amaçlara hizmet edebilir. Çalışanların iş doyumu sağlayamadıkları örgütlerin

sahip oldukları teknolojik donanım ve nitelikli iş gücü örgütsel amaçlar doğrultusunda faydalı olamaz (33).

Çalışanların niteliksel ve niceliksel yönden uygunlukları, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde etkili olan temel unsurlardan biridir. Bu bağlamda örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde insan kaynaklarının verimlilik düzeylerinin etkili olduğu söylenebilir. Çalışanların ihtiyaçlarının karşılanması, çalışma ortamlarının ilgi, istek ve beklentilerine göre düzenlenmesi, çalışanların performans ve verimlilik düzeylerini artırabilmekte ve çalışanların mutlu olmalarını sağlayabilmektedir (34). İş doyumunu sağlayabilen çalışanlar, örgütsel amaçların gerçekleştirilebilmesi için çaba gösterir ve görev ve sorumluluklarını herhangi bir dış etkiye ihtiyaç duymaksızın yerine getirir. Bu açıdan iş doyumunun örgütler açısından büyük önem taşıdığı söylenebilir.

3.2.3. İş Doyumunun Önemi

Çalışanların iş doyumunu sağlayabilmesi ya da iş doyumsuzluğu hissetmeleri, onların işlerindeki beklentilerinin karşılanma düzeyine bağlıdır. Çalışanların işlerinden beklentilerini elde edememesi zaman içerisinde strese ve buna bağlı olarak birtakım fizyolojik bozuklukların ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Çalışanların beklentilerine ulaşamaması zamanla işine karşı isteksizlik hissinin ortaya çıkmasına, performansının ve çalışma veriminin düşmesine, yaptığı işin kalitesinin azalmasına ve şikâyetlerin başlamasına neden olabilmektedir (35).

Çalışanlar yaptıkları iş karşısında maddi bir kazanç elde ettiği gibi aynı zamanda manevi kazanımlar da edinebilmelidir. Maddi ve manevi kazançları

arasında dengeyi sağlayabilen çalışanlar, işlerinden memnun olabilir ve dolayısıyla iş doyumunu sağlayabilirler. Çalışanların yaptıkları işlerden memnun olmaları ve iş yapmaktan dolayı mutlu olmaları, onların bireysel ve ailevi mutluluklarını da etkileyebilmekte ve kendilerini rahat ve huzurlu hissedebilmelerini sağlayabilmektedir (33). Çalışanların iş ve işleriyle ilgili diğer şeylere yönelik beklentilerinin karşılanma düzeyi, onların iş doyumunu sağlayabilmelerinde etkili olmaktadır. Bu durum iş doyumunun çalışanların isteklerinin karşılanma derecesi ile ilgili olduğunu göstermektedir. Bireyin beklentilerinin ve ihtiyaçlarının karşılanmaması bireyin zamanla psikolojik yönden olumsuzluklar yaşamasına ve zamanla işlerine yönelik ilgilerinin, performanslarının ve verimlerinin düşmesine neden olabilmektedir (36).

Çalışanların iş doyumunu sağlayabilmeleri, özel yaşantılarından doyum elde edebilmelerini de etkileyebilmektedir. Çalışanların sağlıklı bir iş yaşantısına sahip olmaları, iş doyumunu sağlayabilmeleriyle doğrudan ilişkilidir. Çalışanlar, iş yerlerinde yaşadıkları birtakım sıkıntı ve problemleri istemeden de olsa eşine ve çocuğuna yansıtabilmekte ve dolayısıyla bu durum bireyin aile huzurunu bozabilmektedir. Çalışanlar iş yerlerinde yaşadıkları sıkıntı ve problemlerden uzak kalabilmek amacıyla çeşitli bahaneler üreterek işe gitmekten kaçınabilir ve iş yerinden uzak kalmalarını sağlayabilecek birtakım arayışlar içerisine girebilirler. Bu durum çalışanların sağlıklarının bozulmasına ve birtakım toplumsal sorunların ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Çalışanların duygusal durumlarının bir göstergesi olan iş doyumunu, bireylerin yaşam doyumları ile yakından ilişkilidir (37). Çalışanların işini yaparken mutlu olması, çalışma performansını ve

verimliliğini artırarak hem örgüt hem de çalışan açısından olumlu katkılar sağlayabilmektedir.

İş doyumu sağlayamayan çalışanların işlerine verdikleri önem zamanla azalmakta ve tembelleşerek işe gitme isteği azalmaktadır. İş doyumu düşük düzeyde olan çalışanlarda zamanla işin yavaşlatılması, işe gelmeme, işini isteksiz olarak yapma, düşük performans gösterme ve işten ayrılma gibi durumlar gözlenebilmektedir. İş doyumu yüksek olan çalışanlar ise işlerine önem vermekte, çalışma performansları artmaktadır (38).

İş doyumu düzeyi, örgütlerin de geleceğini etkilebilmektedir. İş doyumu sağlayamayan çalışanların performans ve verimlilik düzeylerinin düşük olması, devamsızlık yapmaları ve işten ayrılmaları, örgütlerin hizmet verdiği kesimde memnuniyetsizliğin oluşmasına neden olabilirken, aynı zamanda örgüte yeni alınan personellerin iş yerine uyum sağlama süreci, bu süreçte harcanan para ve emek gibi unsurlar da gözlenebilmekte ve bu durum örgütleri olumsuz yönde etkilemektedir (39). İş doyumu düzeyleri, çalışanların yaşam doyumlarını doğrudan etkilemesi, iş ve özel yaşantılarında mutlu, huzurlu ve rahat olabilmelerini sağlarken aynı zamanda performans ve verimlilik düzeyinin artması, hizmet verilen hedef kitlenin memnuniyet düzeyinin artması ve iş kalitesinin artması bakımından da işletmeler açısından birtakım yararlar sağlayabilmektedir (40). Örgütler çalışanlarının iş hayatında mutlu olmalarını ve işlerini istekli bir şekilde yapabilmelerini önemseyebilmeli ve bu konuda çeşitli çalışmalar gerçekleştirmelidir. Bireylerin özel yaşantılarındaki sorunları çözmeleri ve yaşam doyumu sağlayabilmeleri aynı zamanda iş hayatındaki çalışma performanslarını ve verimlilik düzeylerini artırabilmekte ve işlerini istekli bir

şekilde yapabilmelerini sağlayabilmektedir. İş doyumu yüksek olan çalışanların yer aldığı bir örgütte çatışmalar asgari düzeye inebilecektir (41).

İş doyumu sağlayamayan çalışanlar işlerinden izin alabilmekte, devamsızlık yapabilmekte ve zamanla işlerinden ayrılabilirler. İş doyumsuzluğu yaşayan çalışanlarda sinirlilik, uykusuzluk, dikkatsizlik ve huzursuzluk gibi durumlar ortaya çıkmaktadır. Bu durum çalışanların işlerinde hata yapmalarına neden olabilmekte, yaptığı hatalar nedeniyle örgüt yönetimine şikâyet edilebilmekte ve bu durum zamanla çalışanın strese girmesine neden olabilmektedir. Çalışanların yaşadıkları olumsuz durumlar zamanla birikerek iş bırakmalarına da neden olabilmektedir (42).

İş doyumu kavramının önemini artıran önemli hususlardan biri de çalışanların işe devamsızlık ve işten ayrılmalarıdır (43). İş doyumsuzluğu ile çalışanların kısa ya da uzun süreli işe gelmemeleri arasında bir ilişki olduğu literatürde yer alan çalışmalarda belirlenmiştir (44, 45, 46). Farklı bir çalışmada ise örgütlerde çalışan devri ile iş doyumu arasında da güçlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir (47). İş doyumsuzluğu düzeyi yüksek olan örgütlerde, çalışanlar sıklıkla işlerinden ayrılabilir ve bu durum diğer çalışanların iş doyumu düzeyini olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Bu bağlamda örgütler çalışanların isteklerini ve ihtiyaçlarını göz önünde bulundurmalı ve iş doyumuna yönelik çalışmalar yapmalıdırlar (48).

İş doyumu yüksek olan çalışanlar, iş hayatında mutlu olmalarını sağlayarak yaşadıkları psikolojik sorunların azalmasını ve birtakım kötü davranışlara yönelmelerini engellemektedir. Kamuda emeklilik yaşının 65 olduğu göz önünde bulundurulduğunda iş doyumuna yönelik çalışmaların kamu

sektöründe önem arz ettiği görülmektedir. Kamu çalışanların iş doyumu düzeylerinin yüksek olması, uzun çalışma yaşantısından sonra normal bir hayat sürmeleri ve yaşam doyumlarını sağlayabilmeleri açısından önemlidir (49).

Çalışanların iş doyumunu sağlamaları örgütler, müşteriler ve çalışanlar açısından birçok avantaj sağlamaktadır. Örgütler, müşterilerinin ve hedef kitlelerinin memnuniyetlerini önemsemelerinin yanı sıra aynı zamanda çalışanlarının da memnuniyetlerini önemsemelidirler. Günümüzde kamu hizmet binaları başta olmak üzere birçok kurumsal binanın hizmet ettiği bireylerin rahat ve konforu göz önünde bulundurularak yapılmasına rağmen çalışanların rahat ve huzuru göz ardı edilmektedir. Çalışanların dinlenebilecekleri, birtakım ihtiyaçlarını giderebilecekleri dinlenme odalarının yapılması, çalışanların önemsendiğini düşünmelerini sağlayabilmekte ve dolayısıyla bu durum çalışanların iş hayatında mutlu olmasını ve memnuniyet düzeyini arttırabilmektedir. Mutlu, rahat ve dinlenmiş çalışanların performansları ve verimlilik düzeyleri artacağından dolayı iş kalitesi de yükselecektir. Çalışanların gereksinim ve isteklerinin karşılanması onların iş doyumu düzeylerini arttırmaktadır. Çalışanların iş yerlerinde yaşadıkları sorunlar ve eksiklikler zamanla strese girmelerine ve birtakım sıkıntılar yaşamalarına neden olabilir. Bu nedenle çalışma ortamları düzenlenirken çalışanların ihtiyaç ve isteklerinin göz önünde bulundurulması, eksikliklerden kaynaklanan sıkıntıların ve sorunların ortaya çıkmasını önleyebilir (50).

Günlerinin büyük bir bölümünü iş yerlerinde geçiren bireylerin çalışma ortamlarının onların ilgi, istek ve ihtiyaçlarına göre düzenlenmesi, çalışanların mutlu ve huzurlu olmalarını sağlamakta ve bu durum onların performanslarını ve

verimliliklerini artırabilmektedir. Uzun ve yorucu çalışma şartlarına sahip olan antrenörlerin yaptıkları işten haz duymaları ve mutlu olmaları onların çalışma verimliliklerini ve performanslarını artırarak takımlarının ve sporcularının başarıya ulaşmasında etkili olabilecektir. Antrenörlerin iş doyumu düzeyleri ve çalıştırdıkları takıma ve kulübe olan bağlılıkları artırılarak mutlu olmaları ve yaptıkları işten haz duymaları sağlanabilir (48).

Örgütlerde günlük yaşamda gelişen birtakım olaylar çalışanların memnuniyetlerini, mutluluk ve huzurlarını etkileyerek, çalışanların iş doyumu sağlayabilmeleri ya da sağlayamamaları üzerinde etkili olabilmektedir (51). Kulüp yönetiminin antrenöre baskı uygulaması, antrenörün takım çalışmalarını yürütebileceği gerekli ekipmana sahip olamaması, çalıştırdığı oyuncuların sorunlu bireylerden oluşması, oyuncuların gerekli gayreti göstermemeleri gibi birtakım olumsuzluklar antrenörün işinden soğumasına ve mutsuz olmasına ve dolayısıyla iş doyumu düzeyinin düşmesine neden olmaktadır (52).

Örgütsel başarı üzerinde etkili olan önemli unsurlardan biri de ekip çalışmasıdır. Çalışanların ekip olarak işlerinden memnun olmaları, işlerini yaparken haz duymaları ve mutlu olmaları çalışanların iş doyumu düzeylerini yükseltir, işe devamsızlık yapmalarını engeller ve çalışanların performanslarını yükselterek verimliliği artırır (53). İş doyumu sağlayamayan bireyler işlerinden memnuniyetsizlik duymakta ve farklı bir iş arayışına girebilmektedirler (36). Çalışan devri yüksek olan örgütlerde çalışanların verimlilik düzeyleri düşük olmaktadır. Bir ekip işi olan spor örgütlerinde, ekip içerisinde ortaya çıkan uyumsuzluklar birtakım önemli problemlerin ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Çalıştırdığı takımda ekip ruhunu oluşturamayan bir antrenör işine

karşı soğumakta ve işinden ayrılabilmektedir. Bu durum takımın verimliliğinin ve performansının düşmesine ve dolayısıyla başarısız olmasına neden olabilmektedir (54).

3.2.4. İş Doyumunun ve İş Doyumsuzluğunun Sonuçları

İş doyumu, çalışanların iş yerlerinde mutlu ve huzurlu olmasını sağlayarak onların performans ve verimlilik düzeylerinin artırılmasında önemli rol oynamaktadır (55). İş doyumu sağlayan çalışanlar, iş yerlerindeki görev ve sorumluluklarını herhangi bir dış gücün baskı, zorlama ve denetimi olmaksızın isteyerek ve seyerek yerine getirirler. İş doyumu sağlayamayan çalışanlarda ise tükenmişlik, işe devamsızlık ve işten ayrılmalar sıklıkla görülmektedir. Bu çalışanlar iş yerindeki görev ve sorumluluklarını isteksizce yerine getirerek düşük performans ve verimlilik gösterirler (56).

3.2.4.1. İş Doyumu ve Verimlilik

İş doyumu sağlayan çalışanların verimlilik ve performans düzeylerinin de artması beklenmektedir. Kâr elde ederek büyümeyi amaçlayan işletmeler, bu amaçlarını gerçekleştirebilmek amacıyla hitap ettikleri müşterilerinin yanı sıra aynı zamanda çalışanlarının da memnuniyetini göz önünde bulundurabilmeli ve bu konuda birtakım çalışmalar yapabilmelidirler. İş yerlerinden ve çalışma şartlarından memnun olan çalışanlar, başarılı olabilmek için daha fazla çaba sarf ederler (57).

Çalışanlar, birtakım amaçları gerçekleştirebilmek amacıyla, çalışma hayatındaki davranışlarını belirlerler ve çalışma hayatında karşılaştıkları

destekleyici ve engelleyici unsurlar onların bu amaçlarına ulaşabilmelerinde etkili olabilmektedir (58). Çalışanların amaçlarını gerçekleştirebilmelerini destekleyen unsurlar maddi unsurlar olabildiği gibi manevi unsurlar da olabilmektedir (58). Örgütler üyelerinin, çalışma yaşantılarında mutlu olabilmelerini ve yüksek performans gösterebilmelerini sağlayabilmek amacıyla sundukları maddi imkânların yanı sıra aynı zamanda manevi desteklerini de sunabilmelidirler (59).

Bu bağlamda örgütler, hedeflerine ulaşabilmek ve kâr oranlarını arttırabilmek amacıyla çalışanların verimliliklerini ve performanslarını arttırmaya yönelik çalışmalar gerçekleştirebilmelidirler. Örgütlerin sahip oldukları en önemli kaynak olan çalışanların, örgütten ve işlerinden memnun olmalarının sağlanması, onların mutlu ve huzurlu olmalarını sağlayabilmekte ve dolayısıyla iş doyumu düzeylerini yükseltebilmektedir (60). Örgütlerin çalışma ortamlarını düzenlerken çalışanların istek ve ihtiyaçlarını göz önünde bulundurmaları, iş güvenliğine yönelik çalışmaları, çalışanların sigorta ve ücret koşullarının iyileştirilmesi gibi çalışanların beklentilerini karşılamalarını örgüt çalışanların mutlu ve huzurlu olmalarında ve dolayısıyla iş doyumu sağlayabilmelerinde etkili olmaktadır (61).

Örgütlerde çalışanlara yönelik gerçekleştirilen ödül uygulamaları çalışanların hem verimlilik düzeylerini hem de iş doyumu düzeylerini olumlu yönde etkilemektedir (57). Çalışanların olumlu davranışlarını teşvik eden ödüllerin verilmiş biçimleri ve çalışanların ihtiyaçlarına uygunluk düzeyi, ödülün davranışı destekleme üzerindeki etkisini belirleyen önemli unsurlardandır (62). Örgüt içerisindeki olumlu davranışları teşvik etmek amacıyla kullanılan ödülleri, her çalışanda aynı etkiyi uyandırmayabilir. Bu bağlamda örgüt çalışanlarına verilen ödülleri çalışanların gereksinimlerine uygun olması, istenilen etkinin

ortaya çıkmasını sağlayabilmekte ve çalışanların verimlilik düzeylerini artırabilmektedir (63). Örgütteki ödül uygulamalarının çalışanların ilgi, istek ve gereksinimlerine göre adil bir biçimde gerçekleştirilmesi, çalışanların iş doyumu düzeylerini olumlu yönde etkilemektedir (51). Örgütlerde çalışanlara yönelik verilen ücret artışı, kâr payı, servis olanakları, teşekkür ve takdir belgeleri, teşvik primleri, eğitim ve kariyer geliştirme olanaklarının sağlanması, konaklama desteği ve yetki devri gibi bir takım ödüller çalışanların iş doyumlarını artırabilmektedir (64).

İş doyumu sağlayabilen çalışanların verimlilik ve performans düzeyleri de yükselmekte ve örgütteki görev ve sorumluluklarını yerine getirebilmek amacıyla daha fazla çalışabilmektedirler (65). Örgütler, çalışanlarının arzularını, isteklerini, duygularını, düşüncelerini, davranışlarını, tutumlarını ve bu unsurlar üzerinde etkili olan örgüt içi ve örgüt dışı unsurları göz önünde bulundurarak çalışanların performanslarını etkileyebilmektedirler (66). Motivasyon düzeyi düşük olan çalışanların, iş yerlerindeki performansları düşük olduğundan dolayı iş doyumu sağlayabilmeleri mümkün değildir (67). Örgütlerde çalışanların motivasyon düzeylerinin artırılmasına yönelik gerçekleştirilen çalışmalar, çalışanların verimlilik düzeylerini ve performanslarını arttırarak iş doyumu sağlayabilmelerinde etkili olabilirler (68).

3.2.4.2. İş Doyumu ve Çalışan Devri

İş doyumu, çalışanların iş yerlerinde mutlu ve huzurlu olmalarını sağlayarak örgütsel bağlılıklarını arttırmaktadır. Çalışanların iş doyumu sağlayamaması durumunda ise çalışanların verimlilik düzeyleri ve performansları

düşer ve buna bağlı olarak çalışanlar örgütlerinden ayrılabilirler (69). İş doyumu sağlayamayan çalışanların örgütsel bağlılıkları zamanla azalarak kurumlarını değiştirmelerine ve bu durum iş gücü devrinin artmasına neden olabilmektedir (70).

Örgütler için oldukça önemli konulardan biri olan iş gücü devir hızı, örgütlerin rekabet ortamında güç kaybetmelerine ve müşterilerine yönelik sundukları ürün ve hizmetlerin kalitesinin düşmesine neden olabilmektedir. Örgütlerde iş gücü devir hızının artmasıyla birlikte tecrübeli ve işinde uzmanlaşan çalışanlar kaybedilmekte ve bu durum deneyimsiz çalışanlara bağlı olarak sunulan hizmetin ve ürün kalitesinde düşüş yaşanmasına neden olabilmektedir (68). Çalışanların işten ayrılmalarına bağlı olarak örgüte yeni çalışanların alınması, alınan bireylerin çalışma ortamına uyum sağlama ve deneyim kazanma süreci örgüte yeni maliyetlerin ortaya çıkmasına ve zaman kaybı yaşayabilmelerine neden olabilmektedir (71). İş gücü devir hızı alan yazında örgütteki çalışan sayısında görülen artış ve azalış oranı olarak tanımlanmaktadır. Çalışanların ayrılmasıyla örgütte boşalan pozisyonlara yeni elemanların yerleştirilmesi ve onların işe yönelik yeni bilgi ve becerilerle donatılması örgütte önemli mali kayıpların yaşanmasına neden olabilmektedir (72). Örgütler mali kayıpları ve ürün ve hizmet kalitesindeki düşüşleri önleyebilmek amacıyla iş gücü devir hızının düşürülmesine yönelik çalışmalar yapmalı ve çalışanların görüşlerini ve düşüncelerini alarak gerekli tedbirleri almalıdırlar.

Çalışanlarına değer veren ve çalışanlarının kendilerini değerli olarak hissetmelerini sağlayan örgütlerde çalışanlar mutlu ve huzurlu olurlar ve buna bağlı olarak iş doyumu sağlayabilirler. İş doyumu sağlayabilen çalışanların

örgütsel bağlılık düzeyleri yüksek olduğundan dolayı örgüt içerisinde ortaya çıkabilecek birtakım problemler karşısında işlerinden ayrılmayı düşünmezler. Bu bağlamda çalışma ortamlarının ve çalışma koşullarının çalışanların işlerini kolaylaştıracak ve onları multu edebilecek şekilde düzenlenmesi, örgütün çalışanlar açısından cazip hale gelmesini ve çalışanların örgütsel bağlılıklarının artmasını sağlayabilmektedir (73). Örgütlerde çalışanların olumlu davranışlarının ve yüksek performanslarının ödüllendirilmesi iş doyumu sağlayabilmeleri açısından önem arz etmektedir. Çalışanların iş doyumu düzeyleri ile işten ayrılma niyetleri arasında kuvvetli bir ilişki bulunmaktadır. Çalışanların iş doyumu düzeyleri arttıkça işten ayrılma niyetleri ve iş gücü devir hızı düşerken, iş doyumu düzeylerinin düşük olması durumunda ise iş gücü devir hızı ve çalışanların işten ayrılma niyetleri de aynı oranda artış gösterebilmektedir (74). Örgütsel ödüller, çalışanların iş tatmini, işe yönelik yapılan yatırımlar ve alternatif iş olanakları çalışanların işten ayrılma niyetini ve iş gücü devir hızını düşüren unsurlardır. İşe yönelik yapılan yatırımlar çalışanların örgütsel bağlılığını artırdığından dolayı, örgütler çalışanların iş hayatındaki huzur ve mutluluğunu artırabilmek amacıyla işe yönelik yatırımlar yapabilmelidirler (75).

Çalışanların işlerinden ayrılması örgütler açısından önem arz etmektedir. Örgütlerde iş gücü devrinin artmasıyla birlikte alanda tecrübeli ve verimlilik düzeyi yüksek çalışanların örgütten ayrılması ve buna bağlı olarak alanda deneyimsiz çalışanların örgütte yer almaları görülebilmektedir. Örgütlerde, işten ayrılan çalışanlar yerine yeni çalışanlar alınacak, bu çalışanların alana uyum sağlayabilmesi ve tecrübe edinebilmesi amacıyla eğitim faaliyetleri süreci başlayacak ve bu süreçte örgütün sunduğu ürün ya da hizmetin kalitesinde bir

düşüş yaşanacak ve aynı zamanda örgüt mali kayıplara da uğrayabilecektir (76). Alanyazında, iş gücü devri örgütlerde çalışan sayısında meydana gelen artış ya da azalış oranı olarak tanımlanmakta ve genel olarak örgütlerde bu oranın düşük düzeyde olmasının beklendiği ifade edilmektedir. Örgütlerde çalışanların işten ayrılmasıyla birlikte boşalan pozisyonlara yeni elemanlar alması ve bu elemanların deneyim kazanma süreci örgütlerde ciddi düzeyde mali kayıpların yaşanmasına neden olmaktadır (76). Örgütler söz konusu maddi ve manevi kayıpları önleyebilmek amacıyla çalışanların mutluluğunu, huzurunu ve iş doyumunu sağlayabilecek çalışmalar yaparak iş gücü devrini minimum düzeyde tutmalıdırlar.

3.2.4.3. İş Doyumu ve Tükenme

Çalışanların inancını ve gücünü yitirmesi sonucunda çaba göstermemeleri olarak tanımlanan tükenmişlik, örgütlerdeki yoğun mesai koşulları, mükemmelliyetçi kurallar, stres yaratan çalışma ortamı, başarılarının ve gayretlerinin görmezden gelinmesi gibi birtakım olumsuzluklar sonucunda ortaya çıkmakta ve çalışanların motivasyonlarının düşmesine neden olmaktadır (77). Hem örgütler hem de çalışanlar açısından olumsuz bir durum olan tükenmişlik, çalışanların iş doyumunu sağlayabilmelerini engellemekte ve bu durum onların çalışma isteğini kaybetmelerine neden olabilmektedir (78). Tükenmişlik sendromu yaşayan çalışanların motivasyon düzeyleri düşer ve bu durum verimliliklerinin ve performanslarının düşmesine neden olur.

Örgütlerde tükenmişlik sendromunun oluşmasını engellemeye yönelik yapılan çalışmalar, çalışanların mutlu ve huzurlu olmalarını ve dolayısıyla iş

doymu sağlayabilmelerinde etkili olabilmektedir. Örgütlerde çalışma koşullarının iyileştirilmesi, çalışma ortamında ortaya çıkan olumsuzlukların giderilmesi, sosyal destek politikalarının geliştirilmesi ve ekonomik şartlarının iyileştirilmesi gibi çalışmaların gerçekleştirilmesi çalışanların iş doymu sağlayabilmelerinde etkili olmakta ve dolayısıyla tükenmişlik sendromunun ortaya çıkmasını engelleyebilmektedir (79). Tükenmişlik düzeyi az olan çalışanların verimlilikleri ve performans düzeyleri artar, iş doymu sağlarlar ve müşterilerine yönelik sundukları ürün ve hizmetin kalitesinde artışlar yaşanır ve bu bağlamda müşteri memnuniyeti sağlanabilir (80).

Örgütler, çalışanlarda tükenmişlik sendromunun ortaya çıkmasına neden olabilecek sorunları belirleyerek bu sorunların ortadan kaldırılmasına yönelik çalışmalar gerçekleştirebilmelidir. Tükenmişlik sendromu ilerleyen dönemlerde çalışanların iş doyumsuzluğu yaşamalarının yanı sıra aynı zamanda fiziksel ve ruhsal sağlıklarını da olumsuz yönde etkileyerek birtakım sağlık sorunları yaşayabilmelerine neden olabilmektedir (81). Çalışanlar iş yerlerinde yaşadıkları problemleri untabilmek ve yaşadıkları stres düzeyini azaltabilmek amacıyla sigara ve alkole yönelebilmekte ve bu durum ilerleyen dönemlerde sağlıklarını ve özel yaşantılarını olumsuz yönde etkileyebilmektedir (82).

Yoğun mesai gerektiren işlerde faaliyet gösteren çalışanlar, boş zamanlarını dinlenerek geçirmekte ve bu durum çalışanların sosyal hayatlarını olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Bu durum çalışanların sosyal hayattan kopuk ve mutsuz bireyler olmalarına neden olabilmektedir. Çalışma yaşantılarından kaynaklanan mutsuzluk, zamanla sosyal yaşantılarında büyür ve bu durum iş yaşantılarına yansiyarak iş doyumsuzluğu yaşayabilmelerine neden

olabilmektedir. Literatürde çalışanların iş doyumu sağlayamamaları ve morallerinin düşük olması, onların psikolojik olarak olumsuz yönde etkilenmelerine, örgüte ve işlerine yönelik tutumlarının olumsuz olmasına ve bu bağlamda stres unsurunun ortaya çıkacağı belirtilmiştir (83). İş doyumu, çalışanların iş yaşantılarının yanı sıra aynı zamanda özel yaşantılarını da etkilemektedir. Bu nedenden dolayı örgütler, çalışanların iş doyumu sağlayabilmelerine engel olan ve stresi ortaya çıkaran unsurları tespit ederek bu unsurları ortadan kaldırabilmeli ve tükenmişlik sendromunu önlemeye yönelik tedbirler alabilmelidir (84).

Çalışanların iş doyumsuzluğu yaşamaları, onların örgütsel bağlılıklarını olumsuz yönde etkilemekte, mesleki becerilerinin azalmasına, iş gitmek istememelerine ve tükenmişlik sendromu yaşayabilmelerine neden olabilmektedir. Tükenmişlik sendromu hizmet sektöründe faaliyet gösteren çalışanlarda daha fazla yaşanmaktadır (85). İnsanlarla uğraşan meslek dallarından biri olan antrenörlük mesleğinde de tükenmişlik sıklıkla ortaya çıkabilmektedir (86). Uzun mesai saatleri, ağır çalışma koşulları, çalışan sayısının yetersiz olması, örgüt yöneticilerinin mükemmeliyetçilik anlayışına sahip olmaları, hizmet verilen kesimin olumsuz tepkileri, çalışanların olumlu davranışlarının ödüllendirilmemesi, mesleki riskler, ekonomik gelirin yetersiz olması, yöneticiler ile çalışanlar arasındaki olumsuz ilişkiler ve örgütsel alt yapının yetersiz olması gibi unsurlar çalışanların iş doyumsuzluğu yaşamalarına ve buna bağlı olarak zamanla stres ve tükenmişlik sendromunun ortaya çıkmasına neden olabilmektedir (84).

3.2.5. İş Doyumunu Artırmaya Yönelik Çalışmalar

Çalışanların iş doyumu sağlamalarıyla birlikte verimliliklerinin ve performanslarının arttığı, üretilen ürün ya da hizmet kalitesinin arttığı ve buna bağlı olarak örgütsel kârlılığın arttığını fark eden örgütler, çalışanlarının iş doyumunu yükseltmeye yönelik birtakım çalışmalar gerçekleştirmeye yönelmişlerdir (87). Bilim ve teknolojiye yaşanan gelişmelerle birlikte küresel çapta yaşanan ve zorlaşan rekabet koşullarında varlığın sürdürebilmek amacıyla örgütler, yüksek kalitede ürün ve hizmetler piyasaya sürerek rakipleri karşısında başarılı olmayı ve mali kaynak elde edebilmeyi amaçlamaktadırlar. Örgütlerin müşterilerine yönelik sundukları ürün ya da hizmetin kaliteli olması, talebi artıracaktır. Bu bağlamda ürün ve hizmetin üreticileri olan çalışanların iş doyumu düzeyleri, verimliliklerini ve performanslarını doğrudan etkileyerek örgütün kârlılık düzeyini de artırıp azaltabilmektedir (88). Örgütlerin müşterilerine sundukları ürün ya da hizmetin kalitesi örgütsel kârlılık düzeyini doğrudan etkilediği için, çalışanların iş doyumunu sağlamaya yönelik çalışmaların önemi büyüktür (86).

Çalışanların iş doyumu düzeylerini doğrudan etkileyen en önemli unsurlardan biri de örgütsel iletişimdir. Çalışanların birbirleriyle ve yöneticilerle doğrudan ilişki kurabilmeleri, sorunlarını birbirleriyle ve yöneticileriyle paylaşılabilmeleri, yöneticilerin çalışanların sorunlarıyla ilgilenmeleri ve bu sorunlara çözümler üretmeleri ve çalışanların olumlu çalışmalarını ödüllendirmeleri çalışanların kendilerini değerli hissetmelerini sağlayarak iş doyumu düzeylerini artırabilmektedir (89). Örgütlerde etkili iletişim kanallarının oluşturulması ile birlikte çalışanların birbirleriyle ve örgüt yöneticileriyle

etkileşim kurları sağlanabilmektedir. Yöneticilerin, çalışanlarına yönelik tavırları, sözleri ve davranışları çalışanların iş doyumları üzerinde doğrudan etkili olmaktadır. Örgüt yöneticilerinin çalışanlara güven verici tavırlar sergilemeleri, sorunlarıyla doğrudan ilgilenmeleri, performanslarını ve verimlilik düzeylerini belirleyerek onları ödüllendirmeleri ve bu yönde teşvik etmeleri, işlerini kolaylaştıracak girişimlerde bulunmaları ve işe yeni başlayan çalışanların uyum sağlamalarına yardımcı olmaları çalışanların iş doyumunu düzeylerini artırabilmektedir (90). Çalışanların birbirleriyle ve yöneticileriyle etkili iletişim kurabilecekleri örgüt kültürünün oluşturulması çalışanların iş doyumunu sağlamalarında etkili olabilmektedir. Örgütlerde ödül ve ceza sistemlerinin etkili ve adil bir şekilde kullanılması da çalışanların iş doyumunu düzeylerini etkileyebilmektedir. Performansı ve verimlilik düzeyi yüksek olan çalışanların terfi ettirilmesi, ücret artışı sağlanması ve birtakım sosyal haklar verilmesi gibi ödüllerin verilmesi çalışanların iş doyumunu düzeylerini arttırabilmektedir. Örgütlerde ödüllendirmelerin adaletsiz bir şekilde yapılması ve çalışanların beklentileriyle uyuşmayan ödüllerin kullanılması iş doyumsuzluğunun ortaya çıkmasına neden olabilmektedir (91). Çalışanların örgütsel adalete olan güvenlerinin sarsılması, örgütsel bağlılıklarını olumsuz yönde etkilemekte ve bu durum onların mutsuz ve huzursuz olmalarına neden olabilmektedir.

Örgütlerde çalışanların görev dağılımları yapılırken, verilen görevin çalışanların özellikleriyle uyumlu olup olmadığına dikkat edilmelidir. Çalışanların başaramayacakları görev ve sorumlulukların onlara yüklenmesi, başarısızlık ve yetersizlik duygusunun oluşmasına ve iş doyumsuzluğunun ortaya çıkmasına neden olabilmektedir (92). Örgütlerin çalışanların talepleri doğrultusunda ya da

Çalışanların performans ve verimlilik düzeylerine bağlı olarak rotasyon yapmaları iş doyumsuzluğunun ortaya çıkmasını engelleyebilmektedir.

Örgütlerde alışma ortamlarında gerekli önlemlerin alınması ve iş güvenliğinin sağlanması, çalışanların kaygı düzeyini azaltmakta ve bu durum hata yapma oranlarının düşmesini sağlamaktadır. Çalışanların alışma ortamlarında ihtiyaç duyabilecekleri araç, gereç, malzeme ve personel sayısının yeterli olması çalışanların yorgunluk düzeylerini azaltarak iş doyumunu düzeylerini artırabilmektedir (93). Örgütler alışanlarının taleplerini dikkate alarak gerekli önlemleri almaları ve güvenli çalışma ortamları oluşturmaları örgütsel başarıyı olumlu yönde etkileyecektir.

Örgütler belli zaman dilimlerinde çalışanlarının iş doyumunu düzeylerini belirlemeye yönelik çalışmalar gerçekleştirerek, gerekli tedbirleri almalı ve iş doyumunu düzeylerini artırmaya yönelik çalışmalar yapmalıdır. İş doyumunu yüksek olan çalışanlar, örgütlerinden memnun olurlar ve bu durum ortaya çıkabilecek sosyal ve psikolojik sorunların ortaya çıkmasını engeller (94). Bu bağlamda iş doyumunun çalışanların yaşam doyumunu sağlamalarında da etkili olduğu söylenebilir.

Üretim ve hizmetin aralıksız sürdürüldüğü işletmelerde çalışanlar vardiyalı olarak 8 saatlik çalışma süreleriyle çalıştırılmalıdır. Örgütlerde iş yükünü karşılayabilecek kadar personel çalıştırılması, çalışanların iş yükünün fazla olmamasını, yeterli dinlenme sürelerine sahip olmalarını ve sosyal ilişkilerine vakit ayırabilmelerini sağlayabilecektir (95). Örgütlerde personelin görev ve sorumluluklarının dağılımları net olarak belirlenmeli ve bu görev ve sorumluluklar dışında sorumluluk yüklenmemelidir. Örgütlerde alışanlara görev

ve sorumlulukları dışında yeni görev ve sorumlulukların yüklenmesi iş yükünün artmasına ve dolayısıyla iş doyumsuzluğu yaşamasına neden olabilecektir. Örgütlerde görev dağılımı yapılırken çalışanların istekleri ve yetenekleri göz önünde bulundurulmalı ve örgütsel kararlara çalışanların da katılması sağlanmalıdır. Alana ilişkin yeni gelişmeler takip edilerek çalışanlarla paylaşılmalı ve mesleki becerilerini geliştirmeye yönelik hizmetiçi eğitimler verilmelidir. Çalışanların iş güvencesine sahip olmaları iş doyumunu sağlamalarında etkili olmaktadır (96). Örgütler çalışanlarına yönelik yemek, gezi, eğlence gibi sosyal etkinlikler düzenleyerek örgütsel kaynaşma ve dayanışmayı sağlayabilir. Çalışanların örgüt dışında sosyal yaşantılarında da bir araya gelmeleri örgütsel iletişimin daha etkili bir biçimde kurulabilmesini sağlar (91). Örgütler düzenleyecekleri organizasyonlar hakkında çalışanların da görüşlerini almalı ve gönüllü olmaları halinde organizasyonlarda sorumluluk vermelidir. Bu durum çalışanların kendini değerli hissetmelerini sağlayarak iş doyumunu düzeylerinin artmasını sağlayabilmektedir.

3.2.6. İş Doyumu Kuramları

Yönetim alanında çalışanların motivasyon ve performans düzeylerini artırabilmek amacıyla ortaya konan birçok teori bulunmaktadır. Süreç kuramları, insan davranışlarının nasıl güdülendiğini incelerken kapsam kuramları ise bu davranışları güdüleyen unsurların neler olduğunu incelemektedir (98). İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı, Başarı İhtiyacı Teorisi, Çift Faktör Kuramı ve Erg Kuramları kapsam kuramlarını oluştururken; Eşitlik Kuramı, Beklenti Kuramı, Davranışsal

Koşullandırma Kuramı, Amaç Kuramı ve Eşitlik Kuramı ise süreç kuramlarını oluşturmaktadır.

3.2.6.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

Maslow, bireylerin ihtiyaçlarının belli bir hiyerarşiye göre ortaya çıktığı ve bireylerin davranışlarının karşılanamayan ihtiyaçlarına göre şekillendiğini ifade etmektedir. Maslow, ihtiyaçların önem sırasına göre fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyacı, sosyal ihtiyaçlar, saygınlık ihtiyacı ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı olmak üzere beş basamaktan oluştuğunu ifade etmektedir (99). Çalışanların iş güvencesi, sigorta ve emeklilik gibi beklentileri güvenlik ihtiyaçlarını oluştururken çalışanların örgüt içerisindeki uyumları ve çalışanların birbirleriyle ve yöneticileriyle kaynaşmasını sağlayacak sosyal etkinliklerin düzenlenmesi de sosyal ihtiyaçlarını oluşturmaktadır. Çalışanlara örgütsel konularda sorumluluk verilmesi, yüksek performanslarının ve verimli çalışmalarının ödüllendirilmesi ve takdir edilmeleri çalışanların saygınlık ihtiyaçlarını karşılamaktadır. Örgüt çalışanlarının kendilerini ve mesleki becerilerini gerçekleştirmelerine olanak sağlanması ve terfi ederek ulaşabilecekleri en üst pozisyonlara ulaşabilmesi de kendini gerçekleştirme ihtiyacını karşılamaktadır (100).

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde fizyolojik ihtiyaçlar ve güvenlik ihtiyacı "temel ihtiyaçlar", ait olma ve sevgi ihtiyacı ile değer ihtiyaçları "psikolojik ihtiyaçlar" ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı "özgerçekleştirme ihtiyacı" olarak gruplandırılmıştır. Çalışanların örgütteki temel ihtiyaçlarının karşılanmaması durumunda psikolojik ihtiyaçları ortaya çıkmamaktadır. Bu

bağlamda çalışanlar, iş hayatlarında öncelikle fizyolojik ihtiyaçlarını karşılamak için çaba gösterirler (101).

3.2.6.2. Herzberg'in İki Faktör Kuramı

Herzberg, çalışanların iş hayatlarında iş doyumu sağlamalarında etkili olan unsurlar ile iş doyumsuzluğu yaşamalarına neden olan unsurların birbirinden farklı olduğunu ifade etmiştir. Herzberg çalışanların iş doyumu sağlamalarında etkili olan unsurları “motive edici unsurlar” olarak isimlendirirken, iş doyumsuzluğu yaşamalarına neden olan unsurları ise “hijyen faktörleri” olarak adlandırmıştır. İki Faktör Kuramı’na göre, çalışanların işlerini severek yapmaları ve sorumluluk üstlenerek terfi almaları halinde iş doyumu sağlayabildikleri ifade edilmektedir. Örgütte çalışanların işlerini sevmeden yapmaları ve terfi alamamaları durumunda ise iş doyumsuzluğu yaşamalarından ziyade iş doyumu sağlayabilme durumu ortadan kalkmaktadır. İşin çevresel koşullarıyla ilişkili olan hijyenik faktörler, çalışanlar için yeterli düzeyde değilse iş doyumsuzluğu ortaya çıkarken, yeterli düzeyde olması durumunda ise iş doyumsuzluğu durumu ortadan kalkmaktadır (102).

Herzberg’e göre sorumluluk, mesleki başarı ve kendini geliştirme unsurları motive edici unsurları oluştururken ast-üst ilişkileri, çalışma koşulları, ücret ve örgüt politikaları da koruyucu etmenleri oluşturmaktadır. İki Faktör Kuramı’na göre örgütlerde motive edici unsurlarla birlikte hijyen unsurlarının da göz önünde bulundurulması ve iki unsur arasında dengenin kurulması gerekmektedir (103).

Örgütte çalışanların etkileyen fiziksel ve psikolojik unsurlar hijyen unsurlarını oluşturmaktadır ve hijyen faktörlerinin çalışanları tatmin edici düzeyde

olması durumunda yalnızca iş doyumsuzluğu ortadan kalkmaktadır. Hijyen faktörleri çalışanların yüksek performans göstermesini ve verimlilik düzeylerinin artmasını sağlamada yeterli olmamaktadır (104). Örgütte çalışanların birbirleriyle olan ilişkileri, denetim sistemi, ekonomik şartlar, çalışma koşulları, iş güvenliği gibi unsurlar hijyen unsurlarını oluşturmaktadır ve bu unsurlar koşullar, örgütsel yapı ve çevre ile ilgilidir. Teoriye göre hijyen faktörlerinin herhangi birinde yaşanan olumsuzluklar çalışanların iş doyumsuzluğu hissetmelerine neden olabilirken, bu faktörlerin olumlu olması çalışanların örgütlerine yönelik olumlu tutumlara sahip olmasını sağlayabilecek ve çalışanların iş doyumunu düzeyini yükseltecektir (101).

Terfi alma, sorumluluk üstlenme, başarıma ve statü sahibi olma gibi unsurlar çalışanlarda bireysel başarı duygusunu oluşturduğundan dolayı motivasyon düzeyini daha fazla artırabilmektedir. Yine örgütlerde çalışma şartlarının ve ekonomik koşulların iyileştirilmesi, iş güvenliği, maaş artışı gibi unsurlar da çalışanların motivasyon düzeyini artıran önemli unsurlardır (104). Örgütlerde bu unsurların sağlanması durumunda çalışanların motivasyon düzeyi yükselir ve bu durum çalışanların iş doyumunu sağlayabilmelerinde etkili olur.

3.2.6.3. Alderfer'in ERG Teorisi

Alderfer, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde birtakım eksikliklerin olduğunu ifade etmiş ve Maslow'un kuramını örgütsel yapılara uyarlamıştır (105). Alderfer, teorisinin dayandığı üç temel konu olan var olma (Existence), aidiyet (relatedness) ve gelişme (growth) unsurlarının baş harflerini kullanarak teorisini isimlendirmiştir. Maslow'un hiyerarşisinde yer alan fizyolojik ihtiyaçlar ve

güvenlik ihtiyacı, ERG Teorisinde var olma ihtiyacına karşılık gelmektedir. Çalışanların diğer örgüt üyeleriyle bir arada olma, iletişim ve etkileşim kurma ihtiyaçları olan psikolojik ihtiyaçlar, ERG Teorisinde aidiyet unsuruna karşılık gelmektedir. Maslow'un hiyerarşik yapısının en üst basamağını oluşturan kendini gerçekleştirme basamağı ise ERG Teorisinde gelişme unsuruna karşılık gelmektedir (106).

ERG Teorisi, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde olduğu gibi bireylerin gereksinimlerini kesin çizgilerle ayırmamakta ve gereksinimler arasında hiyerarşik bir sıralama yapmamaktadır. Teoriye göre bireyler, aynı anda birden fazla ihtiyaçlarını güdüleyebilirler (102). Maslow ve ERG Teorisinin farkları aşağıdaki gibi sıralanabilir (105):

- Maslow'a göre ihtiyaçlar arasında belli bir sıralama vardır ve alttaki ihtiyaçlar karşılanmadan bireylerin bir üstteki ihtiyaçları kaşılamayacaklarını söylerken, ERG Teorisi ise, bireylerin çevresel ve bireysel özelliklerine göre aynı anda tüm ihtiyaçları farklı oranlarda hissedebileceğini ifade etmektedir.
- Maslow'un hiyerarşik yapısında ihtiyaçlar beş grupta ele alınırken, ERG Teorisinde ihtiyaçlar üç grupta ele alınmıştır.
- ERG Teorisinde sosyal ilişki ihtiyaçları ile var olma ihtiyaçları ile büyüme ve sosyal ilişki ihtiyacı arasında negatif bir ilişkinin olduğu, ilişkili olma ihtiyacının karşılanma düzeyi azaldıkça var olma ihtiyacının artacağını; büyüme ihtiyaçlarının karşılanma düzeyi azaldıkça da sosyal ilişki ihtiyaçlarının artacağı ifade edilmektedir.

3.2.6.4. McClelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi

McClelland, çalışanların mesleki yaşantısındaki amaçlarını gerçekleştirerek başarılı olmaları iş doyumu sağlamalarının temel şartı olduğunu ifade etmiştir. Başarma İhtiyacı Teorisi, güç, başarma ve bağlılık kurma olmak üzere üç temel ihtiyacın olduğunu ifade etmektedir (103).

Çalışanların örgütte kendilerine ulaşılması zor olan birtakım amaçları belirleyerek bu amaçları gerçekleştirebilmek için çok çalışması ve gayret göstermesi başarma ihtiyacını oluşturmaktadır (106). Çalışanların örgütte etkin bir pozisyonda bulunarak çevresindeki kişilere hükmetme isteği ise güç ihtiyacı olarak ifade edilmektedir (105). Çalışanların hoşgörü, sevgi, saygı ve dayanışmanın hakim olduğu bir örgütte diğer çalışanlarla arkadaşlık ilişkileri kurmak istemeleri ise ilişki kurma ihtiyacı olarak ifade edilmektedir (107).

3.2.6.5. Vroom'un Beklenti Kuramı

Edward Tolman ve Kurt Lewin'in çalışmalarının temelini oluşturduğu Beklenti Teorisi'ne göre düşünen ve akıl yürütebilen bir varlık olan insanların davranışları, seçimlerinden etkilenmektedir. Çalışanların içerisinde bulundukları çevre, motivasyon düzeylerini etkilemektedir. Çalışanların hedefleri, ihtiyaçları ve beklentileri ile içerisinde bulunduğu çevre birbiriyle uyumlu ise bireyler motive olabilirler (108).

Vroom, örgütsel davranışların nedenlerini açıklayan varsayımları beklenti teorisinde şu şekilde açıklamıştır (105):

- Bireylerin davranışları, kişisel özellikleri ile içerisinde bulundukları ortam şartlarının bir araya gelmesiyle ortaya çıkmaktadır.
- Bireylerin ihtiyaçları ve hedefleri farklı olabildiği gibi aynı zamanda olumlu davranışlar sergilediklerinde elde etmek istedikleri ödüller de farklılık gösterebilmektedir.
- Bireyler davranışlarını amaçlarına ve elde etmek istedikleri ödüllere uygun olacak şekilde sergileyebilmektedirler.

Beklenti Teorisine göre, çalışanların yeteneklerinin bilincinde olması ve bu doğrultuda verimlilik düzeyini etkilemesi, örgütteki amacı ile verimlilik düzeyi arasındaki ilişkiyi belirleyebilmesi ve amaçlarını gerçekleştirebilmeye istekli olmaları örgütsel verimliliğin sağlanabilmesi için gerekli olan üç faktörü oluşturmaktadır (109).

3.2.6.6. Porter ve Lawyer'in Beklenti Kuramı

Porter ve Lawyer'in Beklenti Kuramı, Vroom'un Beklenti Kuram'ından farklılık göstermektedir. Bu teoriye göre bireylerin gösterdiği çaba ve gayret, performanslarındaki artışı beraberinde getirmektedir. Çalışanların sahip oldukları yetenekleri doğrultusunda hareket etmeleri, başarıyı getirmekte ve çalışanların performanslarını yükseltmektedir. Çalışanların göstermiş olduğu yüksek performans karşılığında aldıkları ödül, kişinin iş doyumu düzeyini göstermektedir (110).

Porter ve Lawyer, Vroom'un beklenti teorisini örgütsel şartlar ve gerçekler çerçevesinde yeniden geliştirmişlerdir. Bir başka deyişle Porter ve Lawyer,

Vroom'un beklenti teorisinin eksikliklerini tamamlayarak daha da güçlendirmişlerdir. Porter ve Lawyer'in beklenti kuramına ekledikleri ilk unsur çalışanların performans ve verimlilik düzeylerine yönelik yaptıkları öz değerlendirme sonucunda ortaya çıkan ödüllendirilme adaleti ve beklentileriyle ilişkilidir. İkinci unsur ise örgütlerde çalışanların iş doyumu düzeylerini etkileyen rol çatışmalarının olduğunu ve bu durumun çalışanların başarılarını ve çalışma performanslarını olumsuz yönde etkilediğini ileri sürmeleridir. Kurama göre çalışanların yüksek performansları sonucunda iş doyumu sağlayabilmeleri için örgütteki ödül sisteminin adaletli bir şekilde dağıtılması ve çalışanların ödül beklentileri ile verilen ödüllerin uyumlu olması gereklidir (111).

3.2.6.7 Adams'ın Eşitlik Teorisi

Eşitlik teorisi, çalışanların performansları sonucunda elde ettikleri ödülleri, örgütteki diğer çalışanların performansları ve aldıkları ödüller ile karşılaştırmakta ve haksızlığa uğradığını düşünmeleri durumunda iş doyumu düzeyi olumsuz yönde etkilenmektedir. Adaletsiz örgüt dağılımları, çalışanların iş doyumu düzeylerini düşürmesinin yanı sıra aynı zamanda performanslarına göre aldığı ödülün fazla olduğunu düşündüğü kişiler hakkında olumsuz söylemlerde bulunmalarına da neden olabilmekte ve örgüt içerisindeki ilişkilerin olumsuz yönde etkilenmesine neden olabilmektedir (112).

Örgütlerde ödüllendirme sistemlerinin adil ve eşit bir şekilde yapılması hem çalışanların iş doyumu düzeylerini olumlu yönde etkilemekte hem de örgütsel kargaşaların çıkmasını önleyebilmektedir. Örgütteki ödüllendirme sistemlerinin adaletsiz yapıldığını düşünen çalışanlar, daha büyük ödüller elde

edebilmek amacıyla farklı arayışlar içerisine girebilmektedir. Çalışanlar ödülünü beğenmeyerek performansını düşürebilir. Hakettiğinden daha fazla ödül aldığını düşündüğü kişiler hakkında olumsuz söylemlerde bulunarak ve doğru olmayan bilgiler paylaşarak bu kişileri motivasyonunu düşürerek performans düzeyinin düşmesine neden olabilir (113).

3.2.6.8. Locke'un Amaç Teorisi

Amaç teorisine göre çalışanların iş hayatında belirledikleri amaçları gerçekleştirmeleri, onların motivasyon düzeyini artırmakta ve buna bağlı olarak iş doyumunu sağlayabilmektedirler. Locke'a göre çalışanların kendilerine yüksek hedefler koyması ya da örgüt yönetimi tarafından kendilerine yüksek hedefler koymasını olumlu karşılayan çalışanların performansları ve verimlilik düzeyleri daha yüksek olmaktadır. Çalışanların belirlenmiş amaçları gerçekleştirebilmek amacıyla yüksek performans göstermeleri beraberinde iş doyumunu getirmektedir ancak çalışanların gerçekleştirmek istediği amaçlarının olmaması ise çalışanların performanslarının düşmesine ve dolayısıyla iş doyumsuzluğunun ortaya çıkmasına neden olmaktadır (113).

Amaç teorisi geri bildirimin önemine dikkat çekmiş ve çalışanların amaçlarını gerçekleştirme sürecinde davranışlarını düzenleyerek başarıya ulaşmalarını ve performanslarının artmasını sağlamada önemli bir kavram olarak nitelendirilmiştir. Çalışanların, amaçlarını gerçekleştirme düzeylerine ilişkin etkili geri bildirimler alması, performans düzeylerinin yükselmesini sağlamaktadır. Lock, amaç teorisinin motivasyon tekniği olarak değerlendirilmesinin,

motivasyon kuramı olarak değerlendirilmesinden daha uygun olduğunu ifade etmiştir (114).

3.2.7. İş Doyumunu Etkileyen Unsurlar

Örgütler, çalışanların gösterdikleri çaba, özverili çalışma, verimlilik ve performans düzeyleri doğrultusunda başarılı olmakta ve amaçlarını gerçekleştirebilmektedirler. Çalışanların yüksek performans göstermeleri ve verimlilik düzeylerinin yüksek olması için iş doyumu sağlayabilmelidir. Çalışanların bireysel özellikleri ve kurumsal özellikler, çalışanların iş doyumu düzeylerini etkilemektedir.

3.2.7.1. Bireysel Özellikler

Çalışanların sahip oldukları değerler, tutumlar, davranışları ve kişisel özellikleri iş doyumu sağlamaları üzerinde etkili olabilmektedir. Örgütler çalışanlarının iş doyumu sağlayabilmelerine yönelik çalışmaları planlarken, çalışanlarının kişisel özelliklerinin, değerlerinin, tutumlarının ve beklentilerinin farklı olduğunu dikkate almalıdırlar (115). Örgütler, çalışanların cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi ve kişilik özelliklerine göre iş doyumu düzeylerine göre iş doyumu düzeylerinin hangi seviyede olduğunu, iş doyumu düzeyi düşük düzeyde olan çalışanların kişilik özelliklerine göre hangi çalışmaların yapılabileceğini, yüksek iş doyumuna sahip çalışanların geliştirilmesine yönelik yapılabilecek çalışmaların planlamasını yapmalıdırlar.

3.2.7.1.1. Yaş

Literatürde yer alan çalışmalarda çalışanların yaşlarının iş doyumu düzeyleri üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir (108, 109, 111, 113). İş doyumu ile yaş değişkeni arasındaki ilişkiyi “U” biçimindeki bir eğri ile ifade eden Herzberg, Mausner, Peterson ve Capweel, genç yaştaki çalışanların işe yeni başlamaları nedeniyle morallerinin yüksek olması nedeniyle iş doyumu düzeylerinin de yüksek olduğunu ifade etmişlerdir. İlerleyen dönemlerde çalışanların zamanla karşılaştıkları problemler nedeniyle moralleri bozulmakta ve bu durum iş doyumu düzeylerinin azalmasına, daha sonraki dönemlerde tekrardan iş doyumu düzeylerinin arttığını ifade etmektedirler. Hulin ve Smith ise genç yaştaki çalışanların işe yeni başlamaları nedeniyle yaşadıkları iş doyumunun ilerleyen dönemlerde mesleki kıdem ve güvenlik problemleri gibi nedenlerden dolayı düştüğünü ifade etmişlerdir (116).

Genç yaştaki çalışanlar yeni başladıkları işlerinden umdukları beklentilerini karşılayamadıkları durumda hayal kırıklığına uğrayabilmekte ve bu nedenle iş doyumu düzeyleri düşebilmektedir. Genç çalışanların uğradıkları hayal kırıklıkları ilerleyen dönemlerde farklı iş arayışlarına girmelerine ve işten ayrılma niyetlerinin oluşmasına neden olabilmektedir. İleri yaş grubunda yer alan çalışanların mesleki tecrübelerinin artmasıyla birlikte iş doyumu düzeyleri de artmaktadır. Ancak çalışanların yaşlarının ilerlemesiyle birlikte teknolojik değişimlere ve gelişimlere ayak uyduramamaları durumunda stres yaşayabilmekte ve bu durum iş doyumu düzeylerinin düşmesine neden olabilmektedir (117).

3.2.7.1.2. Cinsiyet

Örgüt çalışanlarının iş doyumu düzeylerini etkileyen unsurlardan biri de cinsiyet değişkenidir. Kadın ve erkeklerin sosyal hayattaki ve çalışma hayatındaki beklentileri farklılık gösterdiğinden dolayı bu isteklerinin karşılanma düzeyine bağlı olarak iş doyumu düzeyleri de farklılık göstereilmektedir. Kadınların çalışma hayatı nedeniyle evine ve çocuklarına yeterince vakit ayıramaması, işten çıktıktan sonra ev işleri ve çocuklarıyla ilgilenmek zorunda olması gibi durumlar zaman içerisinde yorulmalarına, mutsuz olmalarına ve dolayısıyla iş doyumu düzeylerinin düşmesine neden olabilmektedir (118).

Yelboğa (119), çalışmasında kadınların çalışma hayatındaki beklentilerinin erkeklere oranla daha az olmasının iş doyumu düzeylerini artırdığını belirlemiştir. Koçak (120), ise çalışmasında, iş hayatındaki çalışma saatlerinin düzensizliğinden dolayı iş doyumu düzeylerinin daha düşük olmasına neden olduğunu belirlemiştir.

3.2.7.1.3. Medeni Durum

Evlilik, hem erkek hem de kadın çalışanları etkileyen ve sorumluluklarını artıran bir unsurdur. Çalışanların aile yaşantılarında mutlu olmaları iş yaşantılarındaki mutluluğunu da etkilemekte ve bu durum çalışanların iş doyumu düzeylerini artırabilmektedir. Aile hayatında mutsuz olan çalışanlar, iş hayatında da mutlu olamamakta ve bu nedenden dolayı iş doyumsuzluğu yaşayabilmektedirler (118).

Karakullukcu (121), çalışmasında evli çalışanların iş doyumu düzeylerinin bekar çalışanlara oranla daha yüksek olduğunu, iş yaşantısında eşlerinden destek

görmeyen kadın çalışanların ise motivasyon düzeylerinin düştüğü ve buna bağlı olarak iş doyumu düzeylerinin azaldığını belirlemiştir. Farklı bir çalışmada ise kadın çalışanların iş hayatındaki yoğunluk nedeniyle ailelerine yeterince vakit ayıramamasının aile yaşantısında sorunlar meydana getirdiği ve bu durumun iş doyumu düzeylerini olumsuz yönde etkilediği belirlenmiştir (120).

3.2.7.1.4. Eğitim

Eğitim düzeyi çalışanların iş doyumu düzeyini etkileyen önemli unsurlardan biridir. Literatürde yer alan çalışmalarda çalışanların eğitim düzeyleri ile iş doyumu düzeylerinin birbirleriyle ilişkili olduğu, eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların iş doyumu düzeylerinin, düşük eğitim düzeyine sahip olan çalışanlara oranla daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Örgütlerde çalışanların görev ve sorumluluk dağılımları yapıldığında, eğitim düzeyleri ve tecrübeleri göz önünde bulundurulmalı ve uygun pozisyonlarda istihdam edilmelerine dikkat edilmelidir. Eğitim düzeylerine ve tecrübelerine uygun pozisyonlarda çalıştırılmayan bireylerin motivasyon düzeyleri ve buna bağlı olarak iş doyumu düzeylerinde azalma gözlenir (122). Çalışanların görev ve sorumluluk dağılımları yapıldığında sahip oldukları değerler, beklentileri, bilgi birikimleri, örgütteki beklentileri gibi unsurların dengelenmesine dikkat edilmelidir (123).

Eğitim düzeyleri düşük olan çalışanlar, örgütteki diğer çalışanları daha bilgili ve üstün olarak görebilmekte ve bu durum ezilmişlik hissi yaşamasına neden olabilmektedir. Bu durum çalışanların mutsuz olmasına, kendilerini kötü hissetmelerine ve dolayısıyla iş doyumu düzeylerinin düşmesine neden olabilmektedir. Ayrıca eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların, düşük eğitim

düzeyine sahip olan çalışanlar üzerinde hakimiyet kurmak istemeleri ve onları küçümseyici tavırlar sergilemeleri, düşük eğitim düzeyine sahip çalışanların işten soğumasına ve iş doyumu düzeylerinin düşmesine neden olabilmektedir (119).

3.2.7.1.5. Kişilik

Çalışanların kişilik özellikleri, iş doyumu düzeyleri üzerinde etkili olan hususlardan birini oluşturmaktadır. Özgüven ve özsaygı düzeyi yüksek olan çalışanların iş doyumu düzeyleri, düşük özgüven ve özsaygıya sahip çalışanlara oranla daha yüksektir. Özgüven düzeyi yüksek olan çalışanlar başarıya daha çok odaklanmakta ve iş yerinde sorumluluk almaktan çekinmemektedirler. Özgüven düzeyi yüksek olan çalışanlar, kendilerini tanıdıklarından dolayı başarılarının takdir edilmesine daha az ihtiyaç duymakta ve başarılarının takdir edilmemesi durumunda işlerine yönelik düşünceleri daha az etkilenmektedir (122).

Durağan ve içine kapanık çalışanlar, iş yerlerinde karşılaştıkları sorunları içine attıklarından dolayı zamanla işlerinden soğuyabilmekte ve bu durum iş doyumu düzeylerinin azalmasına neden olabilmektedir. Sorumluluk almaktan kaçınan ve daha iyi koşullarda yaşamayı amaçlamayan çalışanların, işlerinden beklentileri daha az olmakta ve bu durum performans düzeylerinin ve dolayısıyla iş doyumu düzeylerinin düşük olmasına neden olabilmektedir (118). Bireylerin yaptıkları iş ile kişilik özelliklerinin uyumlu olması da iş doyumu düzeyini etkilemektedir. Kişilik özellikleriyle uyumlu işlerde çalışan bireylerin başarmak için gösterdikleri çaba da artmakta ve bu durum iş doyumu düzeylerinin artmasını sağlamaktadır (124).

3.2.7.1.6. Hizmet Süresi

Çalışanların mesleki deneyimleri ve iş yerinde çalışma süresi, çalışanların iş doyumu düzeyleri üzerinde etkili olmaktadır. Örgütte uzun süre çalışan bireylerin sorumlulukları da artmakta ve bu durum çalışanların örgütteki kazanımlarının da artmasını sağlamaktadır. Çalışanların artan emekleriyle birlikte kazanımlarının da artması iş doyumu düzeylerinin yükselmesini sağlamaktadır (122).

Çalışanların, örgütteki çalışma süreleri arttıkça örgütten beklentileri de artmaktadır. Bu durumda çalışanlar artan beklentilerinin karşılanmadığını düşünebilir ve bu durumda iş doyumu düzeylerinde düşüş görülebilir (117). Başka bir çalışmada ise çalışanların örgütte kalma süreleri uzadıkça beklentilerinin daha gerçekçi olacağı ve bu durumun çalışanların iş doyumu düzeyinde artış meydana getireceği ifade edilmektedir (125).

3.2.7.2. Örgütsel Faktörler

Örgüt kültürü ve örgütsel kurallar çalışanları olumlu ya da olumsuz yönde etkileyerek onların iş doyumu düzeylerini etkileyebilmektedir. Çalışanların örgütsel koşullara uyum sağlamaları, iş hayatlarında mutlu ve huzurlu olmaları ve bu bağlamda iş doyumu sağlayabilmeleri açısından önem arz etmektedir. Örgütsel koşullar çalışanların istekleri, ihtiyaçları ve talepleri doğrultusunda düzenlenerek, onların ortama uyum sağlamaları ve verimlilik düzeylerinin artırılması açısından önemlidir. Çalışanların terfi olanakları, ekonomik koşullar, denetim, örgüt içi iletişim ve etkileşim, örgütsel kararlara katılma, çalışma şartları ve işin yapısal

özellikleri iş doyumu üzerinde etkili olan örgütsel faktörleri oluşturmaktadır (126).

3.2.7.2.1. Ücret

Bireyler, yaşantılarını devam ettirebilmek amacıyla ihtiyaç duydukları maddi unsurları sağlayabilmek amacıyla çalışma hayatına katılırlar. Ücret, çalışanların iş seçiminde etkili olan en önemli unsurlardan biridir. Çalışanların iş yerlerindeki emeklerinin ve gayretlerinin karşılığı olarak nitelendirdikleri ücret, iş doyumları üzerinde etkili olan en önemli unsurlardan biridir. Örgütlerde ücret dağılımlarının adil bir şekilde gerçekleştirilmesi, çalışanların örgütsel adalete olan güvenlerini ve memnuniyet düzeylerini artırmaktadır. Gelir düzeyi yüksek olan ülkelerde ücret, gelir düzeyi düşük olan ülkelere oranla çalışanların iş doyumu düzeyleri üzerinde daha az etkiye sahiptir. Emeklerinin karşılığını alamayan çalışanların örgütsel bağlılıkları azalır ve farklı iş arayışına yönelebilirler (122).

Örgütlerde çalışanlara verilen yan ödeme ve primler, çalışanların işlerine yönelik ilgilerini artırmakta ve iş doyumu düzeylerini artırmaktadır. Ücretlerin işin zorluk derecesine, yeteneklerine ve toplumun ekonomik şartlarına uygun olarak belirlenmesi, çalışanların memnuniyet düzeyini artırabilmektedir. Ücretlendirmenin adil bir şekilde gerçekleştirildiği kurumlarda çalışanlar mutlu olmakta ve daha fazla ekonomik gelir elde edebilmek amacıyla performanslarını artırabilmektedir (127). Bu bağlamda örgütlerdeki adil ücret dağılımının, çalışanların iş doyumu üzerinde etkili olduğu söylenebilir.

3.2.7.2.2. Terfi Olanakları

Çalışanlar, iş yerlerinde daha iyi pozisyonlarda bulunmayı ve örgütte söz sahibi olmayı isterler. Çalışanlar bu amaçlarını gerçekleştirebilmek amacıyla bilgi ve becerilerini kullanarak performanslarını artırabilmektedirler. Çalışanlar, iş yerlerinde bulunmayı hedefledikleri pozisyonlara erişebilmek amacıyla eğitim ve kariyer imkânlarını kullanırlar. Çalışanlar örgütte yönetici pozisyonuna geçmek ve daha geniş yetkilere sahip olabilmek amacıyla performanslarını ve verimlilik düzeylerini artırarak örgütsel bağlarını artırmayı amaçlamaktadırlar. Bu bağlamda örgütlerde çalışanlara yönelik terfi olanaklarının sağlanması ve yönetici pozisyonuna ulaşabilme imkânlarının sağlanması çalışanların gayretlerini ve iş doyumunu düzeylerini artırabilmektedir (128).

Örgütlerde, terfi sistemlerinin adil ve şeffaf bir şekilde yapılması çalışanların iş doyumunu düzeylerini olumlu yönde etkiler. Örgütlerde yeterli bilgi, beceri, deneyim, başarı ve donanımına sahip olmayan çalışanların terfi ettirilmesi örgüt içerisinde önemli problemlerin ortaya çıkmasına ve çalışanların huzursuz olmalarına neden olabilmektedir. Örgütler çalışanlarına terfi imkânı sağlayarak onların daha fazla çalışmalarını ve kendilerine hedefler belirleyerek bu hedeflere ulaşabilmek amacıyla yüksek performans göstermelerini sağlayabilmektedir. Terfi imkânı olmayan örgütlerde çalışanlarda yılgınlık, mutsuzluk, monotonluk ortaya çıkmakta ve bu durum işten ayrılma fikrinin ve iş doyumunsuzluğunun ortaya çıkmasına neden olabilmektedir (129).

3.2.7.2.3. İdare Biçimi

Örgüt yöneticilerinin, çalışanlar ile olan iletişimi ve ilişkileri çalışanların iş doyumunu üzerinde etkili olan önemli unsurlardan biridir. Örgüt yöneticilerinin çalışanların sorunlarıyla ilgilenmesi, çalışma ortamlarını düzenlerken çalışanların ilgi, istek ve ihtiyaçlarını göz önünde bulundurması, yüksek performans gösteren çalışanları belirleyerek onları ödüllendirmesi, mesleki gelişimlerini sağlayabilecekleri olanaklar sağlaması gibi unsurlar çalışanların iş doyumunu düzeyini artırmaktadır (130).

Örgüt yöneticileri, örgütsel konulara ilişkin karar alma sürecine çalışanları da dahil ederek çalışanların kendilerini değerli hissetmelerini ve aidiyet duygusunun ortaya çıkmasını sağlayabilirler. Çalışanlar örgütsel konular hakkındaki fikir ve görüşlerinin dikkate alındığını düşünmeleri durumunda performanslarını ve verimlilik düzeylerini artırır ve bu durum iş doyumunu sağlamalarında etkili olur (131).

3.2.7.2.4. Örgütsel Koşullar

Örgütsel koşulların çalışanlar açısından uygun olması çalışanların rahat ve huzurlu olmalarını ve iş doyumunu düzeylerinin yüksek olmasını sağlayacaktır. Çalışanların iş dağılımı, çalışma ortamının düzenlenmesi ve iş akışının çalışanların istek, ihtiyaç ve deneyimleri doğrultusunda düzenlenmesi iş doyumunu düzeyinin yükselmesinde etkili olmaktadır. İş güvenliğine önem veren ve risk faktörlerini minimum seviyeye indirgeyen örgütlerde çalışanlar kendilerini güvende

hissederler. Bu durum çalışanların kaygı düzeylerinin düşmesini, huzurlu ve mutlu olmalarını sağlamak ve iş doyumunu düzeylerini artırmaktadır (123).

Etkili bir denetim mekanizmasına sahip olan örgütlerde çalışanların yaşadıkları sıkıntılar ve gereksinimleri tespit edilebilmekte ve bu sorunların çözümüne yönelik tedbirler alınarak çözüm önerileri geliştirilebilmektedir. Bu durum çalışanların daha rahat çalışmalarını sağlamakta, daha keyifli bir çalışma ortamının oluşmasında etkili olmaktadır (131).

Örgütlerin faaliyet gösterdikleri alanlar ve hizmet verilen kesim bazı tehlikeleri barındırmakta ve bu durum çalışanları bazı tehdit unsurlarıyla karşı karşıya bırakabilmektedir. İş yerinin aşırı sıcak ya da soğuk olması, kullanılan ekipmanların, makinaların ve sistemlerin dikkat gerektirmesi gibi unsurlar çalışanlarda yorgunluk, yılgınlık, stres ve dikkatsizliğin ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Örgütlerin söz konusu riskleri belirleyerek gerekli tedbirleri almaması çalışanların iş doyumunu düzeylerini olumsuz yönde etkileyebilmektedir (126).

3.2.7.2.5. Çalışma Arkadaşları

Çalışanların, örgütteki diğer çalışanlarla olan ilişkileri, iletişimi ve etkileşimi iş doyumunu düzeylerini etkilemektedir. Örgüt çalışanlarının birbirleriyle yardımlaşmaları, sorunlarını ve sevinçlerini birbirleriyle paylaşmaları ve birbirlerine destek olmaları çalışanların iş doyumunu düzeylerini olumlu yönde etkilemektedir. Etkili bir iletişim kanalı oluşturulamayan örgütlerde çalışanların örgüte uyum sağlamaları zorlaşmakta, sorunlar büyüyerek çözülemez boyuta

gelmekte, çalışanların örgütten yabancılaşmalarına ve hatta işten ayrılma düşüncelerinin ortaya çıkmasına neden olabilmektedir (132).

Çalışma arkadaşlarıyla iyi ilişkiler kuramayan, örgütteki diğer çalışanlarla problem yaşayan çalışanlar iş yerlerinde mutsuz olurlar ve iş doyumu düzeylerinde azalma meydana gelir. Örgüt ortamında çalışanlar, çalışma arkadaşlarından yaptıkları işlerin sorumluluğunu üstlenme, hoşgörülü olma, çözüm odaklı olma, saygılı olma, arkadaşlarını motive etme, uyum sağlama, destek olma, yardımlaşma, paylaşma ve ekip ruhunun oluşturulmasına yardımcı olma gibi beklentileri bulunmaktadır. Örgütlerde, çalışanların birbirlerinin beklentilerini karşılaması durumunda iş doyumu düzeylerinde artış, aksi durumda ise azalma meydana gelecektir (130).

3.3. Örgütsel Bağlılık

Günümüzde kamu kurumlarında ve özel kuruluşların, iş yeri sahiplerinin ve örgüt yöneticilerinin oldukça fazla önemseddiği unsurlardan biri olan örgütsel bağlılık kavramı, çalışanların motivasyon düzeyini ve buna bağlı olarak performanslarını ve verimliliklerini artırması açısından önem arz etmektedir. Kendilerini örgütlerinin bir parçası olarak algılamayan çalışanlar ile kendilerini örgütlerinin bir parçası olarak nitelendiren ve örgütsel bağlılık düzeyleri yüksek olan çalışanların motivasyon, performans ve iş verimlilikleri arasında önemli düzeyde farklılıklar görülmektedir (130). Hem örgütler hem de çalışanlar açısından önemli etkileri bulunan örgütsel bağlılık kavramına ilişkin çalışmaların sayısı son yıllarda artış göstermiştir. Literatürde yer alan çalışmalar da örgütsel bağlılık kavramına ilişkin yapılan farklı tanımlar yer almaktadır.

Örgüt çalışanlarının, üyesi bulundukları örgütü sahiplenme ve örgütlerine yönelik sorumluluk duygusu hissetmeleri olarak örgütsel bağlılık olarak ifade edilmektedir. Çalışanların işlerine yönelik tutumları ve duyguları, çalışma performanslarını ve verimliliğini etkileyen en önemli unsurlardan biridir. Örgütte işlerin yürütülmesinde hem çalışanların hem de örgüt yöneticilerinin birtakım görev ve sorumlulukları bulunmaktadır. Örgüt yapısının çalışanların istek ve ihtiyaçlarını karşılayabilecek şekilde etkili ve verimli bir şekilde oluşturulması, çalışanların iş doyumunu ve örgütsel bağlılık düzeylerini artıracaktır. Örgüt yöneticilerinin çalışanlara yönelik davranışları ve tutumları da çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini etkilemektedir (131).

Örgüt çalışanlarının koordineli bir şekilde bir araya çalışmaları, örgütsel verimliliği artırabilmekte ve örgütün başarılı olmasını sağlayabilmektedir. Örgüt yöneticilerinin yeterli donanıma sahip olmaları, örgütsel başarıya ulaşılmasında tek başına yeterli olamamaktadır. Örgüte etkili ve verimli çalışabilen deneyimli elemanların kazandırılması kadar, örgütün sahip olduğu deneyimli ve çalışkan elemanların kalıcılığını sağlamak da önem arz etmektedir. Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri, örgüte hizmet etme sürelerini de etkilemektedir (132).

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütteki ilişkilerine bağlı olarak örgütte kalma ve kalıcı elemanı olmaya karar verme tutumları olarak tanımlanmıştır (133). Çalışanların, örgütle özdeşleşmeleri örgütsel bağlılık olarak nitelendirilir. Çalışanların, örgütsel amaçları benimseyerek bu amaçlara olan inancının gücü, örgütsel amaçları gerçekleştirebilmek amacıyla gösterdiği çaba ve örgütte uzun süreli kalma isteği gibi üç temel unsur çalışanların örgütleriyle özdeşleşmelerini sağlamaktadır (134).

Çalışanların örgüt ile arasında kurduğu bağın ve kendisini örgütün bir parçası olarak algılamasının oranı örgütsel bağlılık olarak ifade edilmektedir (135). Örgütsel bağlılık kavramı bir başka tanımda ise çalışanlar ile örgütleri arasındaki psikolojik antlaşma örgütsel bağlılık olarak ifade edilmiştir (136). Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütsel amaçlara inanarak bu amaçları benimsemesi ve gerçekleştirebilmek için çaba göstermesi ve örgütün bir parçası olarak kalmayı istemesi olarak tanımlanmaktadır (137).

Çalışanların, örgütlerini önemsemesi ve bağlılık gösterme davranışı ve eğilimleri örgütsel bağlılık olarak tanımlanmaktadır (138). Çalışanların herhangi bir yaptırım ya da ödül olmaksızın, örgütsel amaçları gerçekleştirebilme doğrultusunda davranış sergilemeleri ve bu yönde çaba göstermeye istekli olmaları örgütsel bağlılık olarak tanımlanmaktadır (139). Örgütsel bağlılık, örgütsel paydaşlar olan yöneticiler, çalışanlar, müşteriler ve toplumu benimsemeleri ve örgütsel hedeflerle bütünleşmeleri olarak tanımlanmaktadır (140). Çalışanların ödül bekleme ve maddi kaygıları göz ardı ederek örgütsel hedeflerle bütünleşmesi örgütsel bağlılık olarak tanımlanmaktadır (141).

Çalışanların örgütsel amaçları gerçekleştirebilmek amacıyla işlerine yönelik ilgi düzeyleri, örgütsel değerleri içselleştirme düzeyleri ve örgüte duydukları sadakat örgütsel bağlılık olarak ifade edilmektedir. Çalışanların örgütteki işlerini sürdürmeye istekli olmaları, örgütsel amaçları benimsemeleri ve örgütlerine yönelik olumlu duygulara sahip olmaları, onların örgütlerine bağlı olduklarını göstermektedir ve bu durum çalışanların örgütleriyle aralarında psikolojik bir bağın oluştuğunu göstermektedir (142).

Örgütsel bağlılığa ilişkin literatürde yer alan tanımların farklı olduğu görülse de tüm tanımların ortak noktalarının çalışanların maddi ve manevi beklentileri olmaksızın örgütteki işlerini en iyi şekilde yerine getirmeleri, örgütsel amaçları benimsemeleri, kendilerini örgütün bir parçası olarak görerek örgütleriyle bütünleşmeleri ve iş doyumunu sağlamaları olarak nitelendirildiği görülmektedir.

3.3.1. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Çalışanların örgütsel amaçları benimseyerek kendisini örgütün bir parçası olarak algılaması ve örgütte kalma isteği, örgütsel bağlılık düzeylerini artırmaktadır. Örgütsel bağlılığın, çalışanların performansları, verimlilik düzeyleri ve başarıları üzerinde doğrudan etkili olduğunun anlaşılması, örgütsel bağlılığa ilişkin yapılan çalışmaların sayısı artmış, idareci ve işverenlerin çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini artırmaya yönelik birtakım çalışmalar gerçekleştirmelerini sağlamıştır. Çalışanlarının örgütlerinden ve örgütteki işlerinden duydukları memnuniyet düzeylerini artırmak, günümüzde örgütlerin müşterilerine yönelik sundukları mal ve hizmet kalitesi kadar önem arz etmektedir (143). Çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeyleri düşük olan örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmek ve başarıyı elde edebilmek amacıyla yaptığı yatırımların ve teknolojik donanımlarının artırılması istenilen sonucun elde edilmesinde yeterli olmayacaktır. Çalışanlarının örgütü ve işini benimsememeleri kârlılık düzeyini olumsuz düzeyde etkilemektedir. Bu durum zamanla örgütsel girdi ve çıktıların dengesiz olmasına neden olabilmekte, buna bağlı olarak örgütün rekâbet ortamında gücünü kaybetmesine ve kapanmasına neden olabilmektedir. Çalışan

memnuniyetsizliği sorununu işçi değişikliği ile yapmaya çalışan örgütler, işe yeni başlayan çalışanların deneyimsizliği, uyum sağlama süreci ve mesleki eğitim verilmesi gibi birtakım sorunları beraberinde getirmekte ve bu durum şirketlerin ürün ve hizmet kalitesinde düşüş görülmesine ve birtakım mali kayıplar yaşamalarına neden olmaktadır (144).

Örgüt yöneticileri ve işverenler, çalışanlarının örgütleriyle duygusal bağ kurmalarını sağlayacak çalışmalar gerçekleştirerek, çalışanların uzun süre örgütlerinde kalmalarını sağlayabileceklerdir. Çalışanların örgütte karşılaştıkları olumsuzlukları düzeltme, ücret artışı sağlama, örgüt içerisinde etkili iletişim ve çalışanların sorunlarıyla ilgilenme gibi birtakım çalışmalar, çalışanların örgütsel bağlılığının artmasını sağlayabilmektedir (142). Örgütlerine bağlılık düzeyleri yüksek olan çalışanların, performans ve verimlilikleri de ideal düzeyde olmaktadır. Bu durum ürün ve hizmet kalitesinin artmasını ve dolayısıyla örgüt kârlılığının artmasını sağlamaktadır (139). Örgütsel menfaatleri, kişisel menfaatlerinin önünde tutan çalışanların verimlilik düzeyi artmakta ve dolayısıyla örgütsel performansın artmasını sağlamaktadır.

Örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanların performans düzeylerinin yüksek olmasına bağlı olarak işler daha hızlı bitmekte ve müşterilere sunulan mal ve hizmet kalitesinin yüksek olmasını da sağlamaktadır. Çalışma hayatında önem arz eden unsurlardan biri de zamandır. Örgütlerin müşterilerine yönelik sundukları mal ve hizmetlerin zamanında yapılmaması, verimliliğin düşmesine, örgüt içerisinde birtakım aksaklıkların ortaya çıkmasına, örgütsel imajın olumsuz yönde etkilenmesine ve müşteri memnuniyetsizliğine neden olabilmektedir. Bu durum zamanla örgütsel kârlılığın düşmesine ve rekâbet ortamında güçsüzleşmesine

neden olacaktır (141). Örgütsel bağlılık, kâr amaçlı işletmeler başta olmak üzere, güvenlik ve sağlık alanında hizmet veren birçok kurum ve kuruluş açısından büyük önem taşımaktadır. Örgütsel bağlılık düzeyi düşük olan bir doktorun hastasını tedavi etmesi, bir itfaiye erinin yanan bir ev içerisinde kalan insanları kurtarması ve polisin hayati önem taşıyan bir olaya müdahale etme isteğini olumsuz yönde etkilemekte ve bu durum insan hayatını tehlikeye düşürebilmektedir. Özellikle insan hayatını doğrudan etkileyen kurum ve kuruluşlarda çalışan personelin örgütsel bağlılık ve iş doyumu düzeylerinin artırılmasına yönelik çalışmaların gerçekleştirilmesi büyük önem taşımaktadır (145).

Örgütler ve çalışanları arasında kurulan bağın kuvveti, örgütsel başarı ya da başarısızlığı da beraberinde getirmektedir. Japonya’da çalışanların örgütsel bağlılıklarının yüksek olması, topluma sunulan mal ve hizmet kalitesinin yüksek olmasının yanı sıra aynı zamanda ülke gelişmesini ön plana alarak sürekli çalışmalarını da sağlamaktadır. Bu bağlamda örgütsel bağlılık düzeyleri yüksek olan çalışanların, örgütte kendilerine verilen görevleri kendilerinden beklenenden daha iyi şekilde yerine getirdikleri, sahip oldukları bilgi, beceri ve deneyimlerini kullanarak örgütsel verimliliği artırmaya yönelik birtakım öneri ve girişimlerde bulundukları söylenebilir (146). Örgüt yöneticilerinin, çalışanların önerilerini dikkate almaları ve örgütsel verimliliği artırmaya yönelik çalışmalarını desteklemeleri, memnuniyet düzeylerinin artmasını sağlamakta ve örgütsel başarıyı artırmaya yönelik çalışmalar gerçekleştirmeye yöneltmektedir (147).

Çalışanların, fikir ve düşüncelerinin örgüt yönetimi tarafından dikkate alındığını düşünmeleri ve yönetimde söz sahibi olduklarını düşünmeleri örgüt

bağlılıklarının düzeylerini artırmakta ve bu durum uzun yıllar boyunca örgütte kalmalarını sağlayabilmektedir. Çalışanların örgütte uzun yıllar kalabilmeleri için örgüt yöneticilerine önemli görevler düşmektedir. Bilim ve teknolojiye yaşanan gelişmelerle birlikte artan ve zorlaşan rekabet ortamında varlığını devam ettirebilmek ve rakipleri karşısında güçlü olabilmek için örgütlerin kompleks yapıya sahip birçok sorunla mücadele etmektedirler. Örgütler başarılı olabilmek için maliyetlerini düşürmeli, performans ve verimlilik düzeylerini artırarak ürün ve hizmet kalitesini artırmalıdır. Örgütsel bağlılık unsuru bu bağlamda örgütler açısından hayati önem arz etmektedir (148). Örgütlerin arz talep dengesini sağlayarak örgütsel istikrarı sağlayabilmeleri örgütler açısından oldukça önemlidir.

Örgüt çalışanlarının performans ve verimlilik düzeyleri, örgütsel başarı üzerinde etkili olan önemli unsurlardan biridir. Örgütlerde yöneticiler ile çalışanlar arasındaki iletişim ve etkileşim, örgütsel bağlılık düzeyi üzerinde etkili olmaktadır. Yöneticilerin çalışanlar üzerindeki etkilerini bilmeleri ve çalışanlarla etkili iletişim kanalları kurabilmeleri, çalışanların örgütsel bağlılık düzeyini ve dolayısıyla çalışanların ve müşterilerinin memnuniyet düzeylerini artırabilmektedir (144).

3.3.2. Örgütsel Bağlılığa İlişkin Yaklaşımlar

Örgütsel bağlılık kavramına ilişkin literatürde birçok teorik yaklaşım yer almaktadır. Örgütsel farklılığı farklı özellikler bakımından ele alan bu yaklaşımlar, kavrama ilişkin çeşitli sınıflandırmalar yapmışlardır. Bu yaklaşımlar aşağıdaki gibidir.

3.3.2.1. Chatman ve O'Reilly'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Çalışanların, örgütleri ile kurdukları psikolojik bağı konu edinen Chatman ve O'Reilly, örgütsel bağlılığı üç basamakta ele alarak değerlendirmiştir. Uyum aşamasına dayanan bağlılık bu sınıflandırmanın ilk basamağını oluşturmaktadır. Çalışanların, örgütler tarafından kendilerine verilen ödülleri elde etmeye yönelik çalışmaları uyum olarak tanımlanmaktadır. Çalışanların, örgütteki olumsuz davranışları karşısında ortaya çıkabilecek yaptırımlardan ve cezalardan korunmaya yönelik davranışları da uyum aşaması kapsamında değerlendirilebilmektedir. Uyum aşamasına dayanan bağlılığa göre örgütte kullanılan ödüllerin büyüklüğü ve cezaların caydırıcılık düzeyleri çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini etkilemektedir (141).

Chatman ve O'Reilly'nin sınıflandırmasının ikinci basamağını özdeşleşme bağlılığı oluşturmaktadır. Çalışanların örgütsel özellikleri ve değerlerini algılayarak örgütleriyle bütünleşirler ve buna bağlı olarak örgütte kalmayı ister. Örgütsel bağlılık düzeyi artan çalışanların, örgütle kurdukları bağ da güçlenmektedir. Üçüncü basamak olan özümseme aşamasında ise çalışanların sahip oldukları değerler ile örgütsel değerler uyum sağlamak ve çalışanlar örgütsel beklentilere göre hareket etmektedirler (149).

3.3.2.2. Becker'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Becker'a göre çalışanların örgütlerinden emeklilik, çalışma güvencesi, sağlık sigortası, terfi, sosyal etkinlikler, eğitim olanakları gibi beklentilerini kavramsallaştırarak bu beklentilerin karşılanma düzeylerine göre örgütsel bağlılık düzeyleri değişebilmektedir. Çalışanların iş değiştirmeleri örgütlerde olduğu gibi

Çalışanların da imajını olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Çalışanlar, örgütten ayrılmının kendilerine verebilecekleri zararları göz önünde bulundurarak örgütlerinde kalmaya devam ederler (150).

3.3.2.3. Penley ve Gould'un rgtsel Bağlılık Yaklaşımı

Etzioni'nin üç bileşenine benzer bir model olan Penley ve Gould'un örgütsel bağlılık yaklaşımına göre, yabancılaştırıcı bağlılık ile ahlaki bağlılık birbirine zıt bağlılık türleridir. Bu iki bağlılık türünün birbirine zıt olması durumunda üçüncü bağlılık türü olan hesapçı bağlılık türüne gereksinim duyulmaz. Etzioni'nin ahlaki, hesapçı ve yabancılaştırıcı bağlılık sınıflandırmasının yerine Gould ve Penley ıkarcı, yabancılaştırıcı ve ahlaki bağlılık sınıflandırmasını ortaya koymuşlardır (147). Örgütte alışanların, performanslarını arttırmaya yönelik kullandıkları dlleri elde etmeyi amaçlayan bağlılık türü çıkarcı bağlılık olarak nitelendirilmektedir. Çalışanlar, örgütün kendilerine verebilecekleri dlleri elde edebilmek amaçıyla performanslarını ve verimlilik düzeylerini artırmaktadırlar. Çalışanların alternatif iş imknlarına sahip olmadığı ve ödül-ceza sistemi dışında örgüt içerisinde herhangi bir denetim unsurunun olmadığı düşünmeleri yabancılaştırıcı bağlılığı ortaya çıkarmaktadır. Yabancılaştırıcı bağlılık, zamanla çalışanların performanslarının ve verimlilik düzeylerinin düşmesine neden olmaktadır (151).

3.3.2.4. Wiener'in rgtsel Bağlılık Yaklaşımı

Araçsal bağlılık ve örgütsel bağlılık olmak üzere iki grupta incelenen Wiener'in örgütsel bağlılık yaklaşımına göre, çalışanların menfaatlerine

güdülenmesi temeline dayanan bağlılık araçsal bağlılık olarak nitelendirilirken, örgütsel bağlılık ise daha ahlaki ve normatif bir bağlılık türü olarak nitelendirilmektedir. Çalışanları maddi çıkarlarını ön plana tutan bağlılık araçsal bağlılık olarak tanımlanırken, ahlak kurallarını ve değerleri ön planda tutan bağlılık türü de örgütsel bağlılık olarak tanımlanmaktadır. Wiener'e göre örgütsel bağlılık, çalışanların kişisel amaçlarını gerçekleştirmek için benimsedikleri normatif kurallardır. Wiener'e göre çalışanlar normatif davranışlar sergileyerek örgütsel amaçları ve kendi kişisel amaçlarını tutarlı olacak şekilde bir araya getirirler. Çalışanların kişisel menfaatleri ile örgütsel menfaatlerinin çakışması durumunda kararını örgütün lehine olacak şekilde verirler (152).

3.3.2.5. Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Örgütsel bağlılığın üç temel faktöre dayandığını ifade eden Allen ve Meyer örgütsel bağlılığı duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç farklı şekilde sınıflandırmıştır (153). Çalışanların kişisel özellikleri ve deneyimleri duygusal bağlılık boyutunu oluşturmaktadır. Çalışanların duygusal bağlılık düzeyleri, örgütlerdeki çalışan devri hızını ve işten ayrılma amacını belirlemektedir. Çalışanların işlerine yönelik alternatifler araması ve bu süreçte edindikleri bilgi birikimleri devam bağlılığı boyutunu oluşturmaktadır. Çalışanların devam bağlılığı düzeyleri, örgütteki konumlarını, performanslarını ve işlerine devam düzeylerini belirlemektedir. Çalışanların örgütteki sosyalleşme çabaları ve örgüte yönelik yaptığı yatırımlar da normatif bağlılık boyutunu oluşturmaktadır. Normatif bağlılık çalışanların örgütteki refah düzeyini ve sağlığını etkilemektedir (154).

Duygusal bağıllık, çalışanların örgütsel amaçları, beklentileri ve değerleri benimseme düzeyine bağlı olarak ortaya çıkan bir bağıllıktır. Çalışanların örgütleriyle bütünleşmesini sağlayan duygusal bağıllık en önemli bağıllık türüdür. Duygusal bağıllık düzeyi yüksek olan çalışanlar herhangi bir dış gücün baskı ve zorlamasıyla değil, tamamıyla kendi özgür iradeleriyle örgütlerinde kalmayı tercih etmektedirler.

Çalışanların iş imkânlarının sınırlı olması ya da olmaması ve örgütlerine yönelik yaptıkları yatırımlar olmak üzere iki temel unsurun temelini oluşturduğu devam bağıllığında ise çalışanlar, mesleki kıdem, sosyal güvence, sağlık sigortası gibi birtakım haklarını kaybetmemek ve bu imkânlardan mahrum kalmamak amacıyla örgütte kalmayı tercih ederler. Çalışanların devam bağıllıkları iş olanakları, sosyal çevre, mekân değişikliği, yetenek, eğitim düzeyi, bireysel yatırımlar ve emeklilik olanakları gibi birtakım unsurlardan doğrudan etkilenmektedir. Çalışanların bu unsurlara sahip olma durumları örgütte kalma durumlarını etkilemektedir. Bu unsurları kaybetmeyi göze alamayan çalışanlarda zorunlu bağıllık ortaya çıkabilmekte ve bu durum çalışanların zaman içerisinde birtakım sorunların ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Bu bağlamda devam bağıllığının örgütsel performansı negatif yönde etkileyebileceği söylenebilir (155).

Ahlaki normlar sonucunda zorunu olarak ortaya çıkan bağıllık türü olan normatif bağıllık, çalışanların örgütte kalmalarını zorunlu hissetmelerini sağlamaktadır. Örgütlerde düzenlenen kişisel gelişim faaliyetleri, çalışanların örgütlerde kalmasını ve örgüte vefa duygusu geliştirmesini sağlayarak normatif bağıllığını artırmaktadır (147). Devam bağıllığı gibi çalışanların zorunlu olarak

hissettikleri bir bağıllık türü olmayan normatif bağıllıkta çalışanların örgütlerine kişisel olarak güçlü bir bağıllık duygusu kurması beklenmektedir. Normatif bağıllıkta çalışanlar, duygusal bağıllıkta olduğu gibi örgütün değerleriyle ve amaçlarıyla bütünleşmemektedirler. Normatif bağıllıkta çalışanlar, herhangi bir çıkar ya da zorunluluk olmaksızın görev ve sorumluluklarının bilincinde olduklarından dolayı bağıllık duyarlar. Örgütlerin çalışanlarında sorumluluk duygusunun oluşmasını sağlaması ve kişisel gelişimlerine yönelik çalışmalar düzenlemeleri normatif bağıllığın daha güçlü bir şekilde duyulmasında etkili olmaktadır (156).

3.3.2.6. Katz ve Kahn'ın Örgütsel Bağıllık Yaklaşımı

Katz ve Khan, çalışanların örgütte benimsedikleri roller ve bu rollerin gerektirdiği davranışları temel alarak oluşturdukları bağıllık modelinde çalışanların örgüt içerisinde aldıkları ücretin karşılığında iş yaptıklarını, herhangi bir ücret karşılığı olmaksızın yapılan işlerin ve üstlenilen rollerin ifade edilmesinde farklı safhaların olduğunu ifade etmişlerdir. İlk safha anlatımsal safha olup, bu aşamada çalışanların işlerinin beğenilmesi, takdir görme isteği gibi içsel ödüllerin yer aldığı anlatımsal safhadır. İkinci safha ise çalışanların işleri karşılığında elde ettiği ücret ve prim gibi dışsal ödüllerin yer aldığı araçsal safhadır. Çalışanların örgütteki performansları ve sergiledikleri davranışlar araçsal bağıllık ya da anlatımsal bağıllıklarına göre değişiklik göstermektedir. Örgüt çalışanlarının araçsal bağıllıklarının yüksek olması, müşterilere sunulan ürün ya da hizmet kalitesinin düşük olmasına neden olabilirken, anlatımsal bağıllık düzeyi yüksek olan çalışanların ise daha yüksek performans ve verimlilik göstermesiyle

birlikte ürün ve hizmet kalitesinde artış görülebilmektedir. Örgütlerde çalışanların yalnızca anlatımsal bağlılık düzeylerinin ya da yalnızca araçsal bağlılık düzeylerinin yüksek olması başarıya ulaşmada etkili olamamaktadır. Örgütsel başarıya ulaşmada her iki bağlılığın dengeli bir şekilde sağlanması gerekmektedir (157).

3.3.2.7. Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Etzioni örgütsel bağlılığı ahlaki bağlılık, hesapçı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılık olmak üzere üç bileşenle açıklamıştır. Örgüt çalışanları ile örgüt arasında kurulan karşılıklı çıkarlara dayanan hesapçı bağlılık türünde, çalışanların örgüte kazandırdıkları ile hizmetleri karşısında elde ettikleri kazanımlar çalışanların bağlılık düzeyini etkilemektedir. Çalışanların örgütsel amaçları ve değerleri benimseyerek, kendi kişisel amaçları ve çıkarları olarak algılaması olarak nitelendirilen ahlaki bağlılık türünde, çalışanlar örgüte ve müşterilere hizmet ettikçe kendilerini ahlaki açıdan olumlu olarak değerlendirirler. Olumsuz bir bağlılık türü olan yabancılaştırıcı bağlılık türünde ise çalışanların, örgütün uygulayabileceği ceza ve yaptırımlardan kaçınmak amacıyla gösterdikleri zorunlu bağlılık türüdür. Örgüt çalışanları, örgütte negatif durumlarla karşı karşıya kalmamak için örgütte kalmaya devam eder (158).

3.3.2.8. Kanter'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Üç temel bileşenden oluşan Kanter'in örgütsel bağlılık yaklaşımının ilk bileşeni olan devam bağlılığına göre çalışanlar örgütten ayrılmanın kendilerine getirecekleri maliyetleri hesap ederek örgütte kalmaya devam ederler. Çalışanların

örgütteki diğer çalışanlarla kurdukları iletişim ve etkileşimlerine bağlı olarak kurdukları kenetlenme bağlılıkları ikinci bileşeni oluşturmaktadır. Çalışanların, örgütlerin kendilerinden bekledikleri değerleri, tutumları ve davranışları benimseyerek örgütte kalmaya istekli olmaları olarak tanımlanan kontrol bağlılığı, örgüt yöneticilerinin çalışanlara yönelik tutum ve davranışlarına bağlı olarak değişebilmektedir (159).

3.3.2.9. Staw ve Salancik'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Çalışanların örgüte yönelik tutumlarıyla, örgütte sergiledikleri davranışlar arasındaki uyumluluk düzeyini inceleyen Staw ve Salancik, örgütsel bağlılığı tutumsal bağlılık ve davranışsal bağlılık olmak üzere iki grupta sınıflandırmıştır. Bireylerin tutumları ile davranışları bazı durumlarda farklılık gösterebilmektedir. Bireylerin tutumları ile uyumlu davranışlar sergilemeleri daha güçlü bir etkinin ortaya çıkmasını sağlamakta ve bu hareketler kalıcı olmaktadır. Örgütlerde de çalışanların örgüte yönelik tutumlarıyla uyumlu olarak sergiledikleri davranışlar daha güçlü bir etkiye sahip olmakta ve çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini etkileyebilmektedir. Çalışanların örgütsel değerleri ve amaçları benimsedikleri tutumsal bağlılıkta, çalışanlar örgütten ayrılmak istemezler. Çalışanların örgütte sergiledikleri olumlu davranışları inanca dönüştürerek örgütte kalma isteği duyması da davranışsal bağlılık olarak nitelendirilmiştir (160).

3.3.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Unsurlar

Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde etkili olan birçok unsur bulunmaktadır. Örgütsel bağlılık üzerinde etkili olan unsurları bireysel faktörler,

örgütsel faktörler ve örgüt dışı faktörler olmak üzere üç başlıkta incelemek mümkündür.

3.3.3.1. Bireysel Faktörler

Çalışanların yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, mesleki kıdem gibi bireysel özellikleri örgütsel bağlılık düzeylerini etkilemektedir. Bu unsurlar çalışanların aynı zamanda örgütteki konumlarını da belirleyebilmektedir.

3.3.3.1.1. Yaş

Çalışanların yaşlarına bağlı olarak örgütlerinden beklentileri, hayalleri, ihtiyaçları ve davranışları farklılık gösterebilmektedir. Çalışanların örgütte geçirdiği zaman ve deneyimleri ile yaşları bir bütünlük arz etmektedir. Literatürde yer alan çalışmalar incelendiğinde çalışanların yaşları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu görülmektedir (144, 146, 147, 148). Yaş unsuru, çalışanların örgütsel bağlılık düzeyini artıran önemli unsurlardan biridir. Çalışanlar yaşlarına bağlı olarak kendilerine birtakım hedefler belirleyerek bu hedeflere ulaşmaya yönelik planlar yaparlar. Genç çalışanların deneyim eksikliği nedeniyle iş imkânlarının ileri yaştaki çalışanlara oranla daha az olması örgütsel bağlılık düzeyinin artmasını sağlamaktadır (159).

İleri yaş grubunda yer alan çalışanların eğitim ve alternatif iş imkânlarının kısıtlı olması ve örgütsel koşullara uyum sağlaması gibi unsurlar örgütsel bağlılık düzeylerinin artmasını sağlayabilmektedir. Yaşları ilerleyen çalışanlar, örgütlerinden ayrılmanın kendilerine getirecekleri maliyetleri hesaplarlar ve örgütte kalmayı tercih ederler (160).

Çalışanların örgütte kalma süreleri uzadıkça, örgüt içerisinde daha yüksek pozisyonlara gelme imkânı da artmaktadır. Çalışanlar, yaşları ilerledikçe örgütten ayrılmayı ve risk almayı daha az tercih etmektedirler. Çalışanların yaşları arttıkça deneyimleri ve özgüven düzeyleri arttığından dolayı iş doyumu düzeyleri daha yüksektir ve bu durum örgütsel bağlılık düzeylerinin de yüksek olmasını sağlayabilmektedir (158).

3.3.3.1.2. Cinsiyet

Literatürde yer alan çalışmalar incelendiğinde çalışanların örgütsel bağlılıkları ile cinsiyetleri arasında bir ilişkinin olduğuna dair kesin bir bulgunun yer almadığı görülmektedir. Örgütsel bağlılık düzeyini belirlemeye yönelik yapılan bazı çalışmalarda kadın çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin erkek çalışanlara oranla daha yüksek olduğu ifade edilirken (162), bazı çalışmalarda da örgütsel bağlılık ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı düzeyde bir ilişkinin olmadığı belirlenmiştir. Toplumun kadın ve erkeklere yüklediği roller, çalışanların iş yaşantısındaki tutum ve davranışlarını etkilerken, örgütsel bağlılıkları konusunda anlamlı düzeyde bir farklılık oluşturamamaktadır (163).

Bazı çalışmalarda kadın çalışanların, erkeklere oranla iş değiştirmekten daha fazla kaçındıkları ve ancak erkek çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir (164). Bir başka çalışmada ise ,örgütlerde erkek çalışanların daha üst pozisyonlarda görev yapmaları ve kadınların evlerine ve ailelerine, örgütsel amaçlardan daha fazla önem vermeleri örgütsel bağlılıklarının erkek çalışanlara oranla daha düşük seviyede olmasında etkili olduğu ifade edilmiştir (165).

Kadınların örgütsel bağlılık düzeylerinin erkek çalışanlara oranla daha yüksek olmaları, örgüt çalışanları tarafından kabul görmelerini zorlaştırmakta ve bu durum kadın çalışanların iş hayatında daha fazla sorunla karşılaşmasına neden olmaktadır. Kadın çalışanların iş hayatında karşılaştıkları problemlerle baş edebilmek için yoğun çaba sarf etmeleri, örgütsel bağlılık düzeylerini de artırmaktadır (166).

3.3.3.1.3. Eğitim Düzeyi

Örgütsel bağlılığa ilişkin literatürde yer alan çalışmalar incelendiğinde, çalışanların eğitim düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğu görülmektedir (161, 162, 165, 166, 167). Çalışanların eğitim düzeyleri arttıkça alana ilişkin bilgileri artmakta ve bu durum çalışanların farklı iş olanaklarını artırmaktadır. Çalışanların eğitim düzeyine bağlı olarak artış gösteren beklentilerinin, örgüt tarafından karşılanması zor olabilmektedir. Bu durumlar eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların örgütsel bağlılık düzeyinin azalmasına neden olmaktadır (168).

Eğitim düzeyi, çalışanların örgütlerine yönelik beklentilerini ve tutumlarını belirleyen önemli unsurlardan biridir. Eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların örgütlerinden beklentileri, işlerine yönelik hayalleri ve hedefleri de artmaktadır. Uzun süren eğitim süreci boyunca mesleki açıdan donanımlı olan çalışanlar kalifiye eleman statüsünde iş hayatına katılarak gelir elde etmeyi amaçlarlar. Bu nedenden dolayı çalışanların eğitim sürecinde yaptıkları yatırımın karşılığı olarak beklediği yüksek ücret ve daha iyi çalışma şartlarını sağlayamayan örgütler, bu elemanları örgütlerinde tutmakta zorlanabilmektedirler. Eğitim düzeyi yüksek

Çalışanlar, işlerini maddi gelir elde edebilecekleri bir kaynak olarak görmenin yanı sıra aynı zamanda toplumsal bir statü ve saygınlık görme aracı olarak da nitelendirebilmektedirler. Bu durum çalışanların eğitim düzeyleri ile örgütsel bağıllık düzeyleri arasında negatif düzeyde bir ilişkinin olduğunu göstermektedir (169).

3.3.3.1.4. Medeni Durum

Çalışanların örgütsel bağıllık düzeylerini etkileyen unsurlardan biri de medeni durumlarıdır. Evli alışanların bakmakla yükümlü oldukları ailelerinin olması, bekâr bireylere oranla sorumluluklarının daha fazla olmasına ve bu nedenle düzenli bir gelire daha çok ihtiyaç duymalarına neden olmaktadır. Bu durum çalışanların medeni durumları ile örgütsel bağıllık düzeyleri arasında zorunlu bir ilişkinin ortaya çıkmasına neden olmaktadır (170). Evli alışanların beklentileri eşlerinin ve çocuklarının beklentilerine göre değişiklik gösterebildiğinden dolayı, örgütsel bağıllık düzeyleri de farklılaşabilecektir. Bekâr alışanların evli çalışanlara oranla sorumluluklarının daha az olması, daha fazla risk alabilmelerini sağlamakta ve farklı iş imkânlarını değerlendirebilmelerinde etkili olabilmektedir. Bu bağlamda bekâr çalışanların örgütsel bağıllık düzeylerinin evli çalışanlara oranla daha düşük düzeyde olduğu söylenebilir (171).

3.3.3.1.5. Çalışma Süresi

Çalışanların, örgütlerinde kalma sürelerinin uzamasıyla birlikte verdiği emek ve yaptığı yatırımlar da artış göstermektedir. Çalışanların, örgütte kalma süreleri arttıkça, örgütten ayrılmasının kendilerini uğratacağı mali kayıpları

hesap ederek işten ayrılmak istemeyecek ve örgütsel bağlılık düzeyleri artacaktır. Çalışanların örgütte çalışma sürelerinin yanı sıra aynı zamanda çalıştıkları pozisyon da örgütsel bağlılıklarını etkilemektedir. Çalışanların örgütte istemediği bir pozisyonda uzun süre çalışması performansını ve verimlilik düzeyi düşmekte ve bu durum zamanla örgütsel bağlılık düzeylerinin düşmesine neden olabilmektedir. Çalışanların örgütte kalma süresince elde ettiği terfi, ücret artışı, prim ve sosyal haklar örgütsel bağlılık düzeyini artırmaktadır (172).

3.3.3.1.6. Kültürel Özellikler

Çalışanların sahip oldukları inançlar, değerler, amaçlar ve davranışları gibi kültürel özellikleri örgütten beklentilerini etkilemektedir. Çalışanların kültürel özellikleriyle uyuşmayan durumlarla karşılaşması, örgüte yönelik tutum ve davranışlarının olumsuz yönde etkilenmesine ve örgütsel bağlılık düzeylerinin düşmesine neden olabilmektedir. Çalışanların örgütsel değerleri ve inançları benimsemeleri durumunda performansları, verimlilikleri ve örgütsel bağlılık düzeyleri de artmaktadır (173).

3.3.3.2. Örgütsel Unsurlar

Örgütsel şartlar, çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini etkileyen önemli unsurlardandır. Örgüt yönetimi, stres unsurları, ücret, terfi imkânları, örgüt iklimi, işin özellikleri, ekip çalışması ve rol çatışması gibi unsurlar örgütsel bağlılık üzerinde etkili olan örgütsel unsurlardır.

3.3.3.2.1. İşin Özellikleri

Çalışanların örgütte yaptıkları işlerin örgüt yöneticileri ve diğer çalışanlar tarafından önemsendiğini düşünmesi, toplumsal ve bireysel faydalarını bilmesi ve örgüt açısından yapılan işin önemli olduğunu bilmesi ve böyle bir düşünceye sahip olması çalışanların örgütsel bağlılık düzeyinin artmasını sağlamaktadır. Çalışanların örgütte yaptığı işin önemli olduğunu düşünmemesi, örgütteki diğer çalışanlar ve örgüt yöneticileri tarafından önemsenmemesi çalışanların yaptıkları işi küçümsemelerine ve işin gereksiz olduğunu düşünmelerine neden olacak ve örgütsel bağlılık düzeylerinin düşmesine neden olacaktır. Çalışanlara yeteneklerine, bilgi ve deneyimlerine uygun olmayan işlerin verilmesi de örgütsel bağlılık düzeylerini etkilemektedir. Yetenekli ve deneyimli çalışanlara basit işlerin verilmesi ya da çalışanlara kapasitelerini aşan işlerin verilmesi, işin önemsenmemesine veya başarısızlık duygusunun oluşmasına neden olabilecek ve çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin düşmesine neden olabilecektir (174). Örgütlerde görev dağılımı yapılırken çalışanların deneyim ve becerilerinin göz önünde bulundurulması, çalışanların performans ve verimlilik düzeylerinin optimum düzeyde olmasını sağlayabilmekte ve örgütsel başarıyı beraberinde getirebilmektedir. Örgütte çalışanların deneyimlerine, becerilerine ve çalışma performanslarına göre belli sürelerde örgüt içi rotasyon gerçekleştirilmesi, çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin artırılmasını sağlayabilecektir (172).

3.3.3.2.2. Yönetim

Örgütsel kaynakları ve örgüt içi çalışma koşullarını düzenleyen birim olan örgüt yönetiminin çalışanlara yönelik tutum ve davranışları çalışanların örgütsel

bağlılık düzeylerini etkileyen önemli unsurlardan biridir. Çalışanlara güvenen, fikirlerini ve düşüncelerini paylaşmalarına izin veren ve önemseyen, yenilikçi, modern yönetim anlayışını benimsemiş, örgütsel konularda çalışanlarla işbirliği yapan, çalışanların sorunlarıyla ilgilenen ve örgütte etkili bir iletişim kanalı oluşturabilen yöneticiler, çalışanların memnuniyet düzeyinin yükselmesini, örgütü benimseyerek bütünleşmesini ve olumlu davranışlar sergilenen bir çalışma ortamının oluşmasını sağlarlar. Bu durum çalışanların örgütte kalma isteklerini ve örgütsel bağlılık düzeylerini artırmaktadır (175).

3.3.3.2.3. Ücret

Çalışanların örgütteki emeklerinin ve çabalarının karşılığı olan ücret, örgütsel bağlılık üzerinde etkili olan önemli unsurların başında gelmektedir. Çalışanlar kendilerinin ve bakmakla yükümlü oldukları kişilerin ihtiyaçlarını karşılayabilmek amacıyla gereksinim duydukları maddi geliri elde edebilmek amacıyla çalışmaktadırlar. Bu bağlamda çalışanların işe başlama ve işten ayrılmalarını sağlayan temel unsurun ücret olduğunu söylemek mümkündür (173). Çalışanların aldıkları ücretlerin, örgütteki emeklerinin karşılığı olduğunu düşünmesi, ücret dağılımında örgütsel adaletin sağlandığını düşünmesi ve aldıkları ücretin diğer çalışanların ücretleriyle karşılaştırıldığında tatmin edici düzeyde olduğunu düşünmesi çalışanların örgütsel bağlılıklarını olumlu yönde etkilemektedir. Örgütte çalışanların ücret doyumunun sağlanması, ücret dağılımının adil ve şeffaf bir şekilde yapılması, yine örgütteki ödüllendirme sistemlerinin adil ve şeffaf bir şekilde yapılması çalışanların kurumsal adalete olan güvenlerini ve örgütsel bağlılık düzeylerinin artmasını sağlamaktadır.

Örgütte ücret dağılımının adil ve şeffaf bir şekilde yapılmaması çalışanların örgütlerine olan güvenlerinin sarsılmasına ve örgütsel bağlılık düzeylerinin düşmesine neden olmaktadır (176).

3.3.3.2.4. Örgüt İklimi

Örgüt iklimi, diğer tüm örgütsel unsurları etkileyen temel faktör olup, örgütsel adalet, örgüt içi iletişim, örgüt yönetimi ile çalışanlar arasındaki etkileşim, ekip çalışması ve örgüte aidiyet duygusu hissetme gibi birçok unsuru kapsayan önemli bir unsurdur. Örgüt iklimi yazılı olmayan birtakım kurallar ve geleneklerle oluşturulan, çalışanların örgütteki sosyal faaliyetlerini ve ilişkilerini düzenleyen bir unsurdur. Güçlü bir örgüt iklimine sahip olan örgütlerde ortaya çıkan sorunlar herhangi bir yazılı kurallara ve hukuki yaptırımlara ihtiyaç duyulmaksızın çözülebilmektedir. Örgüt iklimi çalışanların beklentileri ve amaçları ile örgütsel amaçlar arasında bağ kurarak çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin artmasını sağlayabilmektedir. Etkili bir örgüt iklimine sahip olan işletmelerde, çalışanlar örgütsel amaçları benimsemekte ve örgütsel başarıya ulaşma konusunda herhangi bir denetime ihtiyaç duymaksızın verilen görevi optimum düzeyde yerine getirmektedirler (173).

3.3.3.2.5. Rol Çatışması

Örgütlerde, çalışanların görev dağılımları gerçekleştirildiğinde, görev tanımları ve sorumluluk alanları net bir şekilde belirtilmelidir. Çalışanların görev tanımlarının ve sorumluluk alanlarının net bir şekilde belirlenmemesi, örgütte iş akışını olumsuz yönde etkilemekte ve rol çatışmasını ortaya çıkarmaktadır. Rol

çatışması, örgüt çalışanlarının kendi arasında ve örgüt yöneticileriyle duygusal çekişmelerin ortaya çıkmasına neden olmakta ve bu durum çalışanların iş doyumu düzeylerini ve örgütsel bağlılıklarını düşürmektedir. Rol çatışması örgütlerde stres, sorun ve çatışmaların ortaya çıkmasında rol oynayan en önemli unsurlardan biridir (174).

3.3.3.2.6. Terfi İmkânları

Çalışanların iş yerindeki pozisyonlarından daha yüksek pozisyonlara gelebilmesi, ücret ve sosyal haklarının artırılması ve sorumluluklarının artırılması olarak nitelendirilen terfi, çalışanların performans ve verimlilik düzeylerini artıran önemli unsurlardan biridir. Çalışanlar için pekiştireç niteliği taşıyan terfi, çalışanların örgütsel amaçları benimsemesini, örgütle bütünleşmesini sağlayarak iş doyumu düzeylerini ve örgütsel bağlılıklarını artırmaktadır. Örgütlerde terfilerin adil bir şekilde belli kurallar çerçevesinde gerçekleştirilmesi, çalışanlarda örgütsel adalet duygusunun oluşmasını sağlayarak örgütsel bağlılık düzeylerini artırırken terfilerin keyfiyete göre yapılması çalışanların örgüte yönelik tutumlarının ve algılarının olumsuz yönde etkilenmesine neden olarak iş doyumunun ve örgütsel bağlılık düzeylerinin düşmesine neden olmaktadır (175).

3.3.3.2.7. Stres

Sözlük anlamı ruhsal gerilim olan stres, bireylerin yaşadıkları olumsuz olaylar karşısında fiziksel ve ruhsal sağlığının bozulması sonucu ortaya çıkmaktadır. Stres, bireylerin davranışlarını, tutumlarını, düşüncelerini, duygularını ve algı düzeylerini olumsuz yönde etkilemektedir (172). Örgütlerde

ortaya çıkan karmaşa, çatışma, farklılık, basitlik, fiziki olanakların yetersizliği, kaynakların adaletsiz dağılımı ve rol çatışmaları stresin ortaya çıkmasına neden olan faktörlerdir. Örgüt içi iletişim, rol dağılımı, çalışanların birbirleriyle ve örgüt yönetimiyle olan ilişkileri, işe yönelik ihtiyaç duydukları araç-gereçlerin yetersizliği, çalışma sürelerinin uzun olması, ağır çalışma şartları ve örgüt içi olumsuz sosyal ilişkiler stresi ortaya çıkarmaktadır. Çalışanların özel yaşantılarında yaşadıkları stres, iş yaşantısına da yansımaktadır. Çalışanların stres düzeylerinin azaltılması hem çalışanlar hem de örgütler açısından önemli katkılar sağlamaktadır. Örgütlerin çalışanlarda stres yaratan unsurları belirleyerek, bu sorunların çözümüne yönelik çalışmalar gerçekleştirmeleri örgütsel verimliliğin artmasını ve örgütsel amaçların gerçekleştirilmesini sağlamada etkili olmaktadır (176).

3.3.3.2.8. Ekip Çalışması

En az iki kişinin belli amaçlar doğrultusunda bir araya gelerek ortak çalışmalar gerçekleştirmesi ekip çalışması olarak tanımlanmaktadır. Örgütlerde ekip çalışmasının oluşturulabilmesi için öncelikle ulaşılmak istenen hedef belirlenir, ardından birbirleriyle uyum sağlayabilecek çalışanlar belirlenerek bir araya getirilir ve çalışanların birbirleriyle etkili iletişim ve etkileşim kurabilecekleri bir ortam oluşturulur. Örgütte iletişim olanaklarının artırılması, yardımlaşma ve dayanışmanın sağlanması ve bilgi paylaşımının sağlanması çalışanların örgütsel amaçları benimseyerek bu ortak amaç doğrultusunda bir araya gelmelerini ve bu doğrultuda çalışmalarını sağlayabilmektedir. Örgütlerde ekip çalışmasının hakim kılınması çalışanların performans ve verimlilik

düzeylerini artırır, örgütteki bürokrasi engellerini ortadan kaldırarak işlerin daha hızlı bir şekilde yapılmasını ve ürün ve hizmet kalitesinin artırılmasını sağlamaktadır (177).

3.3.4. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Örgütler, güçlü rekabet koşullarında mücadele edebilmek ve varlıklarını koruyabilmek amacıyla sahip oldukları en önemli kaynak olan insan kaynaklarını etkili bir şekilde kullanmalı ve çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerini yükseltmeye yönelik çalışmalar gerçekleştirerek deneyimli elemanlarının örgütte kalmalarını sağlayabilmelidir. Örgütsel bağlılığın sonuçlarını bireysel ve örgütsel açıdan olmak üzere iki grupta incelemek mümkündür.

Örgüt çalışanları, görev ve sorumluluklarını yerine getirerek örgütsel amaçların gerçekleştirilmesini sağlamaktadırlar. Çalışanların örgütteki çabalarının ve çalışmalarının karşılığını almaları, örgütsel amaçları benimsemelerini ve örgütle bütünleşmelerini sağlamaktadır. Çalışanların kişisel amaçları ile örgütsel amaçlarının bütünleşmesi durumunda örgütteki çabalarının kendi amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik çabalar olarak algılanmasını sağlamak ve örgütsel bağlılıklarının artmasını sağlamaktadır. Örgütsel bağlılık düzeyleri yüksek olan çalışanlar örgütsel amaçları gerçekleştirebilmek amacıyla yüksek performans göstermekte ve herhangi bir denetim unsuruna ihtiyaç duymaksızın görev ve sorumluluklarını optimum düzeyde yerine getirmektedirler. Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri arttıkça, örgütleriyle aralarında kurdukları duygusal bağın gücü ve çalışma istekleri artacaktır. Bu durum çalışanların işten ayrılmalarını engelleyecek ve işe devamsızlık düzeyinin asgari seviyelere inmesini

sağlayacaktır. Örgütsel bağlılık, örgütte ortaya çıkabilecek sorunların büyümeden çözüme kavuşturulmasını sağlayacak, çalışanların başarılarını ve örgütsel yaşamlarını artırmaya yönelik çalışmalara gönüllü olarak katılmalarını sağlayacaktır (178).

Örgütsel bağlılıkları yüksek olan çalışanlar, kendilerini örgütün bir parçası olarak göreceğinden dolayı örgütte kalma istekleri artacaktır. Bu durum çalışanların verimliliklerini ve performanslarını artıracak ve örgütsel amaçları gerçekleştirmeye yönelik gayretlerini artıracaktır. Çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin yüksek olması durumunda, örgütlerine güven duymaları sağlanmakta ve örgütsel konulara ilişkin duygu, düşünce ve fikirlerini özgürce ifade etmeleri sağlanabilmektedir. Bu bağlamda çalışanlarının örgütsel bağlılıklarının yüksek olduğu örgütlerde, örgütsel amaçları gerçekleştirecek ve örgütü başarıya ulaştıracak yeni fikirlerin ortaya çıkma olanağının daha yüksek olduğu söylenebilir (179).

Örgütsel bağlılıkları yüksek olan çalışanlar, örgüt içerisinde yaşanan sorunları dışarıya taşırmamakta, örgütlerini sahiplenerek örgüt içi ve örgüt dışı her türlü tehlikelere karşı korumaktadırlar. Çalışanların örgütlerini sahiplenmeleri, örgütsel amaçları benimsemelerini ve bu amaçları gerçekleştirebilmek amacıyla daha çok çalışmalarını sağlayacaktır. Örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanlar üst düzey performans göstererek ürün ve hizmet kalitesini artırmakta ve örgüt imajını yükselterek rakipleri karşısında daha da güçlenmesini sağlamaktadır (180).

Örgütsel bağlılığın olumsuz etkilerinden biri de düşük bağlılıktır. Çalışanların kurumlarında zorunlu olarak isteksizce kalmaları olarak ifade edilen

düşük bağlılık, çalışanların işe geç gelmelerine ve devamsızlık yapmalarına neden olmaktadır. Örgütsel bağlılık düzeyi düşük olan çalışanlar, örgütsel amaçları benimseyememekte ve örgütsel değerlere yabancılık duymaktadır. Bu çalışanların örgüte yönelik tutumları olumsuz yönde olmakta ve örgüt içerisinde negatif tavırlar sergileyebilmektedirler. Örgütsel bağlılığı düşük düzeyde olan çalışanlar zorunlu durumlar nedeniyle örgütte kalmakta, alternatif bir iş bulmaları durumunda örgütten ayrılabilirler (181). Bu çalışanlar işlerini gönülsüzce yaptıklarından dolayı ürün ve hizmet kalitesinin düşmesine ve dolayısıyla örgüt imajının zedelenmesine neden olabilmektedirler. Örgütsel bağlılık düzeyleri düşük olan çalışanlar alternatif iş olanakları aramakta ve alternatif bir iş bulmaları durumunda işten ayrılabilirler. Bu durum örgütlerde işgücü devir hızının artmasına ve diğer çalışanların da örgütsel bağlılık düzeylerinin düşmesine neden olabilmektedir (182).

4. GEREÇ VE YÖNTEM

4.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı Türkiye’de Doğu Anadolu Bölgesi’nde yer alan illerde Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerinde çalışan antrenörlerin iş doyumu ve örgütsel bağlılık düzeylerinin belirlenmesidir.

4.2. Araştırmanın Konusu ve Önemi

İnsan kaynakları, örgütleri başarıya götüren ve örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde etkili olan en önemli unsurdur. Çalışanların örgütsel bağlılık ve iş doyumu düzeyleri, örgüt amaçlarını benimsemelerini ve bu amaçları gerçekleştirebilmek amacıyla gösterdiği çabayı etkileyen en önemli faktörlerdendir. Çalışanların kendilerini örgütün bir parçası olarak hissetmeleri ve örgütte kalma istekleri olarak tanımlanan örgütsel bağlılık, çalışanlarda farklı düzeylerde olabilir. Örgütsel bağlılığın yüksek ya da düşük düzeyde olmasının birtakım etkileri vardır. Örgütsel bağlılığın yüksek olmasının olumlu etkilerinin olduğu gibi birtakım olumsuz etkileri de bulunabilmektedir. Örgüt çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerinin düşük olması işe geç gelme, devamsızlık yapma, ürün ya da hizmet kalitesinin düşmesi, performans ve verimlilik düzeyinde azalma ve örgütteki görev ve sorumluluklarını tam olarak yerine getirmeme gibi birtakım sorunlara neden olabilirken; örgütte ortaya çıkabilecek çatışma durumlarında örgütsel bağlılık düzeyleri düşük olan çalışanların da yenilikçi fikirler ortaya koyabilmelerini sağlayabilmektedir (183).

Çalışanların işlerinden beklentilerini karşılama düzeyi olarak nitelendirilen iş doyumu da örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde ve örgütün başarıya ulaşmasında etkili olan önemli faktörlerden biridir. İş doyumu sağlayabilen çalışanlar, örgütlerini sahiplenir ve örgütsel amaçlarını gerçekleştirebilmek amacıyla optimum düzeyde performans gösterirler. Bu durum ürün ve hizmet kalitesinin artmasını sağlayarak örgüt imajının olumlu yönde etkilenmesini sağlayabilmektedir (122).

Tarihsel süreçte insanlar ve toplumlar tarafından önemsenen spor karşılaşmaları günümüzde de ilgiyle takip edilmekte ve karşılaşmalar küresel çapta gerçekleşmektedir. Bu çalışma bireysel ve takım oyuncularının yetiştirilmesinde etkili rol oynayan antrenörlerin iş doyumu ve örgütsel bağlılık düzeylerinin ve Türk sporuna başarılı sporcular kazandıran antrenörlerin karşılaştıkları sorunların belirlenmesi açısından önem arz etmektedir. Çalışmanın spor bilimleri literatürüne de katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

4.3. Araştırmanın Yöntemi, Evreni ve Örneklemi

Araştırma, Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerinde görev yapan Antrenörlerin İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılıklarının İncelenmesi olduğu için nicel araştırma modellerinden olan tarama (survey) modelinde bir çalışmadır.

Araştırmanın evrenini, Türkiye’de Doğu Anadolu Bölgesinde Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerinde çalışan 368 antrenör oluşturmaktadır

Araştırmanın örneklemini ise 2019-2020 yılı itibariyle Türkiye’de Doğu Anadolu bölgesinde yer alan Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerinde çalışan toplam 283 antrenör oluşturmaktadır.

4.4. Veri Toplama Aracı

Veri toplama araçları araştırmacı ve danışman tarafından hazırlanan, demografik özellikleri (yaş, cinsiyet, medeni durum, branş, eğitim durumu ve toplam çalışma süresi), “Minnesota İş Doyum Ölçeği” ve “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” bir arada kullanılmıştır.

Minnesota İş Doyumu Ölçeği

Araştırmada Loguist (1967) tarafından geliştirilen “Minnesota İş Doyum Ölçeği” kullanılarak antrenörlerin iş doyumu düzeyleri belirlenmiştir. Baycan (184)’ın Türkçeye çevirerek geçerlik ve güvenirlik çalışmalarını yaptığı ölçeğin Cronbach alpha değeri .77 olarak belirlenmiştir. Bu araştırmada, girişim öncesi yapılan ölçümde, ölçeğin Cronbach Alpha değeri içsel doyum boyutu için .91, dışsal doyum boyutu için .86 ve genel doyum boyutu için .94 olarak bulunmuştur. Aydın (183), çalışmasında Minnesota İş Doyum Ölçeğinin alt boyutları için Cronbach alpha değerini hesaplamış ve bu değeri içse doyum alt boyutu için .68, dışsal doyum alt boyutu için .65 ve genel doyum alt boyutu için .66 olarak belirlemiştir.

1-5 puan aralığında sayısal olarak değerlendirilen Minnesota İş Doyum Ölçeği beşli likert türünde bir ölçek olup, 1: Hiç memnun değilim, 2: Memnun değilim 3: Kararsızım, 4: Memnunum ve 5: Çok memnunum şeklinde değerlendirilmektedir. Ters puanlanan herhangi bir maddenin bulunmadığı ölçekte, içsel doyum, dışsal doyum ve genel doyum düzeylerini belirlemeye yönelik toplam 20 madde bulunmaktadır.

İçsel Doyum: 1, 2, 3, 4, 7, 8, 9, 10, 11, 15, 16 ve 20. maddeler ölçeğin ilk boyutu olan içsel doyum düzeylerini belirlemeye yönelik sorulardır. İçsel doyum boyutu takdir edilme, başarma, tanınma, yükselme, işin sorumluluğu, işin kendisi, terfi ve görevde yükselme gibi tatmin olmaya yönelik görev değişikliklerine ilişkin unsurları içermektedir. İçsel doyum alt boyutuna ilişkin maddelerden alınan toplam puanın 12 ile bölünmesi sonucunda örneklem grubunun içsel doyum puanı belirlenmektedir (183).

Dışsal Doyum: 5, 6, 12, 13, 14, 17, 18 ve 19. maddeler ölçeğin ikinci alt boyutu olan dışsal doyum alt boyutunu oluşturmaktadır. Ölçeğin bu alt boyutu yönetici, ast-üst ilişkisi, denetim yöntemi, çalışma şartları, işletme politikası ve yönetsel faktörler ve ücret gibi işe yönelik çevresel unsurlardan oluşmaktadır. Dışsal doyum alt boyutuna ilişkin maddelerden elde edilen puan toplamının 8'e bölünmesi sonucunda örneklem grubunun dışsal doyum puanı belirlenmektedir (183).

Genel Doyum: Ölçekte yer alan içsel doyum ve dışsal doyuma ilişkin tüm maddelerin toplamı genel doyum alt boyutunu oluşturmaktadır. Katılımcıların yaş, cinsiyet, kıdem, unvan ve öğrenim durumu gibi sosyo-demografik özelliklerinin iş doyum ölçeği alt boyutları üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik kişisel bilgi formu ölçeğin başına eklenmiştir (183).

Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Çalışanların üyesi bulundukları örgütün amaç ve değerlerine bağlılık düzeyini, örgütsel faaliyetlere katılım düzeylerini ve örgütün etkililik düzeyini artırmaya yönelik çabalarını ifade eden örgütsel bağlılık, çalışanları örgütsel

amaçları benimseyerek bu amaçları gerçekleştirmeye yönelik daha fazla gayret sarf etmelerini sağlayabilmektedir (185). Bu çalışmada da antrenörlerin örgütsel bağlılık düzeylerini belirleyebilmek amacıyla Meyer ve Allen (154) tarafından geliştirilen Wasti (186) tarafından Türkçe geçerlilik ve güvenirliği yapılan Örgütsel Bağlılık Ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç alt boyutu bulunmaktadır. Literatürde yer alan farklı çalışmalarda ölçeğin üç boyutu doğrulanmıştır (154, 187, 188).

Çalışanların üyesi bulundukları örgütlerine yönelik bağlılık duyguları ve örgütte kalma istekleri örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık alt boyutunu oluşturmaktadır (154, 188). Duygusal bağlılık düzeyleri yüksek olan çalışanlar örgütsel amaçlar doğrultusunda büyük bir özveriyle çalışır ve örgütte kalmayı isterler. Bu durum duygusal bağlılık, örgütlerde en fazla sağlanmaya çalışan bağlılık türü olmasını sağlamıştır. Çalışanların örgütsel amaçları ve değerleri içselleştirmeleri sonucunda ortaya çıkan duygusal bağlılık, örgüt çalışanlarının kendilerini örgütsel amaçları gerçekleştirmede ve başarıya ulaşmada kendilerini sorumlu hissetmelerini sağlamaktadır. Bu nedenden dolayı duygusal bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanlar performans ve verimlilik düzeylerini maksimum düzeyde tutarlar (189).

Çalışanların, örgütten ayrılmalarının kendilerine getireceği mali kayıpları fark ederek kendilerini örgütlerinde kalmaya zorunlu hissetmeleri devam bağlılığı olarak tanımlanır (154, 187, 188). Devam bağlılığı yüksek olan çalışanlar maddi kayıplarla karşı karşıya kalmamak için örgütte kalmaya devam ederler ancak asgari düzeyde performans ve verimlilik gösterirler. Bu bağlılık türünde çalışanlar

örgütteki çabaları ile elde ettikleri maddi kazanımları kıyaslayarak çalışma performanslarını belirlerler (189).

Kendilerini örgütte kalmaya zorunlu hisseden çalışanların duyduğu bağlılık türü olan normatif bağlılık, çalışanların örgütte kalmalarının doğru bir davranış olduğunu düşünmeleri sonucunda ortaya çıkmaktadır. Çalışanların sosyo-kültürel özelliklerine bağlı olan normatif bağlılık, çalışanların sosyal normlara ve bireysel sadakat normlarına bağlı olarak organizasyonda kalma isteklerini ifade etmektedir. İhtiyatlık, itaat ve formalite kavramlarını önemseyen normatif bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanlar, duygusal bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanlar gibi yüksek performans ve verimlilik düzeylerinde faaliyetlerini gerçekleştirirler (189).

Wasti, ölçeğin geçerlilik ve güvenirlik çalışmasını kamu ve özel sektör çalışanları ile yürütmüştür. Kamu örnekleminde ölçeğin Cronbach Alpha değerleri duygusal bağlılık boyutu için .79, normatif bağlılık için .75 ve devam bağlılığı için .58 olarak bulunmuştur. Özel sektör örnekleminde ise Cronbach Alpha değerleri duygusal bağlılık için .78, normatif bağlılık için .80 ve devam bağlılığı için ise .60 olarak bulunmuştur. Bu araştırmanın ilk ölçümünde ölçeğin alt boyutlarının Cronbach Alpha değerleri duygusal bağlılık için .76, normatif bağlılık için .84 ve devam bağlılığı için .74 olarak belirlenmiştir.

4.5. Verilerin Elde Edilmesi

Araştırmada Doğu Anadolu Bölgesi'nde yer alan Elazığ, Bingöl, Muş, Erzurum, Malatya, Van, Erzincan, Kars, Iğdır, Ardahan, Hakkari, Ağrı, Bitlis, Tunceli olmak üzere toplam 14 ilde Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerinde çalışan

antrenörlere iş doyumu ve örgütsel bağlılık anketleri uygulanmıştır. Araştırmacı anket formlarını il spor müdürlüklerinde görev yapan antrenörlere posta yoluyla ulaştırarak doldurmalarını sağlamış ve anket formlarını iller bazında sınıflandırmıştır.

4.6. Verilerin Analizi

Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumu ölçeklerinden elde edilen veriler SPSS 22.0 paket programına aktararak demografik verilere ilişkin yüzde ve frekans değerleri belirlenmiştir. Verilerin analizinde uzmanların yardım ve görüşlerine başvurulmuştur. Antrenörlerin örgütsel bağlılık ve iş doyumu düzeylerinin cinsiyet, medeni durum ve branş değişkenlerine göre ikili grup karşılaştırmalarında bağımsız gruplar t testi (independent samples t-test), yaş, eğitim ve mesleki kıdem gibi çoklu grup karşılaştırmalarında ve gruplar arasındaki farklılıklarda ANOVA testi kullanılmıştır. ANOVA testi sonucunda elde edilen anlamlı farklılık değerlerinin hangi grup lehine gerçekleştiğini belirleyebilmek için Tukey Testi gerçekleştirilmiştir. Antrenörlerin demografik özellikleri ile örgütsel bağlılık ve iş doyumu ölçeklerinin alt boyutlarına katılım düzeyleri arasındaki ilişkinin yönünü ve gücünü belirleyebilmek amacıyla korelasyon testi; demografik özelliklerinin örgütsel bağlılık ve iş doyumu ölçeği alt boyutları üzerindeki etki düzeyini belirleyebilmek amacıyla da regresyon testi gerçekleştirilmiştir. Yapılan istatistiksel analizler sonucunda elde edilen bulgular yorumlanarak tablolarla desteklenmiştir. Yapılan istatistiksel analizlerde gruplar arasındaki farklılığın belirlenmesine yönelik anlamlılık düzeyi $p<0,05$ olarak kabul edilmiştir.

5. BULGULAR

5.1. Katılımcıların Sosyo-Demografik Özelliklerine Ait Bulgular

Tablo 1. Araştırmaya Katılan Antrenörlerin Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılım Değerleri

Cinsiyet	N	%
Erkek	214	75,6
Kadın	69	24,4
Toplam	283	100,0

Tablo 1 incelendiğinde Antrenörlerin %75,6'sının (214) erkek, %24,4'ünün de (69) kadın antrenörler den oluştuğu görülmektedir.

Tablo 2. Araştırmaya Katılan Antrenörlerin Yaş Değişkenine Göre Dağılım Değerleri

Yaş	N	%
21-29 yaş	68	24,0
30-39 yaş	146	51,6
40 yaş ve üstü	69	24,4
Total	283	100,0

Tablo 2'yebakıldığında araştırmaya katılan antrenörlerin %24,0'inin 21-29 yaş (68 kişi), %51,6'ünün 30-39 yaş (146 kişi) ve %24,4'ünün 40 yaş ve üzeri (69) kişi aralığında olduğu görülmektedir.

Tablo 3. Araştırmaya Katılan Antrenörlerin Medeni Durum Değişkenine Göre Dağılım Değerleri

Medeni durum	N	%
Evli	141	49,8
Bekâr	142	50,2
Total	283	100,0

Tablo 3 incelendiğinde araştırmaya katılan antrenörlerin medeni durumlarına bakıldığında %49,8'ünün evli, %50,2'sinin de bekâr olduğu belirlenmiştir.

Tablo 4. Araştırmaya Katılan Antrenörlerin Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Dağılım Değerleri

Eğitim	N	%
Lise	69	24,4
Ön lisans	20	7,1
Lisans	167	59,0
Lisansüstü	27	9,5
Total	283	100,0

Tablo 4 incelendiğinde araştırmaya katılan antrenörlerin %7,1'inin ön lisans, %9,5'inin lisans, %24,4'ünün lise ve %59,0'unun da lisans mezunu olduğu görülmektedir.

Tablo 5. Araştırmaya Katılan Antrenörlerin Branş Durumu Değişkenine Göre Dağılım Değerleri

Branş	N	%
Takım	111	39,2
Bireysel	172	60,8
Total	283	100,0

Tablo 5. incelendiğinde araştırmaya katılan antrenörlerin %39,2'sinin takım sporları ile %60,8'inin ise bireysel spor branşları olduğu görülmektedir.

Tablo 6. Araştırmaya Katılan Antrenörlerin Çalışma Yılı Değişkenine Göre Dağılım Değerleri

Çalışma yılı	N	%
5 yıldan az	94	33,2
5-9 yıl	99	35,0
10-14 yıl	59	20,8
15 yıl ve üstü	31	11,0
Total	283	100,0

Tablo 6 incelendiğinde araştırmaya katılan antrenörlerin %33,2'si (5 yıldan az), %35,0'ını (5-9 yıl),%20,8'i (10-14),%11,0'ının da (15 yıl ve üstü) çalışan antrenörlerden oluşmaktadır.

Tablo 7. Araştırmaya Katılan Antrenörlerin Görev Yaptıkları İllere Göre Dağılım Değerleri

Şehir	N	%
Elazığ	33	11,7
Malatya	41	14,5
Bingöl	12	4,2
Tunceli	15	5,3
Erzincan	21	7,4
Erzurum	23	8,1
Muş	16	5,7
Bitlis	21	7,4
Hakkari	14	4,9
Van	25	8,8
Ağrı	20	7,1
Iğdır	14	4,9
Kars	15	5,3
Ardahan	13	4,6
Total	283	100,0

Tablo 7 incelendiğinde katılan antrenörlerden %14,5'inin Malatya, %11,7'sinin Elazığ, %8,8'inin Van, %8,1'inin Erzurum, %7,4'ünün Erzincan, %7,4'ünün Bitlis, %7,1'inin Ağrı, %5,7'sinin Muş, %5,3'ünün Kars, %5,3'ünün Tunceli, %4,9'unun Hakkari, %4,6'sının Ardahan ve %4,2'sinin de Bingöl ilinde görev yaptıkları görülmektedir.

5.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyutları Puanlarına İlişkin Bulgular

Tablo 8. Araştırmaya Katılan Antrenörlerin Cinsiyet Değişkeni Açısından Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları Puan Ortalamaları Dağılım Değerleri

ÖRGÜTSEL	CİNSİYET	N	X	ss	t	p
Duygusal	Erkek	214	4,1355	,91448	-,507	,613
	Kadın	69	4,1981	,81413		
Devam	Erkek	214	4,5911	1,12941	1,036	,301
	Kadın	69	4,4324	1,03308		
Normatif	Erkek	214	4,5857	1,16948	-,588	,557
	Kadın	69	4,6787	1,05654		

Antrenörlerin cinsiyetleri ile örgütsel bağlılık ölçeğinin duygusal, devam ve normatif bağlılık alt boyutları ortalamaları arasındaki farklılık düzeyini belirleyebilmek amacıyla bağımsız gruplar t testi uygulanmıştır. t testi sonucunda araştırmaya katılan antrenörlerin cinsiyetleri ile duygusal, devam ve normatif bağlılık alt boyut puanları arasında anlamlı düzeyde farklılığın bulunmadığı belirlenmiştir ($p>0,05$).

Tablo 9. Araştırmaya Katılan Antrenörlerin Yaş Değişkeni Açısından Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları Puan Ortalamaları Dağılım Değerleri

Örgütsel Bağlılık	Yaş	N	X	ss	F	p
Duygusal	21-29 Yaş	68	4,1789	,91029	,591	,554
	30-39 Yaş	146	4,0982	,87509		
	40 Yaş Ve Üstü	69	4,2343	,90673		
	Total	283	4,1508	,89006		
Devam	21-29 Yaş	68	4,6765	1,22741	1,573	,209
	30-39 Yaş	146	4,5868	1,06911		
	40 Yaş Ve Üstü	69	4,3575	1,05071		
	Total	283	4,5524	1,10701		
Normatif	21-29 Yaş	68	4,6789	1,10190	,729	,483
	30-39 Yaş	146	4,6427	1,13073		
	40 yaş ve üstü	69	4,4662	1,20680		
	Total	283	4,6084	1,14185		

Antrenörlerin yaş durumu ile örgütsel bağlılık ölçeğinin duygusal, devam ve normatif bağlılık alt boyutları ortalamaları arasındaki farklılık düzeyini belirleyebilmek amacıyla ANOVA testi uygulanmıştır. ANOVA testi sonucunda katılımcıların yaşları ile örgütsel bağlılık ölçeğinin duygusal, devam ve normatif bağlılık alt boyutları puan ortalamaları arasında anlamlı fark bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 10. Araştırmaya Katılan Antrenörlerin Medeni Durum Değişkeni ile Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları Puan Ortalamaları Dağılım Değerleri

Örgütsel Bağlılık	Medeni Durum	N	X	ss	t	p
Duygusal	Evli	141	4,1667	,97285	,299	,765
	Bekar	142	4,1350	,80261		
Devam	Evli	141	4,5355	1,15981	-,256	,798
	Bekar	142	4,5692	1,05582		
Normatif	Evli	141	4,6714	1,22035	,925	,356
	Bekar	142	4,5458	1,05878		

Antrenörlerin medeni durumları ile örgütsel bağlılık ölçeğinin duygusal, devam ve normatif bağlılık alt boyutları ortalamaları arasındaki farklılık düzeyini belirleyebilmek amacıyla bağımsız gruplar t testi uygulanmıştır. t testi sonucunda antrenörlerin medeni durumları ile duygusal, devam ve normatif bağlılık alt boyut puanları arasında anlamlı düzeyde farklılığın bulunmadığı belirlenmiştir ($p>0,05$).

Tablo 11. Araştırmaya Katılan Antrenörlerin Eğitim Değişkeni ile Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları Puan Ortalamaları Dağılım Değerleri

Örgütsel Bağlılık	Eğitim	N	X	ss	F	p
Duygusal	Lise	69	3,9589	,79078	1,871	,135
	Ön Lisans	20	4,3833	,94141		
	Lisans	167	4,1766	,88072		
	Lisansüstü	27	4,3086	1,08968		
	Total	283	4,1508	,89006		
Devam	Lise	69	4,2754	,98553	2,532	,057
	Ön Lisans	20	4,8417	1,16538		
	Lisans	167	4,6537	1,09275		
	Lisansüstü	27	4,4198	1,33523		
	Total	283	4,5524	1,10701		
Normatif	Lise	69	4,4275	1,13237	4,637	,004*
	Ön Lisans*	20	4,8667	1,42923		
	Lisans*	167	4,7525	1,04706		
	Lisansüstü**	27	3,9877	1,27427		
	Total	283	4,6084	1,14185		

* p<0,05

Antrenörlerin eğitim durumu ile örgütsel bağlılık ölçeğinin duygusal, devam ve normatif bağlılık alt boyut ortalamaları arasındaki farklılık düzeyini belirleyebilmek amacıyla ANOVA testi uygulanmıştır. Yapılan istatistiksel analiz sonucunda antrenörlerin eğitim durumu ile normatif bağlılık alt boyutuna katılım puanları arasında anlamlı düzeyde farklılığın bulunduğu belirlenmiştir (p<0.05).

Antrenörlerin alt boyut puanlarının hangi eğitim düzeyinde farklılaştığını belirleyebilmek için ikili karşılaştırmalar yapılmış ön lisans ve lisans mezunu antrenörlerin normatif bağlılık alt boyut puanlarının lisans üstü eğitim düzeyine sahip antrenörlerden anlamlı derecede yüksek olduğu tespit edilmiştir ($p=0,004<0,05$). Örgütsel bağlılık ölçeğinin diğer alt boyutları olan duygusal ve devam alt boyutları ile antrenörlerin eğitim durumları arasında anlamlı fark bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 12. Araştırmaya Katılan Antrenörlerin Branş Değişkeni ile Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları Puan Ortalamaları Dağılım Değerleri

Örgütsel Bağlılık	Branş Türü	N	X	ss	t	p
Duygusal	Takım	111	4,1877	,87013	,560	,576
	Bireysel	172	4,1269	,90440		
Devam	Takım	111	4,8438	1,07127	3,634	,000*
	Bireysel	172	4,3643	1,09179		
Normatif	Takım	111	4,6186	1,04262	,121	,904
	Bireysel	172	4,6017	1,20448		

* $p<0,05$

Antrenörlerin branşları ile örgütsel bağlılık ölçeğinin duygusal, devam ve normatif bağlılık alt boyutları ortalamaları arasındaki farklılık düzeyini belirleyebilmek amacıyla bağımsız gruplar t testi uygulanmıştır. Yapılan istatistiksel analiz sonucunda katılımcıların branşları ile devam bağlılığı alt boyutuna katılım puanları arasında anlamlı farklılığın olduğu ($p=0,00$; $p<0,05$) bireysel sporcu antrenörlerinin devam bağlılığı alt boyut puanlarının takım sporları antrenörlerinden daha düşük düzeyde olduğu belirlenmiştir. Örgütsel

bağlılık ölçeğinin duygusal ve normatif alt boyutları ile branş değişkeni arasında anlamlı düzeyde farklılığın bulunmadığı belirlenmiştir ($p>0,05$).

Tablo 13. Araştırmaya Katılan Antrenörlerin Çalışma Yılı Değişkeni İle Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları Puan Ortalamaları

Örgütsel Bağlılık	Çalışma Yılı	N	X	ss	F	p
Duygusal	5 Yıldan Az	94	4,1915	,83099	,924	,430
	5-9 Yıl	99	4,0370	,92169		
	10-14 Yıl	59	4,2627	,91716		
	15 Yıl Ve Üstü	31	4,1774	,91179		
	Total	283	4,1508	,89006		
Devam	5 Yıldan Az	94	4,5532	1,14358	,695	,556
	5-9 Yıl	99	4,6128	1,06661		
	10-14 Yıl	59	4,5876	1,11947		
	15 Yıl Ve Üstü	31	4,2903	1,11386		
	Total	283	4,5524	1,10701		
Normatif	5 Yıldan Az	94	4,5816	1,14737	,543	,653
	5-9 Yıl	99	4,5236	1,05812		
	10-14 Yıl	59	4,7429	1,11044		
	15 Yıl Ve Üstü	31	4,7043	1,43611		
	Total	283	4,6084	1,14185		

Antrenörlerin çalışma yılı durumu ile örgütsel bağlılık ölçeğinin duygusal, devam ve normatif bağlılık alt boyutlarına katılım ortalamaları arasındaki farklılık düzeyini belirleyebilmek amacıyla ANOVA testi uygulanmıştır. ANOVA testi sonucunda antrenörlerin çalışma yılı ile örgütsel bağlılık ölçeğinin duygusal, devam ve normatif bağlılık alt boyutları puan ortalamaları arasında fark bulunmamıştır ($p>0,05$).

5.3. İş Doyumu Ölçeği Alt Boyutları Puanlarına İlişkin Bulgular

Tablo14. Araştırmaya Katılan Antrenörlerin Cinsiyet Değişkeni İle İş Doyumu Alt Boyutları Dağılım Değerleri

İş Doyumu	Cinsiyet	N	X	ss	t	p
İçsel Doyum	Erkek	214	3,7305	,62084	,971	,333
	Kadın	69	3,6473	,61373		
Dışsal Doyum	Erkek	214	3,4620	,73124	1,059	,291
	Kadın	69	3,3587	,61533		
Genel Doyum	Erkek	214	7,1926	1,17463	1,188	,236
	Kadın	69	7,0060	,99496		

Antrenörlerin cinsiyetleri ile iş doyumu ölçeğinin içsel doyum, dışsal doyum ve genel doyum alt boyut ortalamaları arasındaki farklılık düzeyini belirleyebilmek amacıyla bağımsız gruplar t testi uygulanmıştır. Yapılan istatistiksel analiz sonucunda antrenörlerin cinsiyetleri ile içsel doyum, dışsal doyum ve genel doyum alt boyut puanları arasında anlamlı düzeyde farklılığın bulunmadığı belirlenmiştir ($p>0,05$).

Tablo 15. Araştırmaya Katılan Antrenörlerin Yaş Değişkeni İle İş Doyumu Alt Boyutları Dağılım Değerleri

İş Doyumu	Yaş	N	X	ss	F	p
İçsel Doyum	21-29 yaş	68	3,7426	,64127	,904	,406
	30-39 yaş	146	3,7363	,61104		
	40 yaş ve üstü	69	3,6232	,61464		
	Total	283	3,7102	,61906		
Dışsal Doyum	21-29 yaş**	68	3,6746	,61773	5,580	,004*
	30-39 yaş*	146	3,3878	,67844		
	40 yaş ve üstü*	69	3,3062	,79073		
	Total	283	3,4368	,70510		
Genel Doyum	21-29 yaş*	68	7,4173	1,06243	3,281	,039*
	30-39 yaş	146	7,1241	1,09792		
	40 yaş ve üstü*	69	6,9293	1,23843		
	Total	283	7,1471	1,13459		

* p<0,05

Antrenörlerin yaşları ile iş doyumu ölçeğinin içsel doyum, dışsal doyum ve genel doyum alt boyut ortalamaları arasındaki farklılık düzeyini belirleyebilmek amacıyla ANOVA testi uygulanmıştır. ANOVA testi sonucunda antrenör yaşları ile dışsal doyum ve genel doyum alt boyut puanları arasında anlamlı düzeyde farklılığın bulunduğu belirlenmiştir (p<0.05). Antrenör alt boyutlara göre puanlarının hangi yaş gruplarında farklılaştığını belirleyebilmek

için yapılan testlerde; (21-29) yaş grubunda yer alan antrenörlerin dışsal doyum alt boyutuna katılım puanlarının (30-39) yaş ve (40) yaş ve üzeri yaş grubunda bulunan antrenörlerden anlamlı derecede yüksek olduğu; antrenörlerin yaşları arttıkça genel doyum düzeylerinin düştüğü tespit edilmiştir ($p=0,004<0,05$). 21-29 yaş grubunda yer alan antrenörlerin genel doyum alt boyutuna katılım puanlarının 40 yaş ve üstü yaş grubunda yer alan antrenörlerden anlamlı düzeyde yüksek olduğu, antrenörlerin yaş artışına bağlı olarak iş doyum düzeylerinin azaldığı tespit edilmiştir ($p=0,039<0,05$). İş doyum ölçeğinin içsel doyum alt boyutu ile antrenörlerin yaşları arasında fark bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 16. Araştırmaya Katılan Antrenörlerin Medeni Durum Değişkeni İle İş Doyumu Alt Boyutları Dağılım Değerleri

İş Doyumu	Medeni durum	N	X	ss	t	p
İçsel Doyum	Evli	141	3,8404	,58786	3,599	,000*
	Bekar	142	3,5810	,62416		
Dışsal Doyum	Evli	141	3,4255	,73238	-,268	,789
	Bekar	142	3,4481	,67933		
Genel Doyum	Evli	141	7,2660	1,12711	1,763	,079
	Bekar	142	7,0290	1,13361		

* $p<0,05$

Antrenörlerin medeni durumları ile iş doyum ölçeğinin içsel doyum, dışsal doyum ve genel doyum alt boyut ortalamaları arasındaki farklılık düzeyini belirleyebilmek amacıyla bağımsız gruplar t testi uygulanmıştır. Yapılan istatistiksel analiz sonucunda antrenörlerin medeni durumları ile içsel doyum alt boyut puanları arasında anlamlı düzeyde farklılığın bulunduğu ($p=0,00$; $p<0,05$), evli antrenörlerin içsel doyum alt boyut düzeylerinin bekâr antrenörlere oranla

daha yüksek olduğu; antrenörlerin dışsal doyum ile genel doyum düzeylerinin medeni durum değişkenine göre anlamlı olarak farklılaşmadığı belirlenmiştir ($p>0,05$).

Tablo 17. Araştırmaya Katılan Antrenörlerin Eğitim Durumu Değişkeni İle İş Doyumu Alt Boyutları Dağılım Değerleri

İş doyumu	Eğitim	N	X	ss	F	p
İçsel Doyum	Lise***	69	3,3804	,56075	9,917	,000*
	Önlisans*	20	3,9500	,49736		
	Lisans*	167	3,7939	,60272		
	Lisansüstü*	27	3,8580	,65853		
	Total	283	3,7102	,61906		
Dışsal Doyum	lise	69	3,2464	,75488	2,408	,067
	önlisans	20	3,4000	,79327		
	lisans	167	3,5120	,66813		
	lisansüstü	27	3,4861	,67523		
	Total	283	3,4368	,70510		
Genel Doyum	Lise***	69	6,6268	1,08429	6,808	,000*
	Önlisans*	20	7,3500	1,09519		
	Lisans*	167	7,3059	1,11229		
	Lisansüstü*	27	7,3441	1,07682		
	Total	283	7,1471	1,13459		

* $p<0,05$

Antrenörlerin eğitim durumları ile iş doyumunu ölçeğinin içsel doyum, dışsal doyum ve genel doyum alt boyut ortalamaları arasındaki farklılık düzeyini belirleyebilmek amacıyla ANOVA testi uygulanmıştır. Yapılan istatistiksel analiz sonucunda antrenörlerin eğitim durumları ile içsel doyum ve genel doyum alt boyutlarına katılım puanları arasında anlamlı düzeyde farklılığın bulunduğu belirlenmiştir ($p<0.05$).Antrenörlerin alt boyutlara katılım puanlarının hangi

eğitim düzeyi gruplarında farklılaştığını belirleyebilmek için yapılan testlerde; lise mezunu grubunda yer alan antrenörlerin içsel doyum alt boyutuna katılım puanlarının önlisans, lisans ve lisansüstü mezunu grubunda bulunan antrenörlerden anlamlı derecede düşük olduğu tespit edilmiştir ($p=0,00<0,05$). Lise mezunu grubunda yer alan antrenörlerin genel doyum alt boyut puanlarının önlisans, lisans ve lisansüstü mezunu grubunda yer alan antrenörlerden anlamlı düzeyde düşük olduğu tespit edilmiştir ($p=0,00<0,05$). İş doyumunu ölçeğinin dışsal doyum alt boyutu ile antrenörlerin eğitim durumları arasında fark bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 18. Araştırmaya Katılan Antrenörlerin Branş Değişkeni İle Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları Dağılım Değerleri

İş Doyumu	Branş Türü	N	X	ss	t	p
İçsel Doyum	Takım	111	3,6772	,64892	-,721	,471
	Bireysel	172	3,7316	,59996		
Dışsal Doyum	Takım	111	3,4707	,71409	,649	,517
	Bireysel	172	3,4150	,70045		
Genel Doyum	Takım	111	7,1479	1,17487	,010	,992
	Bireysel	172	7,1466	1,11130		

Antrenörlerin branş türü değişkeni ile iş doyumunu ölçeğinin içsel doyum, dışsal doyum ve genel doyum alt boyut ortalamaları arasındaki farklılık düzeyini belirleyebilmek amacıyla ANOVA testi uygulanmıştır. ANOVA testi sonucunda antrenörlerin yaşları ile iş doyumunu ölçeğinin içsel doyum, dışsal doyum ve genel doyum alt boyut puan ortalamaları arasında fark bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo19. Araştırmaya Katılan Antrenörlerin Çalışma Yılı Değişkeni İle İş Doyumu Alt Boyutları Dağılım Değerleri

İş Doyumu	Çalışma yılı	N	X	ss	F	p
İçsel Doyum	5 yıldan az	94	3,7376	,60476	,308	,819
	5-9 yıl	99	3,6625	,65610		
	10-14 yıl	59	3,7415	,59345		
	15 yıl ve üstü	31	3,7204	,60803		
	Total	283	3,7102	,61906		
Dışsal Doyum	5 yıldan az	94	3,5266	,73137	2,190	,089
	5-9 yıl	99	3,4697	,58633		
	10-14 yıl	59	3,3771	,72831		
	15 yıl ve üstü	31	3,1734	,87123		
	Total	283	3,4368	,70510		
Genel Doyum	5 yıldan az	94	7,2642	1,13330	,865	,459
	5-9 yıl	99	7,1322	1,06564		
	10-14 yıl	59	7,1186	1,16111		
	15 yıl ve üstü	31	6,8938	1,30054		
	Total	283	7,1471	1,13459		

Antrenörlerin çalışma yılı değişkeni ile iş doyumu ölçeğinin içsel doyum, dışsal doyum ve genel doyum alt boyut ortalamaları arasındaki farklılık düzeyini belirleyebilmek amacıyla ANOVA testi uygulanmıştır. ANOVA testi sonucunda antrenörlerin çalışma yılı değişkeni ile iş doyumu ölçeğinin içsel doyum, dışsal doyum ve genel doyum alt boyutları puan ortalamaları arasında fark bulunmamıştır ($p>0,05$).

5.4. Korelasyon ve Regresyon Testlerine İlişkin Bulgular

Araştırmada belirlenen hipotezlerin doğruluğunu belirleyebilmek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizi, bağımlı ve bağımsız gruplar arasındaki ilişkiyi belirleyebilmek amacıyla gerçekleştirildiği için, bu bağlamda öncelikle korelasyon analizi yapılarak değişkenler arasındaki ilişki belirlenmiştir. Bu bağlamda bağımlı değişkenler olan örgütsel bağlılık ve iş doyumu ölçekleri alt boyutları ile bağımsız değişkenler olan antrenörlerin sosyo-demografik özellikleri (yaş, cinsiyet, medeni durum, branş, eğitim) arasındaki ilişki belirlenmiştir.

Korelasyon analizi sonucunda elde edilen sonuçlar Pearson korelasyon katsayısı (r) değeri göz önünde bulundurularak değerlendirilir. -1,00 ile +1,00 arasında değişen değerlere sahip olabilen korelasyon katsayısının 0,00-0,30 aralığında bir değer olması bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişki düzeyinin düşük olduğunu, 0,30-0,70 aralığında bir değer olması değişkenler arasında orta düzeyde bir ilişkinin olduğunu e 0,70-1,00 aralığında bir değer olması ise değişkenler arasında yüksek düzeyde bir ilişki olduğunu göstermektedir. Değerlerin önünde negatif (-) ya da pozitif (+) işaretin olması ise değerler arasındaki ilişkinin negatif ya da pozitif yönlü olduğunu yani bir başka deyişle negatif işaret bulunması değişkenlerden birinin artması halinde diğerinin azalacağını ya da birinin azalması halinde diğerinin artacağını; pozitif işaret ise değerlerden birinin artması halinde diğerinin de artacağını ya da birinin azalması halinde diğerinin de azalacağını göstermektedir (187).

5.4.1. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyutlarına İlişkin Korelasyon ve Regresyon Analizi Bulguları

Tablo 20. Duygusal bağlılık alt boyutu ile antrenörlerin sosyo-demografik özellikleri arasındaki korelasyonları

Pearson Correlation		Duygusal	Yaş	Cinsiyet	Medeni	Branş	Eğitim
	Duygusal	1,000	,019	,044	-,040	,004	,141*
	Yaş		1,000	-,161	-,444	,121	-,270
	Cinsiyet			1,000	-,026	,045	,074
	Medeni				1,000	-,079	-,009
	Branş					1,000	,001
	Eğitim						1,000
Sig. (1-tailed)	Duygusal		,373	,230	,253	,470	,009*
	Yaş			,003	,000	,021	,000
	Cinsiyet				,329	,224	,107
	Medeni					,094	,439
	Branş						,490
	Eğitim						

* p<0,05

Tablo 20’de görüldüğü gibi tüm korelasyon katsayısı değerlerinin 0.70’in altındadır. Bu durum çoklu korelasyonun olmadığını ve normallik varsayımının istenilen ve beklenen düzeyde olduğunu göstermektedir.

Tablo 20 incelendiğinde örgütsel bağlılık ölçeğinin duygusal bağlanma alt boyutu ile antrenörlerin eğitim durumları ($r=,14$; $p=0,009$; $p<0,05$) arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki bulunurken; yaş, cinsiyet, medeni durum ve branş durumları arasında herhangi bir ilişki bulunmadığı belirlenmiştir. Bu bağlamda yüksek eğitim düzeyine sahip antrenörlerin duygusal bağlılık düzeylerinin de

yüksek olduğu; eğitim düzeyi düşük olan antrenörlerin duygusal bağlılık düzeylerinin düşük olduğu söylenebilir.

Araştırmaya katılan antrenörlerin sosyo-demografik özellikleri ile duygusal bağlılık alt boyutu arasındaki ilişkiye yönelik regresyon analizi sonuçları Tablo 21’de verilmiştir.

Tablo 21. Duygusal bağlılık alt boyutu ile antrenörlerin sosyo-demografik özellikleri arasındaki regresyonları

Demografik Veriler	Duygusal Bağlılık						
	B	ss	t	p	R ²	F	p
Eğitim	,140	,056	2,488	0,013	,025	1,439	0,210

Tablo 21’e bakıldığında araştırmaya katılan antrenörlerin eğitim düzeylerinin (bağımsız değişken), duygusal bağlılık düzeyleri (bağımlı değişken) üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu ,“duygusal bağlılık” alt ölçeğini (bağımlı değişken) eğitim bağımsız değişkeninin 0,056 %5,6 oranında etkilediği ve eğitim düzeyinin duygusal bağlılık düzeyini artırdığı görülmektedir (B=0,140, ss=0,056; p=0,013; p<0,05). Bu nedenle “H₀: Çalışmaya katılan antrenörlerin Örgütsel Bağlılık Ölçeğini oluşturan duygusal bağlılık alt boyutu ortalamalarının bağımsız değişkenler olan demografik değişkenlerle (yaş, cinsiyet, medeni durum, branş ve eğitim) arasındaki ilişkinin çoklu lineer regresyon modeli üzerinde etkisi vardır” hipotezi kabul edilmiştir. Buna göre eğitim değişkeni, duygusal bağlılık düzeyini etkilemiştir ve model denklemi “ $Y=B_0+B_1X_1+ B_2X_2+... B_kX_k+ \epsilon$ ” formülüne göre hesaplanmıştır.

Burada

Y : bağımlı değişken;

B_0 : Sabit terim;

B_j : regresyon katsayıları

X_k : Bağımsız değişkenler

ε : Hata terimidir

Duygusal bağlılık değişkenine göre model denklemi

$$Y = 6.740 + (-0.140X_1)$$

şeklindedir

Tablo 22. Devam bağlılığı alt boyutu ile antrenörlerin sosyo-demografik özellikleri arasındaki korelasyonları

Pearson Correlation		Devam	Yaş	Cinsiyet	Medeni	Branş	Eğitim
	Devam	1,000	-,164*	,039	-,001	-,179*	,079
	Yaş		1,000	-,160	-,446	,123	-,271
	Cinsiyet			1,000	-,024	,043	,075
	Medeni				1,000	-,075	-,011
	Branş					1,000	,004
	Eğitim						1,000
Sig. (1-tailed)	Duygusal		,003	,254	,491	,001	,093
	Yaş			,003	,000	,020	,000
	Cinsiyet			.	,341	,237	,104
	Medeni					,106	,428
	Branş						,475
	Eğitim						

* p<0,05

Tablo 22’de görüldüğü gibi tüm korelasyon katsayısı değerlerinin 0.70’in altındadır. Bu durum çoklu korelasyonun olmadığını ve normallik varsayımının istenilen ve beklenen düzeyde olduğunu göstermektedir.

Tablo 22 incelendiğinde örgütsel bağlılık ölçeğinin devam bağlılığı alt boyutu ile antrenörlerin yaş ($r = -.16$; $p = 0,003$; $p < 0,05$) ile branş ($r = -.17$; $p = 0,001$; $p < 0,05$) durumları arasında negatif yönlü zayıf bir ilişki bulunurken; cinsiyet, medeni durum ve eğitim durumları arasında anlamlı düzeyde bir farklılık bulunmadığı belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan antrenörlerin sosyo-demografik özellikleri ile devam bağlılığı alt boyutu arasındaki ilişkiye yönelik regresyon analizi sonuçları Tablo 23’de verilmiştir.

Tablo 23. Devam bağlılığı alt boyutu ile antrenörlerin sosyo-demografik özellikleri arasındaki regresyonları

Demografik Veriler	Devam Bağlılığı						
	B	ss	t	p	R ²	F	p
Yaş	-,033	,013	-2,472	,014	,061	3,600	,004*
Branş	-,471	,168	-2,812	,005			

* $p < 0,05$

Tablo 23’e bakıldığında araştırmaya katılan antrenörlerin yaş ve branş değişkenlerinin (bağımsız değişken), devam bağlılığı düzeyleri (bağımlı değişken) üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu ,“devam bağlılığı” alt ölçeğini (bağımlı değişken) yaş bağımsız değişkeninin 0,013 %1,3 oranında; branş bağımsız değişkeninin ise 0,168 %16,8 oranında etkilediği; yaş ($B = 0,033$, $ss = 0,013$; $p = 0,014$; $p < 0,05$) ve branş ($B = -0,471$, $ss = 0,168$; $p = 0,005$; $p < 0,05$) değişkenlerinin duygusal

bağlılık düzeyini negatif yönde etkilediği belirlenmiştir. Bu nedenle “H₁: Çalışmaya katılan antrenörlerin Örgütsel Bağlılık Ölçeğini oluşturan devam bağlılığı alt boyutu ortalamalarının bağımsız değişkenler olan demografik değişkenlerle (yaş, cinsiyet, medeni durum, branş ve eğitim) arasındaki ilişkinin çoklu lineer regresyon modeli üzerinde etkisi vardır” hipotezi kabul edilmiştir. Buna göre yaş ve branş değişkenleri, devam bağlılığı düzeyini etkilemişlerdir ve model denklemi “ $Y=B_0+B_1X_1+ B_2X_2+... B_kX_k+ \varepsilon$ ” formülüne göre hesaplanmıştır.

Buna göre devam bağlılığı değişkenine göre model denklemi

$$Y = 6.740 + (-0.033X_1) + (-0.471X_2)$$

şeklindedir.

Tablo 24. Normatif bağlılık alt boyutu ile antrenörlerin sosyo-demografik özellikleri arasındaki korelasyonları

Pearson Correlation		Normatif	Yaş	Cinsiyet	Medeni	Branş	Eğitim
	Normatif	1,000	-,020	,033	-,097	,021	,044
	Yaş		1,000	-,161	-,444	,121	-,270
	Cinsiyet			1,000	-,026	,045	,074
	Medeni				1,000	-,079	-,009
	Branş					1,000	,001
	Eğitim						1,000
Sig. (1-tailed)	İçsel Doyum		,367	,291	,051	,363	,230
	Yaş			,003	,000	,021	,000
	Cinsiyet				,329	,224	,107
	Medeni					,094	,439
	Branş						,490
	Eğitim						

Tablo 24’de görüldüğü gibi tüm korelasyon katsayısı değerlerinin 0.70’in altındadır. Bu durum çoklu korelasyonun olmadığını ve normallik varsayımının istenilen ve beklenen düzeyde olduğunu göstermektedir.

Tablo 24 incelendiğinde örgütsel bağlılık ölçeğinin normatif bağlılık alt boyutu ile antrenörlerin sosyo-demografik (yaş, cinsiyet, medeni durum, branş, eğitim) özellikleri ile normatif bağlılık düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı düzeyde bir ilişkinin bulunmadığı ($p < 0,05$) tespit edilmiştir. Bu nedenden dolayı antrenörlerin sosyo-demografik özellikleri ile normatif bağlılık alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik regresyon analizi yapılamamıştır. Bu nedenle “H₂: Çalışmaya katılan antrenörlerin Örgütsel Bağlılık Ölçeğini oluşturan normatif bağlılık alt boyutu ortalamalarının bağımsız değişkenler olan demografik değişkenlerle (yaş, cinsiyet, medeni durum, branş ve eğitim) arasındaki ilişkinin çoklu lineer regresyon modeli üzerinde etkisi vardır” hipotezi reddedilmiştir.

5.4.2. İş Doyumu Ölçeği Alt Boyutlarına İlişkin Korelasyon ve Regresyon Aanalizi Bulguları

Tablo 25. İçsel doyum alt boyutu ile antrenörlerin sosyo-demografik özellikleri arasındaki korelasyonları

		İçsel Doyum	Yaş	Cinsiyet	Medeni	Branş	Eğitim
Pearson Correlation	İçsel Doyum	1,000	-,037	-,035	-,248*	-,005	,265*
	Yaş		1,000	-,169	-,450	,127	-,282
	Cinsiyet			1,000	-,020	,057	,072
	Medeni				1,000	-,084	-,018
	Branş					1,000	,004
	Eğitim						1,000
Sig. (1-tailed)	İçsel Doyum		,268	,278	,000*	,466	,000*
	Yaş			,002	,000	,017	,000
	Cinsiyet				,367	,172	,115
	Medeni					,081	,380
	Branş						,475
	Eğitim						

* p<0,05

Tablo 25’te görüldüğü gibi tüm korelasyon katsayısı değerlerinin 0.70’in altındadır. Bu durum çoklu korelasyonun olmadığını ve normallik varsayımının istenilen ve beklenen düzeyde olduğunu göstermektedir.

Tablo 25 incelendiğinde iş doyumunu ölçeğinin içsel doyum alt boyutu ile antrenörlerin medeni durum ($r=-,248$; $p=0,000$; $p<0,05$) arasında negatif yönlü zayıf bir ilişki, eğitim durumu ($r=,265$; $p=0,000$; $p<0,05$) ile de pozitif yönlü zayıf

bir ilişki bulunduğu; yaş, cinsiyet, ve branş durumları ile içsel doyum alt boyutu arasında herhangi bir ilişki bulunmadığı belirlenmiştir. Bu bağlamda yüksek eğitim düzeyine sahip antrenörlerin içsel doyum düzeylerinin de yüksek olduğu; eğitim düzeyi düşük olan antrenörlerin içsel doyum düzeylerinin düşük olduğu söylenebilir.

Araştırmaya katılan antrenörlerin sosyo-demografik özellikleri ile iş doyumunu ölçeceği içsel doyum alt boyutu arasındaki ilişkiye yönelik regresyon analizi sonuçları Tablo 26’da verilmiştir.

Tablo 26. İçsel doyum alt boyutu ile antrenörlerin sosyo-demografik özellikleri arasındaki regresyonları

Demografik Veriler	İçsel Doyum						
	B	ss	t	p	R ²	F	p
Medeni Durum	-,477	,102	-4,674	,000	,143	9,113	,000*
Eğitim	,189	,048	3,917	,000			

* p<0,05

Tablo 26’ya bakıldığında araştırmaya katılan antrenörlerin medeni durum ve eğitim değişkenlerinin (bağımsız değişken), içsel doyum düzeyleri (bağımlı değişken) üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu ,“içsel doyum” alt ölçeğini (bağımlı değişken) medeni durum bağımsız değişkeninin 0,102 %10,2 oranında; eğitim bağımsız değişkeninin ise 0,048 %4,8 oranında etkilediği; medeni durum (B=-0,477, ss=0,102; p=0,000; p<0,05) değişkeninin içsel doyum düzeyini negatif yönde ve eğitim (B=-0,189, ss=0,048; p=0,000; p<0,05) değişkeninin ise içsel doyum düzeyini pozitif yönde etkilediği belirlenmiştir. Bu nedenle “H₃: Çalışmaya katılan antrenörlerin İş Doyumu Ölçeğini oluşturan içsel doyum alt boyutu ortalamalarının bağımsız değişkenler olan demografik değişkenlerle (yaş,

cinsiyet, medeni durum, branş ve eğitim) arasındaki ilişkinin çoklu lineer regresyon modeli üzerinde etkisi vardır” hipotezi kabul edilmiştir. Buna göre medeni durum ve eğitim değişkenleri, içsel doyum düzeyini etkilemişlerdir ve model denklemi “ $Y=B_0+B_1X_1+ B_2X_2+... B_kX_k+ \varepsilon$ ” formülüne göre hesaplanmıştır.

Buna göre içsel doyum değişkenine göre model denklemi

$$Y = 6.740+(-0.477X_1) + (0.189X_2)$$

şeklindedir.

Tablo 27. Dışsal doyum alt boyutu ile antrenörlerin sosyo-demografik özellikleri arasındaki korelasyonları

Pearson Correlation		Dışsal Doyum	Yaş	Cinsiyet	Medeni	Branş	Eğitim
	Dışsal Doyum	1,000	-,136*	-,059	-,027	-,040	,132*
	Yaş		1,000	-,161	-,445	,120	-,272
	Cinsiyet			1,000	-,018	,038	,085
	Medeni				1,000	-,072	-,017
	Branş					1,000	,008
	Eğitim						1,000
Sig. (1-tailed)	Dışsal Doyum	.	,011*	,161	,325	,250	,014*
	Yaş			,003	,000	,023	,000
	Cinsiyet				,381	,262	,077
	Medeni					,115	,391
	Branş						,446
	Eğitim						

* p<0,05

Tablo 27’de görüldüğü gibi tüm korelasyon katsayısı değerlerinin 0.70’in altındadır. Bu durum çoklu korelasyonun olmadığını ve normallik varsayımının istenilen ve beklenen düzeyde olduğunu göstermektedir.

Tablo 27 incelendiğinde iş doyumunu ölçeğinin dışsal doyum alt boyutu ile antrenörlerin yaşları ($r=-,136$; $p=0,011$; $p<0,05$) arasında negatif yönlü zayıf bir ilişki, eğitim durumu ($r=,132$; $p=0,000$; $p<0,05$) ile de pozitif yönlü zayıf bir ilişki bulunduğu; cinsiyet, medeni durum ve branş durumları ile içsel doyum alt boyutu arasında herhangi bir ilişki bulunmadığı belirlenmiştir. Bu bağlamda antrenörlerin eğitim düzeylerindeki artışa bağlı olarak dışsal doyum düzeylerinin de arttığı; yaşlarındaki artışa bağlı olarak dışsal doyum düzeylerinin azaldığı söylenebilir.

Araştırmaya katılan antrenörlerin sosyo-demografik özellikleri ile iş doyumunu ölçeği dışsal doyum alt boyutu arasındaki ilişkiye yönelik regresyon analizi sonuçları Tablo 28’da verilmiştir.

Tablo 28. Dışsal doyum alt boyutu ile antrenörlerin sosyo-demografik özellikleri arasındaki regresyonları

Demografik Veriler	Dışsal Doyum						
	B	ss	t	p	R ²	F	p
Yaş	-,021	,009	-2,394	,017	,045	2,568	,027
Eğitim	,085	,057	1,483	,039			

Tablo 28’e bakıldığında araştırmaya katılan antrenörlerin yaş ve eğitim değişkenlerinin (bağımsız değişken), dışsal doyum düzeyleri (bağımlı değişken) üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu ,“dışsal doyum” alt ölçeğini (bağımlı değişken) yaş bağımsız değişkeninin 0,009 %0,9 oranında; eğitim bağımsız değişkeninin ise 0,057 %5,7 oranında etkilediği; yaş ($B=-0,021$, $ss=0,009$; $p=0,017$;

$p < 0,05$) değişkeninin dışsal doyum düzeyini negatif yönde ve eğitim ($B = 0,085$, $ss = 0,057$; $p = 0,039$; $p < 0,05$) değişkeninin ise dışsal doyum düzeyini pozitif yönde etkilediği belirlenmiştir. Bu nedenle “ H_4 : Çalışmaya katılan antrenörlerin İş Doyumu Ölçeğini oluşturan dışsal doyum alt boyutu ortalamalarının bağımsız değişkenler olan demografik değişkenlerle (yaş, cinsiyet, medeni durum, branş ve eğitim) arasındaki ilişkinin çoklu lineer regresyon modeli üzerinde etkisi vardır” hipotezi kabul edilmiştir. Buna göre yaş ve eğitim değişkenleri, dışsal doyum düzeyini etkilemişlerdir ve model denklemi “ $Y = B_0 + B_1X_1 + B_2X_2 + \dots + B_kX_k + \varepsilon$ ” formülüne göre hesaplanmıştır.

Buna göre dışsal doyum değişkenine göre model denklemi

$$Y = 6.740 + (-0.021X_1) + (0.085X_2)$$

şeklindedir.

Tablo 29. Genel doyum alt boyutu ile antrenörlerin sosyo-demografik özellikleri arasındaki korelasyonları

Pearson Correlation		Genel Doyum	Yaş	Cinsiyet	Medeni	Branş	Eğitim
	Genel Doyum	1,000	-,096	-,049	-,184*	-,024	,242*
	Yaş		1,000	-,169	-,451	,126	-,285
	Cinsiyet			1,000	-,012	,050	,084
	Medeni				1,000	-,077	-,026
	Branş					1,000	,011
	Eğitim						1,000
Sig: (1-tailed)	Genel Doyum		,054	,210	,001*	,348	,000*
	Yaş			,002	,000	,018	,000
	Cinsiyet					,204	,082
	Medeni					,100	,333
	Branş						,431
	Eğitim						

* $p < 0,05$

Tablo 29’da görüldüğü gibi tüm korelasyon katsayısı değerlerinin 0.70’in altındadır. Bu durum çoklu korelasyonun olmadığını ve normallik varsayımının istenilen ve beklenen düzeyde olduğunu göstermektedir.

Tablo 29 incelendiğinde iş doyumunu ölçeğinin genel doyum alt boyutu ile antrenörlerin medeni durum ($r=-,184$; $p=0,01$; $p<0,05$) arasında negatif yönlü zayıf bir ilişki, eğitim durumu ($r=,242$; $p=0,000$; $p<0,05$) ile de pozitif yönlü zayıf bir ilişki bulunduğu; yaş, cinsiyet, ve branş durumları ile genel doyum alt boyutu arasında herhangi bir ilişki bulunmadığı belirlenmiştir. Bu bağlamda yüksek eğitim düzeyine sahip antrenörlerin genel doyum düzeylerinin de yüksek olduğu; eğitim düzeyi düşük olan antrenörlerin genel doyum düzeylerinin düşük olduğu söylenebilir.

Araştırmaya katılan antrenörlerin sosyo-demografik özellikleri ile iş doyumunu ölçeği genel doyum alt boyutu arasındaki ilişkiye yönelik regresyon analizi sonuçları Tablo 30’da verilmiştir.

Tablo 30. Genel doyum alt boyutu ile antrenörlerin sosyo-demografik özellikleri arasındaki regresyonları

Demografik Veriler	Genel Doyum						
	B	ss	t	p	R ²	f	p
Medeni durum	-,370	,093	-3,973	,000	,117	7,184	,000*
Eğitim	,142	,044	3,224	,001			

* $p<0,05$

Tablo 30’a bakıldığında araştırmaya katılan antrenörlerin medeni durum ve eğitim değişkenlerinin (bağımsız değişken), genel doyum düzeyleri (bağımlı değişken) üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu ,“genel doyum” alt ölçeğini (bağımlı değişken) medeni bağımsız değişkeninin 0,093 %9,3 oranında; eğitim

bağımsız değişkenin ise 0,044 %4,4 oranında etkilediği; medeni durum ($B=-0,370$, $ss=0,093$; $p=0,000$; $p<0,05$) değişkeninin genel doyum düzeyini negatif yönde ve eğitim ($B=0,142$, $ss=0,044$; $p=0,001$; $p<0,05$) değişkeninin ise genel doyum düzeyini pozitif yönde etkilediği belirlenmiştir. Bu nedenle “H₅: Çalışmaya katılan antrenörlerin İş Doyumu Ölçeğini oluşturan genel doyum alt boyutu ortalamalarının bağımsız değişkenler olan demografik değişkenlerle (yaş, cinsiyet, medeni durum, branş ve eğitim) arasındaki ilişkinin çoklu lineer regresyon modeli üzerinde etkisi vardır” hipotezi kabul edilmiştir. Buna göre yaş ve eğitim değişkenleri, genel doyum düzeyini etkilemişlerdir ve model denklemi “ $Y=B_0+B_1X_1+ B_2X_2+... B_kX_k+ \varepsilon$ ” formülüne göre hesaplanmıştır.

Buna göre genel doyum değişkenine göre model denklemi

$$Y = 6.740+(-0.370X_1) + (0.142X_2)$$

şeklindedir.

6. TARTIŞMA VE SONUÇ

Çalışmanın bu bölümünde istatistiksel analiz sonucunda elde edilen bulgular yorumlanarak literatürde yer alan benzer çalışmaların bulgularıyla karşılaştırılarak tartışılmıştır.

Araştırmada antrenörlerin örgütsel bağlılıkları “duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık” ve iş doyumları “içsel doyum, dışsal doyum ve genel doyum” olmak üzere her biri üç alt boyutta incelenmiştir.

Cinsiyet değişkeni ile duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık puan ortalamalarına ilişkin yapılan t testi sonuçları incelendiğinde antrenörlerin cinsiyetleri ile örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutlarına katılım düzeyleri arasında anlamlı düzeyde bir farklılaşmanın olmadığı, hem kadın hem de erkek çalışanların örgütsel bağlılık alt boyutlarına yüksek düzeyde katılım gösterdikleri görülmektedir ($p>0,05$). Antrenörlerin faaliyet gösterdikleri kurumun amaç ve değerlerine yönelik yeterli düzeyde bilgi sahibi olmaları, alanlarına yönelik yeni bilgi ve beceri edinme çalışmaları, faaliyetlerine yönelik geribildirim alabilmeleri, çalışma alanına yönelik yeterli kaynaklara sahip olabilmeleri ve bu kaynaklara kolay bir şekilde ulaşabilmeleri ve sorunlarına yönelik çözüm önerilerinin aranması gibi durumlarda cinsiyet ayrımı yapılmaksızın tüm antrenörlere eşit yaklaşılmasının elde edilen bu bulgu üzerinde etkili olduğu düşünülmektedir.

Sever (191), sanayi sektöründe faaliyet gösteren çalışanların personel güçlendirme ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkide iş doyumunun ara değişken rolünü belirlemeyi amaçladığı çalışmasını 50 kadın ve 132 erkek olmak

üzere toplam 182 çalışanın katılımıyla yürütmüştür. Araştırmada yapılan t testi sonucunda katılımcıların örgütsel bağlılık alt boyutlarına katılım düzeyleri ile cinsiyet değişkenleri arasında anlamlı düzeyde bir farklılığın olmadığı ve çalışanların örgütsel bağlılık alt boyutlarına orta düzeyde katılım gösterdikleri belirlenmiştir. Özdemir (192), örgütsel iletişim, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçladıkları çalışmasında çalışanların örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutlarına katılım düzeyleri ile cinsiyetleri arasında anlamlı düzeyde bir farklılaşmanın olmadığı tespit edilmiştir. Balta (193), Gençlik ve Spor İl Müdürlüğünde görev yapan antrenörlerin mobbing algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi incelediği çalışma, İç Anadolu Bölgesi'ndeki illerde görev yapan 329 kadın ve 165 erkek antrenörün katılımıyla yürütülmüştür. Araştırmada antrenörlerin cinsiyetleri ile örgütsel bağlılık ölçeği ve uyum, özdeşleşme ve içselleştirme alt boyutlarına katılım düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı düzeyde bir farklılık bulunmadığı tespit edilmiştir. Araştırmada elde edilen bu bulgu (Tablo 8) literatürde yer alan çalışmaların bulgularıyla benzerlik göstermektedir.

Karabulut (194), hekim ve hemşirelerin örgütsel bağlılık, iş doyumu ve tükenmişlik durumlarını belirlemeyi amaçladıkları çalışmasını 163 kadın ve 94 erkek olmak üzere toplam 257 sağlık çalışanının katılımıyla yürütmüştür. Araştırmada hekim ve hemşirelerin örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutlarına katılım düzeyleri ile cinsiyet değişkenleri arasındaki ilişkiyi belirleyebilmek amacıyla yapılan t testi sonucunda katılımcıların cinsiyet değişkenleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı düzeyde bir farklılığın bulunduğu, erkek çalışanların duygusal ve normatif bağlılık alt boyutlarına ve örgütsel bağlılık ölçeğine kadın

Çalışanlara oranla daha fazla katılım gösterdiği belirlenirken; devam bağlılığına daha az katıldıkları tespit edilmiştir. Araştırmacılar bu bulguyu kadın çalışanların ocuk ve aile içerisindeki rolünün ve sorumluluklarının çalışma hayatını ikinci plana atmalarından kaynaklandığı görüşüyle açıklamıştır. Araştırmada elde edilen bulgu bu araştırmada elde edilen bulgularla çelişmektedir. Gök (195), ğretmenlerin katılımıyla gerçekleştirdiği çalışmasında katılımcıların örgütsel bağlılıkları ile cinsiyet değişkenleri arasında anlamlı düzeyde farklılaşmanın olduğunu, erkek öğretmenlerin örgütsel bağlılık leğinin üç alt boyutuna da kadın öğretmenlere oranla daha yüksek düzeyde katılım gösterdiklerini belirlemiştir. Bu farklılığın çalışma gruplarının farklı sosyo-ekonomik düzeye sahip alanlarda faaliyet göstermelerinden kaynaklandığı düşünülmektedir.

Antrenörlerin yaş durumu ile örgütsel bağlılık leğinin duygusal, devam ve normatif bağlılık alt boyutları ortalamaları arasındaki farklılık düzeyini belirleyebilmek amacıyla yapılan ANOVA testi sonucunda katılımcıların yaşları ile örgütsel bağlılık leğinin duygusal, devam ve normatif bağlılık alt boyutları puan ortalamaları arasında fark bulunmamıştır ($p>0,05$). Bu bulguya göre kurumdaki ödül, ceza, terfi ve diğer olanakların dağılımının adil olduğu ve tüm yaş gruplarının bu imkânlarla eşit düzeyde erişebildikleri söylenbilir.

Deniz (196), Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü personellerinin örgütsel bağlılıkları ile işten ayrılma eğilimleri arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçladığı çalışmasında katılımcıların yaşları ile örgütsel bağlılık leği alt boyutları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla ANOVA testi yapmıştır. Araştırma sonucunda katılımcıların yaşları ile duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık alt boyutlarına katılım düzeyleri arasında istatistiksel olarak

anlamli düzeyde bir farklılaşmanın olmadığı tespit edilmiştir. Yücel ve Çetinkaya (197), çalışanların yaşlarının örgütsel bağlılık ve örgütsel sinizm ilişkisi üzerindeki etkisini belirlemeyi inceledikleri çalışmasında çalışanların yaşları ile örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutlarına katılım düzeyleri arasında anlamli düzeyde bir farklılaşmanın olmadığı tespit edilmiştir. Odabaş (198), öğretmenlerin katılımıyla gerçekleştirdiği çalışmasında yapısal güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin ara değişken rolünü belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırmada iki farklı yaş grubunda (25-40 ve 41-63 yaş) bulunan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin yaş değişkenine bağlı olarak anlamli düzeyde farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Sever (191), çalışmasında sanayi sektörü çalışanlarının yaşları ile örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutlarına katılım düzeylerinin anlamli düzeyde farklılaşmadığını belirlemiştir. Araştırmada elde edilen bu bulgu literatürde yer alan çalışmaların bulgularıyla benzerlik göstermektedir.

Balta (193), çalışmasında antrenörlerin örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutlarına katılım düzeyleri ile yaşları arasında anlamli düzeyde bir farklılaşmanın olduğunu, ileri yaş grubunda yer alan antrenörlerin örgütsel bağlılık alt boyutlarına katılım puanlarının daha yüksek olduğunu belirlemiştir. Saylan (199), Elazığ İl Özel İdaresi çalışanlarının örgütsel bağlılıkları ile iş doyumları arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçladığı çalışmasında özel idare çalışanlarının yaşları ile örgütsel bağlılık ölçeği duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık alt boyutlarına katılım düzeyleri arasında anlamli düzeyde farklılaşmanın olduğunu; orta yaş grubunda bulunan çalışanların devam bağlılığı düzeylerinin, ileri yaş grubunda bulunan çalışanların duygusal bağlılık

düzeylerinin ve genç yaş grubunda bulunan çalışanların ise normatif bağlılık düzeylerinin diğer gruplara oranla daha yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir. Karabulut (194), çalışmasında sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılık alt boyutlarına katılım oranlarının yaş değişkenine bağlı olarak anlamlı düzeyde farklılaştığı, çalışanların yaşları ilerledikçe duygusal ve normatif bağlılık alt boyutlarına daha yüksek düzeyde katılım gösterirken, devam bağlılığı alt boyutuna daha düşük düzeyde katılım gösterdikleri tespit edilmiştir. Çalışmada elde edilen bu bulgu literatürde yer alan araştırmaların bulgularıyla farklılık göstermektedir. Araştırmaların çalışma gruplarının farklı sektörlerde faaliyet göstermesi ve farklı bölgelerde yürütülmesinin bu farklılığın ortaya çıkmasında etkili olduğu düşünülmektedir.

Antrenörlerin medeni durumları ile örgütsel bağlılık ölçeğinin duygusal, devam ve normatif bağlılık alt boyutları ortalamaları arasındaki farklılık düzeyini belirleyebilmek amacıyla uygulanan bağımsız gruplar t testi sonucunda antrenörlerin medeni durumları ile duygusal, devam ve normatif bağlılık alt boyut puanları arasında anlamlı düzeyde farklılığın bulunmadığı belirlenmiştir ($p>0,05$). Evli antrenörlerin bakmakla sorumlu oldukları ailelerinin bulunması, mevcut düzeninin bozulmasından çekinmeleri, bekâr çalışanların ise yerleşik bir düzen kurabilme ve terfi edebilme isteklerinin örgütsel bağlılık düzeylerinin yüksek olması üzerinde etkili olduğu söylenebilir.

Sever (191), çalışmasında sanayi sektörü çalışanlarının örgütsel bağlılık ölçeği ve alt boyutlarına katılım düzeylerinin medeni durum değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılaşmadığını yapılan t testi sonucunda tespit etmiştir. Saylan (199), çalışmasında Elazığ İl Özel İdaresi çalışanlarının örgütsel bağlılık ölçeği alt

boyutlarına katılım düzeylerinin medeni durum değişkenlerine göre anlamlı düzeyde farklılaşmadığını tespit etmiştir. Deniz (196), çalışmasında yapılan t testi sonucunda gençlik ve spor hizmetleri il müdürlüğü çalışanlarının duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık alt boyutlarına katılım düzeylerinin medeni durumlarına göre anlamlı düzeyde farklılaşmadığını belirlemiştir. Araştırmalarda elde edilen bulgular bu çalışmada elde edilen bulguyla benzerlik göstermektedir (Tablo 10).

Çelikten ve Çanak (200), okul yöneticilerinin örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmasında okul yöneticilerinin duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık alt boyutlarına katılım düzeyleri ile medeni durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı düzeyde bir farklılaşmanın olduğunu, bekâr okul yöneticilerinin her üç alt boyuta katılım düzeylerinin evli öğretmenlere oranla daha yüksek düzeyde olduğunu belirlemiştir. Karabulut (194), çalışmasında sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutlarına katılım düzeyleri ile medeni durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmanın olduğunu, evli çalışanların duygusal ve normatif bağlılık alt boyutlarına, bekâr çalışanların ise normatif bağlılık alt boyutuna katılım düzeylerinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Araştırmada elde edilen bu bulgu literatürde yer alan çalışmaların bulgularıyla farklılık göstermektedir. Bu durum çalışanların örgütsel bağlılıklarının sektörel ve örgütsel farklılıklara bağlı olarak değiştiğini göstermektedir.

Antrenörlerin eğitim durumu ile örgütsel bağlılık ölçeğinin duygusal, devam ve normatif bağlılık alt boyut ortalamaları arasındaki farklılık düzeyini belirleyebilmek amacıyla yapılan ANOVA testi sonucunda antrenörlerin eğitim

durumu ile normatif bağıllık alt boyutuna katılım puanları arasında anlamlı düzeyde farklılığın bulunduğu belirlenmiştir ($p<0.05$). Antrenörlerin alt boyut puanlarının hangi eğitim düzeyinde farklılaştığını belirleyebilmek için ikili karşılaştırmalar yapılmış lisansüstü mezunu antrenörlerin normatif bağıllık alt boyut puanlarının lisans ve ön lisans eğitim düzeyine sahip antrenörlerden anlamlı derecede yüksek olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel bağıllık ölçeğinin diğer alt boyutları ile antrenörlerin eğitim durumları arasında anlamlı fark bulunmamıştır ($p>0,05$). Antrenörlerin eğitim düzeylerinin artmasına bağlı olarak mesleki kariyer yapma olanaklarının artmasının bu bulgu üzerinde etkili olduğu düşünülmektedir.

Sever (191), sanayi sektöründe faaliyet gösteren çalışanların normatif ve duygusal bağıllıklarının eğitim durumları ile anlamlı düzeyde farklılaştığı ($p<0,05$), devam bağıllığı boyutunun eğitim durumlarına bağlı olarak anlamlı düzeyde farklılaşmadığı ($p>0,05$) tespit edilmiştir. Araştırmada çalışanların duygusal ve normatif bağıllık düzeylerinin artan eğitim düzeyine bağlı olarak azaldığı belirlenmiştir. Saylan (199), çalışmasında il özel idaresi çalışanlarının duygusal bağıllık, devam bağıllığı ve normatif bağıllık alt boyutlarına katılım düzeylerinin eğitim durumlarına bağlı olarak anlamlı düzeyde farklılaştığı, katılımcıların eğitim düzeyindeki artışa bağlı olarak duygusal bağıllık, devam bağıllığı ve normatif bağıllık alt boyutlarına katılım düzeylerinin azaldığı tespit edilmiştir. Araştırmada elde edilen bu bulgu literatürde yer alan çalışmaların bulgularıyla benzerlik göstermektedir.

Antrenörlerin branşları ile örgütsel bağıllık ölçeğinin duygusal, devam ve normatif bağıllık alt boyutları ortalamaları arasındaki farklılık düzeyini

belirleyebilmek amacıyla yapılan t testi sonucunda katılımcıların branşları ile devam bağlılığı alt boyutuna katılım puanları arasında anlamlı farklılığın olduğu ($p<0,05$) bireysel sporcu antrenörlerinin devam bağlılığı alt boyut puanlarının takım sporları antrenörlerinden daha düşük düzeyde olduğu belirlenmiştir. Örgütsel bağlılık ölçeğinin diğer alt boyutları ile branş değişkeni arasında anlamlı düzeyde farklılığın bulunmadığı belirlenmiştir ($p>0,05$). Bireysel sporcu antrenörlerinin çalıştırdıkları sporcularla daha yakın ilişki kurmaları nedeniyle daha fazla sorun yaşayabilmelerinin ve müsabakalarda elde edilen başarıda antrenörün başarısının göz ardı edilmesinin takım sporlarına oranla daha yüksek olmasının bu bulgu üzerinde etkili olduğu düşünülmektedir.

Sever (191), sanayi sektöründe faaliyet gösteren işçilerin normatif bağlılık alt boyutuna katılım düzeylerinin beyaz yakalı ya da mavi yakalı olma durumlarına göre anlamlı düzeyde farklılaştığı, duygusal bağlılık ve devam bağlılığı alt boyutlarına katılım düzeylerinin ise anlamlı düzeyde farklılaşmadığı ve mavi yakalı çalışanların normatif bağlılık alt boyutlarına katılım düzeylerinin beyaz yakalı çalışanlara oranla daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Karabulut (194), çalışmasında sağlık çalışanlarının duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık düzeylerinin öğretim görevlisi, araştırma görevlisi ve hemşire olma durumlarına göre anlamlı düzeyde farklılaştığı ($p<0,05$), öğretim görevlisi çalışanların duygusal ve normatif bağlılıklarının hemşire ve araştırma görevlilerine göre daha yüksek olduğu, araştırma görevlilerinin ise devam bağlılıklarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Araştırmada elde edilen bu bulgu literatürde yer alan çalışmaların bulgularıyla benzerlik göstermektedir.

Antrenörlerin çalışma yılı durumu ile örgütsel bağlılık ölçeğinin duygusal, devam ve normatif bağlılık alt boyutlarına katılım ortalamaları arasındaki farklılık düzeyini belirleyebilmek amacıyla yapılan ANOVA testi sonucunda antrenörlerin çalışma yılı ile örgütsel bağlılık ölçeğinin duygusal, devam ve normatif bağlılık alt boyutları puan ortalamaları arasında fark bulunmamıştır ($p>0,05$). Daha az çalışma süresine sahip olan antrenörlerin mesleki kariyer yapma istekleri; mesleki deneyimi fazla olan antrenörlerin ise kurumlarıyla duygusal bir bağ kurmalarının örgütsel bağlılıklarının yüksek olmasında etkili olduğu söylenebilir.

Sever (191), sanayi sektörü çalışanlarının örgütsel bağlılık alt boyutlarına katılım düzeylerinin sektörde çalışma süresine bağlı olarak anlamlı düzeyde farklılaşmadığını tespit etmiştir. Araştırmada elde edilen bu bulgu literatürde yer alan çalışmaların bulgularıyla benzerlik göstermektedir. Saylan (199), çalışmasında özel idare çalışanlarının duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık alt boyutlarına katılım düzeylerinin mesleki kıdem değişkenine bağlı olarak anlamlı düzeyde farklılaştığı, 16 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip olan çalışanların duygusal ve devam bağlılığı alt boyutlarına, 1-5 yıl mesleki kıdeme sahip özel idare çalışanlarının ise normatif bağlılık alt boyutlarına katılım düzeylerinin daha yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Balta (193), gençlik hizmetleri ve spor il müdürlüğü çalışanlarının uyum, özdeşleşme ve içselleştirme alt boyutlarına katılım düzeylerinin çalışma sürelerine bağlı olarak anlamlı düzeyde farklılaştığı, 19 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip olan çalışanların uyum ve özdeşleşme alt boyutlarına, 13-18 yıl arası mesleki kıdeme sahip olan çalışanların ise içselleştirme alt boyutlarına diğer mesleki kıdeme sahip

çalışanlara oranla daha yüksek düzeyde katıldıkları tespit edilmiştir. Bu farklılığın çalışma grubu ve çalışmanın yürütüldüğü bölgesel farklılıktan kaynaklandığı düşünülmektedir.

Antrenörlerin cinsiyetleri ile iş doyumunu ölçeğinin içsel doyum, dışsal doyum ve genel doyum alt boyut ortalamaları arasındaki farklılık düzeyini belirleyebilmek amacıyla yapılan bağımsız gruplar t testi sonucunda antrenörlerin cinsiyetleri ile içsel doyum, dışsal doyum ve genel doyum alt boyut puanları arasında anlamlı düzeyde farklılığın bulunmadığı belirlenmiştir ($p>0,05$). Kurumların sahip oldukları kaynakların dağılımında adil davranmaları, antrenörlerin kurum amaç ve hedeflerini benimsemeleri ve görev ve sorumlulukların dağılımında cinsiyet ayrımı yapılmamasının bu bulgu üzerinde etkili olduğu düşünülmektedir.

Sever (191), çalışmasında sanayi sektörü çalışanlarının içsel doyum, dışsal doyum ve genel doyum alt boyutlarına katılım düzeylerinin cinsiyetlerine bağlı olarak anlamlı düzeyde farklılaşmadığını belirlemiştir. Saylan (199), çalışmasında özel idare çalışanlarının iş doyumunu ölçeği alt boyutlarına katılım düzeylerinin cinsiyet değişkenine bağlı olarak anlamlı düzeyde farklılaşmadığını tespit etmiştir. Karakullukçu (121), Bolu İzzet Baysal Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde çalışan kadrolu ve taşeron işçilerin iş doyumunu ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasında, işçilerin iş doyumunu ölçeğine katılım düzeylerinin cinsiyet değişkenine bağlı olarak anlamlı düzeyde farklılaşmadığı belirlenmiştir. Kamiloğlu (201), Merkezefendi Devlet Hastanesi'nde çalışan hemşirelerin iş doyumları ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçladığı çalışmasında katılımcıların iş doyumunu ölçeğine katılım düzeylerinin cinsiyet

değişkenine bağlı olarak anlamlı düzeyde farklılaşmadığı belirlenmiştir. Polatcan vd. (202), Doğu Anadolu Bölgesi'ndeki Gençlik Hizmetleri ve Spor Hizmetleri İl Müdürlüklerinde görev yapan personellerin iş doyum düzeylerini belirlemeyi amaçladıkları çalışmalarını 151 erkek ve 71 kadın olmak üzere toplam 222 çalışanın katılımıyla yürütmüştür. Katılımcıların cinsiyetlerine göre iş doyum düzeylerini belirleyebilmek amacıyla yapılan Mann-Whitney U testi sonucunda çalışanların içsel ve dışsal doyumlarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılaşmadığını tespit etmişlerdir. Araştırmada elde edilen bu bulgu literatürde yer alan çalışmaların bulgularıyla benzerlik göstermektedir.

Karabulut (194), çalışmasında sağlık çalışanlarının içsel doyum, dışsal doyum ve genel doyum alt boyutlarına katılım düzeylerinin cinsiyetlerine bağlı olarak anlamlı düzeyde farklılaştığını, erkek sağlıkçıların iş doyum ölçeğinin her üç alt boyutuna kadın çalışanlara oranla daha yüksek düzeyde katıldığını belirlemişlerdir. Dur (203), sınıf öğretmenlerinin örgütsel bağlılık ve iş doyum düzeyini belirlemeyi amaçladığı çalışmasında sınıf öğretmenlerinin içsel doyumlarının cinsiyet değişkenine bağlı olarak anlamlı düzeyde farklılaşmadığı ($p>0,05$) belirlenirken, dışsal doyumlarının cinsiyet değişkenine bağlı olarak anlamlı düzeyde farklılaştığı belirlenmiştir ($p<0,05$). Bu bulgunun, iş doyumunun sektörel ve örgütsel farklılıklara bağlı olarak değişebileceğini gösterdiği söylenebilir.

Antrenörlerin yaşları ile iş doyum ölçeğinin içsel doyum, dışsal doyum ve genel doyum alt boyut ortalamaları arasındaki farklılık düzeyini belirleyebilmek amacıyla yapılan ANOVA testi sonucunda antrenör yaşları ile dışsal doyum ve genel doyum alt boyut puanları arasında anlamlı düzeyde farklılığın bulunduğu

belirlenmiştir ($p<0.05$). Antrenör alt boyutlara göre puanlarının hangi yaş gruplarında farklılaştığını belirleyebilmek için yapılan testlerde; (21-29) yaş grubunda yer alan antrenörlerin dışsal doyum alt boyutuna katılım puanlarının (30-39) yaş ve (40) yaş ve üzeri yaş grubunda bulunan antrenörlerden anlamlı derecede yüksek olduğu tespit edilmiştir ($p<0,05$). 21-29 yaş grubunda yer alan antrenörlerin genel doyum alt boyutuna katılım puanlarının 40 yaş ve üstü yaş grubunda yer alan antrenörlerden anlamlı düzeyde yüksek olduğu tespit edilmiştir ($p<0,05$). İş doyumunu ölçeğinin içsel doyum alt boyutu ile antrenörlerin yaşları arasında fark bulunmamıştır ($p>0,05$). Genç yaş grubunda yer alan antrenörlerin mesleki beklentilerinin daha yüksek olmasının ve kariyer yapma isteklerinin daha yüksek olmasının bu bulgu üzerinde etkili olduğu düşünülmektedir.

Saylan (199), özel idare çalışanlarının içsel doyum alt boyutuna katılım düzeylerinin yaş değişkenine bağlı olarak anlamlı düzeyde farklılaşmadığı ($p>0,05$), dışsal doyum ve genel doyum alt boyutlarına katılım düzeylerinin yaş değişkenine bağlı olarak anlamlı düzeyde farklılaştığı; 40-46 yaş grubunda bulunan çalışanların 47 yaş ve üzeri çalışanlara oranla içsel doyum ve dışsal doyum alt boyutuna daha az katıldıklarını belirlemiştir. Karabulut (194), sağlık çalışanlarının içsel doyum, dışsal doyum ve genel doyum alt boyutlarına katılım düzeylerinin yaş değişkenine bağlı olarak anlamlı düzeyde farklılaştığı, çalışanların artan yaşlarına bağlı olarak iş doyumunu ölçeğinin her üç alt boyutuna katılım düzeylerinin de arttığı belirlenmiştir. Polatcan vd. (202), çalışmasında gençlik hizmetleri ve spor il müdürlüğü çalışanlarının içsel ve dışsal doyumlarının yaş değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılaştığını; 40-50 yaş grubunda yer alan çalışanların içsel ve dışsal doyum düzeylerinin diğer yaş gruplarına göre daha

yüksek olduğunu tespit etmiştir. Araştırmada elde edilen bu bulgu literatürde yer alan çalışmaların bulgularıyla benzerlik göstermektedir.

Sever (191), çalışmasında sanayi sektöründe faaliyet gösteren çalışanların içsel doyum, dışsal doyum ve genel doyum düzeylerinin yaş değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılaşmadığını belirlemiştir. Erdağı (203), hizmet sektöründe çalışanların iş doyumunu ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçladığı çalışmasında çalışanların iş doyumunu ölçeğine katılım düzeylerinin yaş değişkenine bağlı olarak anlamlı düzeyde farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Dur (203), çalışmasında öğretmenlerin içsel doyum ve dışsal doyum alt boyutlarına katılım düzeylerinin yaş değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Araştırmada elde edilen bulgular bu çalışmalarda elde edilen bulgularla farklılık göstermektedir. Bu farklılığın sektörel ve örgütsel farklılıklardan kaynaklandığı düşünülmektedir.

Antrenörlerin medeni durumları ile iş doyumunu ölçeğinin içsel doyum, dışsal doyum ve genel doyum alt boyut ortalamaları arasındaki farklılık düzeyini belirleyebilmek amacıyla yapılan bağımsız gruplar t testi sonucunda antrenörlerin medeni durumları ile içsel doyum alt boyut puanları arasında anlamlı düzeyde farklılığın bulunduğu ($p<0,05$), evli antrenörlerin içsel doyum alt boyut düzeylerinin bekâr antrenörlere oranla daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Antrenörlerin dışsal doyum ile genel doyum düzeylerinin medeni durum değişkenine göre anlamlı olarak farklılaşmadığı belirlenmiştir ($p>0,05$). Evli çalışanların bekâr çalışanlara oranla sorumluluklarının ve mevcut düzenlerini koruma isteklerinin daha fazla olmasının bu bulgu üzerinde etkili olduğu düşünülmektedir.

Karabulut (194), çalışmasında sağlık çalışanlarının içsel doyum düzeylerinin medeni durum değişkenine bağlı olarak anlamlı düzeyde farklılaştığı, evli çalışanların içsel doyum düzeylerinin bekâr çalışanlara oranla daha yüksek olduğu; çalışanların dışsal doyum ve genel doyum düzeylerinin medeni durum değişkenine bağlı olarak anlamlı düzeyde farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Bu bulgu araştırmada elde edilen bulgularla benzerlik göstermektedir.

Sever (191), çalışmasında sanayi sektöründe faaliyet gösteren çalışanların içel doyum, dışsal doyum ve genel doyum düzeylerinin medeni durum değişkenine bağlı olarak anlamlı düzeyde farklılaşmadığını tespit etmiştir. Saylan (199), çalışmasında Elazığ İl Özel İdare çalışanlarının içsel doyum, dışsal doyum ve genel doyum düzeylerinin medeni durum değişkenine bağlı olarak anlamlı düzeyde farklılık göstermediğini belirlemiştir. Karakullukçu (121), çalışmasında Bolu İzzetbaysal Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde çalışan taşeron ve kadrolu işçilerin iş doyum düzeylerinin medeni durum değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılaşmadığını tespit etmiştir. Araştırmalarda elde edilen bulgular bu çalışmanın bulgularından farklılık göstermektedir. Bu farklılığın sektörel, kültürel ve örgütsel farklılıklardan kaynaklandığı düşünülmektedir.

Antrenörlerin eğitim durumları ile iş doyum ölçeğinin içsel doyum, dışsal doyum ve genel doyum alt boyut ortalamaları arasındaki farklılık düzeyini belirleyebilmek amacıyla yapılan istatistiksel analiz sonucunda antrenörlerin eğitim durumları ile içsel doyum ve genel doyum alt boyutlarına katılım puanları arasında anlamlı düzeyde farklılığın bulunduğu belirlenmiştir ($p<0.05$). Antrenörlerin alt boyutlara katılım puanlarının hangi eğitim düzeyi gruplarında farklılaştığını belirleyebilmek için yapılan testlerde; lise mezunu grubunda yer

alan antrenörlerin içsel doyum alt boyutuna katılım puanlarının önlisans, lisans ve lisansüstü mezunu grubunda bulunan antrenörlerden anlamlı derecede düşük olduğu tespit edilmiştir ($p<0,05$). Lise mezunu grubunda yer alan antrenörlerin genel doyum alt boyut puanlarının önlisans, lisans ve lisansüstü mezunu grubunda yer alan antrenörlerden anlamlı düzeyde düşük olduğu tespit edilmiştir ($p<0,05$). İş doyumunu ölçeğinin dışsal doyum alt boyutu ile antrenörlerin eğitim durumları arasında fark bulunmamıştır ($p>0,05$). Antrenörlerin eğitim düzeyindeki artışa bağlı olarak ücret, sosyal haklar, kişisel ilişkiler ve terfi olanakları gibi kazanımlarının farklılık göstermesinin bu bulgu üzerinde etkili olduğu düşünülmektedir.

Saylan (199), çalışmasında özel idare çalışanlarının dışsal doyum ve genel doyum düzeylerinin eğitim düzeyi değişkenine bağlı olarak anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği, lise mezunu çalışanların dışsal doyum ve genel doyum düzeylerinin lisans mezunu çalışanlara oranla daha yüksek olduğu; içsel doyum düzeylerinin eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılaşmadığını belirlemiştir. Araştırmada elde edilen bu bulgu bu çalışmada elde edilen bulguyla benzerlik göstermektedir.

Dur (204), Karakullukcu (121) ve Sever (191), çalışmalarında katılımcıların içsel doyum, dışsal doyum ve genel doyum düzeylerinin eğitim durumu değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılaşmadığını tespit etmişlerdir. Araştırmalarda elde edilen bulgular bu çalışmada elde edilen bulgulardan farklıdır. Bu farklılığın sektörel ve örgütsel farklılıktan kaynaklandığı söylenebilir.

Antrenörlerin branş türü değişkeni ile iş doyumu ölçeğinin içsel doyum, dışsal doyum ve genel doyum alt boyut ortalamaları arasındaki farklılık düzeyini belirleyebilmek amacıyla yapılan ANOVA testi sonucunda antrenörlerin branşları ile iş doyumu ölçeğinin içsel doyum, dışsal doyum ve genel doyum alt boyut puan ortalamaları arasında fark bulunmamıştır ($p>0,05$). Kurumsal kaynakların dağılımında branş değişkeninin etkisinin olmamasının bu bulgunun ortaya çıkmasında etkili olduğu söylenebilir.

Sever (191), sanayi sektöründe faaliyet gösteren çalışanların içsel doyum, dışsal doyum ve genel doyum düzeylerinin branş türü değişkenine bağlı olarak anlamlı düzeyde farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Araştırmada elde edilen bu bulgu, bu çalışmada elde edilen bulguyla benzerlik göstermektedir. Karabulut (194), sağlık çalışanlarının içsel doyum, dışsal doyum ve genel doyum düzeylerinin branş türü değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılaştığı, öğretim üyelerinin içsel doyum, dışsal doyum ve genel doyum düzeylerinin araştırma görevlisi ve hemşirelere oranla daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Araştırmada elde edilen bu bulgu bu çalışmada elde edilen bulgudan farklıdır. Bu farklılığın sektörel farklılıktan kaynaklandığı düşünülmektedir.

Antrenörlerin çalışma yılı değişkeni ile iş doyumu ölçeğinin içsel doyum, dışsal doyum ve genel doyum alt boyut ortalamaları arasındaki farklılık düzeyini belirleyebilmek amacıyla yapılan ANOVA testi sonucunda antrenörlerin çalışma yılı değişkeni ile iş doyumu ölçeğinin içsel doyum, dışsal doyum ve genel doyum alt boyutları puan ortalamaları arasında fark bulunmamıştır ($p>0,05$). Buna göre antrenörlerin mesleki kıdemlerine bağlı olarak kurumlarında tatmin edici düzeyde

kazanımlar elde edemedikleri ve bu nedenden dolayı iş doyumları üzerinde mesleki kıdemin etkili olmadığı söylenebilir.

Dur (204), Karakullukcu (121) ve Sever (191) çalışmalarında katılımcıların içsel doyum, dışsal doyum ve genel doyum alt boyut ortalamalarının çalışma yılı değişkenine bağlı olarak anlamlı düzeyde farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Araştırmalarda elde edilen bulgular bu çalışmada elde edilen bulgularla benzerlik göstermektedir. Saylan (199), çalışmasında özel idare çalışanlarının dışsal doyum ve genel doyum düzeylerinin çalışma süresi değişkenine bağlı olarak anlamlı düzeyde farklılaştığını; 1-5 yıl çalışma süresine sahip olan çalışanların dışsal doyum ve genel doyum düzeylerinin 11-15 yıl çalışma süresine sahip olan çalışanlara oranla daha yüksek düzeyde olduğu, 11-15 yıl çalışma süresine sahip çalışanların dışsal doyum düzeylerinin 16 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip çalışanlara oranla daha düşük düzeyde olduğunu; çalışanların içsel doyum düzeylerinin çalışma süresi değişkenine bağlı olarak anlamlı düzeyde farklılaşmadığını belirlemiştir. Araştırmada elde edilen bu bulgu bu çalışmada elde edilen bulgudan farklıdır. Bu farklılığın sektörel ve örgütsel farklılıklardan kaynaklandığı düşünülmektedir.

Sonuç olarak çalışmaya katılan antrenörlerin Örgütsel Bağlılık Ölçeğini oluşturan duygusal bağlılık ve devam bağlılığı alt boyutu ortalamalarının bağımsız değişkenler olan demografik değişkenlerle (yaş, cinsiyet, medeni durum, branş ve eğitim) arasındaki ilişkinin çoklu lineer regresyon modeli üzerinde etkili olduğu; normatif bağlılık alt boyutu ortalamalarının ise demografik değişkenlerle arasındaki ilişkinin çoklu lineer regresyon modeli üzerinde etkili olmadığı; çalışmaya katılan antrenörlerin İş Doyumu Ölçeğini oluşturan içsel doyum, dışsal

doyum ve genel doyum alt boyutları ortalamalarının bağımsız değişkenler olan demografik değişkenlerle (yaş, cinsiyet, medeni durum, branş ve eğitim) arasındaki ilişkinin çoklu lineer regresyon modeli üzerinde etkili olduğu yapılan korelasyon ve regresyon analizi sonucunda belirlenmiştir.

Araştırma antrenörlerin örgütsel bağlılık ve iş doyumunu düzeylerinin yüksek olduğu, örgütsel bağlılık ve iş doyumunu ölçeği alt boyutlarına katılım düzeylerinin demografik özelliklerine göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Çalışma, zorlu coğrafya şartlarının yanı sıra kısıtlı imkânlarla görevlerini yerine getiren antrenörlerin örgütsel bağlılık ve iş doyumunu düzeylerini belirleyerek, antrenörlerin örgütsel bağlılıklarını ve iş doyumunu düzeylerini artırmaya yönelik gerçekleştirilecek yeni çalışmalara yol göstermesi açısından literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

7. ÖNERİLER

Araştırmada elde edilen bulgular doğrultusunda faydalı olabileceği düşünülen öneriler şunlardır:

- Antrenörlerin örgütsel bağlılık ve iş doyumu düzeylerinin artırılmasında, antrenörlere yönelik özlük ve sosyal güvenlik haklarını iyileştirmeye yönelik çalışmaların gerçekleştirilmesinin etkili olabileceği söylenebilir.
- Antrenörlerin örgütsel bağlılıklarının ve iş doyumlarının artırılmasında kurum yöneticilerinin karar alma sürecine antrenörleri dahil etmeleri ve çalışanlara adil ve eşit yaklaşımda bulunmalarının etkili olabileceği söylenebilir.
- Kurum yöneticilerinin antrenörlerin iş doyumlarını ve örgütsel bağlılıklarını artırmaya yönelik Ar-ge çalışmalarına ağırlık vermeleri, antrenörlerin kişisel ve mesleki gelişimlerini sağlamaya yönelik seminer, sempozyum, hizmet içi eğitim, uyum programları ve kontreler düzenlemelerinin antrenörlerin iş doyumlarını ve örgütsel bağlılıklarını artırmada etkili olabileceği söylenebilir.
- Antrenörlere terfi olanaklarının sağlanması ve örgüt içi terfilerin adil bir şekilde gerçekleştirilmesinin çalışanların örgütsel bağlılıklarının ve iş doyumlarının artırılmasında etkili olabileceği düşünülmektedir.
- Antrenörlerin örgütsel bağlılık ve iş doyumu düzeylerinin düzenli aralıklarla ölçülmesinin, doyumsuzluğa ve örgütsel bağlılığı

azaltmaya yönelik unsurların belirlenmesi ve bu durumlara yönelik önlemlerin alınması bakımından etkili olabileceği düşünülmektedir.

- Antrenörlerin iş doyumlarına ve örgütsel bağlılıklarına ilişkin farklı görüş ve önerilerin belirlenmesi açısından nitel araştırma yöntemlerinin de kullanılmasının farklı sonuçlar elde edilebilmesinde etkili olduğu düşünülmektedir.



8. KAYNAKLAR

1. Efeoğlu, İ.E., Özgen, H., İş aile yaşam çatışmasının iş stresi, iş doyumu ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri: ilaç sektöründe bir araştırma, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2007:16(2), s. 237-254.
2. Çelik, Y., Saygılı M., Hastane çalışanlarının çalışma ortamlarına ilişkin algıları ile iş doyum düzeyleri arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi. Hacettepe Sağlık Dairesi Dergisi, 2011: 14(1), s. 39-71.
3. Karataş, Ş., Güleş, H., İlköğretim okulu öğretmenlerinin iş tatmini ile örgütsel bağlılığı arasındaki ilişki. Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2012: 3(2), s. 74-89.
4. Balay, R., Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara 2014.
5. Aba Şenbayram, E., Bankaların sosyal sermayesi güçlü işgören kayıplarına karşı tutumu: GAP bölgesi örneği. Doktora Tezi. Kilis 7 Aralık Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kilis 2018.
6. Yılmaz, A., Ceylan, Ç.B., İlköğretim okul yöneticilerinin liderlik davranış düzeyleri ile öğretmenlerin iş doyumu ilişkisi. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 2011: 17(2), s. 277-394.
7. Munzur, Ç., Personelin çatışma yönetimi algıları ve iş doyumu düzeylerinin incelenmesi: Mersin Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü örneği. Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya 2012.
8. Öztürk, A., Güzelsoydan, Y.S., Büyük mağazalarda çalışan personelin iş doyumu üzerine Çukurova Bölgesi'nde bir araştırma. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 2001: 15(1-2), s. 333-347.
9. Koçak, O, Eti, S, Gürsoy, G., İşkolik davranışlar, algılanan katkı ve yaşam doyumu ilişkisinde işte kendini değiştirmenin aracı etkisi. Marmara Üniversitesi, 5. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı, 2017, s. 182-196.
10. Doğrul, B.Ş. Tekeli, S., İş-yaşam dengesinin sağlanmasında esnek çalışma, Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi, 2010:2(2), s. 11-18.
11. Silverthorne, C.P., Organizational psychology in cross-cultural perspective. New York University Press, NewYork, USA 2005.
12. Çap, H., Takım sporu antrenörleri ve gemi adamlarının iş tatmin ve örgütsel bağlılık düzeylerinin karşılaştırmalı analizi. Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul 2016.
13. Azboy, O., Erer, O., Oymak, Ö., Tunç, Ö., Antrenörlük mesleği ve antrenörün görevleri, Spor Psikolojisi, 2012: 1(1), s. 100-1003.
14. Straton, G., Reilly, T., Williams, M., Richardson, D., The role of the occer Academy. Youth Soccer, Routledge, Taylor and Francis Group, New York 2004.

15. Gldaş, T., Futbolumuzun zkaynak sorunlarına dair.
www.emreguldas.com/2014/.../futbolumuzun-ozkaynak-sorunsallarına-dair, 2014.
16. Topkaya, İ., Altapı antrenör yeterlilikleri. Futbolda Altyapı Eēitimi. Spor Yayınevi ve Kitapevi, Ankara 2013.
17. Topkaya, İ., Genel olarak altyapı eēitim felsefesi. Futbolda Altyapı Eēitimi. Spor Yayınevi ve Kitapevi, Ankara 2013.
18. Ulucan, H., Erol, E., Bektaş, F., Yılmaz, İ., Türkiye’deki profesyonel futbol kulüplerinin alt yapılarındaki antrenörlerin iş doyum düzeylerinin incelenmesi. Selcuk University Journal Of Physical Education and Sport Science. 2011: 2(1), s. 227-259.
19. Filiz, Z., ēretmenlerin iş doyum ve tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi. Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, 2014: 10(23), s. 157-171.
20. Eēinli, T.A., Çalışanlarda iş doyum: kamu ve özel sektör çalışanlarının iş doyumuna yönelik bir araştırma. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 2009: 23(3), s. 35-52.
21. Tekbalkan, M., Dış kaynaklardan yararlanan otel işletmelerinde örgütsel baēlılık ile iş doyum arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. Gazi Üniversitesi Eēitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara 2010.
22. Yelboēa, A., Bireysel demografik deēiřkenlerin iş doyum ile ilişkisinin finans sektöründe incelenmesi. Sosyal Bilimler Dergisi, 2007: 4(2), s. 155-169.
23. Çevik Kırıcı, N. Korkmaz, O., Türkiye’de yaşam doyum ve iş doyum arasındaki ilişkinin iki deēiřkenli sıralı probit model analizi. Niēde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2014: 7(1), s. 126-145.
24. Başaran, E.İ., Yönetimde insan ilişkileri yönetsel davranış, Nobel Yayın Daēıtım, Ankara 2004.
25. Altınışık, S., rgtsel etkililikte iş doyumunun etkisi. Eēitim Yönetimi, 1997: 3(2), s. 135-153.
26. Günbayı, İ., Tokel, A., İlkēretim okulu ēretmenlerinin iş doyum ve stres düzeylerinin karşılaştırılmalı analizi. Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi, 2012: 3(5), s. 114-122.
27. Turgut, E.M., İş doyum ve yaşam doyum ilişkisi ve İstanbul’daki devlet niversite hastanelerinde çalışan ameliyathane hemşirelerine yönelik bir araştırma. Yüksek lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 2010.
28. Erdal, L., Turan, A.H., Sosyal hizmet çalışanlarının iş doyum ve motivasyonu: İstanbul Aile ve Sosyal Politikalar İl Mdrlē (İstanbul ASPİM) ve baēlı kuruluşlar rneēi. Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2017: 7(1), s. 61-92.
29. Dursun, S., İştar, E., Kadın çalışanların yaşamış oldukları iş aile yaşamı çatışmasının iş ve yaşam doyum üzerindeki etkisi. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi. 2014: 28(3), s. 127-137.

30. Kılıç, K.C., Adana ilindeki özel sağlık merkezlerinde çalışan personelin iş-aile yaşam çatışmasının örgütsel bağlılık, iş doyumu ve iş stresine etkisi üzerine bir araştırma. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2008: 17(2), s. 241-254.
31. Fang, Y.X., Burnout and work-family conflict among nurses during the preparation for reevaluation of a grade a tertiary hospital. Chinese Nursing Research. 2017: 4, s. 51-55.
32. Dai, Y., Wen-Long, Z. Tzung-Cheng, H., “Engage Or Quit? The Moderating Role Of Abusive Supervision Between Resilience, Intention To Leave And Work Engagement”, Tourism Management 2019, 70, s. 69–77.
33. Çelik, M., Turunç, Ö., Aile-iş çatışması, iş stresi ve örgütsel sadakatin iş performansına etkisi: savunma sektöründe ampirik bir çalışma, Savunma Bilimleri Dergisi, 2009: 8(2), s. 217-245.
34. Benligiray, S., Sönmez, H., Analysis of organizational commitment and work–family conflict in view of doctors and nurses, The International Journal of Human Resource Management, 2012: 23(18), s. 3890–3905.
35. Bölükbaşı, A., Yıldirtan, D., Yerel yönetimlerde iş tatminini etkileyen faktörlerin belirlenmesine yönelik alan araştırması. Muğla Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi, 2009:27(2), s. 345-366.
36. Allen, T.D., Herst, D.E.L., Bruck, C.S., Sutton, M., Consequences associated with work-to family conflict: a review and agenda for future research, Journal of Occupational Health Psychology, 2000: 4, s. 278-308.
37. Turunç, Ö., Erkuş, A., İş-aile yaşam çatışmasının iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerine etkileri: iş stresinin aracılık rolü. Selçuk Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 2010: 13(19), s. 415-440.
38. Xiaotong, D., Can job control ameliorate work-family conflict and enhance job satisfaction among chinese registered nurses? A mediation model, www.theijoem.com, 2018: 9(2), s. 97-105.
39. Karavardar, G., Örgütsel adaletin iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi. Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, 2015: 11(26), s. 139-150.
40. Gül, H., Oktay, E., Gökçe, H., İş tatmini, stres, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti ve performans arasındaki ilişkiler: sağlık sektöründe bir uygulama. Akademik Bakış, 2008: 15(11), s. 1-11.
41. Gökkaya, S., Nuray, T., İş motivasyonu ile iş tatmini üzerine otel işletmelerinde karşılaştırmalı bir araştırma. Journal Of Economics Business And Political Researches, 2018: 3(5), s. 12-28.
42. Erdirençelebi, M., Ertürk, E., Çalışanların örgütsel yalnızlık algısının iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerine etkileri. Gaziantep University Journal of Social Sciences, 2018: 17(2), s. 603-618.
43. Frone, M.R., “Prevalence of work family conflict: are work and family boundaries permeable?”, Journal of Organizational Behaviour, 1992: 13, s. 723-729.

44. Astrauskaite, M., Vaitkevicius, R., Perminas, A., Job satisfaction survey: a confirmatory factor analysis based on secondary school teachers' sample', *International Journal of Business and Management*, 2011: 6(5), s. 41-50.
45. Benli, A., Yenihan, B., Öner, M., Aile hekimlerinin iş tatmin düzeyleri ile yaşadıkları iş-aile çatışması seviyeleri arasındaki ilişki: Kocaeli örneği, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2016: 14(27), s. 415-431.
46. Anafarta, N., The relationship between work-family conflict and job satisfaction:a structural equation modeling (SEM) approach, *International Journal of Business and Management*, 2011: 6(4), s. 168-177.
47. Gulzar, M., Khalid, S., Personality type and work family conflict in female doctors", *Pak Armed Forces Med Journal*, 2016: 66(6), s. 862-866.
48. Karatepe, O.M., Bekteshi, L., Antecedents and outcomes of work- family facilitation and family-work facilitation among frontline hotel employees", *International Journal Of Hospitality Management*. 2008: 27, s. 517-528.
49. Van Saane, N., Sluiter, J.K., Verbeek, J.H.A.M., Frings-Dresen, M.H.W. (2003) Reliability and validity of instruments measuring job satisfaction- a systematic review, *Occupational Medicine*, 2003: 53, s. 191 – 200.
50. Shujuan, Y., Relationship of work-family conflict, selfreported social support and job satisfaction to burnout syndrome among medical workers in southwest china: a cross-sectional study, *Plos One*, 2017: 1(1), s. 1-12.
51. Yenihan, B., Örgütsel bağlılık e iş tatmini arasındaki ilişki. *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2004: 4(2), s. 170-178.
52. Emre, G., İş tatmini ve örgütsel bağlılık etkileşimi: İstanbul ili lojistik firmaları çalışanları üzerine bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 2016.
53. Demir, N., Örgüt kültürü ve iş tatmini plastik sektöründe bir araştırma. *Türkmen Kitabevi*, İstanbul 2007.
54. Bilgiç, F.H., Örgütsel bağlılık-iş tatmini ilişkisi. *BEU Akademik İzdüşüm*, 2015: 2(3), s. 34-49.
55. Hoş, C., Oskay, A., Hemşirelerde örgütsel bağlılık ile iş tatmini ilişkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2015: 20(4), s. 1-24.
56. Yazıcıoğlu, İ., Örgütlerde iş tatmini ve işgören performansı ilişkisi: Türkiye ve Kazakistan karşılaştırması. *Bilig*, 2010: 55, s. 243-264.
57. Üçüncü, K., İş tatmini ve motivasyon isimli notları. Ders Notu. .Karadeniz Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü. Trabzon 2016.
58. Şahal, E., Akademik örgütlerde örgüt kültürü ve iş tatmini arasındaki ilişki: Akdeniz Üniversitesi'nde doktora yapan araştırma görevlilerinin örgüt kültürüne ve iş tatminine

yönelik algı ve kanaatleri. Yüksek Lisans Tezi. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya 2005.

59. Uyargil, C., İş tatmini ve bireysel özellikler, Türkiye’de özel sektörde yapılmış bir iş tatmini araştırması. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul 1988.
60. Özaydın, M.M., Özdemir, Ö., Çalışanların bireysel özelliklerinin iş tatmini üzerindeki etkileri: bir kamu bankası örneği, İşletme Araştırmaları Dergisi, 2014: 6(1), s. 251-281.
61. Kuşluvan, Z., Kuşluvan, S., Otel işletmelerinde iş ve işletme ile ilgili faktörlerin iş gören tatmini üzerindeki görece etkisi: Nevşehir örneği. Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, 2005: 16(2), s. 183-203.
62. Örucü, E., Esenkal, F., Konaklama işletmelerinde iş gören tatminini etkileyen faktörler (Bandırma ve Erdek örneği). Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2005: 8(14), s. 141-166.
63. Gözen, E.D., İş tatmini ve örgütsel bağlılık sigorta şirketleri üzerine bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 2007.
64. Naithani, P., Overview of work-life balance discourse and its relevance in current economic scenario. Asian Social Science. 2010: 2(1), s. 94-113.
65. Keleş, H.N., İş tatmininin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisine ilişkin ilaç üretim ve dağıtım firmalarında yapılan bir araştırma. Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya 2006.
66. Jeffrey E.R., Rothbard, N.P., Mechanisms Linking Work and Family: Clarifying The Relationship Between Work and Family Constructs, Academy of Management Review, 2000: 25(1), s. 178-199.
67. Güner, A.R., Sağlık hizmetlerinde örgütsel bağlılık, işe bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkilerin modellenmesi, Yüksek Lisans Tezi. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya 2007.
68. Karadağ, İ., Tükenmişlik, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin incelenmesi: Bir kamu kuruluşunda araştırma. Yüksek Lisans Tezi. On Sekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale 2013.
69. Söyük, S., Örgütsel adaletin iş tatmini üzerine etkisi ve İstanbul ilindeki özel hastanelerde çalışan hemşirelere yönelik bir çalışma. Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 2007.
70. Greenhaus, J.H., Collins K.M. and Shaw J.D., Journal of Vocational Behavior, Work-Family Conflict, Drexel University 2003.
71. Bingöl, D., İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Basım Dağıtım, İstanbul 2016.
72. Baraz B., Şakar A., İşletme Yönetimi, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir 2012.
73. Keser, A., İş Stresi Kaynakları Geleneksel ve Güncel Boyutlarıyla. Türk Metal Yayınları, Ankara 2014.

74. Budak, G., Budak, G., İşletme yönetimi. Barış Yayınları, İzmir 2004.
75. Spector, E.P., Measurement of human service staff satisfaction: development of the job satisfaction survey, American Journal of Community Psychology, 1985: 13(6), s. 114-135.
76. Kaya, T.F. İş doyumu ve örgütsel bağlılık: Polis Akademisi Başkanlığında bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Ankara 2005.
77. Tülek Elbirlik, M., Vakıf üniversitelerinde görev yapan İngilizce okutmanlarının iş doyumu-örgütsel bağlılık ilişkisi. Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 2008.
78. Chacko, T.I. Job and life satisfactions: a causal analysis of their relationships. Academy of Management Journal, 1983: 26(1), s. 163-169.
79. Shachar, M., Neumann, Y., Differences between traditional and distance education academic performances: A meta-analytic approach. Touro University International, USA 2003.
80. Okpara, J.O., The relationship of personal characteristics and job satisfaction: A study of Nigerian managers in the oil industry. The Journal of American Academy of Business. 2006: 10(1), 49-58.
81. Olguntürk, E., Turizm işletmeleri yönetiminde profesyonelleşme ve iş tatmini ilişkisi: Ankara'daki 4 ve 5 yıldızlı oteller üzerine bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara 2005.
82. Kılınç, E., Hekim ve hemşirelerde örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel sessizlik, çalışan performansı ve aralarındaki ilişkinin incelenmesi. Yüksek Lisans Tezi. Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Sivas 2012.
83. Feather, N.T., Rauter, K.A., Organizational citizenship behaviours in relation to job status, job insecurity, organizational commitment and identity. Cation, job satisfaction and work values. Journal of Occupational and Organizational Psychology. 2004, 77, s. 81-94.
84. Dilek, H., Liderlik tarzlarını ve adalet algısının, örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine yönelik bir araştırma. Doktora Tezi. Gebze İleri teknoloji Enstitüsü, Gebze 2005.
85. Chhabra, B., Locus of control as a moderator in the relationship between job satisfaction and organizational commitment: A study of Indian it professionals. Organizations and Markets in Emerging Economies, 2013: 4(2), s. 25-41.
86. Mahmutoglu, A., Milli Eğitim Bakanlığı merkez örgütünde iş doyumu ve örgütsel bağlılık. Doktora Tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu 2007.
87. DeMato, D.S., Job satisfaction among elementary school, counselors in Virginia: Thirteen years later. Doktora Tezi. Virginia Üniversitesi, Politeknik Enstitüsü, Virjinya 2001.
88. Toker, B., Demografik değişkenlerin iş tatminine etkileri: İzmir'deki beş ve dört yıldızlı otellere yönelik bir uygulama. Doğuş Üniversitesi Dergisi, 2007: 8(1), s. 92-107.

89. Yaşar, Z., Türk gemiadamlarında mesleki tatmin ile iş bırakma arasındaki ilişkinin incelenmesi. Yüksek Lisans Tezi. Karadeniz Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Trabzon 2010.
90. Türk, S., Örgüt Kültürü ve İş Tatmini, Gazi Kitabevi, İstanbul 2007.
91. Yüksel, İ., İletişimin iş tatmini üzerindeki etkileri; bir işletmede yapılan görgül çalışma, Doğu Üniversitesi Dergisi, 2005: 6(2), s. 291-306.
92. Reichers, A.E., A review and reconceptualization of organizational commitment, Academy Of Management Review. 1985: 10(3), s. 465-476.
93. Cook, A.L., Job satisfaction and job performance: Is the relationship spurious? Master Thesis. Office of Graduate Studies of Texas A&M University, Texas, America 2008.
94. Ataklı, A., Dikmentaş, E., Altınışik, S., Üniversite hastanelerinde çalışan yönetici ve klinik sekreterlerinin iş doyumu, Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 2004: 6(2), s. 72-99.
95. Özcan, E.B., Örgütsel bağlılık ve iş değerleri arasındaki ilişki: Adana ilinde bir inceleme. Yüksek Lisans Tezi. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana 2008.
96. Karakuş, H., Hemşirelerin iş tatmin düzeyleri: Sivas ili örneği. Dicle Üniversitesi sağlık bilimleri enstitüsü dergisi. 2011: 2(1), s. 54-71.
97. Çalışkan, Z., İş Tatmini: Malatya'da sağlık kuruluşları üzerine bir uygulama, Fırat Üniversitesi Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları Dergisi, 2005: 4(1), 78-96.
98. Nayeri, N.D., Forooshani, Z.S.D., Arabloo, J., The study of work-family conflict and job satisfaction among nurses' state hospitals in tehran city, Electronic Physician, 2018: 10(5), s. 6864- 6867.
99. Şimşek, M.Ş., Akgemci, T., Çelik, A., Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış. Gazi Kitabevi, Ankara 2008.
100. Hatiboğlu, Z., Özet Yönetim ve Organizasyon, Lebib Yalkın Yayıncılık, İstanbul 1999.
101. Çelik, H., Aile hekimliğinde çalışan sağlık personelinin örgütsel bağlılık ve iş tatmini ilişkisi üzerine bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 2012.
102. Berry, T., The relationship between servant-leadership, job satisfaction and organizational commitment for virtual employees. Dissertation Submitted to Northcentral University Graduate Faculty of the School of Education in Partial Fullfillment of the Requirements fort he Degree of Doctor of Philosophy 2014.
103. Yerlisu, T., Çelenk, B., Liglerde görev yapan voleybol antrenörlerinin iş doyum düzeylerinin değerlendirilmesi. Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi. 2007: 6(2), s. 87-93.
104. Varol, F., Örgütsel bağlılık ve iş tatmininin işten ayrılma niyetine olan etkisi: konya ilaç sektörü çalışanları üzerine bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya 2010.

105. Yang, C.L., Hwang, M., An empercial study of the existece, relatedness and growth (ERG) theory on consumer's selection of mobile value-added services. *African Journal of Business Management*, 2011: 5(19), s. 7887-7911.
106. Walumbwa, F.O., The relationships between leadership styles, cultural orientation, organizational commitment, job satisfaction and perceptions of organizational withdrawal behaviors. Thesis Submitted in partial fulfillment of the requirements fort he degree of Doctor of Philosophy in Human Resources and Industrial Relations in the Graduate College of the University of Illinois at Urbana-Champaign 2002.
107. Şahin, F., Büyük adam düşüncesinden liderlikte özellikler kuramına kavramsal bakış. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2012: 13(1), s. 147-163.
108. Eren, E., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. Beta Yayınları, İstanbul 2004.
109. Erdem, A.R., Süreç kuramlarının eğitim yönetimine katkıları, *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Dergisi*, 1998: 1(4), s. 51-59.
110. Baysal, A.C., Tekarslan, E., Davranış Bilimleri. Avcıol Basım Yayın, İstanbul 2004.
111. Güney, S., Örgütsel Davranış. Nobel Yayıncılık, Ankara 2011.
112. Ly, L.T., Loc, T.X., Nhan, T.V., Work motivation and performance of administrators in sedlected private universities of Ho Chi Minh City. *European of Social Sciences Studies*. 2018: 2(2), s. 39-57.
113. Önen, S.M., Kanayran, H.G., Liderlik ve motivasyon: Kuramsal bir değerlendirme, *Birey ve Toplum Sosyal Bilimler Dergisi*, 2015: 5(2), s. 43-63.
114. Uzun, D., Örgüt kültürünün bilgi yönetim sürecine ve örgütsel performansa etkisi: Beş yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama. Doktora Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İzmir 2007.
115. Türkoğlu, H., İş tatmini, örgütsel bağlılık ilişkisi ve bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara 2012.
116. Şen, T., İş tatmninin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisine ilişkin hızlı yemek sektöründe bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 2008.
117. Özsoy, E., Uslu, O, Karakiraz, A., Aras, M., İş tatmninin ölçümünde ölçek kullanımı, lisansüstü tezleri üzerinden bir inceleme. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2014: 6(1), s. 232-235.
118. Poyraz, K., Kama, B., Algılanan iş güvencesinin, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerinin incelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2008: 1(2), s. 143-164.
119. Yelboğa, A., Bireysel demografik değişkenlerin iş doyumu ile ilişkisinin finans sektöründe incelenmesi. *Sosyal Bilimler Dergisi*. 2007: 4(2), s. 65-77.

120. Koçak, A., Çalışanlarda örgütsel bağlılık ve iş doyumu. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 2014.
121. Karakullukcu, İ., Dış kaynak kullanımı yöntemi uygulayan işletmelerde çalışanların örgütsel bağlılık ile iş doyumu arasındaki ilişkinin incelenmesi: bolu izzet baysal eğitim ve araştırma hastanesi. Yüksek Lisans Tezi. Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara 2015.
122. Kuem, W.K., Citizenship behavior in a nonwestern context: On examination of the role of satisfaction, commitment and job characteristic on self reported organizational citizenship behavior. International Journal of Commerce and Management 2002: 3(1), s. 1-14.
123. Mir, A., Mosca, R., Joseph, B., The new age employee: An exploration of changing employee-organization relations. Public Personnel Management, 2002: 31(2), 181-197.
124. Steers, R.M., Porter, L.W., Motivation and work behavior. McGraw Hill Book Company. New York 1983.
125. Telman, N., Ünsal, P., Çalışan Memnuniyeti. Epsilon Yayıncılık, İstanbul 2004.
126. Top, M., Hekim ve hemşirelerde örgütsel bağlılık, örgütsel güven ve iş doyumu profili. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi. 2012: 41(2), s. 258-277.
127. Muter-Şengül, C., Örgüt çalışanlarının kişilik, iş tatmini ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi. Doktora Tezi, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa 2008.
128. Horman, B., Türk inşaat sektöründe örgütsel bağlılık ve iş tatmini. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul 2010.
129. Gündoğan, T., İş tatmini ve örgütsel bağlılık: Bir insan kaynakları bölümünde uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara 2010.
130. Robbins, S.P., Essentials of Organizational Behavior, Prentice Hall, New Jersey 2005.
131. Uygur, A., Örgütsel Bağlılık ve İşe Bağlılık. Barış Platin Kitapevi, Ankara 2009.
132. İnce, M., Gül, H., Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık, Çizgi Kitapevi, Konya 2005.
133. İmamoğlu, G., İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeyleri ve örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki. Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara 2011.
134. Vural, F., Dura, A.A., Fil, Ş., Çiftçi, S., Torun, S.D., Patan, R., Sağlık çalışanlarında memnuniyet, kurumda kalma ve örgütsel bağlılığa etki eden faktörler, Balıkesir Sağlık Bilimleri Dergisi, 2012: 1(3), s. 71-85.
135. Özdevecioğlu, M., Aktaş, A., Kariyer bağlılığı, mesleki bağlılık ve örgütsel bağlılığın yaşam tatmini üzerindeki etkisi: iş-aile çatışmasının rolü, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2007: 28(4), s. 25-39.

136. Erdoğan, A., Kurum karnesi, iş doyumu ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler: Maliye Bakanlığı merkez teşkilatı örneği. Doktora Tezi. İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya 2013.
137. Ata, A.Ç., Ticari banka çalışanları açısından örgütsel bağlılık ve iş tatmini ilişkisi üzerine araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri 2010.
138. Akar, C., Yıldırım, Y.T., Yöneticilerin örgütsel bağlılık, iş tatmini ve rol stres kaynakları arasındaki ilişkiler: Yapısal denklem modeliyle beyaz et sektöründe bir alan uygulaması. Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2008: 10(2), s. 97-113.
139. Aykaç, A., İş doyumunun örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi. Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara 2010.
140. Dimitriades, Z.S., Papalexandris, N., Job and organizational attitudes in relation to financial performance in Greek retail banking: An exploratory empiricial intestigation. The International Journal of Human Resource Management, 2012: 23(4), s. 793-807.
141. Ibrahim, I.I., Boerhaneoddin, A., Is job satisfaction mediating the relationship between compensation structure and organisational commitment? A study Nin the Malaysian power utility. Journal of Global Business and Economics, 2010: 1(1), s. 43-61.
142. Madlock, P.E., The influence of motivational language in the technologically mediated realm of telecommuters. Human Resource Management Journal, 2012: 23(2), s. 196-210.
143. Güçlü, H., Turizm sektöründe durumsal faktörlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir 2006.
144. Çakır, Ö., İşe bağlılık olgusu ve etkileyebilen faktörler, Ankara 2001.
145. Gordon, J.R., Organizational Behavior, New Jersey, Prentice Hall 1999.
146. Karahan, A., Hastanelerde liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi. Sosyal Bilimler Dergisi, 2008: 10(1), s. 145-162.
147. Durna, U., Eren, V., Üç bağlılık unsuru ekseninde örgütsel bağlılık, Doğuş Üniversitesi Dergisi. 2005: 4, s. 51-57.
148. Yüceler, A., Örgütsel bağlılık ve örgüt iklimi ilişkisi: Teorik ve uygulamalı bir çalışma. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2009: 22, s. 445-458.
149. O'Reilly, C., Chatman, J., Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification and internalization on prosocial behavior. Journal of Applied Psychology, 1986: 71(3), s. 492-496.
150. Becker, H.S., Notes on the concept of commitment, American Journal of Sociology, 1960: 66(1), s. 34-36.
151. Penley, L.E., Gould, S., Etzioni's model of organizational involvement: perspective for understanding commitment to organizations, Journal of Organizational Behavior, 1968: 9(1), s. 45-46.

152. Gül, H., Örgütsel bağlılık yaklaşımlarının mukayesesi ve değerlendirilmesi. Ege Akademik Bakış, 2002: 2(1), s. 37-56.
153. Samadov, S., İş doyumu ve örgütsel bağlılık: özel sektörde bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir 2006.
154. Allen, N.J., Meyer, J.P., Affective, continuance and normative commitment to the organization: An examination of construct validity, Journal of Vocational Behavior, 1996:1(1), s. 252-276.
155. Rowden, R.W., The relationship between charismatic leadership behaviors and organizational commitment”, The Leadership and Organization Development Journal, 2000: 21(1), s. 27-36.
156. Haris, E.G., Artis, A.B., Walters, C.H., Licata, J.W., Role stressors, servis worker job resourcefulness and job outcomes: An empirical analysis. Journal of Business Research, 2006: 59(4), s. 397-524.
157. Işık, F., Kamu kurumlarında bilgi teknolojilerini kullanmanın örgütsel performansa etkisi, İstanbul Emniyet Müdürlüğü hizmetlerine ait bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 2009.
158. Etzioni, A., A comparative analysis of complex organizations in a model of union membership: instrumentality, commitment and opposition, Academy Of Management, (Ed. by Newton L.A. ve Shore L. M.), Free Press, New York 1975.
159. Mowday, R.T., Steers, R.M., Porter, L.W., Employee-organization linkages: the psychology of commitment, Absenteeism, and Turnover, Academic Press, New York 1982.
160. Salancik, G.R., Commitment and the control of organization behavior and belief: new directions in organization behavior, St. Clair Press, Chicago 1977.
161. Dolu, B., Bankacılık sektöründe çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri üzerine bir araştırma. Tezsiz Yüksek Lisans Bitirme Projesi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta 2011.
162. Güneş, İ., Bayraktarlıoğlu, S., Kutanis, ÖR., Çalışanların örgütsel bağlılık ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki: Bir devlet üniversitesi örneği. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2009: 13(3), s. 481-497.
163. Karakaya, Y., Karademir, T., Beden eğitimi öğretmenlerinin örgütsel bağlılığı arasındaki ilişki. Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2013: 3(1), s. 74-89.
164. Soyer, F.C., Futbol teknik adamlarının örgütsel bağlılık düzeyleri ile iş tatmin düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. Uluslararası İnsan Bilimler Dergisi, 2010: 2(2), s. 516-526.
165. Şahin, İ., Öğretmenlerin iş doyum düzeyleri. Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 2013: 1(1), s. 142-167.
166. Tuna, M., Çimen, Z., Ankara’da görev yapan beden eğitimi öğretmenlerinin tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi. Pamukkale Journal of Sport Science, 2013: 4(2), s. 60-78

167. Kanbay, A., Hemşirelerin iş doyumu ve örgütsel bağlılığı. Yüksek Lisans Tezi. Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul 2010.
168. Erkmen, T., Çerik, Ş., Kurum imajını oluşturan kurum kimliği boyutları bağlamında örgüte bağlılığın incelenmesi: Üniversite öğrencileri üzerine bir uygulama. Öneri Dergisi, 2010: 7(28), s. 44-61.
169. Tortumluoğlu, V., Örgütsel bağlılık, iş doyumu ve sağlık çalışanları. Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 2014.
170. Çırpan, H., Perakendecilikte müşteri mutluluğu için çalışan memnuniyeti. MÜSİAD Çerçeve Dergisi, 2006: 38, 7-75.
171. Moffitt, K.R., Modeling the relationship between traumatic caregiver stress and job satisfaction, organizational commitment, and turnover intentions. A dissertation Presented for the Doctorate of Philosophy Business Administration The University of Memphis 2008.
172. Bölükbaşı, K., İş doyumu ve örgütsel bağlılık açısından beyaz yakalı personelde farklılaşma: Seramik sektöründe bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 2014.
173. Akbaş, D., Örgütsel bağlılık ve iş doyumu. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 2015.
174. Sarı, S., Çalışanların kişilik özellikleri ile iş doyumu arasındaki ilişkiler, bankacılık sektörü antalya örneği. Yüksek Lisans Tezi. Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın 2011.
175. İpek, M., Örgütsel vatandaşlık algısı: kamu ve vakıf üniversitelerinde bir uygulama. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara 2016.
176. Örcü, E., Kışlahoğlu, S.R., Örgütsel bağlılık üzerine bir alan çalışması. Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi. 2014: 10(22), 45-66.
177. Sığı, Ü., Basım, N., İşgörenlerin iş doyumu ile örgütsel bağlılık düzeylerinin analizi: Kamu ve özel sektörde karşılaştırmalı bir araştırma. Sakarya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi. 2006: 1(1), 22-36.
178. Çukur, Y., Örgütsel bağlılık ve iş doyumu ilişkisi İstanbul itfaiyesi örneği. Yüksek Lisans Tezi. Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 2017.
179. Kartal, H., Örgütsel bağlılığı etkileyen etmenler ve örgütsel bağlılığın, işe bağlılık ve ayrılma isteği gibi kavramlarla olan ilişkisinin uygulamalı analizi. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul 2015.
180. İbicioğlu, H., Örgütsel bağlılıkta paradigmatik uyumun yeri. Denizli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2000: 15(1), s. 13-22.
181. Bayram, L., Yönetimde yeni bir paradigma: örgütsel bağlılık. Sayıştay Dergisi, 2005: 59, 44-52.

182. Çavuş, Ş., Gürdoğan, A., Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık ilişkisi: beş yıldızlı bir otel işletmesinde araştırma. Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, 2008: 1(1), s. 21-29.
183. Aydın, E., Spor yapan üniversite personelinin iş doyum düzeylerinin belirlenmesi, Turkish Journal of Educational Studies, 2017: 4(1), s. 89-113.
184. Baycan, A., Analysis of several aspects of job satisfaction between different occupational groups, Yüksek Lisans Tezi, Bogaziçi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul 1985.
185. Balay, R., Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık. Pegem Akademi Yayınları, Ankara 2014.
186. Wasti, S.A., Meyer ve Allen'in üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik analizi. VIII. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirisi, Nevşehir 2000.
187. Meyer, J.P., Stanley, L.J. Parfyonova, N.M., Employee commitment in context: The nature and implication of commitment profiles. Journal of Vocational Behavior, 2012: 80 (1), s. 1-16.
188. Meyer, J.P., Stanley, D.J., Jackson, T.A., McInnis, K.J., Maltin, E.R. Sheppard, L., Affective, normative, and continuance commitment levels across cultures: A meta-analysis. Journal of Vocational Behavior, 2012: 80 (2), s. 225-245.
189. Dağlı, A., Elçiçek, Z., Han, B., Örgütsel bağlılık ölçeğinin Türkçeye uyarlanması: geçerlik ve güvenilirlik çalışması. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 2018: 17(68), s. 1765-1777.
190. Büyüköztürk, Ş. Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı. Pegem Yayıncılık, Ankara 2010.
191. Sever, E., Personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide, iş doyumunun ara değişken rolü: sanayi sektöründe bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 2017.
192. Özdemir, K., Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerinde çalışan antrenörlerin örgütsel bağlılıklarının incelenmesi (Doğu Anadolu İlleri Örneği). Yüksek Lisans Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, Trabzon 2012.
193. Balta, İ., Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü'nde görev yapan antrenörlerin mobbing düzeyleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi. Yüksek Lisans Tezi. Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman 2019.
194. Karabulut, N., Hekim ve hemşirelerin örgütsel bağlılık, iş doyum ve tükenmişlik durumlarının değerlendirilmesi. Yüksek Lisans Tezi. Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Sivas 2013.
195. Gök, D., İlkokul ve ortaokullarda görevli öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık algılarının çeşitli değişkenler açısından incelenmesi (Şahinbey/Gaziantep Örneği), Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep: Gaziantep Üniversitesi, 2014.

196. Deniz, M.E., Gençlik hizmetleri ve spor il müdürlüğü personelinin işten ayrılma eğilimi ve örgütsel bağlılık düzeyleri ilişkisi. Yüksek Lisans Tezi, Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara 2018.
197. Yücel İ, Çetinkaya B., Örgütsel sinizm ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ve işgörenlerin yaşının bu ilişki üzerindeki etkisi-“bazen hoşlanmasak da kalmak zorunda olabiliriz!”. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2015: 19(3), s. 14-22.
198. Odabaş, İ., Yapısal güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin ara değişken rolü: öğretmenler üzerinde bir çalışma. Yüksek Lisans Tezi, Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 2014.
199. Saylan, E., Örgütsel bağlılık ile iş doyumu arasındaki ilişki: Elazığ İl Özel İdaresi Örneği. Yüksek Lisans Tezi. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
200. Çelikten, M., Çanak, M., Okul yöneticilerinin örgütsel bağlılıkları ile örgütsel sinizmleri arasındaki ilişki, Türkiye Sosyal Politika ve Çalışma Hayatı Araştırma Dergisi, 2014: 4(6), 45-78.
201. Kamiloğlu, B., Sağlık çalışanlarında iş doyumu ve örgütsel bağlılık (Merkezefendi Devlet Hastanesi hemşireleri örneği), Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 2014.
202. Polatcan, İ., Gacar, A., Coşkun, Z., Yıkılmaz, A., Gençlik hizmetleri ve spor il müdürlüklerinde çalışan personellerin iş doyum düzeylerinin incelenmesi. International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic,
203. Erdağı, K. İş doyumu ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: hizmet sektöründe bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 2018.
204. Dur, Ş., Sınıf öğretmenlerinde iş-yaşam dengesinin, örgütsel bağlılık ve iş doyumu ile ilişkisi, Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi ve İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İstanbul 2019.

9. EKLER

Ek-1: Kişisel Bilgi Formu

Sayın Katılımcı

Bu bölümde size ait kişisel bilgiler yer almaktadır. Vereceğiniz bilgi yapılacak akademik çalışma dışında hiçbir şekilde kullanılmayacak ve bu bilgiler üçüncü bir kişiyle asla paylaşılmayacaktır. Aşağıda verilen özelliklerden size uygun olanı işaretleyiniz/yazınız.

DANIŞMAN

Doç. Dr. Atalay GACAR

Veysel ALBAYRAK

Fırat Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü

Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı

albayrakvysl@gmail.com Tel: 05434776836

1. Yaşınız :
2. Cinsiyetiniz :
3. Branşınız :
4. Eğitim Durumunuz :
 - İlk Öğretim ☐
 - Orta Öğretim ☐
 - Lise ☐
 - Lisans ve üstü ☐
5. Toplam Çalışma Süreniz:
6. Son bir yılda işten ayrılmayı düşündünüz mü?
Evet ☐ Hayır ☐

Ek-2: Minnesota İş Doyum Ölçeği

İŞİMDEN	Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok Memnunum
1-Beni her zaman meşgul etmesi bakımından					
2-Tek başıma çalışma olanağımın olması bakımından					
3-Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansım olması bakımından					
4-Toplumda 'saygın bir kişi' olma şansını bana vermesi bakımından					
5-Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından					
6-Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı bakımından					
7-Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması bakımından					
8-Bana sabit bir iş olanağı sağlaması bakımından					
9-Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından					
10-Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından					
11- Kendi yeteneklerimle bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından					
12- İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konulması bakımından					
13-Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret bakımından					
14-İş içinde terfi olanağımın olması bakımından					
15-Kendi kararlarımı bana uygulama serbestliği vermesi bakımından					
16-Kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından					
17- Çalışma şartları bakımından					
18-Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşmaları bakımından					
19- Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem bakımından					
20-Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden					

Ek-3: Örgütsel Bağlılık Ölçeği

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Bir Parça Katılmıyorum	Tarafsızım	Bir Parça Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Meslek hayatımın geriye kalanını bu kuruluşa geçirmek beni çok mutlu eder							
2. Bu kuruluşun meselelerini gerçekten de kendi meselelerim gibi hissediyorum							
3. Kendimi kuruluşumda “ailenin bir parçası” gibi hissetmiyorum							
4. Bu kuruluşa kendimi “duygusal olarak bağlı” hissetmiyorum							
5. Bu kuruluşun benim için çok özel bir anlamı var							
6. Kuruluşuma karşı güçlü bir aitlik hissim yok							
7. Mevcut işverenimle çalışmaya devam etmek için hiçbir manevi yükümlülük hissetmiyorum							
8. Benim için avantajlı da olsa kuruluşumdan şu anda ayrılmanın doğru olmadığını hissediyorum							
9. Kuruluşumdan şimdi ayrılırsam kendimi suçlu hissederim							
10. Bu kuruluş benim sadakatimi hak ediyor							
11. Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için kuruluşumdan şu anda ayrılmazdım							
12. Kuruluşuma çok şey borçluyum							
13. Şu anda kuruluşumda kalmak istek meselesi olduğu kadar mecburiyetten							
14. İstesem de, şu anda kuruluşumdan ayrılmak benim için çok zor olurdu							
15. Şu anda kuruluşumdan ayrılmak istediğime karar versem, hayatımın çoğu alt üst olur							
16. Bu kuruluşu bırakmayı düşünemeyeceğim kadar az seçeneğim olduğunu düşünüyorum							
17. Bu kuruluştan ayrılmanın az sayıdaki olumsuz sonuçlarından biri alternatif kıtlığı olurdu							
18. Eğer bu kuruluşa kendimden bu kadar çok vermiş olmasaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim							

Ek-4: Etik Kurul Kararı

T.C.
FIRAT ÜNİVERSİTESİ
Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu Başkanlığı

ETİK KURUL KARARI

TOPLANTI TARİHİ	TOPLANTI SAYISI	KARAR NO	ÇALIŞMACININ ADI SOYADI
20.09.2018	08	9	Doç. Dr. Atalay GACAR

KARAR

“Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerinde Çalışan Antrenörlerin İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılıklarının İncelenmesi (Doğu Anadolu Bölgesi Örneği)”konulu çalışma etik kurulumuzda görüşülmüş olup; çalışmanın etik kurallara uygun olduğuna oybirliğiyle karar verilmiştir.

Prof. Dr. M. Nuri GÖMLEKSİZ (Başkan)			
Doç. Dr. Sebahattin DEVECİOĞLU (Üye)	İmza	Doç. Dr. Rıfat BİLGİN (Üye)	İmza
Doç. Dr. Süleyman İLHAN (Üye)	İmza	Dr. Öğr. Üyesi Serkan BİÇER (Üye)	İmza
Doç. Dr. İrfan EMRE (Üye)	İmza	Dr. Öğr. Üyesi Haki PEŞMAN (Üye)	İmza
Doç. Dr. Taner YILDIRIM (Üye)	Bulunmadı		

Ek-5: Anket Uygulama İzin Formu

Evrak Tarih ve Sayısı: 14/02/2019-312452

T.C.



FIRAT ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ

Spor Bilimleri Fakültesi

Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Anabilim Dalı

Sayı :20158992/020/
Konu :Anket İzni

Sayın: Doç. Dr. Atalay GACAR

Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı doktora öğrencisi Veysel ALBAYRAK'ın "Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerinde Çalışan Antrenörlerin İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılıklarının İncelenmesi (Doğu Anadolu Bölgesi) örneği" konulu Tez çalışmasında kullanılmak üzere ölçek formlarından elde edilecek verilere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu kapsamda söz konusu belgelerin araştırma grubuna doldurulması gerekmektedir. Ekte izin alınacak Gençlik ve Spor İl Müdürlükleri belirtilmiştir. Bu kapsamda belirtilen illerdeki Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerinden gerekli izinlerin alınması hususunda; Gereğini bilgilerinize arz ve rica ederim.

e-imzalıdır.
Prof. Dr. Yüksel SAVUCU
Anabilim Dalı Başkanı

EKLER :
1- Dilekçe
2- İlgili Evraklar
DAĞITIM
Gereği:
Yazı İşleri Müdürlüğüne

Bilgi:
Sayın: Doç. Dr. Atalay GACAR

10. ÖZGEÇMİŞ

1981 yılında Elazığ'da doğdum. ilk, orta ve lise eğitimini Elazığ'da tamamladım. 2004 yılında Fırat Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksek Okulu Öğretmenlik Bölümünden mezun oldum. 2005 yılında Afyon Karahisar ilinde vatani görevimi tamamladım. 2014 yılında Fırat Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitü Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalında tezli yüksek lisans eğitimine başlayıp 2016 yılında mezun oldum ve aynı yıl Fırat Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitü Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalında doktora eğitimine başlayıp 2020 yılında mezun oldum.Evli ve iki çocuk babasıyım..

