

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

Abdulkadir Mahmutoğlu'na ait Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Örgütünde İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık adlı çalışma, jürimiz tarafından Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalında DOKTORA TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Akademik Unvan ve Adı Soyadı

İmza

Üye (Tez Danışmanı): Prof. Dr. A.Canan ÇETİNKANAT

Üye : Prof. Dr. Cevat CELEP

Üye : Yrd. Doç. Dr. Salih Paşa MEMİŞOĞLU

Üye : Yrd. Doç. Dr. Kaya YILDIZ

Üye : Yrd. Doç. Dr. Şaduman KAPUSUZUOĞLU

Akademik Unvan ve Adı Soyadı
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü
Prof.Dr. Uğur ESER

ÖZET**MİLLİ EĞİTİM BAKANLIĞI MERKEZ ÖRGÜTÜNDE****İŞ DOYUMU VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK****Abdulkadir MAHMUTOĞLU****Doktora Tezi****Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı****Tez Danışmanı: Prof. Dr. A.Canar ÇETİNKANAT****Aralık 2007, 230 Sayfa**

Milli Eğitim Bakanlığı merkez örgütü yöneticilerinin iş doyumu ve örgütsel bağlılıklarını algılama düzeyleri ve bu düzeyler arasında yaş, cinsiyet, eğitim durumu, yönetim görevi ve kıdem bakımından anlamlı bir fark ve iş doyumu ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını saptamak bu araştırmanın amacını belirtmektedir.

Araştırma 2006 yılı Eylül ve Ekim ayları boyunca, Milli Eğitim Bakanlığı merkez örgütünde çalışmakta olan yöneticiler üzerinde yapılmıştır.

Araştırma süresince 426 yöneticiye anket verilmiş, bunlardan 235 yöneticinin yanıtları alınmış ve bu yanıtlar geçerli kabul edilerek değerlendirme yapılmıştır. Verilerin analizi için SPSS paket programı kullanılmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre katılımcı yöneticilerin iş doyumu algılamalarının genel olarak çok düzeyinde olduğu, iş doyumu algılarına göre yaşları

ABSTRACT**JOB SATISFACTION AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT
LEVEL AT THE CENTRAL ORGANIZATION OF THE MINISTRY OF
NATIONAL EDUCATION****Abdulkadir MAHMUTOĞLU****Ph. D. : Educational Administration and Supervision****Adviser: Prof. Dr. A. Canan ÇETİNKANAT****December 2007, 230 Pages**

The purpose of this research is to evaluate the level of job satisfaction and organizational commitment of the Administrators in the central organization of the Ministry of National Education and to understand whether there exists a significant difference between the level of job satisfaction and organizational commitment perception level in terms of age, sexuality, educational level, administrative function and seniority.

The participants of this study are the administrators working at the central organization of the Ministry of National Education during September and October 2006.

During the study, 426 questionnaires were applied to the related administrators, 235 questionnaires were answered and at the end of quantitative methods, all of them were accepted as valid and were taken into consideration. SPSS packet program was used to analyze the data.

According to result of the research, it has been determined that job satisfaction of participant Administrators was found 'high level' and that there is no significant difference between the job satisfaction perception and their age and education level.

Male administrators have a higher job satisfaction level in comparison to the female administrators.

Deputy General Directors have the highest level in job satisfaction while the Office directors have the least. There is a significant difference job satisfaction perception level between the Deputy General Directors and Office Directors (0.05).

The highest level in job satisfaction is seen among administrators having 6 to 10 years experience, while the least job satisfaction is seen among those who have less than 5 years' experience. There is no significant difference between job satisfaction perception and seniority.

The participants, in general, have a medium level organizational commitment. The highest level of organizational commitment is found out among the administrators who are at the age 51-60, while the least level is found among those who are older than 60 years.

Both female and male administrators have a medium level organizational commitment. The administrators having the preliminary certificate degree have the highest level organizational commitment. On the other hand, the least level organizational commitment was found among the administrators having a postgraduate education degree.

As far as the administrative functions are concerned, general directors and deputy general directors have a higher level organizational commitment in comparison to the heads of departments and office directors. The administrators who have an experience between 6 to 10 years have the highest level in organizational commitment, while the least organizational commitment was found out among those who have an experience less than 5 years.

There is no significant difference between organizational commitment perception and age, sexuality, education level, administrative function and seniority.

Overall, it has been found that there exists a negative and significant relationship (0.01) in the opinions of administrators working at the central organization of the Ministry of National Education in terms of job satisfaction and organizational commitment perception level.

This study examines the relationship between the job satisfaction and organizational commitment perception level of the Administrators in the central organization of the Ministry of National Education. It also examines upon the significant difference between the job satisfaction and organizational commitment perception level in terms of age, sexuality, educational level, administrative function and seniority.

As a result of these findings, some suggestions were put forward as for job satisfaction and organizational commitment notions.

Key Words: Organization, Administrator, Job Satisfaction, Organizational Commitment.

Devletin büyük yatırımlarla topluma sunduğu eğitim hizmetlerine ‐Milli Eğitim Hizmetleri‐, bu hizmetlerin verildiği kurumlara ‐Milli Eğitim Kurumları‐, bu hizmetlerin tüm unsurlarıyla içinde yer aldığı yapısal bütünlüğe ‐Milli Eğitim Sistemi‐ denmektedir. Milli Eğitim sistemi Devletin politika ve partiler üstü bir anlayışla belirlediği esasları içeren Devlet Eğitim Politikasına göre yürütölmektedir (Varış, 1984:9).

Milli Eğitim Temel Kanununun(1739 s.k.) 56. maddesine göre Eğitim ve öğretim hizmetinin, bu kanun hükümlerine göre Devlet adına yürütölməsinden, gözetim ve denetiminden Milli Eğitim Bakanlığı sorumludur. Milli Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanuna(3797 s.k.) göre Bakanlık merkez teşkilatı; Bakanlık Makamı, Talim ve Terbiye Kurulu, ana hizmet birimleri, danışma ve denetim birimleri ile yardımcı birimlerden oluşmaktadır. Bakanlık Makamı; Bakanın yanında bir Müsteşar ve yedi Müsteşar yardımcısından oluşmaktadır. Milli Eğitim Bakanlığı 16 ana hizmet ve 14 yardımcı hizmet birimine sahiptir. Danışma ve denetim birimi olarak ise 5 birim vardır. Ayrıca Talim ve Terbiye Kurulu Başkanlığı da müstakil bir birim olarak görev yapmaktadır. Böylece Milli Eğitim Bakanlığı Merkez örgütü toplam olarak 44 birimden oluşan ve kamu yönetimi içerisinde oldukça büyük ve kapsamlı sayılabilecek yapıda bir kurumdur.

Bütün ölkelerde eğitim bir devlet politikası şeklinde oluşturulmaktadır. Bu noktada devlet adına Eğitim Bakanlıkları bu politikanın oluşumunda etkin rol oynamaktadırlar. Bu nedenle eğitim politik varsayım ve tercihlerle koşullandırılmaktadır. Devletin politik anlayışı eğitim üzerinde belirleyici bir konumdadır. Bu ise politik kuvvet dağılımı yöntemiyle ilgilidir. Politik yetkileri kullananların eğilim ve eğitimleri bu yetkilerin kullanımını da etkilemektedir. Başka bir deyimle, iyi ve kaliteli bir eğitim, sağlıklı ve iyi bir politikayı; iyi politikada sağlıklı, düzenli ve iyi bir eğitimi oluşturmakta ve bu süreç birbirini izlemektedir (Varış, 1984:140).

Milli Eğitim Bakanlığı ile Üniversiteler, bilgi çağında diğer ölkelerle rekabet edebilecek nitelikte ve geleceğin güvencesi olabilecek vasıflara sahip insan kaynaklarını çağın gereklerine uygun şekilde yetiştirecek olan eğitim işğörenlerini

yetiştirme, geliştirme ve donatma konusunda görev ve yetki sahibi iki kurum olarak plan, program ve proje geliştirmek amacıyla bilimsel araştırmalar yapmak ve bunları uygulamak durumundadırlar (Serengil, 1997:6).

İnsan kaynaklarının geliştirilmesinden sorumlu olan bir örgütte görev yapan işgörenin nitelikleri, eğitim durumları ve diğer özellikleri, insan kaynaklarının geliştirilmesi sürecinde önemli bir etmen olarak karşımıza çıkmaktadır (Buluç, 1997:11). Bu nedenle alınan kararların uygulanması veya bir başka deyişle yönetimin etkinlikleri sonucunda; her derecedeki eğitim kurumları ile bu kurumlardaki insanların nitelikleri, eğitimleri, davranışları, doyumları ve örgütsel bağlılıkları üzerinde etkili olabilen Milli Eğitim Bakanlığı merkez örgütündeki eğitim yöneticilerinin davranış tarzları ile iş doyumunu ve örgütsel bağlılık algılamaları merak uyandırmaktadır.

Bütün örgütlerde işgörenler yönetim sistemleri, örgüt iklimi, örgütsel politikalar gibi olgulardan etkilenebilmektedirler. Bu kavramlardan yönetim sistemleri işgörenlerin tutum ve davranışlarını doğrudan ilgilendirmektedir. Yönetim sistemleri örgütsel işleyişin hukuki ve idari yönünü oluşturmakta ve genellikle somut kurullarla belirlenmektedir. Bu düzenlemeler genelde yazılı olmakla birlikte teamül, gelenek ve törensel uygulamalar şeklinde de olabilmektedir. Likert, örgütlerin yönetim sistemlerini dört başlıkta incelemiştir. Bunlar (Serengil, 1997:10-12):

1- Sistem 1: görev eğilimli, otoriter ve biçimsel-sömürücü yönetim şekli; Amaçların saptanması ve kararların alınması üst yönetimde olmakta ve bunlar astlara emir-komuta zinciri ile duyurulmaktadır. Ödül ve ceza yöntemi benimsenmekte, zaten düşük düzeyde olan ast-üst ilişkilerine korku ve güvensizlik hâkim durumdadır. Kontrol ve denetim üst yönetim tarafından yapılmaktadır.

2- Sistem 2: koruyucu ve otoriter yönetim şekli; Kararların önemli bir kısmı üst yönetimde alınmakta, birçok kararın astlara bırakılması belirli sınırlamalar çerçevesinde mümkün olabilmektedir. Ödül ve ceza kullanılmaktadır. Üstün astla ilişkisi bir lütuf ve hediye olarak görülmekte, astın üstle ilişkisi de korku ve temkine dayanmaktadır.

Porter, Mowday ve Steers, örgüt hiyerarşisinde yukarı çıldıkça daha fazla bağılığa ihtiyaç bulunduğunu, yüksek performans gösteren işğörenden güçlü bağıllık istendiğini ve örgütte kargaşa, çalkantı ve önemli değışmelerin yaşandığı dönemlerde yüksek düzeyde bağılığa ihtiyaç bulunduğunu belirtmektedir (Varoğlu, 1993). Bu açıdan Milli Eğitim Bakanlığı merkez örgütünde bağıllığın yüksek olması ile başarılı birimlerde daha yüksek bağıllık düzeyinin beklenmesi düşünölebilir. Bir başka deyişle yüksek bağıllıkta yüksek başarı olasılığı görölmesi beklenebilir.

Örgütsel amaçlara bağıllık, belli bir görevin başarı derecesini nitelik ve nicelik yönünden yükseltmekte, devamsızlığın, verimsizliğin ve işğücü kaybının azalmasına katkıda bulunmakta, bireyi, örgütsel yaşam ve en üst düzeyde sistem başarısı için gerekli birçok gönüllü eyleme yöneltmekte ve bu yönde motive etmektedir. Bununla birlikte işğörenderin örgütsel amaçlara bağıllıklarının sağlanamaması durumunda veya bağıllığın azalması sonucunda ise stres ve tükenmişlik ortaya çıkmaktadır (Türk, 2003).

Yapılan araştırmalar, işlerinde yüksek düzeyde doyum sağlayan ve örgütlerine güçlü bir biçimde bağıllık duyan işğörenderin, geri çekilme davranışlarından sakındıkları, etkili bir şekilde motive oldukları ve işlerine bağıllıkta devam ettiklerini göstermiştir. Çünkü örgütsel amaç ve değerlerin içselleştirilmesi ve onlara güçlü bağıllık, her şeyden önce en etkili güdü tarzlarından biridir. Bu güdü tarzı, klasik örgüt politikasının sınırları içinde uyarılması en zor olanı olarak görölmektedir. İçselleştirmenin derecesi, örgütsel amaçların kendi özelliklerine ve bunların bireyin gereksinim ve değerleriyle olan uygunluğına bağılıdır. Böyle bir güdüleme sonucunda yüksek verimliliğe, sistemin başarısı için üst düzeyde gönüllü işbirliğine ve yaratıcılığa yönelen örgüt üyeleri, kendilerini, örgütün diğer üyelerine içten ve moral olarak bağlarlarsa; kendilerini örgütün bir parçası, örgütü de kendilerinden bir parça gibi görebilmektedirler (Türk, 2003).

Örgüt bir spor takımına veya bir orkestraya benzetilebilir. Bu durumda takımın bazı oyuncularının iyi olması iyi bir takım için, bazı sazlarda iyi olmak da iyi bir orkestra için yeterli değildir. Başarılı, uyumlu ve ahenkli bir oyun ve müzik için her bir oyuncu ve enstrüman ayrı ayrı önemli ve değerlidir. Oyuncuların bazılarının

değerlendirilmektedir. Ayrıca Performans ve bağlılık ilişkisi üzerinde çalışma yapmak da örgütler açısından yararlı olabilecektir.

Örgütsel bağlılığın belirleyicileri olarak özveriler, törenler, katılımcılık, iş ortamı, iş özellikleri gibi etkenler sayılabilmektedir. Bunlar işgörenlerin bağlılığını etkilemektedirler. Yapılan işin pek çok özelliği sorumluluk duygusunu ve bağlılığı etkileyebilmektedir (Çetin, 2004:103-105).

Eğitim yönetiminde iş doyumunu ve örgüte bağlılık kavramları başarılı bir yönetim için anahtar kavramlar niteliğindedir. Bu kavramlar incelenmesi ve araştırılması gereken konuların başında yer almaktadır. Eğitim örgütlenmesi içerisinde MEB merkez örgütünün eğitim yönetimi açısından farklı ve stratejik bir yeri ve önemi vardır. Bu bakımdan merkez örgütünün tüm eğitim sistemini yönlendirebileceği, denetleyebileceği, rehberlik yapabileceği, ışık tutabileceği kısaca yönetebileceği göz önüne alındığında bu konunun önemi daha iyi anlaşılabilir.

Örgütlerin verimli bir şekilde çalışabilmeleri için, örgütsel bir roldeki bireylerin gereksinimlerinin incelenmesi, örgüte bağlılıklarının ölçülmesi, örgüte bağlılık ile iş doyumunu arasındaki ilişkilerin bilinmesi yararlı olacaktır. Bireysel gelişme ve toplumsal kalkınmayı etkileyen en önemli değişkenlerden biri olan eğitim sisteminin ve eğitim yöneticilerinin iş doyumları ve örgüte bağlılıkları konusunda çalışma yapılması, yöneticilerin iş doyumunu ve örgüte bağlılıklarının sağlanması suretiyle etkili ve verimli bir çalışma yapılması sonucu başarıya ulaşılması büyük önem taşımaktadır. Bu amaçla eğitim sisteminin merkezinde bulunan MEB yöneticilerinin iş doyumunu ve örgüte bağlılık konularında bilgi sahibi olunması gerekmektedir. Bu konuda gerekli araştırmanın yapılması önem taşımaktadır.

1.2. Problem Cümlesi

Milli Eğitim Bakanlığı merkez örgütü yöneticilerinin iş doyumunu ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı bu araştırmanın problemi olarak belirlenmiştir.

1.3. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın temel amacı; Türk Eğitim Sisteminde eğitim yöneticilerinin iş doyumu ve örgütsel bağlılık düzeylerini araştırmaktır. Bu çalışma, Milli Eğitim Bakanlığı, iş doyumu ve örgütsel bağlılık bağlamında yapılacaktır.

MEB merkez örgütünün iş doyumu ve örgütsel bağlılık çerçevesinde analizi yapılacaktır. İş doyumu ve örgütsel bağlılık düzeylerinin iyileştirilmesi ile bu bakımdan daha etkili ve verimli eğitim hizmeti verilebilmesi için öngörülerde bulunulacaktır. İş doyumu ve örgütsel bağlılık araştırmalarında öncelikli amaç insan kaynaklarının etkililiğini ve verimliliğini arttırmaktır.

Eğitim sisteminin iş doyumu ve örgütsel bağlılık açısından durumunu bilmek, ülkemizde eğitim alanındaki çalışmaların başarısını, etkililiğini ve verimliliğini olumlu olarak etkileyebilecek ve bu çalışmalara katkı yapabilecektir. Sosyal, hukuksal ve ekonomik değişikliklerin işgörenlerin iş doyumu ve örgütsel bağlılığı üzerindeki etkilerini değerlendirmek için bu çalışma sonucu elde edilecek bilgiler faydalı olabilecektir. Bu araştırma böyle bir katkı yapmayı ve bu alanda faydalı olmayı amaçlamaktadır.

Bu amaçları gerçekleştirmek üzere Türk Eğitim Sisteminde iş doyumu ve örgütsel bağlılık düzeylerinin incelenmesi, aralarındaki ilişkilerin belirlenerek, anlamlı farklılıkların olup olmadığı, Milli Eğitim Bakanlığı açısından nasıl bir tablonun söz konusu olduğu, MEB merkez örgütündeki yöneticilerin bu konulara nasıl bir yaklaşımları olduğu konularına açıklık getirilmeye çalışılmıştır.

Bu amacı gerçekleştirmek üzere aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1. Milli Eğitim Bakanlığı merkez örgütü yöneticilerinin yaş, cinsiyet, eğitim durumu, yönetim görevi ve kıdem bakımından iş doyumu ve alt boyutlarına ilişkin algıları nedir?

2. Milli Eğitim Bakanlığı merkez örgütü yöneticilerinin yaş, cinsiyet, eğitim durumu, yönetim görevi ve kıdem bakımından örgütsel bağlılık ve alt boyutlarına ilişkin algıları nedir?

sahip olması ile mümkün olabilir. Bu anlamda insan kaynağının etkin kullanımı çok önemlidir. MEB merkez örgütünde İnsan kaynağının iş doyumu ve örgüte bağlılıklarının bilinmesi etkili ve verimli bir yönetim için yararlı olabilir. Etkili, yeterli ve verimli örgüt oluşturabilmek için insan kaynağının iş doyumu ve örgüte bağlılığının iyi düzeyde olmasının faydası olabileceği düşünülmektedir. Bu nedenle bireysel, örgütsel ve toplumsal açıdan gelişme, ilerleme ve kalkınma çalışmaları için insan kaynağının iş doyumu ve örgüte bağlılıklarının incelenmesinin önem taşıdığı değerlendirilmektedir. Bu bağlamda MEB merkez örgütünde görevli yöneticilerin iş doyumu ve örgüte bağlılıklarının ölçülmesi, saptanması, bilinmesi ve yorumlanmasının önemli olduğu düşünülmektedir.

Eğitim Sisteminin merkezinde yer alan Milli Eğitim Bakanlığı merkez örgütünde görev yapan eğitim yöneticilerinin iş doyumu ve örgütsel bağlılık düzeylerini bilmek, analiz etmek ve değerlendirmek ile merkez örgütünde gelişme ve değişme ve yenilenme boyutunda yapılması gereken çalışmalara ışık tutmak açısından bu çalışma önemli ve faydalı görülmektedir.

Milli Eğitim Bakanlığı merkez örgütünde yer alan insan kaynağının iş doyumu ve örgütsel bağlılık düzeyleri eğitim sistemi açısından büyük önem taşımaktadır. Çünkü eğitim kurumlarında insan kaynağının iyi yönetilebilmesi ve sistemin iyi işletilmesi, ilk önce merkez örgütünde bu kaynağın iyi yönetilmesini ve merkezdeki üst sistemin iyi işlenmesini gerektirmektedir.

Eğitim sisteminde iş doyumunun ve örgütsel bağlılığın incelenmesi ve bilinmesi, eğitim yöneticilerinin örgütsel bağlılık ve iş doyumu düzeyleri arasındaki ilişkilerin saptanması ve değerlendirilmesi, eğitim yönetimi alanında yönetsel etkinliklerin, hukuksal, sosyal ve psikolojik düzenlemelerin daha isabetle ve etkilikle yapılmasını sağlayabilecektir.

Sağlıklı bir örgütte eğitim yöneticilerinin iş doyumu ve örgütsel bağlılık düzeylerinin yeterli seviyede olması beklenmektedir. Bu durum tüm eğitim politikalarını olumlu olarak etkileyecek ve eğitim görevi daha başarılı bir şekilde yerine getirilebilecektir.

İş doyum düzeyinin yüksek olması yöneticilerin arzu ettiği bir durumdur. Çünkü yüksek iş doyumunu örgütün iyi yönetildiğinin belirtisi olarak görülmektedir. Bu durum kolaylıkla gerçekleştirilemez ve satın alınamaz; temel olarak etkin davranışsal yönetimin sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. İş doyumunu bir örgütte sağlam bir örgütsel ortam oluşturulmasının bir ölçüsüdür (Davis, 1977:95).

İş doyumunu işgörenlerin işlerine karşı tutum ve duygularını tanımlayan bir kavram olarak ele alındığında; işe karşı olumlu ve kabul edilebilir tutumlar iş doyumunu, işe karşı olumsuz ve kabul edilemez tutumlar ise iş doyumsuzluğunu ifade etmektedir (Günbayı, 1999:14).

İş doyumunu en yaygın tanımıyla işgörenlerin işlerinden duydukları hoşnutsuzluk ya da hoşnutsuzluktur. İş doyumunu işin özellikleriyle işgörenin istekleri birbirine uyduğu zaman gerçekleşir. İş doyumunu bireysel ya da gruba ilişkin olabilir. Ayrıca iş doyumunu işgörenin işinin bölümleri için de söz konusu olabilir. Sağlık nasıl genel fiziksel koşulları yansıtmaması nedeniyle önemli görülüyorsa, iş doyumunu da tıpkı sağlık gibi genel insan koşullarını yansıtmaması açısından önemlidir ve dikkat, teşhis ve tedavi gerektirmektedir (Davis, 1977:96).

İş doyumunu modeline göre bu kavram; işgörenin iş değerleri, iş değerlerinin algılanma yada gerçekleşme derecesi ile ilgili algılamaları, işgörenin yaş, kıdem, cinsiyet, kişilik, öğrenim düzeyi gibi özellikleri, işin kendisi, çalışma koşulları, ücret ve benzeri değişkenlerin fonksiyonu yada işlevi olarak ortaya çıkan duygusal tepkiler olarak bilinmektedir (Balcı, 1985:4-6).

İş doyumunu tanımlayan Feldman ve Arnold, bu kavramı “işgörenin işine karşı duyduğu olumlu tepki ve duygular” olarak tanımlarken, Schermerhorn ve arkadaşları “işgörenlerin işleri ile ilgili taşıdıkları olumlu ya da olumsuz duygu ve düşüncelerin düzeyi ve işgörenin işi ile ilgili beklentilerini ne ölçüde doyuma ulaştırdığını gösteren bir etken” olarak belirtmektedir. Bir diğer tanımda Mumford; “işgörenlerin işleri ve kurumlarından beklentileri ile elde ettikleri arasındaki denge ve uyum” şeklinde ifade etmiştir (Tok, 2004).

İş tatmini bir tutum olarak insanların yaptıkları işlere karşı duydukları olumlu ya da olumsuz duygu, düşünce, inanç, davranış ve değerlendirmeleri kapsamaktadır. İş tatmini bu yönüyle moral ile yakından ilgili olmakla birlikte daha farklı bir anlama gelmektedir. Moral bir örgüt ya da bir çalışma grubunun belirlenmiş ve kararlaştırılmış ortak bir amaca ulaşmak için tutarlı ve kararlı bir şekilde hareket edebilme istek ve becerisidir. Her iki kavramın ortak yanı işgörenlerin işlerine duydukları olumlu duygulardan kaynaklanmakta olmalarıdır. Buna karşın iş tatmini işin geçmiş ve şu andaki durumu ile ilgili olup gelecekle bir bağıntısı yoktur. Moral ise daha çok gelecek ile ilgili bir anlam taşımaktadır. Bir başka farklılık da moralin bir çalışma grubunun iş ile ilgili değerlendirmeleri olmasına karşın, iş tatmininin tek bir kişinin iş ile ilgili duyduğu olumlu durumları anlatmasıdır. Özetlemek gerekirse moral daha çok grup ile ilgili bir değerlendirme iken doyum tek bir birey ile ilgilidir (Temir, 1997:4).

Moral örgütün amaçları için gönüllü çalışmaya yönlendiren ve bu çalışmanın sürmesini sağlayan bir tutum olarak da tanımlanabilmektedir. Bu yönüyle doyumun bir ürünü olmasına karşın, moral ile doyum arasında farklılık vardır (Başaran, 1982:209; Applewhite, 1965:22-31).

Moral kavramı; işlerin gidişatı karşısında verilen olumlu ya da olumsuz yargıların ortaya çıkardığı genel bir yaşantı anlamına gelmektedir. Bu kapsamda moral, yaşamın belirli bir bölümüne ya da bağlamlarına karşı alınmış bir tutum olarak ifade edilebilmektedir. Buradan hareketle; grubundan övünç duyan, işyerine bağlı olan, işin kendisinden olduğu gibi sunduğu ücret ve statü olanaklarından doyum sağlayan iş kümesinin üyelerinin ya da bu üyelerden oluşmuş kümelerin moralinin yüksek olacağı söylenebilmektedir (Sencer, 1982:3).

Personel devri, çalışanların bir örgütte çalıştıktan sonra herhangi bir nedenle ayrılmalarını veya örgütten uzaklaşmalarını anlatan bir ifadedir. Personel devri işyerlerinde ve özellikle de tecrübe ve ustalık gerektiren işlerde arzu edilmeyen bir duruma neden olmaktadır. Çünkü işten ayrılan her tecrübeli personelin örgüt için bir yetişme ve kalifiye olmasının maliyeti ile işin başında yapmış olduğu hataların bir bedeli vardır (Eren, 2001:275).

iletişim yoluyla mümkün olabilmesi, örgüt içi iletişime verilen önemi daha da arttırmaktadır (Evcimen, 1998:41).

İşgörenler yeterli ücret aldıkları işlerde kendilerini iyi hissetmektedirler. Buna karşın yetersiz bir ücret işgörenin örgüte karşı olumsuz bir tutum geliştirmesine yol açmaktadır. Birçok çalışan işinin önemli olduğunu düşündüğünde doyum sağlamaktadır. İşinden sıkılmış bir çalışan çoğunlukla görevini iyi bir şekilde yerine getirememektedir. Diğer yandan her çalışan bir birey olarak saygı görmek istemekte ve başarılarının fark edilmesini beklemektedir. Bir başka konuda; her işgörenin sevgi ve saygı ortamı oluşturan bireylerle birlikte çalışmak istemesidir. İş arkadaşlarıyla bir takım havası oluşması durumunda bir bütünün parçaları gibi hissedilir ve böyle bir bütünleşme işgörenler için doyum sağlar. İşgören böyle bir örgütte kendisini örgüte daha çok ait hissedebilecektir. Bunların yanında işgörenler; işlerinde ilerleme olanağına sahip olmayı ve iş ortamında çalışma ve fiziksel koşulların memnun edici boyutta olmasını arzu etmektedirler (Günbayı, 1999:5-7).

Örgütlerde birçok iş doyumunu göstergesi bulunmaktadır. Bu göstergelerden bazıları kayıt şeklinde olup iş doyumunun doğrudan ölçüleridir, bazıları ise dolaylı göstergelerdir. Bunlar bütünüyle örgütlerde doyuma ilişkin önemli birer bilgi kaynağı durumundadırlar. İş doyumundaki değişmelerin belirlenmesi, nesnel olmaları dolayısıyla kolaylıkla izlenebilir olması, zaman içerisindeki eğilimleri göstermesi bakımlarından son derece yararlı olan bu göstergelere aşağıdaki örnekler verilebilmektedir (Davis, 1977:106):

- İşgücü devri,
- Verimlilik,
- Zarar ziyan,
- Kalite kayıtları,
- Devamsızlık,
- Danışmanların raporları,
- Yakınmalar,
- Çıkış görüşmeleri,
- Kaza raporları,

Chruden 1972 yılında yaptığı çalışmalarda iş tatmini değişkenlerini 7 faktör olarak belirlemiştir. Buna göre işin niteliği, denetim ve gözetim, örgüt yönetimi, ilerleme fırsatları, ücret ve benzeri ödemeler, çalışma arkadaşları ile ilişkiler ve çalışma koşulları dikkate alınmaktadır (Karadal, 1999:80).

2.1.1.3. İş Doyumunun Boyutları

İş doyumunda üç önemli boyut bulunmaktadır (Luthans, 1992:114):

- Birincisi işe yönelik hissedilen duygusal bir tepki, karşılık veya yanıt olmasıdır.
- İkincisi işten umulan beklentilerin bulunması veya ümit edilenden daha fazla iyi bir sonuçla karşılaşılmasıdır.
- Üçüncüsü iş doyumunu işin boyutları ile olan ilişkiyi göstermekte, anlatmakta ve ifade etmektedir. İş doyumunu ile ilgili olarak işin beş boyutu önemlidir: ücret, denetim, terfi olanakları, meslektaşlar ve işin kendisi yada niteliği. Bunlara çalışma grupları, iş durumu veya iş performansı da eklenebilir. Bu etkenler iş doyumunu üzerinde tesir icra etmektedirler.

Locke (1976) iş doyumuna etki eden değişkenleri açıkladığı çalışmasında bu değişkenleri çevresel ve örgütsel etkenler olarak şöyle sıralamaktadır; işin çeşidi ve içeriği, çalışma ortamı, çalışma şartları, işin zorluğu, işin miktarı, işin başarıma şansı, ödemeler, ücrette eşitlik ve adalet, terfi olanakları, sosyal, kültürel ve toplumsal durum, denetim ve kontrol, iş arkadaşları, yönetimin tutum ve davranışları ile psikolojik tutum ve davranışlar ve benzeri boyutlar belirtilmiştir (Locke, 1976:1300-1302).

İş doyumunu işgörenin işi hakkındaki duyguları ile ilgili olduğundan işgörenlerin benzeri işlerle ve yeni alternatiflerle karşılaştırmalar yapması söz konusu olabilmektedir. Bir işgören kendisi ile aynı işi yapan birinin kendisinden daha çok kazandığını öğreninceye kadar işinden doyum sağlamakta olduğu söylenebilmektedir. İş doyumunu; işin kendisinden, ücretten, terfi olanaklarından, iş

bir kişiye ya da gruba karşı önceden hazırlayan bir davranış olarak ifade etmektedir (Tuncer, 1995:16; Ergun, 1975:99).

Bir işgörenin örgüte bağlılığı üç değişik şekilde ifade edilebilmektedir (Çetin, 2004:91):

- Duygusal,
- Devam,
- Normatif.

Meyer ve Allen (1997) örgütsel bağlılığı üç boyutlu olarak değerlendirmektedirler (Meyer ve Allen, 1997:41-66):

1. İşgören örgüte isteyerek girmişse, örgütsel yaşantısının tekrarlanması, destekleyici ve olumlu yaşantıların etkisi sonucu örgütte kalma eğilimi gösterecek ve zaman içerisinde örgüte duygusal bağlanım gösterecek, ardında davranışlarını bu sürece uygun hale getirecektir. Bunu kısaca işini sevenlerin daha çok örgütlerine bağlılık gösterebildikleri şeklinde özetlemek de mümkündür. Bir başka deyişle işin bireylerin kişiliklerine, değerlerine, bireysel özelliklerine uygunluk durumu duygusal bağlılık düzeyini belirleyebilmektedir. İşgörenler bireysel gereksinimlerini gidermek, doyum sağlamak, beklentilerini karşılamak ve kişisel amaçlarını gerçekleştirmek için duygusal bağlılık gösterme eğilimine girebilmektedirler. Burada önemli olan nokta beklentiler karşılandığında olumlu, karşılanmadığında ise olumsuz tutum gelişebilmektedir. Bu yönüyle beklentilerin karşılanıp karşılanmaması duygusal bağlılığı etkileyebilmektedir.

2. İşgörenlerin örgütte kalma istekleri özellikle ayrıldıklarında karşılaştıkları maliyetleri fark ettikleri durumlarda gelişebilmektedir. Bu süreçte işte kalma noktasında bir zorunluluk düşüncesi de belirebilmektedir. Bireylerin örgütlerine yaptıkları yatırımların büyüklüğü, miktarı ve düzeyi ile işin alternatiflerinin durumu da örgütte kalıp kalmama kararının olasılığını etkilemektedir. Ayrıca maddi olanaklar, saygınlık, itibar, lojman gibi işle ve ailevi

nedenle yapılan çalışmalarda farklı sonuçlara ulaşılmasının ortaya çıkardığı tutarsızlık, araştırmaların özellikleri ile açıklanabilmektedir (Varoğlu, 1993:24-25).

Mesleki ve örgütsel bağlılığın üç koşula bağlı olarak aralarında uyum sağlanacağı belirtilmiştir. Thornton bunları; başarı ölçütü, astlar üzerindeki otorite ve nezaret olarak ifade etmektedir (Varoğlu, 1993).

Mesleki bağlılık kavramı özetle işgörenin sahip olduğu bilgi, beceri ve uzmanlık sonucunda mesleğinin yaşamındaki önemini ifade eden bir anlama gelmektedir (İnce;Gül, 2005:16).

Mesleki bağlılığa yakın bir başka kavram olan kariyer bağlılığı da örgütsel bağlılıkla karıştırılabilmektedir. İşgörenlerin hem örgütlerine hem de kariyerlerine bağlı olabilecekleri gibi bu bağlılıklardan sadece birine de bağlılık duyabilmeleri mümkündür. Kişinin yaptığı işle ilgili yetenek ve becerileri kolayca başka örgütlerdeki görevlere aktarılabiliriyorsa kariyer bağlılığının yüksek olması söz konusu olabilmektedir (Varoğlu, 1993:25-26).

Örgütsel bağlılıkla ilişkili olan bir başka kavramda itaattir. İtaat kavramı bağlılık kavramının kapsamı içerisinde değerlendirilmekle birlikte tersi de mümkündür. Örgütsel bağlılıkla itaat kavramları birbirlerini tamamlayıcı nitelikte iki kavramdır (İnce;Gül, 2005:23).

İtaat ile bağlılık kavramı kimi zaman iç içe girebilmektedir. Oysa itaat dışarıdan kaynaklanan bir görev duygusu iken, bağlılık içten gelen bir görev duygusu niteliğindedir. Bazen itaatkârlık bağlılık davranışının içinde görülebilmektedir. İtaat olmaksızın var olan bağlılık anarşiye sebep olabilecekken, bağlılık olmaksızın itaat ise örgütün ilerlemesini sağlayacak atılımları getirmeyebilecektir. Birinci durumda kişilerin bağlandıkları kurum yararı ile kişilerin kurum yararının olduğuna inanarak yaptıkları arasında önemli farklılıklar bulunabilmektedir. İkinci durumda ise yani bağlılık olmaksızın itaat durumunda, işgörenler kurum yararına ne gibi katkılar sağlayabileceğini düşünmez ve yaratıcılık sergileyemezler (Varoğlu, 1993:29).

Diğer taraftan sadakat kavramı da bağlılıkla ilişkilendirilmektedir. Genellikle bağlılığın bir alt boyutu olarak ele alınan sadakat bağlılığa göre daha dar anlamlıdır. Her iki kavramda örgüt üyeliğinin uzun süre devam ettirilmesiyle ilgilidir. Dolayısıyla sadakat ve devamlılık bağlılığı arasında daha yakın bir ilişki vardır. Örgütsel bağlılık daha aktif bir yaklaşım olarak değerlendirilirken, sadakat daha pasif bir duruşu ifade etmektedir (İnce;Gül, 2005:24-25).

Örgütsel bağlılıkla ilişkilendirilebilen bir başka kavram da yönetime bağlılıktır. Bu kavram işgörenin hukuka, siyasal güce, yasama ve yürütme erklerine duyduğu bağlılığı ifade etmektedir. Özellikle siyasal güce daha yakın olanların beklentileri nedeniyle yönetime bağlılıklarının daha yüksek düzeyde olabileceği belirtilmektedir (Gilmer, 1968:92-93).

2.1.2.2. Örgütsel Bağlılık Tanımları

Meyer ve Allen(1991) bağlılığın zaman içerisinde çeşitli araştırmacılar tarafından yapılmış tanımlarını tabloştırmışlar ve bu süreci özetlemişlerdir. Buna göre (Meyer ve Allen, 1997:12) hissi-duygusal bağlılık başlığında yer alan tanımlar şunlardır:

1- Kanter çalışmasında, gruplara karşı gösterilen bireysel bağlılığın hissi ve duygusal olduğunun belirtmiştir.

2- Sheldon çalışmasında, örgüte tutumsal ya da hissi uyumun ya da bağlılığın bireyin kişiliği ve örgütsel hüviyeti ile ilişkili olduğunun bildirmiştir.

3- Hall, Schneider ve Nygren'in çalışmalarında, örgütün amaçlarının bireysel amaçları tamamladığı veya bu amaçlara uyumlu olduğunda ortaya çıkan ve artan bir süreç olduğunu ileri sürmüşlerdir.

4- Buchanan çalışmasında, iş görenin örgütün amaç ve değerlerine duygusal bağlılığının; onun rolünün dışında ve ayrı olarak tamamen duygusal nedenlerle bağlanma veya bireyin amaç ve değerlerle olan uyumu ve ilgisi sonucu örgüte bağlanma, örgütün bireyin nazarındaki hatırı ile bağlılığın birbirinden farklı ve bağımsız olduğu belirtilmiştir.

5- Mowday, Porter ve Steers, belirli bir örgüt içinde bireysel özelliklerin, gücün, kimliğin ya da hüviyetin bağlılığa tesirinin göreceli ve bağıntılı olduğunu ifade etmişlerdir.

Aynı çalışmada maliyet temelli tanımlar şöyle verilmiştir:

- Kanter çalışmasında, örgütte kalmakla ayrılmak arasındaki maliyet-yarar analizini yapmış; getiri ile bedeli karşılaştırmıştır.
- Becker çalışmasında, bağlılığın; bireyin sosyo-kültürel ve ekonomik kazançları ve olanakları elde etmesinden kaynaklandığını belirtmiştir.
- Hrebiniak ve Alutto çalışmalarında bağlılığın; işgörenin örgüte yapmış olduğu yatırımlardan kaynaklanan yapısal bir durum olduğunu ifade etmişlerdir.

Aynı çalışmada ahlaki ya da zorunluluktan kaynaklanan sorumluluk temelli tanımlar şunlardır:

- Wiener ve Gechman'a göre, bağlılık davranışları bağlılığın nedeni ile ilgili resmi ve normatif beklentilerin dışında toplumda kabullenilen davranışlardır.
- Wiener'e göre bağlılık, örgütün ilgileri ve amaçlarını karşılamak amacıyla içselleştirilen normatif zorunlulukların toplamından oluşmakta ya da kaynaklanmaktadır.
- Marsh ve Mannari'ye göre bağlılık, yıllar süresince örgüt için çalışan ve kendilerini adayın işgörenlerin örgütten aldıkları veya sağladıkları faydaların hiç düşünülmeden sadece ahlaki olarak ve işe devam etmeyi doğru görmelerinden kaynaklanmaktadır.

Örgütsel bağlılık birçok tanımla ifade edilebilmektedir. Bunun bir nedeni değişik alanlardan araştırmacıların örgütsel bağlılık kavramı üzerinde çalışmalarınıdır. Örgütsel bağlılık, örgütsel davranış araştırmacıları tarafından, işgörenlerin kendilerini örgütün amaç ve değerleriyle özdeşleştirdikleri ve örgütte kalmayı arzu ettikleri bir süreç olarak tanımlanırken, sosyal psikologlarca, işgörenlerin geçmişteki davranışlarının kendilerini örgüte bağlaması süreci olarak ifade edilmektedir (Çırpan, 1999:56). Mowday, Porter ve Steers'in yaptığı bir diğer tanımlamada ise örgütsel

bağlılık, bireyin belirli bir örgüte ilgisi ve o örgütle özdeşleşme derecesi olarak ele alınmıştır. Kavram olarak bu ele alış üç faktörü içermektedir (Luthans, 1992):

- a. Örgütün amaç, yargı ve değerlerini kabul etme ve inanma.
- b. Örgüt yararına önemli miktarda ve kayda değer ölçüde gayret gösterme isteği.
- c. Örgüte olan üyeliği istekli bir şekilde devam ettirme iradesini gösterme.

Örgütle özdeşleşen birey kendisini örgütü ayakta tutan bir öge olarak görebilmektedir. Örgüt işgören kimliklerinin prototipidir. Bireyler toplumsal kimliklerine göre tutumlarına, amaçlarına ve grup üyeliğine ilişkin duygular geliştirebilmektedirler (Celep, 2000:70).

Örgütsel bağlılık kavramının çok farklı anlamlarda kullanıldığını gösteren bazı tanımlamalar şöyle özetlenebilir (Balay, 2000:13):

- Wiener'e göre; örgütsel çıkarlar doğrultusunda hareket etmek için ortaya çıkan normatif baskıların toplamı.
- Kiesler'e göre; bireyin belli davranışlara yönelmede kendisini taahhüt altında hissetmesi.
- Fukami ve Larson ile Biggart ve Hamilton'a göre; sosyal bir örgüte ve örgütsel role bağlılık.
- Morrow ile Randall ve Cote'ye göre; işgörenin örgütte kalma ve onun için çaba gösterme arzusu ile örgütün amaç ve değerlerini benimsemesi.

Örgütsel bağlılık en çok şu şekillerde tanımlanmaktadır (Luthans, 1992:124):

- 1-Örgütte kalmaya ve devam etmeye güçlü bir istek duymak.
- 2-Örgüt için gönüllü çaba sarf etme ve yüksek gayret göstermek.
- 3-Mowday, Porter ve Steers'e göre; örgütün amaçlarını, hedeflerini, değerlerini kabullenmek ve bu değerlere karşı güçlü bir şekilde ya da net olarak inanç duymak.

Yakın tarihte yapılmış çalışmalar bağlılığın iki farklı yönünü açıklamak çabasıdır. Bunlardan ilki bağlılığın doğasına dönük olup; bir işgören ile diğer bazı unsurlar (örgüt v.b.) arasındaki ilişkinin kişiden kişiye farklı şekilde olabileceğidir. İkincisi ise bir işgörenin çeşitli olgular arasında hangilerine bağlılık gösterdiğini açıklama gayretlerini kapsamaktadır. Bu iki husus birbirine zıt ve uyumsuz değildir. Bağlılık psikolojik bir yapı olarak da değerlendirilmektedir (Meyer ve Allen, 1997:8-9).

2.1.2.3. Örgütsel Bağlılığın Türleri ve Boyutları

Genel anlamıyla bağlılığın kişilere, kurumlara, uluslararası veya ulusal örgütlere karşı olabileceği gibi, yurtla, insanlarla veya dünya toplumu ya da ulusal duygularımızla ilgili de olduğu belirtilmektedir. Bu düşünceden hareketle bağlılık türleri bir başka açıdan şöyle sıralanabilmektedir (Ergun, 1975:99-100):

- Kişilere, görevlere ve kurumlara bağlılık,
- Ulusal bağlılık,
- Uluslararası bağlılık,
- Dünya toplumuna bağlılık.

Meyer ve Allen (1997) bağlılığın boyutlarını üç başlıkta ele almışlardır (Meyer ve Allen, 1997:13):

- Duygusal bağlılık,
- Örgütten ayrılmanın maliyeti dolayısıyla kalma isteği,
- Örgütte kalmanın zorunluluk olması yani normatif bağlılık.

Örgütsel bağlılık boyutları açısından irdelendiğinde, kavramı şu başlıklar altında toplamak olanaklı görülmektedir (İnce;Gül, 2005:26-56, Varoğlu, 1993:8-18):

1. Tutumsal bağlılık
2. Davranışsal bağlılık
3. Çoklu bağlılık.

Mowday, Porter ve Steers'e göre tutumsal bağlılık, işgörenin örgütün amaçlarıyla ve değerleriyle kendini özdeşleştirip bütünleşmesi, bu amaç ve değerleri gerçekleştirmek için üyeliğini sürdürme durumudur. Mowday, Porter ve Steers davranışsal bağlılığı ise; sosyal psikologların önerdiği bir kavram olarak, kişinin geçmişteki davranışlarının onu örgüte bağladığı süreç üzerinde durmakta ve bağlılığın dışı vurumu olarak ele almaktadırlar. Öte yandan Reichers'in çalışmasında çoklu bağlılık, örgütlerin tek bir parça varlığı simgelemediği, aksine farklılaşmış, diğer örgütsel grupların amaç ve değerlerinden farklı amaç ve değer taşıyan tarafların bir arada bulunduğu düşüncesinden hareketle işgörenlerin örgütte çoklu bağlılık yaşadığı ve bu çoklu bağlılık kaynaklarının oluşturduğu referans kaynakları çerçevesinde bireylerin çeşitli taraflarla birçok bağlantılarının ve bağlılıklarının bulunması olarak ortaya konmuştur (Varoğlu, 1993).

Özellikle tutumsal bağlılıkla ilgili yapılan çalışmaların başlıca hedefi; örgütsel bir bakış açısıyla konuyu ele almak suretiyle daha yüksek verimlilik, daha düşük seviyede iş devri ve devamsızlık, örgütsel bağlılığın gelişimine katkıda bulunmak ve bu durumların koşulları ile kişisel özelliklerini belirlemek olarak sıralanabilir. Bu amaçlara karşın birçok araştırmada kullanılan yöntemler nedeniyle değişkenler arası ilişkiler belirlenememekte ve nedensellik bağı kurulamamaktadır (Meyer ve Allen, 1997:9).

Tutumsal bağlılık ile davranışsal bağlılık kavramları, bağlılık tanımları arasında ki farklılıkları ifade etmektedir. Bu tanımlarda belirtilen olgular ya bir tutum olarak ya da bir davranış olarak sınıflandırılabilir. Diğer taraftan tutumsal ve davranışsal bağlılık arasında birinin diğerine üstünlüğü söz konusu değildir. Daha doğru bir ifade ile farklı ortamlarda uygun kavramın geçerliliğinden bahsedilebilir. Özetle; tutumsal bağlılıkta işgörenlerin kendi amaçları ve değerleri ile örgütün amaç ve değerlerinin bütünleşmesi ve uyumu üzerinde durulurken, davranışsal bağlılıkta beklentileri aşan ölçüde davranışlar sergilenecek işgörenlerin örgütte sürekli kalmakta olmaları ve bu süreci yani üyeliklerini devam ettirmeleri dikkate alınmaktadır (Varoğlu, 1993:18).

Örgütsel bağlılık, işgörene örgütten çok çeşitli fayda ve ödüller sağlamakta ve bütün örgütleri ilgilendirmektedir. Bütün örgütlerin işgören devamsızlığı ve işgücü devrinden kaçınmaları gerekmektedir. Bu olumsuz değişkenler genelde maliyetleri de arttırmaktadır. Bunu önlemenin yolu işgörenlerin örgüte olan bağlılıklarını sağlamaktır. Örgüte psikolojik olarak bağlı olan işgörenler, örgütün amaçlarını içselleştirme eğilimi göstermektedirler (Çırpan, 1999:52-53). Bu durumda etkililiği ve verimliliği yükselterek örgütün başarısına katkı yapabileceği düşünülmektedir.

Örgütsel bağlılık literatüründe birçok araştırmacı bağlılığı duygusal, normatif ve devam bağlılığı olmak üzere üç tür olarak ele almıştır. Buna göre duygusal bağlılık bireyler istedikleri için, normatif bağlılık zorunluluk dolayısıyla, devam bağlılığı ise ihtiyaçlardan kaynaklanmaktadır (İnce;Gül, 2005:87-93). Bir başka deyişle duygusal bağlılık işgörenin isteğine bağlıyken, devam bağlılığı gereksinimlere dayalıdır. Ayrıca duygusal bağlılık, bağlılık tutumu, devamlılığa yönelik bağlılık ise bağlılık davranışı olarak nitelendirilebilmektedir. Diğer taraftan davranışsal bağlılık tutumsal bağlılığa yol açabilmektedir (Varoğlu, 1993:20-21).

Örgütsel bağlılık ölçüsü de önem taşımaktadır. Her alanda olduğu gibi orta yolun bulunmaması kötü ve olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Bu bakımdan işgörenlerin örgüte bağlılıklarının düşük düzeyde olması gibi aşırı bağımlılıkları da örgüt açısından olumsuz bir durumdur (Çırpan, 1999:53). Böyle durumlarda örgütsel etkililiği azaltan bir takım etkenler ortaya çıkmaktadır. Bu nedenlerle bağlılığın uygun değer ve düzeyde olması yararlı olmaktadır.

İşgörenlerin kişilikleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında da yakın bir ilişki olduğu bazı araştırmalarla ortaya konmuştur (Balay, 2000:101). Kişilik, işgörenlerin tutum ve davranışları üzerinde etkili ve belirleyici olan faktörlerin başında gelmektedir.

Bir başka araştırmada örgütlerde çalışma süresi ile örgütsel bağlılık arasında zayıf ve olumlu bir ilişki olduğu anlaşılmıştır (Baysal ve Paksoy, 1999:11). Bu konuda genel varsayımda aynı yöndedir. Yani örgütteki çalışma süresi arttıkça

bireyin elde ettiği faydalar artabilmekte ve yaptığı yatırımlar ile çabalar sonucu beklentilere uygun dönüşüm söz konusu olabilmektedir.

Bireylerin dört tür örgütsel bağlılık odağını tecrübe ettiklerini ve davranışlarına yansıttıklarını ileri süren çalışmalarda bulunmaktadır. Buna göre (Becker ve Billings, 1993:177):

- Yerel düzeyde bağlılık gösterenler: denetçilerine ve iş arkadaşlarına bağlılık gösterenler,
- Global düzeyde bağlılık gösterenler: üst yönetime ve örgüte bağlılık gösterenler,
- Bağlılık gösterenler: hem yerel hem de küresel odağa bağlılık gösterenler,
- Bağlılık göstermeyenler.

2.1.2.4. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları

Örgütsel bağlılığın sınıflandırılması açısından belli başlı üç yaklaşım öne çıkmaktadır. Bunlara bütüncül açıdan bakıldığında (Varoğlu, 1993:4-7; Balay, 2000:15-25):

1- Etzioni (1975)'ye göre işgörenlerin örgüte bağlılığı ahlaki açıdan, çıkara dayalı ve yabancılaştırıcı yakınlaşma olmak üzere üç şekilde olabilir.

2- Kanter'e göre bağlılık üyelere örgüt tarafından dayatılan davranışsal taleplerden kaynaklanmakta olup, bu talepler üç değişik bağlılık ortaya koymaktadır: devamlılığa yönelik bağlılık, kenetlenme bağlılığı ve kontrol bağlılığı.

3- Staw ve Salancik'e göre örgütsel davranışçıların tutumsal bağlılık tanımlamalarıyla sosyal psikologların davranışsal bağlılık tanımlamalarının birbirinden ayrılması gerekmektedir.

4- Wiener (1982)'in geliştirdiği araçsal güdüleme (araçsal bağlılık) ve örgütsel bağlılık (Normatif-moral bağlılık) ayırımına dayanan kuramsal modele göre; araçsal güdüleme yararcı, kendi ilgi ve çıkarları doğrultusunda işgörenin bağlılığını ifade ederken, normatif bağlılık ise değer ve moral temeline göre güdülemenin gerçekleştiğini anlatmaktadır.

5- Allen ve Meyer (1990) örgütsel bağlılığı duygusal, devam ve normatif bağlılık şeklinde üç grupta sınıflandırmaktadır. Üç bağlılıktaki artışlarda da işgörenler örgütte kalmaya devam etmekte ancak, duygusal bağlılıkta kalma güdüsü isteğe bağlı iken, devam bağlılığında gereksinime dayanmakta, normatif bağlılıkta ise yükümlülük belirleyici olmaktadır.

6- Buchanan (1974) örgütsel bağlılığı üç gruba ayırmakta; özdeşleşme, sarılma ve sadakat şeklinde değerlendirmektedir.

7- O'Reilly III ve Chatman (1986) ise örgüte bağlılığı psikolojik olarak nitelermekte ve uyum, özdeşleşme ve içselleştirme olarak üç boyutta ele almaktadırlar. Uyum dış ödüllere dayalı iken, özdeşleşme yakın ilişki kurma isteğine, içselleştirme ise bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyuma dayalı olarak gerçekleşmektedir.

8- Mowday ve diğerleri (1982) ise tutum ve davranış olarak ikili bir bağlılık ayrımı yapmışlardır. Tutumsal bağlılık bireyin örgütsel amaçlarla özdeşleşmesini ve bu doğrultuda çalışma istekliliğini, davranışsal bağlılık ise işgörenin davranışsal faaliyetlere bağlılığından doğmaktadır.

9- Katz ve Kahn (1977) örgütsel bağlılığı iç ve dış ödüllere bağlamışlardır. İç ve dış ödüller güdüleyici bir işlev görmektedirler.

10- Salancik (1977) örgütsel bağlılığı tutumsal ve davranışsal iki bölümden oluşan bir bütün olarak değerlendirmektedir.

2.1.2.5. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerle ilgili birçok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalarda genel olarak kişisel faktörler, örgütsel faktörler ve örgüt dışı faktörler olmak üzere üç başlık kullanılmıştır (İnce;Gül, 2005:57-86):

— Kişisel faktörler; iş beklentileri, psikolojik sözleşme ile cinsiyet, yaş, kıdem, eğitim, ırk, kültür ve sosyalleşme düzeyi v.b gibi kişisel özelliklerden oluşmaktadır.

— Örgütsel faktörler; işin niteliği ve önemi, yönetim ve liderlik tarzı, ücret düzeyi, nezaret biçimleri, örgütsel kültür, örgütsel adalet, örgütsel ödüller, ekip yada

takım çalışması yapılması, takım ruhuna önem verilmesi, örgütün sektörel ve konjoktürel konumu, rol belirsizliği ve çatışması gibi etkenlerden oluşmaktadır.

— Örgüt dışı faktörler; yeni iş bulma olanakları, profesyonellik, sektörün durumu, ülkenin sosyo-ekonomik durumu ile işsizlik gibi unsurlara bağlıdır.

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler bir başka çalışmada dört kategoride incelenmiştir (Varoğlu, 1993:33-64):

a. Kişisel değişkenler; yaş, öğrenim düzeyi, cinsiyet ve ırk, hizmet süresi, kariyer - aile önceliği, medeni durum, iş ve aile rolleri arasındaki ilişkiler, kişilik yapısı, örgüt içi ve örgüt dışı rollerin düzeyi, coğrafi özellikler, ülkeler arası farklılıklar, örgütsel ödüllerin varlığı ve niteliği, kişinin beklenti ve amaçları, işgörenlerin çalışma değerleri, bireysel çalışma ahlakı, meşguliyet tercihi, çalışmadan duyulan gurur, kuruluş faaliyetlerine katılım, kazanmaya yönelik tutum, sosyal statü, yükselme istemi, içsel ve dışsal faktörler.

b. Rol ve iş özellikleri; iş kapsamı, işin içeriği, rol çelişkisi, işten duyulan tatmin, kariyer gelişimi, sosyalleşme, bilgilendirme düzeyi, iş güvenliği, kararlara katılma düzeyi, bireysel gelişim gereksinimi, işin karmaşıklık düzeyi, işbaşındaki sosyal etkileşim, adalet, sorumluluk düzeyi, işe nezaret, ödüllendirmenin niteliği ve derecesi, başarı (performans) derecesi, çalışma düzeni ve süresi, karar alma yetkisi ve serbestisi gibi nitelikler.

c. Deneyim ve çalışma ortamı; yaş, kıdem, tecrübe, pozisyon, örgütsel destek, olanaklar, örgütün duyduğu güven, örgütün verdiği önem, örgüt içi dayanışma, amirlerle ve iş arkadaşlarıyla ilişkiler, adalet, ödüllendirme adaleti, liderlik tarzı, iletişim, sosyal katılım, sosyal etkileşim, mesleki saygınlık, itibar, rol beklentileri, yükselme olanakları, işe karşı tutumlar gibi değişkenler.

d. Yapısal özellikler; örgüt büyüklüğü, denetim alanı, yetkilerin merkezileşmesi, sendikalaşma, biçimsellik, işlevsel bağımlılık, adem-i merkeziyetçilik, örgüt yapısı, örgüt iklimi, yönetim süreçleri, personel sayısı, örgütün yaşı, örgütün özel veya kamu sektöründe olması, örgüt kültürü, yönetsel kültür, mülkiyet biçimi, amaçların örtüşmesi, kurumsal ve ahlaki değerler, liyakat sisteminin uygulanma düzeyi, istihdam güvencesi, değerlendirme ve denetim sisteminin niteliği,

esnek çalışma saatlerinin uygulanışı, sağlık sigortasının bulunması, kurumsal olanakların düzeyi gibi değişkenler.

2.1.2.6. Örgütsel Bağlılık Araştırmalarının Sonuçları

Örgütsel bağlılığın sonuçları ile iş doyumunun sonuçları kimi durumlarda karıştırılır. Mowday, Steers ve Porter, iş doyumunu ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğunu daha önceden belirlemişler, düşük iş devri, azalan gecikmeler, düşük işten ayrılmalar, yükseltilemiş iş performansı gibi faktörlerde benzerliklerini ortaya koymuşlardır. Daha sonra Randall, Fedor ve Longenecker bu konuda daha az inandırıcı olabilmişlerdir. Bu durum farklı tanımlamalar ve yorumlamaların ortaya çıkması sonucunu doğurmuştur (Luthans, 1992:125-126).

Örgütsel bağlılığın sonuçlarını beş başlıkta toplamak mümkündür (Çırpan, 1999:65-68):

1. Bağlılık ve iş başarımı: bu değişkenler arasında zayıf bir ilişki vardır. Çünkü başarımın şartları eğitim, yetenek, güdülenme, olanaklar gibi çok farklı etkenlerden oluşmaktadır. Bağlılık belki başarıyı bir yönüyle etkileyebilir. Güçlü bir ilişki beklememekle birlikte bağlılığın işgörenlerin çabalarını olumlu yönde etkileyerek başarıya katkıda bulunabileceği düşünülmektedir.

2. Bağlılık ve örgütte kalma süreci: bu iki değişken arasında olumlu bir ilişki olduğu araştırmalarla ortaya konmuştur.

3. Bağlılık ve işe devamsızlık: kuramsal olarak iki değişken arasında birebir ilişkiden daha çok, örgüte bağlılık düzeyleri yüksek bireylerin işe devam konusunda daha istekli olacakları, bu nedenle örgüte bağlılığın işe devamı etkileyen bir faktör olduğu ileri sürülebilmektedir.

4. Bağlılık ve işe geç gelme: iki değişken arasında önemli derecede nitelendirilebilecek şekilde bir olumsuz ilişkinin varlığı söylenebilmektedir.

5. Bağlılık ve işgücü devri: araştırmaların gösterdiği istatistiklere göre örgüte bağlılık ile işgücü devri arasında önemli ölçüde ters bir ilişki olduğu görülmektedir.

Mowday ve arkadaşları örgütsel bağlılığın sonuçlarını bir başka açıdan da bireyler, çalışma grupları ve örgüt çerçevesinde üç başlıkta toplamışlardır (Luthans, 1992). Bu başlıklar belli başlı şu tartışmalardan oluşmaktadır (Varoğlu, 1993:88-99):

1- Bireyler açısından örgütsel bağlılık; aidiyet duygusu, kendini güvende hissetme, etkili olma, hedef ve amaç sahibi olma, kendini olumlu algılama, katkıda bulunma duygusu, sadakat duygusuna değer verilmesi, ödül beklentisine yol açma gibi olumlu sonuçların yanında; kariyer sürecinde dikey ve yatay hareketliliği azaltma, kendini geliştirme amacıyla iş değiştirilmesini zorlaştırma, fırsat maliyetlerine neden olma, aile ilişkileri ve sosyal yaşamda gerilime sebep olma gibi olumsuz sonuçlara da yol açabilmektedir.

2- Çalışma grupları bakımından örgütsel bağlılık; daha fazla üye kalıcılığı, etkinlik, devamsızlık gösterme ve terk etme eğiliminde azalma, daha fazla çaba sarfetme isteği, yüksek düzeyde grup kenetlenmesi, daha fazla görev etkileşimi ve sosyal ilişkiler, grup bütünlüğünün güçlenmesi, ortak amaç ve bakış açısının oluşması gibi olumlu sonuçlara yol açmaktadır. Diğer taraftan yüksek düzeyde bağlılık azalan yaratıcılık ve uyumu sağlayarak amaçların ve değerlerin sorgulanmamasına, bağlılığın genel kabul görmediği durumlarda yüksek bağlılık duyan üyelerin dışlanması ve baskıya maruz kalması gibi olumsuz sonuçlar görülebilmektedir.

3- Örgütler açısından bağlılık; olumlu anlamda örgütlerin daha etkili olma olasılığının artması, iş görenlerin işgücü devri, devamsızlık ve işe geç gelme gibi davranışlarında düşme, güvenilir ve kalıcı insan gücü yapısı, örgütün olumlu imajının oluşması suretiyle cazibesinin artması, işteki başarı derecesine dolaylı etki edebilmektedir. Bunun yanında olumsuz sonuçlara bakıldığında ise, Morgan ve Herman'a göre, bağlılığın örgüt dışı alanlarda olması durumunda devamlılık için daha az içsel baskı hissedilmektedir. Sık sık örgüt değiştirenlerin örgütlerine bağlılık duyması ve bunu geliştirmesi noktasında kişisel sorunlar taşıdığı şüphesi duyulması ve buna bağlı olarak bu tür kişilerin gelecekte de belli bir örgüte bağlılık geliştirip uzun süre kalmasının zor olması söz konusu olabilmektedir.

Çalışma gruplarında olduğu gibi örgütsel boyutta da yüksek düzeyde bağlılık gösteren işgörenlerin örgüt politikalarını sorgulamaları ve yeni stratejiler geliştirmeleri oldukça düşük bir olasılıktır. Bu işgörenler geçmişten gelen politika ve yöntemlere çok büyük ölçüde değer verebilmektedirler. Randall yüksek bağlılık sahibi işgörenlerin örgütleri için yasadışı ya da ahlaki olmayan davranışlar sergilemeyi göze alma olasılığından söz etmektedir. Bu nedenle Wright(1980) örgütün en üst düzeyinde fazla bağlılık ve sadakatin örgüt açısından tehlikeli olabileceğini ileri sürmektedir (Varoğlu, 1993).

Örgütsel bağlılığın performans, devamsızlık, işe geç kalma, işgücü devir oranı ve işten ayrılma niyeti ile stres üzerinde etki yarattığı ve bu olguların sonuçlarını belirleyebildiği araştırmacılar arasında genel kabul görmektedir (İnce; Gül, 2005:94-98).

Araştırmalar sonucunda liderlik ile örgüte bağlılık arasında ilişki olduğu belirlenmiştir. Liderle olan iletişim ile işgörenin örgüt içerisinde geliştirmiş olduğu sosyal ilişkiler ve bağlantılar işgörenlerin işverenlere olan bağlılık düzeylerini arttırmakta olduğu ileri sürülmüştür (Çırpan, 1999:65).

Öte yandan kişilerin; hem ailede hem de eğitim-öğretim faaliyetleri sonucunda gerçekleşen toplumsallaşmaları ile bu süreçlerin sonunda şekillenen inanç ve değerleri işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini etkilemektedir. Özellikle yeni işe başlayanlarda inanç ve değerlerin değiştirilmesinin güçlüğü de göz önüne alınarak; örgüt dışı faktörler ile toplumsallaşmanın örgüt dışındaki kaynakları, bağlılık eğilimleri üzerinde önemli bir etkiye sahip olmaktadır (Varoğlu, 1993:70).

Örgütlerin yapısal özelliklerinin örgüte bağlılığı etkilediği bilinmektedir. Örneğin kuralların biçimsel olarak yazılı olması, yetki devrinin yapılma düzeyi gibi faktörlerle örgütsel bağlılık arasında olumlu yönde bir ilişki olduğu, iş görenlerin örgüte ve gruba yaptıkları katkıların farkına vardıklarında, bunun kendilerini işin içinde görmelerini sağlayarak bağlılığı arttırdığı ileri sürülmektedir. Buna ek olarak işgörenlerin örgütte hisselerinin olması ve kararlara katılma dereceleri de örgütsel bağlılığı olumlu bir şekilde etkilemektedir. Diğer taraftan örgüt büyüklükleri ile

örgütsel bağlılık arasında bir ilişki olduğu, büyük örgütlerde işgörenlerin kendilerini özdeşleştirmekte güçlük çektikleri, buna karşılık büyük örgütlerin üyelerine daha iyi olanaklar ve terfi fırsatı gibi faydalar sağlayarak işgörenlerin bağlılık düzeylerini arttırdıkları belirtilmektedir. Diğer yandan işgörenlerin örgüt hakkındaki düşünceleri, örgütü güvenilir bulup bulmamaları, beklentilerinin karşılanıp karşılanmadığı, ücret eşitliğinin olup olmaması, grup normları ve değişimin yönü gibi faktörlerde bağlılığı etkileyebilmektedir (Çırpan, 1999:64).

Bağlılık üzerinde güçlü bir etki yaratan unsurların başında kıdemine olduğuna dair yerli ve yabancı birçok araştırmacının yapmış olduğu çalışmalar bulunmaktadır. Bu çalışmalara göre örgütteki çalışma süresi uzadıkça yüksek düzeyde bağlılık olasılığı artmaktadır. Bunun sebepleri arasında (Varoğlu, 1993:85-86);

— Başarılarından tatmin olma, elde edilen ödüllerin sayıca çokluğu, pozisyon kapma, özgür ve özerk davranış gösterebilme olanağı,

— Örgüte yapılan yatırımların artması sonucunda işi bırakmanın giderek zorlaşması,

— Örgütle ve örgüt çalışanları olan işgörenlerle artan sosyal ve beşeri ilişkiler ve yakınlaşmalar,

— Örgütte geçen sürenin iş değiştirme konusunda hareket kabiliyeti yada manevra alanını daraltması, alternatif iş olanaklarının zamanla azalması,

— Fırsat maliyetlerinin bulunması yani, kariyer için yapılan fedakarlıkların farkına varılması ve geri dönülmesi mümkün olmayan bir noktada bulunulması, kaçan özel yaşama ve işe dönük fırsatların olması, vazgeçilen kimi amaçların oluşturacağı pişmanlıkların önlenmesi ya da vazgeçme kararlarının haklı çıkarılması, fedakarlıkların mazur gösterilmesi v.b. etkenler bulunmaktadır.

Örgütsel bağlılık özellikle sosyal, örgütsel ve endüstri psikoloji açısından da büyük önem taşımaktadır. Birçok işgörenin çalıştığı örgütü en uygun çalışma alanı olarak görmemesine dönük veriler ve araştırmalar bu kavramın önemini daha da arttırmaktadır (Yüksel, 1993).

Eğitimle örgütsel bağlılık arasında zayıf düzeyde olumsuz bir ilişki olduğu ileri sürülmüştür. Bunun nedeni olarak da eğitim seviyesi yüksek bireylerin örgütten ziyade mesleklerine bağlı olacakları, bu kişilerin alternatif iş olanaklarının fazla olacağı ve beklentilerinin örgütün karşılayabileceğinden yüksek olacağı gibi etkenler belirtilmiştir (Çırpan, 1999:61).

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden olan kişisel özellikler (yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi, medeni hal, örgütte çalışma süresi v.b) ile bu özelliklerin örgüte bağlılık düzeyi üzerindeki etkisi konusunda birçok araştırma yapılmıştır. Buna göre yaş ile örgüte bağlılık arasında genellikle olumlu bir ilişki olduğu gözlenmiştir. Bu ilişkiyi zorunlu bağlılık olarak değerlendirip, işgörenin yaş ilerledikçe alternatif iş bulma olanaklarının sınırlanmasına bağlayanlar olduğu gibi, bu durumu Meyer ve Allen gibi iş görenin zaman ilerledikçe örgütte daha iyi pozisyonlarda bulunma olasılığının artması, işgörenlerin kendilerini örgütte uzun süre kalmaları ile ilgili olarak ikna etmelerinin sonucu olarak örgütün çekiciliğinin artması ve neticede işgörenin psikolojik bağlılığının artması olarak değerlendiren araştırmacılar da bulunmaktadır (Çırpan, 1999:60).

Reichers çeşitli araştırmacılar tarafından bağımsız bir değişken olarak ele alınan örgütsel bağlılığın sonuçlarını işe geç gelme, işgören devri, devamsızlık, katılım, performans, iş doyumunu şeklinde özetlerken bağımlı bir değişken olarak ele alındığında ortaya çıkan sonuçlarını ise; iş doyumunu, rol gerilimi, iş güçlüğü, beklentilerin karşılanması, katılım, rol yüklenimi, ödül, güvenlik, imaj, işe sarılma, iş stresi, iş seçenekleri, kişi-örgüt uyumu, dışsal ödül sosyal katılım, önem duygusu gibi çıktılar şeklinde belirtmiştir (Varoğlu, 1993).

Randall, örgütsel bağlılığın sonuçlarına farklı açılardan yaklaşmaktadır. Buna göre, düşük örgütsel bağlılığın olumlu sonuçlarına bakıldığında; bireyin gelişimine ve yaratıcılığın ortam oluşturması, işgören devri sonrasında örgütte kan değişiminin sağlanarak yenilenme yapılabilmesi, düşük performansın zararlarının giderilmesine zemin hazırlamak gibi sonuçları nedeniyle örgütsel yararlar sağlayabilmektedir. Olumsuz sonuçlara örnek olarak mesleki bilgi ve becerilerin olumsuz etkilenmesi, terfi edememeleri dolayısıyla bir takım zararlara katlanma,

gelir kaybı, soyutlanma, katılımın azalması, işe geçme gelme, devamsızlık, örgütte kalma isteğinin azalması, iş kalitesinde düşme, çaba sarf etmede azalma ve benzeri negatif etkiler söylenebilmektedir (Varoğlu, 1993).

Yüksek örgütsel bağlılığın sonuçları değerlendirildiğinde olumlu ve olumsuz olarak iki kategoride ele almak mümkün olmaktadır. Buna göre olumlu sonuçlar arasında; terfi olanağı sağlayarak yüksek gelir ve ücretten doyum yaratması, mesleki başarı, sadakat, örgütsel yönden etkili, verimli, kararlı çalışma ve duyulan güven dolayısıyla amaçlara ulaşma sayılabilir. Öte yandan Randall'a göre olumsuz sonuçlara bakıldığında ise işgörenin bireysel gelişimi ve yaratıcılığının sınırlanması ya da azalarak yok olması, aşırı stres ve gerilim, işe harcanan zaman dolayısıyla ailevi ve sosyal ilişkilerde gerileme ve olumsuzluklar yaşanması sonucu yabancılaşma, örgütsel esnekliğin sona ermesi, örgüt adına etik olmayan eylem ve davranışlar sergilenmesi, yerleşik geleneksel uygulamaların devamı ve süregitmesine yol açması, geçmişe karşı aşırı güven duyma gibi bir takım etkilere neden olabilmektedir (Varoğlu, 1993).

2.2. İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Kurumlarda iş doyumunu ve örgütsel bağlılığın etkililik ve verimlilik üzerinde önemli bir etkisi olduğu bilinmektedir. Yöneticilere göre örgüte bağlı ve mutlu çalışanlar, daha etkili, yenilikçi, dikkatli, duyarlı ve mutsuz çalışanlardan daha çok çaba sarf ederler. Yöneticiler örgütsel davranışların örgütsel bağlılık ve iş doyumundan önemli ölçüde etkilendiğini düşünürler. Bu nedenle yöneticiler iş doyumunu ve örgütsel bağlılık konuları ile daha yakından ilgilenmek durumundadırlar (Çetinkanat, 2000:2-3).

İnsan kaynakları yönetiminde ve örgütsel davranış biliminde işgörenlerin tutumları son derece önem taşımaktadır. Özellikle iş doyumunu ve örgütsel bağlılık boyutundaki tutumlar ayrı bir yer tutmaktadır (Luthans, 1992:113).

İki kavramın kısaca anlatımı, işe ve örgüte karşı geliştirilen tutumların toplamı şeklinde özetlenebilmektedir. İş doyumunu, çalışanın yapmakta olduğu işine

karşı geliştirdiği tutumlarla ilgili iken, örgütsel bağlılık işgörenin çalıştığı örgüte karşı geliştirdiği tutumlarla ilgilidir.

Bağlılık örgüte duyulan duygusal tepkiyi yansıtan genel bir kavram iken, iş tatmini kişinin işe veya onun bazı yönlerine duyduğu bir tepkiyi yansıtmaktadır. Bağlılık amaçları ve değerleri kapsayıcı bir şekilde örgüte bağlanmayı, tatmin ise kişinin görevlerini yerine getirdiği belirli bir iş veya çalışma ortamını öne çıkarmaktadır. Ayrıca Lyman ve arkadaşları bağlılığın zaman süreci boyutunda iş tatmininden daha kalıcı olduğunu belirtmişlerdir. Smith ve arkadaşları ile Porter, bağlılığın yavaş ve tutarlı bir şekilde gelişirken tatmin daha değişken olup daha çabuk gelişebildiğini ifade etmektedirler (Varoğlu, 1993). Diğer taraftan Smith, örgütsel bağlılığın, işten çok örgüte yönelik olduğundan iş doyumunu da kapsayıcı nitelikte, genel, karmaşık ve bütünlüğü olan olduğunu belirtmektedir (Tok, 2004).

Williams ve Hazer, kişisel ve örgütsel özelliklerin tatmini doğrudan etkilediği üzerinde dururken, aynı özelliklerin bağlılık üzerindeki etkilerinin ancak iş tatmini üzerindeki etkileri dolayısıyla ortaya çıktığını belirlemişlerdir. Öte yandan Scholl'a göre tatmin; ödül ile maliyet arasındaki bir analizin fonksiyonu olarak değerlendirilirken, bağlılık alternatif fırsatların çekiciliğinin, tatminin ve yatırımların büyüklüğünün bir fonksiyonu olarak daha karmaşık bir değişken olarak görülmektedir (Varoğlu, 1993).

Mowday ve arkadaşları'na göre işi sevmek ile örgütü sevmek ifadeleri iş doyumunu ile örgütsel farklılık arasındaki temel ve en büyük farkı tanımlamaktadır. İş doyumunu işgörenlerin işe karşı tutumları üzerinde odaklanırken, örgütsel bağlılığın işgörenlerin örgütlerine duydukları tutumlara odaklandığı söylenebilmektedir (Luthans, 1992).

2.3. İlgili Araştırmalar

Bu bölümde, Türk Eğitim sistemi, iş doyumu ve örgütsel bağlılık konularına ilişkin yurt içinde ve yurt dışında yapılan araştırmalardan ulaşılabilenler ve elde edilebilenler ayrı ayrı ele alınacaktır.

Bu konularla ilgili çok sayıda bilgi ve araştırma mevcuttur. Değişik araştırmacıların hazırladığı yayınlara ulaşılmıştır. İş doyumu ve Örgütsel bağlılık üzerine birçok araştırma yapılmış ve kuramlar geliştirilmiştir.

2.3.1.Yurtiçinde Yapılan Araştırmalar

Bilgen (1976), “Milli Eğitim Bakanlığı merkez örgütünün analizi” adlı araştırmasında merkez örgütünde bulunan yöneticilere planlama, eşgüdüm, etki, yetki, etkileme, iletişim, sorumluluk, karar verme, görev tanımlaması ve değerlendirme ile ilgili 18 soru sormuş ve yanıtları yaşa, kıdeme, uzmanlık öğrenimine, cinsiyete ve pozisyonlara göre değerlendirmiştir. Buna göre; merkez örgütünün orta derecede amaca dönük olduğu, örgütün aşırı ve gereksiz bir şekilde büyütülmüş olduğu, çembersel iletişimin şart olduğu gibi sonuçlara ulaşılmıştır. MEB merkez örgütünde iyi ve doğru bir istihdam politikası uygulanması, personelin erdemli ve tarafsız kişilerden seçilmesi, personelin geliştirilmesi, personele güvence sağlanması, örgütün sürekli geliştirilmesi, yönetim süreçlerinde her makamın görev ve yetkilerinin açıkça belirlenmesi, birimler arası koordinasyonun sağlanması, yetki devrinin yapılması, kırtasiyecilik ve bürokrasinin önlenmesi gibi önerilerde bulunulmuştur (Bilgen, 1976).

Onaran (1981) “çalışma yaşamında güdüleme kuramları” adlı çalışmasında Maslow’un kuramını devlet görevlileri üzerinde test ederek temel gereksinimlerden hangisinin ne düzeyde karşılandığı konusunu merak etmiş ve en iyi şekilde doyurulan gereksinimin saygınlık gereksinimi olduğunu belirlemiştir. Araştırma kapsamında bulunan kamu görevlileri karşılaştırıldığında; gereksinimleri en iyi karşılanan görevlilerin maliye meslek görevlileri olduğu ardından ise İmar ve İskan bakanlığı üst yöneticileriyle Kaymakamların geldiği araştırmacı tarafından ifade

edilmiştir. Bir başka deyişle ücret, toplumla ilişkiler, güvenlik, çalışma koşulları ve saygınlık bakımından maliye meslek görevlileri doyum yönüyle başta yer almaktadırlar. Kendini gerçekleştirme gereksinimi açısından ise Bakanlık üst yöneticileri ile Kaymakamlar daha yüksek doyum elde etmektedirler. Netice itibariyle en iyi giderilen gereksinimin saygınlık olduğu ortaya konmuştur (Onaran, 1981). Türk kamu yönetiminde o dönemde memurluk mesleğinin itibar ve saygınlık bakımından doyurucu olma niteliği dikkate değer bir noktadır.

Tosun (1981) yapmış olduğu “örgütsel etkinlik üzerine bir araştırma” adlı çalışmasında öğrenim durumu ile iş doyumunu arasında olumsuz bir ilişki olduğunu belirlemiştir (Tosun, 1981).

“Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışları ve Öğretmenlerin Güdülenmesi” adlı çalışmada okul müdürlerinin liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş doyumları ele alınmış ve karşılıklı etkileşim ve algı düzeyleri ile bazı alanlarda ortaya çıkan göstergeler incelenmiştir. Bu çalışmada okul müdürlerinin liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş doyum düzeyleri arasında doğrudan bir ilişki bulunduğu ancak öğretmenlerin sosyal nitelikteki ve saygı görme gereksinimlerinin karşılanmasında okul müdürlerinin önemli bir etkiye sahip olmadıkları anlaşılmıştır (Kabadayı,1982).

Sencer (1982), “Kamu görevlilerinde iş doyumunu ve moral” adlı çalışmasında 6 varsayım geliştirmiş ve araştırmayla sınaama yolunu seçmiştir. Sözü edilen varsayımları görgül bir araştırmaya başvurarak sınaamayı tercih etmiş, bu amaçla 1980-1981 öğretim yılı Kamu yönetimi uzmanlık programını izleyenlerden oluşan araştırma evreninden varsayımlara ilişkin görgün bilgiler anket uygulanmak suretiyle elde edilmiştir. Katılımcılardan doyum düzeyleri ile ilgili alınan verilere göre; doyumsuzluğun egemen bir nitelik taşıdığı ortaya çıkmıştır. Araştırma evreninin üçte biri orta seviyede, yarısı ise yüksek moral düzeyi göstermiştir. Kısaca on üzerinden değerlendirildiğinde iş doyumunu beş, moral ise yedi seviyesindedir. Buna göre moralin tek başına iş doyumuyla açılanamayacağı ileri sürülmüştür. Araştırma bulgularına göre; doyumsuzluk ve doyum ilkece birbirinden ayrı boyutlar sayılabilirse de aralarında sık sık geçişlerin olduğu ve dışsal iş etmenlerinin doyumda, içsel iş etmenlerinin de doyumsuzlukta rol oynayabileceği saptanmıştır.

Ayrıca beklentinin iş doyumunun önemli bir bileşeni olduğu anlaşılmıştır (Sencer, 1982).

Ergenç (1983) işe bağlılığın belirleyicilerinin saptanması ile neden ve sonuçları arasındaki ilişkiyi incelemek ve işlerine bağlı olmayan çalışanlara sahip işletmelere öneri geliştirmek amacıyla yaptığı “İşe Bağlılığın Neden ve Sonuçları” adlı bir araştırmada; işe bağlılığın en çok kişisel ve psikolojik değişkenlerden, sonrada durumsal değişkenlerden etkilendiği ortaya çıkmıştır. Örneğin yüksek düzeyde bağlılıkları olan işgörenlerin tümünün performansları da yüksektir. Bu araştırmada işlerine yüksek düzeyde bağlılık gösteren çalışanlara sahip olmak isteyen kurumlara öneri olarak şunlar belirtilmiştir (Ergenç, 1983:111-119):

- İşlerin yapıları çalışanların istekleri doğrultusunda değiştirilmeli ve düzenlenmelidir.
- İş rotasyonu, 4 günlük çalışma haftaları, esnek çalışma saatleri veya ödüllendirme programları yapılmalıdır.
- Laboratuvar eğitim teknikleri kullanılarak işgörenlerin çalışma değerlerini değiştirmek ve yükseltmek gerekmektedir.
- İşe alırken işe bağlılığı yüksek personel seçilmelidir.

Aydın (1984) “örgütlerde çatışma nedenleri ve çözüm yolları” adlı araştırmasında eğitim yöneticilerinin iş doyumlarını incelemiştir. Bu araştırmada Milli Eğitim Bakanlığı merkez örgütünde bulunan yöneticilerin örgüt hiyerarşisinde tabandan tepeye doğru yani şube müdürlüğünden genel müdürlüğe gidildikçe görevsel doyum açısından daha çok tatmin edici olarak algılandığı, böylece üst düzey yöneticilerin alt düzey yöneticilere göre buldukları konumları görevsel doyum açısından daha tatmin edici buldukları ifade edilebilmektedir (Aydın, 1984).

1985 yılında yapılan bir başka araştırmada “Türkiye’de Araştırma Örgütlerindeki İş Görenlerin İş Doyumu” konulu çalışmada seçilen örgüt büyüklüğü, aylık gelir ve yaş gibi bağımsız değişkenlerin iş görenlerin iş doyumunu üzerindeki etkilerinin saptanması amaçlanmıştır (Köse, 1985).

Balcı'nın (1985) ortaya koyduğu "Eğitim Yöneticisinin İş Doymu" konulu çalışması kendi dalında önemli bir yer tutmakta ve ilk olma özelliği taşımaktadır. Bu araştırmada ilk ve orta düzeydeki okul yöneticilerinin iş doymaları ele alınmış ve iş doymu algılama düzeylerini etkileyen unsurlar üzerinde durulmuştur (Balcı, 1985).

"Teknik Öğretmenlerin İş Doymsuzluğu ve Öğretmenlikten Ayrılmalarına Etkisi" adlı çalışma ile öğretmenlikten ayrılan iş görenlerin iş doymsuzluk algılamalarının önemli bir belirleyici etken olduğu ve işten ayrılma ile aralarında yüksek bir ilişki bulunduğu belirlenmiştir (Çelik, 1987).

Paknadel (1988) tarafından yapılmış olan "Örgütsel İklim ve İş Doymu" adlı çalışmada ilkokullarda görevli müdür ve öğretmenlerin örgütsel iklime ve iş doymuna ilişkin algılamalarının saptanması amaçlanmış ve bu algılamalar arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Bu araştırma ile örgütsel iklimin ve iş doymunun boyutları arasındaki ilişkiler karşılaştırılmış ve aralarındaki farklar ortaya konmuştur. Araştırmada; okullardaki iklim tiplerine göre öğretmenlerin iş doymalarının anlamlı fark gösterdiği, örgütsel iklim tipi açıktan kapalıya doğru gittikçe öğretmenlerin iş doymsuzluğunun artmakta olduğu belirlenmiştir. Müdürlerin işe dönüklük ve anlayış gösterme boyutlarında öğretmenlere göre daha ideale yakın durduğu gözlenmiştir. Okul müdürleri ve öğretmenlerin iş doymaları arasında anlamlı bir fark olmadığı saptanmıştır. Diğer yandan özellikle sosyal gereksinim alanında hem okul müdürlerinin hem de öğretmenlerin yüksek doymsuzluk algıladıkları sonucu dikkatleri çekmektedir. Kıdem arttıkça güvenlik, saygınlık ve kendini gerçekleştirme gereksinimlerine ilişkin doymsuzluğun artmasına karşın kıdemi en yüksek gruplarda bu gereksinimlere ilişkin doymsuzluğun düşme eğilimi gösterdiği, yaş arttıkça saygınlık, otonomi ve kendini gerçekleştirme gereksinimi alanlarındaki doymsuzluğun azalmakta olduğu ortaya çıkmıştır. Bu araştırma ile bazı öneriler getirilmiştir. Bunlar arasında;

- Okulların örgütsel ikliminin açık hale getirilmesi,
- Müdürler ile öğretmenler arasındaki sosyal ilişkilerin ve iletişimin artırılması yönünde çaba harcanması,
- Örgütsel iklimin samimiyet boyutundaki davranışların geliştirilmesi,

— Müdürlerin eğitim yönetimi ve denetimi alanında hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimden geçirilmeleri,

— Eğitim ve istihdam politikalarının iyileştirilmesi,

— Eğitime ayrılan kaynakların artırılması,

— Hiyerarşik yapı ve kırtasiyeciliğin azaltılması,

— Alınan kararlara katılım olanağının sağlanması,

— Öğretmenlerin iş doyumsuzluğunun öğrenci başarısı üzerindeki etkilerinin belirlenmesine çalışılması gibi maddeler bulunmaktadır.

Korkut (1988)'un "Üniversitelerde Akademik Olmayan Personelin İş Doyumu Ve Örgütle Özdeşleşmesi" konulu çalışmasında özellikle görev ünvanları yükseldikçe iş doyumu düzeylerinin de arttığı ve sonuçta örgütle özdeşleşme ile iş doyumu arasında pozitif ve yüksek bir ilişki olduğu ortaya konmuştur (Korkut, 1988).

Özdayı (1990) "Resmi ve Özel Liselerde Çalışan Öğretmenlerin İş Tatmini ve İş Streslerinin Karşılaştırmalı Analizi" isimli araştırma ile resmi liselerde iş doyumunun düşük, stres düzeyinin yüksek olmasına karşın özel liselerde iş devrinin yüksek bir seviyede olduğunu ortaya koymuştur. Her iki grubun genel doyum ve stres durumları bağımsız değişkenlere göre karşılaştırıldığında; doyum durumuna göre genelde; kadınlar, evliler, üniversite mezunları, 41 yaş ve üzerindeki ve yabancı dil öğretmenleri, 1-5 yıl arasında çalışanlar, gelir durumu en yüksek olanlar daha fazla doyum elde etmektedirler. Stres durumuna göre de genellikle erkekler, bekar ve dullar, 31-40 yaş arasındakiler, yabancı dil öğretmenleri, 11-20 yıl arasında çalışanlar ve orta gelir grubundakiler ile mesleğini isteyerek seçmeyenlerin daha stresli oldukları saptanmıştır. Bu stres düzeyinin düşürülmesi ile iş doyumsuzluğunun giderilmesi için birçok öneri getirilmiştir. Bunlar arasında;

- Öğretmenlerin maddi olanaklarının genişletilmesi,
- Terfi sisteminin yeniden düzenlenmesi,
- Katılımın sağlanması,
- Deneyim ve liyakate önem verilmesi,
- Yöneticilerin iyi yetiştirilmesi,

- Müfredat programının yenilenmesi,
- Eğitim ortamlarının iyileştirilmesi,
- Olanakların arttırılması,
- Hizmet içi eğitime önem verilmesi gibi eğitim sisteminin çeşitli boyutlarında yenilenme ve geliştirme gereksinimi olduğu belirtilmiştir.

Özcan (1991)“Yüksek Öğrenim Kredi Ve Yurtlar Kurumu Ankara Bölge Müdürlüğü Yurtları Yönetim İşgörenlerinin İş Doyumu” adlı çalışmada genel bir iş doyumsuzluğunun var olduğu, gruplar arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı, en fazla doyumun görüldüğü grubun yurt yöneticilerinin bulunduğu grup olduğu ifade edilmiştir (Özcan, 1991).

Kaya (1991) tarafından Türk Eğitim Sisteminin yönetsel sorunları ile eğitim yöneticilerinin niteliklerine ilişkin yapılan çalışmada, yöneticilik görevlerine atama ve görevde yükselmelerde, bilgi, liyakat, yetenek, uzmanlık, örgüte bağlılık gibi niteliklerden daha çok politik, ideolojik ve partizan tutum ve tercihlere önem verildiği belirtilmiştir.

Varoğlu (1993), “Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine Ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları Ve Değerleri” adlı çalışmada dört kişisel değişken, altı örgütsel ortam algılamasına yönelik değişken, yedi deneyim değişkeni, dört ayrı örgütsel bağlılık değişkeni ve örgüt dışı kaynaklı bir bağlılık değişkeninden (Mesleki bağlılık) oluşan bir model kurmuş ve bu modelin kamu sektöründe çalışan işgörenler üzerinde geçerliliğini denemiştir. Bu çalışma sonucunda öncelikle kamu sektöründe işgörenlerin çoğunlukla yüksek düzeyde devamlılığa yönelik bağlılık gösterdikleri, ayrılma ve çalışma nedenlerinin ağırlıklı olarak çalışma ortamlarındaki faktörler olduğu belirlenmiştir. Bunun nedenleri olarak da işgörenlerin başka iş alternatiflerinin olmadığına inanmaları, iş değiştirmelerinin kendilerine büyük bir maliyete yol açacağını düşünmeleri, işgörenlerin henüz alt düzeydeki gereksinimlerini tatmin edip üst gereksinimlere geçemedikleri, ülkenin genel koşulları ve kamu bürokrasisinin özel yapısı nedeniyle bu sonuçların bütünüyle bireysel özelliklere dayandırılmayacağı ifade edilmiştir. Örgütlerde yöneticilerin işgörenlerin örgütsel bağlılıklarını sağlayıcı yönde çok önem taşıyan rolleri olduğu

belirtilerek bu çerçevede çeşitli tavsiye ve önerilerde bulunulmuştur. Bunlar arasında; uyumun veya alıştırmanın iyi yapılması, işe alma süreci, işe başlangıç dönemi ile ilk zamanlarda uyum, tutum ve davranışlara çok önem verilmesi gerektiği ile ödül, terfi, eğitim, adalet gibi kavramların özel önem ve yerleri olduğunun hatırdan çıkarılmaması sayılabilir.

Işıkhan (1993) “Sosyal Hizmet Uzmanlarının İş Doyumu” adlı çalışmasında; bu meslek grubunda önceki diğer çalışmalara kıyasla daha yüksek bir iş doyumunu algılamasının olduğu ve genellikle iş doyumunu etkenlerinin olumlu düzeylerde veriler sunduğu saptanmıştır (Işıkhan, 1993).

Çetinkanat (1995) “AİBÜ ve ODTÜ’nün Çeşitli Fakültelerindeki Öğretim Elemanlarının İş Doyumu” adlı araştırmasında; AİBÜ ve ODTÜ’nün Eğitim, Fen-Edebiyat ile İktisadi ve İdari Bilimler Fakültelerindeki öğretim elemanlarının iş doyumlarına ilişkin algıları saptanarak gruplar arası karşılaştırmalar yapılmış ve öğretim elemanlarının kişisel özellikleri ile iş doyumları arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Elde edilen iş doyumunu boyutlarının Maslow gereksinimlerine paralel bulunduğundan, bulguların Maslow kuramını destekleyici nitelikte olduğu belirtilmiştir. Bu nedenle bireylerin iş doyumlarının gerçekleşmesi, alt düzeylerdeki gereksinimlerin giderilerek üst düzeydeki gereksinimlere, gelişme ve yükselme olanaklarına güdülenmelerine olanak sağlanması gerektiği ifade edilmiştir. Araştırma ile AİBÜ Fen Edebiyat fakültesindeki öğretim elemanları ile Eğitim Fakültesindeki öğretim elemanları arasında iş doyumunu algılamaları açısından anlamlı fark olduğu belirlenmiştir. Fen Edebiyat fakültesindeki öğretim elemanlarının iş doyumunsuzluğu, Eğitim fakültesindeki öğretim elemanlarından anlamlı düzeyde yüksektir. Ancak algılanan doyumunsuzluk düşük düzeydedir. ODTÜ’nün Eğitim, Fen-Edebiyat ve İktisadi ve İdari Bilimler Fakültelerindeki öğretim elemanlarının iş doyumuna ilişkin algılamaları arasında anlamlı fark bulunmamakta ve doyumunsuzluk düzeylerinin düşük olması bakımından görüş birliği olduğu saptanmıştır. Ayrıca AİBÜ ve ODTÜ’nün çeşitli fakültelerindeki öğretim elemanlarının iş doyumlarının karşılaştırılmasında, iş doyumunun bütün boyutlarında AİBÜ’de algılanan düşük düzeyde doyumunsuzluğun ODTÜ’den anlamlı düzeyde düşük olduğu belirlenmiştir.

Bir başka ifadeyle ODTÜ’de algılanan doyum AİBÜ’den yüksektir. Öğretim elemanlarının iş doyumları ile yönetim görevleri arasında anlamlı ilişki olmadığı tespit edilmiştir. Kıdem ile görev ünvanları arttıkça ve eğitim düzeyi yükseldikçe doyumсуuzluğun azaldığı görülmüştür. Öte yandan gelişme ve yükselme olanakları alt boyutunda kadınlar erkeklerden, ücret ve personel alt boyutunda ise erkekler kadınlardan daha fazla doyumсуuzluk algılamışlardır. Öğretim elemanlarının ücret ve personel alt boyutunda evliler bekârlardan, diğer alt boyutlarda ise bekarlar evlilerden daha çok doyumсуuzluk algılamışlardır. Araştırma sonucunda iş doyum düzeyinin artırılmasına ya da doyumсуuzluğun giderilmesine dönük çalışmalarla ilgili öneriler getirilmiştir (Çetinkanat, 2000).

Tuncer (1995) “Milli Eğitim Bakanlığı Bilgisayar Eğitimi Ve Hizmetleri Genel Müdürlüğü Personelinin İş Doyumu Ve Örgüte Bağlılık Durumları” adlı çalışmada işgörenlerin iş doyum ve örgütsel bağlılık düzeylerinin bulunması, Genel Müdürlükte görev yapan yöneticilerin ve diğer işgörenlerin içinde buldukları çalışma grubunun kendilerine verdiği doyum derecesinin ortaya çıkarılması, söz konusu işgörenlerin örgüte bağlılık durumları, örgütteki doyumun çeşitli alt boyutları bakımından örgüte bağlılıkları ile olan ilişkisinin saptamayı amaçlamıştır. Bu amaçları gerçekleştirmek için işgörenlerin iş doyum ve örgütsel bağlılık boyutunda algılamaları karşılaştırılmış, cinsiyet değişkeninde bir fark bulunamazken, görev ünvanları değişkeninde farklılık olduğu belirlenmiştir. Üst ve alt düzey yöneticiler hem doyumlu hem de örgüte bağlıdırlar. Orta kademe yöneticilerinin ise iş doyum ve örgütsel bağlılık düzeyleri daha düşüktür. Yüksek okul ve fakülte mezunlarının iş doyum bakımından en yüksek algılama düzeyine sahip olduğu, eğitim düzeyi yükseldikçe örgüte bağlılık düzeyinin periyodik olarak azaldığı ve iş doyum ile örgütsel bağlılık arasında paralel bir ilişki olmadığı saptanmıştır. Hizmet süresi az olan gruplarda iş doyum ve örgütsel bağlılık düzeyleri düşük olmakla birlikte giderek yükselmekte olduğu görülmüştür. Ancak hizmet süresi 20 yıldan fazla olan grupta iş doyumunun yüksek olmasına karşın, örgütsel bağlılığın düşük olduğu gözlenmiştir. Hizmet süresi az olan grupta beklentilerin fazla olması dolayısıyla iş doyumlarının düşük olduğu ortaya çıkmıştır. Genelde iş doyum ile örgütsel bağlılık arasında bir paralellik olduğu tespit edilmiştir (Tuncer, 1995).

Celep (1996), “Eğitim Örgütlerinde Öğretmenlerin Örgütsel Adanmışlığı” adlı çalışmasında, öğretmenlerin arkadaşlarına, mesleklerine, okullarına ve bütünsel olarak örgütlerine adanmışlık düzeylerine ilişkin algılamalarının ölçülmesi amaçlanmıştır. Bu araştırmaya göre katılımcıların beklenenin çok üstünde bir çaba sarf ettikleri, işyerlerinin bir üyesi olmaktan mutlu oldukları ve başka bir işyeri arayışında olmadıkları tespit edilmiştir. Ayrıca işgörenlerin kendilerini örgütlerinden daha çok mesleklerine adanmış oldukları belirlenmiştir.

1997 yılında “Örgütsel Bağlılık: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma” adlı çalışma ile örgütsel bağlılık çeşitli boyutları ile ele alınmıştır. Rasyonel bağlılık ile duygusal bağlılık düzeylerini etkileyen etmenler üzerinde durulmuş ve karşılaştırmalar yapılmıştır (İlsev, 1997).

“Milli Eğitim Bakanlığında Görevli İlköğretim Müfettişlerinin Örgütlerindeki Yönetim Uygulamalarını Algılamaları ile İş Doyumları arasındaki İlişkiler” adlı çalışmada MEB örgütünün yönetim uygulama türünün belirlenmesi ve ilköğretim müfettişlerinin iş doyum düzeylerini saptanması ile varsa sorunların çözümüne katkıda bulunmak amaçlanmıştır. Bu araştırma sonucunda; Milli Eğitim bakanlığı’nda görevli İlköğretim Müfettişlerinin yönetimi ve yönetim uygulamalarını yeterince demokratik bulmadıkları, müfettişlerin iş doyum düzeylerinin yeterli görülmediği, yönetim uygulamalarının demokratik ve katılımcı olması ile iş doyum düzeyleri arasında yüksek bir ilişki bulunduğu, örgütlerin katılımcı ve demokratik niteliklerinde artma olduğunda, işgörenlerin iş doyum düzeylerinin de arttığı belirlenmiştir. Ayrıca yaş ve kıdem arttıkça yönetim türünün daha az demokratik olarak algılandığı ve iş doyum düzeylerinde azalmalar olduğu saptanmıştır. İş doyumsuzluğu ile örgütün etkililiği arasındaki önemli ilişki göz önüne alınarak iş doyumsuzluğunun giderilmesi yönünde çeşitli önerlerde bulunulmuştur (Serengil, 1997).

Tükel (1997) “İlköğretim Müfettişlerinin İş Doyumu” isimli çalışmasında ilköğretim müfettişlerinin iş doyumları ele alınmış, iş doyum etkenlerine göre duyulan algılama düzeyleri belirlenmiş ve çeşitli değişkenler karşısında elde edilen

doyum ve bu etkenlerden beklentiler konusu farklı boyutlarıyla irdelemiştir (Tükel, 1997).

“Rol Stresi, İş Tasarımı Ve Örgütsel Teknolojinin İş Tatminine Etkileri” adlı çalışmasında Temir (1997); iş tatmini ile ilişkili üç önemli faktörün iş doyumunu etkileme derecesini ölçmeyi amaçlamıştır. Ölçümler sonucunda aralarındaki korelasyonun kuvveti önemli olarak belirlenmiştir. Aralarındaki ilişkilerde en önemli rolü iş tasarımının oynadığı, rol çatışması ve belirsizliği değişkenlerinin de iş tatminini etkileyen önemli faktörler arasında oldukları saptanmıştır. Bu araştırmada ulaşılan en ilginç sonuç; teknolojinin iş tatminini açıklayıcı özellik göstermemesidir. Bunun nedenleri olarak; teorik olarak planlanan teknolojik ortama eksiksiz bir şekilde fiili durumda rastlanılmasının mümkün olmaması, katılımcılar arasında kavram kargaşasının yaşanması ihtimali ve araştırmanın ideal ölçülerde gerçekleştirilememiş olması sayılmıştır (Temir, 1997).

1998 yılında yapılan “Okul Öncesi Ve Sınıf Öğretmenlerinin İş Tatmini Ve Öğretmen Tutumlarının Karşılaştırılması” isimli araştırmada iş doyumunu etkileyen tutum ve etkenler üzerinde durularak, öğretmenlerin iş doyumlarını arttırmaya dönük kimi öneriler getirilmiştir (Dalgan,1998).

Demir (1998) “Ortaöğretim Kurumlarında Görev Alan Rehber Öğretmenlerin İş Doyumu” adlı çalışmasında rehber öğretmenlerin iş doyumları ile iş doyumlarını sağlayacak beklenti düzeyleri ele alınmış ve bu konuyu çeşitli boyutları ile incelemiştir (Demir, 1998).

Ergü (1998) çalışmasında “Milli Eğitim Müfettişlerinin İş Doyumu” konusunu incelemiş ve Bakanlık müfettişleri ile ilköğretim müfettişlerinin iş doyum düzeyleri ele alınarak elde edilen veriler bağlamında bir karşılaştırma yapma yoluna gitmiştir (Ergü, 1998).

Evcimen (1998), “Lise Müdürlerinin İletişim Düzeyi İle İş Doyumu Ve Öğrencilerle Sınıf İçi İletişim Düzeyi Arasındaki İlişkiler” isimli çalışmasında iletişim ve iş doyum algılama düzeylerini araştırma konusu yapmış ve bu ilişkilerin

beklenen düzeyde olmadığını ortaya koymuştur. Araştırmanın sonuçlarından biri, okul müdürlerinin öğretmenlerle olan iletişim düzeylerinin orta düzey de olmasıdır. Öğretmenlerin iş doyumunu düzeyleri orta olarak belirlenmiştir.

Günbayı (1999) “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Doyumu” adlı araştırmada sınıf ve branş öğretmenleri arasında iş doyumunu etkenleri bakımından bir karşılaştırma yapılmış ve algılama düzeyleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığı ele alınmıştır. Araştırma sonuçlarına göre; sınıf ve branş öğretmenleri “yönetim ve denetim biçimi” ve “çalışanlar arası ilişkiler” etkeninde çok yüksek, “iş ve niteliği” ve “yükselme, eğitim, yetiştirme ve geliştirme olanakları”nda yüksek, “çalışma koşulları”nda orta ve “ödentiler” iş doyumunu etkeninde düşük düzeyde iş doyumunu olduğu saptanmıştır. Öte yandan sınıf ve branş öğretmenlerinin iş doyumunu düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır (Günbayı, 1999).

Sabancı (1999) “İlköğretim Okullarındaki Ödül Sisteminin Öğretmenler Ve Müdür Yardımcıları İçin Önem Derecesi, Gereksinimleri Karşılama Ve İş Doyumu Sağlama Düzeyi” adlı araştırma ile ödül sisteminin güdüleme boyutu inceleme konusu yapmış ve iş doyumunu boyutunun da içinde yer aldığı süreç analizi yapmıştır (Sabancı,1999).

Çırpan (1999) “Örgütsel Öğrenme İklimi Ve Örgüte Bağlılık İlişkisi: Bir Alan Araştırması” adlı çalışma ile işletmelerde var olan örgütsel öğrenme iklimi ile örgüte bağlılık değişkenleri arasında bir ilişkinin olup olmadığını incelemeyi amaçlamıştır. Örgütsel bağlılık duygusal, zorunlu ve normatif bağlılık olmak üzere üç boyutta ele alınmış, örgütsel değişkenler ile katılımcıların örgüte bağlılık düzeyleri arasında ilişkiler, boyutlar dikkate alınarak test edilmiştir. Ayrıca kişisel değişkenlerin örgüte bağlılık üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Çalışmada örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler beş grupta analiz edilmiştir: kişisel faktörler, işle ilgili özellikler, rolle ilgili özellikler, örgütsel özellikler ve grup-lider ilişkileri. Örgütsel bağlılığın sonuçları da beş başlıkta toplanmıştır: bağlılık ve iş başarımı, bağlılık ve örgütte kalma süresi, bağlılık ve işe devamsızlık, bağlılık ve işe geçme gelme, bağlılık ve işgücü devri (Çırpan, 1999).

Karadal (1999) “Yönetici Yaşam Biçimleri İle Yöneticinin Etkinliği Ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Bazı Sektörlerde Bir Araştırma” adlı çalışmasında; Türkiye’deki bazı sektör yöneticilerinin yaşam biçimleri profilini çıkarmak ve yönetici yaşam biçimleri ile yöneticinin etkinliği, iş tatmini, görev yaptıkları sektör, işletmedeki pozisyonları, eğitim düzeyleri, yüksek öğrenim gördükleri eğitim alanları, yıllık kazançları ve yaşları arasındaki ilişkileri saptamak ve öneriler geliştirmeyi amaçlamıştır. Araştırma sonuçlarına göre; araştırmaya katılan yöneticilerin yaşam biçimlerinin ideal yaşam biçimleri profiline yakın olduğu, bu yöneticilerin başarı kazanma arzusuna sahip oldukları, uyumlu ve esnek oldukları, kendilerine güvendikleri ve astlarını geliştirme yönünde destekleyici tavır içinde buldukları belirlenmiştir. Yöneticilerin çoğunluğu işlerindeki etkinlik düzeylerini yüksek standartlara çıkarmak için gerekenleri yaptıklarını ifade etmektedirler. Yönetici yaşam biçimleri olarak insiyatif kullanmayan, diğerlerini denetleme arzusu yüksek, diğerlerinin ilgisini çekmek amacıyla rekabetçi davranarak onların hatalarına odaklanan ve bunları hoşgörü ile karşılamayan yöneticilerin iş doyumlarının düşük; kendisini, işini, olayları ve diğerlerini olduğu gibi kabul eden, kendisini ve diğerlerini geliştirmeye çalışan ve başkalarıyla sağlıklı ilişkiler geliştirebilen yöneticilerin iş doyum düzeylerinin yüksek olduğu saptanmıştır (Karadal, 1999).

Balay (2000) “Özel Ve Resmi Liselerde Yönetici Ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı” isimli araştırmasında, özel liseler ile resmi liselerde görevli öğretmen ve yöneticilerin, çeşitli değişkenler boyutunda örgütsel bağlılık algılama düzeyleri bağlamında, anlamlı farklılaşma olup olmadığı açısından incelemeye değer görmüştür. Araştırma ile örgütsel bağlılığın hizmet süresi, mezun olunan kurum, öğrenim düzeyi ve gelir faktörlerine göre karşılaştırmalı inceleme yapılmıştır. Bu araştırmada örgütsel bağlılık uyum, özdeşleşme ve içselleştirme boyutlarında tanımlanmıştır. Araştırmaya katılanlardan resmi liselerdekiler özel liselere göre, öğretmenlerde yöneticilere göre yüksek düzeyde uyuma ilişkin örgütsel bağlılık göstermektedir. Katılımcıların algılamalarına göre özel liseler resmi liselere göre, yöneticilerde öğretmenlere oranla özdeşleşme boyutunda daha üst düzeyde örgütsel bağlılık algılamasına sahiptirler. İçselleştirme boyutuna ilişkin olarak ise araştırmaya katılanlardan özel liselerdekiler resmi liselere kıyasla, yöneticiler de öğretmenlere

göre daha üst düzeyde örgüte ilişkin içselleştirme algısına sahiptirler. Sonuçta resmi liselerde işgörenlerin okullarına zorunlu uyum ve araçsal nitelikte bağlılık gösterdikleri, özel liselerde ise işgörenlerin okulları ile psikolojik bir bütünleşme çerçevesinde duygusal bir bağ oluşturdukları ileri sürülebilmektedir (Balay, 2000).

Akçamete, Kaner ve Sucuoğlu (2001), özel eğitim alanında çalışan öğretmenlerin iş doyumlarının ve kişilik özelliklerinin normal eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerle karşılaştırmalı olarak incelenmesi ve bu iki temel değişkenin tükenmişliği yordayıp yordamayacağı belirlenmesi amacıyla, 1995-1996 eğitim ve öğretim yılında Ankara İl merkezinde bulunan okullarda görev yapan engelli olmayan çocuklarla çalışan öğretmenler ile engelli çocuklar ile çalışan öğretmenlerin tükenmişlik, iş doyumları ve kişilik özellikleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Sonuçta tükenmişlikle iş doyumları arasında yüksek ve ters yönde bir ilişki olduğu ortaya konmuştur (Akçamete, Kaner ve Sucuoğlu, 2001).

Yıldırım (2002) “Çalışma Yaşamında Örgüte Bağlılık ve Adalet İlişkisi” adlı çalışmada, genel olarak çalışanların örgüte bağlılıklarının hangi değişkenlerle ilişkili olduğu ve hangi değişkenlerle açıklanabileceğinin ortaya çıkarılmasını amaçlamıştır. Bu çalışmada; kişisel değişkenlerden yaş ile örgüte duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasında pozitif, örgütte kalmaya devam etme isteği arasında negatif bir ilişki olduğu; eğitim ile örgüte duygusal ve örgütte kalma isteği arasında anlamlı bir ilişki olmadığı, eğitimle örgüte normatif bağlılık arasında ise negatif bir ilişki olduğu; unvan ile örgüte duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı, buna karşılık unvan ile örgütte kalmaya devam etme isteği ile örgüte normatif bağlılık arasında negatif bir ilişki olduğu; çalışma yılı ile örgüte duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasında pozitif bir ilişki varken, örgütte kalma isteği ile çalışma yılı arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı gözlenmiştir (Yıldırım, 2002).

Onural (2002) “Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Teşkilatı Eğitim Yöneticilerinin Görevlerini İcra Ederken Karşılaştıkları Sorunlar” başlıklı çalışmada MEB merkez örgütünde görev yapan yöneticilerin sorunlarını belirlemek ve belirlenen bu sorunlara çözüm önerileri geliştirmeyi amaçlamıştır. Araştırma kapsamında nitel ve nicel boyutta yapılmış olup, nicel boyutta 2001-2002

yıllarında merkez örgütünde görev yapan üst, orta ve alt düzey yöneticiler ile uzmanlara yönelik olarak hazırlanan anketler 490 kişiye gönderilmiş ve 265 anketin dönüşü sonucu alınan veriler değerlendirilmiştir. Araştırma sonucunda; merkez örgütünde yöneticilerin örgütsel yapı, görev, iletişim, eşgüdüm, yetki- sorumluluk, karar süreci olanaklar ve toplam kalite yönetimi boyutlarında sorunlarla karşılaştıkları belirlenmiştir. Özellikle yetki-sorumluluk, karar süreci, iletişim ve eşgüdüm boyutlarında karşılaşılan sorunların sıklığının görevi önemli ölçüde engellediği ifade edilmiştir. Ayrıca merkez ile taşra arasında iletişim sorununun yaşandığı görülmüştür. Yönetimsel konuma göre sorunlarla karşılaşma sıklığının değiştiği buna karşın eğitim durumu, birim, branş, mesleki geçmiş, yöneticilik kıdemi, hizmet içi eğitim sayısının sorunlarla karşılaşma sıklığını etkilemediği ortaya çıkmıştır (Onural, 2002).

Akınaltuğ (2003), yaptığı araştırmada, iş doyumu ve örgütsel bağlılık arasında doğru orantılı bir ilişki olduğunu, iş doyumu arttıkça örgütsel bağlılığında arttığını belirlemiştir. İşgörenlerin maddi doyumun yanında psikolojik doyuma da ulaşmak istedikleri, işle ilgili karar verirken, işin özelliklerine, çalışma olanaklarına, çalışma arkadaşlarına baktıkları ifade edilmiştir. İşgörenin işinden doyumu arttıkça verimliliği ve bağlılığı da artmaktadır. Bir başka deyimle doyum azaldıkça bağlılıkta azalmaktadır (Akınaltuğ, 2003).

Durmaz (2003), yaptığı araştırmada, iş doyumu ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ($r=0,51$) bir ilişki olduğu, iş doyumu ve örgütsel bağlılıkların kişisel özelliklere göre farklılaştığını, alt boyutlarda da bu farklılaşmanın görüldüğünü belirlemiştir (Durmaz, 2003).

İrban (2004), yaptığı bir araştırmada işgörenlerin iş doyumu ve örgütsel bağlılıklarının cinsiyete, medeni duruma, rütbeye, eğitim durumuna ve görev durumuna göre farklılaştığını, hizmet içi eğitim programlarına katılma durumuna göre ise hiçbir boyutta anlamlı bir farklılaşma olmadığını, aynı şekilde hizmet içi eğitime katılma sıklığı ile de herhangi bir farklılaşmanın bulunmadığını, iş doyumunun bütün alt boyutları ile örgütsel bağlılığın alt boyutlarından uyumla

pozitif, özdeşleşme ve içselleştirme boyutları ile negatif yönde anlamlı bir ilişki bulunduğunu belirlemiştir (İrban, 2004).

Erdoğan (2004) “İlköğretim Okullarında Görevli Yönetici Ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri” konulu çalışmasında; hem yöneticilerin hem de öğretmenlerin bağlılık düzeylerinin çok iyi olduğunu belirlemiştir. Balay (2000) tarafından yapılan resmi liselerde görevli yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları araştırmasında ortaya çıkan bulgularla karşılaştırma yapılmış, araştırma sonuçları yönetici boyutunda benzerlik göstermekle beraber, öğretmen boyutunda farklılık olduğu saptanmıştır. Buna göre resmi liselerde görevli öğretmenlerin duygusal bağlılığını yansıtan özdeşleşme düzeyinin, ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin düzeylerinden daha düşük seviyede olduğu görülmüştür. Bir başka ifadeyle ilköğretim okulu öğretmenlerinin lise öğretmenlerine göre duygusal boyutta örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Öte yandan ilköğretim okullarında görevli yönetici ve öğretmenlerin okullarına karşı olan devam bağlılıklarının az düzeyinde olduğu, normatif bağlılıklarının ise orta seviyede bulunduğu saptanmıştır. Ayrıca ilköğretim okullarında görevli yönetici ve öğretmenlerin okullarına karşı olan devam ve normatif bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir fark olmaması ile birlikte duygusal bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunduğu; yöneticilerin öğretmenlere oranla duygusal bağlılıklarının daha yüksek olduğu görülmüştür. Yöneticilerin ve öğretmenlerin 21 yıl ve üstü kıdeme sahip olanların 5 yıl ve daha az kıdeme sahip olanlara göre normatif bağlılıklarının daha yüksek olduğu belirlenmiştir (Erdoğan, 2004).

Kaya (2005), yaptığı çalışmada işgörenlerin iş doyumuna ve örgütsel bağlılıklarına ilişkin algılarının alt boyutlarda anlamlı farklılıklar gösterdiğini, bu algılamaların eğitim seviyelerine göre farklılaştığını, yüksek lisans eğitimi alanların iş doyumlarının diğer eğitim seviyesinde bulunanlara göre daha yüksek iş doyumuna sahip olduklarını, 16-20 yıl kıdemi olan işgörenlerin iş doyumunu ve örgütsel bağlılık alt boyutlarında diğer kıdem aralıklarında bulunanlara göre daha yüksek bağlılık ve doyum elde ettiklerini belirlemiştir (Kaya, 2005).

Efeoğlu (2006), yaptığı çalışmada, iş-aile yaşam çatışmasının iş doyumunu üzerinde pozitif yönde etkisi olduğu, aile-iş çatışmasının iş doyumunu üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmadığı, iş-aile yaşam çatışmasının ve aile-iş çatışmasının örgütsel bağlılık üzerinde negatif yönde bir etkisi olduğu, iş-aile çatışmasının ise örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisine rastlanmadığını belirlemiştir (Efeoğlu, 2006).

2.3.2. Yurtdışında Yapılan Araştırmalar

İş doyumunu ve örgütsel bağlılık ile ilgili araştırmasında Porter, işten ayrılmaları ilk başta iş doyumunun belirlediğini düşünmekte iken, daha sonra örgütsel bağlılık etkeninin daha çok belirleyici olduğu sonucuna ulaşmıştır (Varoğlu, 1993; Tok, 2004).

Bir başka çalışmada Mowday, Porter ve Steers, cinsiyet ile örgütsel bağlılık arasında tutarlı bir ilişki olduğu, bunun yanında kadınların örgütlerde pozisyonları için daha zorlu aşamalardan geçtikleri için bağlılıklarının erkeklere göre daha fazla olduğuna dair bulgular ortaya konmuştur (Luthans, 1992). Bu görüşe katılmayan araştırmacılar da vardır.

Örgütsel değerlerin ilkökul öğretmenlerinin iş doyumuna ve örgütsel bağlılıklarına etkilerini araştıran Reyes, tecrübe ve kıdemin iş doyumunu etkilediğini belirtirken, cinsiyet ve deneyimin de örgütsel bağlılık üzerinde belirleyici olduğunu ifade etmiştir. Buna göre örgütsel değerlere ilişkin çeşitli önerilerde bulunmuş ve insan kaynakları ile ilgili yeni düşünce ve stratejilerin geliştirilmesi gerektiğini vurgulamıştır (Tok, 2004).

Lincoln ve Kallberg (1991:53-79), iş doyumunu ve bağlılık konusunda A.B.D ve Japonya örnekleri bağlamında bir karşılaştırma yapmışlardır. Bu çalışmada iki ülkenin yapısal boyutları açıklanmış; iş doyumunu ve örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan araştırmalar özetlenmiştir. İki ülkenin karşılaştırıldığı bu çalışma sonucunda; iş doyumunu ve örgütsel bağlılık arasında karşılıklı ve iki taraflı ilişkiyi açıl原因an üç model geliştirilmiştir. Bu modeller eşzamanlı denklem modelleri olarak ifade edilmiş, tanım ve sınırlarının farklı olduğu belirtilmiştir. Bu modeller ile iş doyumunu

ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler çok boyutlu olarak ele alınmış ve incelenmiştir.

Amerika Birleşik Devletleri'nde Devlet üniversitelerinde iş doyum ve örgütsel bağlılığın liderlik özellikleri, kişisel ve örgütsel değerlerden olumlu etkilendiğinin araştıran Chieffo'nun bu çalışmasının alandaki tartışmalara yeni boyutlar getirme niteliğinde olduğu görülmektedir (Tok, 2004).

Doyum ve bağlılığın örgütsel değerler ile değerlerin uyumu ya da uygunluğu üzerindeki etkilerinin test edildiği bir çalışmada; örgütsel kültür ve örgütsel değerler; örgütsel erdemler ve bireysel tutumlar; değerlerin uyumu ve bireysel tutumlar ele alınmıştır (Boxx ve Odom, 1991).

İş doyum ve örgütsel bağlılık arasındaki yapısal ilişkiler ile ihtiyari iş devrinin nedenleri üzerinde bir değerlendirme yapan bir başka çalışma kapsamında; sırasıyla önce ihtiyari iş devri ile ilgili geçmiş dönemlerde ortaya konmuş olan model çalışmaları özetlenmiş, iş devrinin kavramsal çerçevesi, unsurları ve içeriği ile ilgili etkenler belirtilmiş, iş doyum ve örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler belirlenmiş, daha sonra iş doyum ve örgütsel bağlılığın uygulama araçlarına değinilmiş ve bu iki kavramın toplumsal boyutu irdelenerek aralarındaki ilişkiler incelenmiş, ardından da telekomünikasyon sektöründe çalışan 1870 işgören üzerinde bir araştırma yapılarak iş doyum, örgütsel bağlılık ve iş devri kavramlarının iş stresi, liderlik tutumları, meslektaşlık durumu ve işgören ilişkileri ve örgütsel koşullar bağlamında bir analiz yapılmıştır (Lance, 1991).

Aynı çalışmada Lance (1991) iş doyum, örgütsel bağlılık ve istekle yapılan devirler üzerindeki etkenleri bütüncül bir model şeklinde açıklamıştır. Bu çalışmada iş doyum ve örgütsel bağlılığın işin durumundan ve işin çevresinden kaynaklanan bir algılama ve tutum olduğunu belirtmiş ve doyum ile bağlılık arasındaki ilişkileri ele almıştır. İşin durumu ve çevresinin ihtiyari devir ile dolaylı ilişkisinin olduğu ortaya konmuştur. Bu model A.B.D'nde telekomünikasyon sektöründe çalışan 1870 işgören üzerinde yapılan bir çalışmanın değerlendirilmesi ile ortaya çıkarılmıştır. İş doyum ve örgütsel bağlılık arasında asimetric ve karşılıklı bir ilişki saptanmıştır.

Katolik okul öğretmenlerinin iş doyumu ve örgütsel bağlılık düzeylerinin araştırıldığı çalışmada; katılım, işe devam, misyona bağlılık, iş doyumu, iş özelliklerine bağlılık ve dinin yeri veya önemi gibi faktörler üzerinde durulmuş ve örgütlerine bağlı öğretmenlerin diğer meslektaşlarına kıyasla daha yüksek iş doyumu sağladıkları belirlenmiştir (Tarr, 1992).

Öğretmenliği ikinci meslek olarak seçen işgörenlerin çalışma ortamına bağlılığı ile bu bağlılığın iş doyumuna etkisini araştıran Mrozik (1993), aynı zamanda iş ortamının sahip olduğu kimi özelliklerin iş doyumuna ve örgütsel bağlılığa etkisini de ele almıştır. Buna ek olarak öğretmenliği ikinci meslek olarak seçenlerle birinci meslek olarak seçenler arasında bir karşılaştırma yapmak istemiştir. Sonuçta ikinci meslek olarak öğretmenliği seçen işgörenlerin çeşitli programlarla bilgi ve rehberlik açısından desteklenmesi gerektiğini, böylelikle öğretmen açığının da kapatılması yönünde önemli bir adım atılacağı belirtilmiştir (Balay, 2000).

Vrom (1992) iş doyumu ve örgütsel bağlılık konularını da içeren çalışmasında; role bağlılığın verimi önemli ölçüde etkilediği, iş yükü kontrolünün ise mesleki doyumu etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Bunun yanında kendine yeterli faktörünün bilimsel kimliğe bağlılığı belirlediği, kendine yeterli algısının aynı zamanda doyumu da etkilediğini ifade etmiştir (Balay, 2000).

Tett ve Meyer (1993) “İş Doyumu, Örgütsel Bağlılık, Devir Niyeti ve Devir Hızı: Temel Analitik Analiz Yolu” adlı farklılıkların ele alındığı ve iş tutumlarından devir yöntemleri ile ilgili çalışmaları kapsamında;

- 1- Bu kavramlar arasındaki ilişkilerle ilgili fikir edinmek,
- 2- Bulunan bu ilişkileri etkileyen ve değiştiren olgularla ilgili bir yargıya varmak,
- 3- İş doyumu ve örgütsel bağlılığın devir hızı üzerindeki etkilerini analitik yöntemler kullanarak açıklamak ve korelasyonlarını karşılaştırmak amaçlanmıştır.

Çalışmalar sonucunda;

- 1- Devir niyetini iş doyumu ve örgütsel bağlılığın belirlemekte olduğu,

2- Devir niyeti üzerinde doyumun bağılıktan daha güçlü etki yaptığı,

3- Devir hızı üzerinde iş tutumlarının dolaylı etkilerinin bulunduğu görülmüştür.

A.B.D'nde yapılan ve 26 farklı eyaleti kapsayan bir başka çalışmada Satcher and McHee(1995), Rehabilitasyon merkezi danışmanlarının örgütsel bağlılık ve iş doyumunu düzeylerini incelemişlerdir. Buna göre iş doyumunu ve örgütsel bağlılık düzeylerindeki artışın yüksek iş edimine yol açmakta olduğu belirlenmiştir (Tok,2004).

Japon kültüründe örgütsel bağlılık anketinin geçerliliğini sınyayan araştırmasında White(1995), örgütsel bağlılık ölçeğinin Japon kültüründe de geçerli olduğu sonucuna ulaşmıştır (Tok, 2004).

Doyum ile bağılılık arasındaki etkileşim ve ilişkinin anlamlılığının incelendiği araştırmada, bireysel ilişkiler, empati, sevgi gösterimi ve samimiyet ele alınmıştır. Bireyler arasında var olan anlamlı ölçüde ki arkadaşlık ilişkisinin ya da etkileşiminin; en çok arkadaşların doyum ve bağılıklarına katkı sağlama olasılığı söz konusudur. Üç faktör alanında anlamlı etkileşim veya ilişkiye bakılmıştır: arkadaşlık, cinsiyet ve iletişim. Sonuçlara bakıldığında; bu üç faktörden, anlamlı etkileşim bağlamında veya anlamlı ilişki boyutunda doyum ve bağılılık arasında kayda değer bir ilişki gözlenmiştir ve bunlar arasından destekleyici nitelikteki iletişimin doyum ve bağılılığı en güçlü şekilde etkilediği anlaşılmıştır. Bununla birlikte diğer faktörlerin etkileşiminin savsaklanması ya da görmezden gelinmesinin söz konusu olmadığı belirtilmiştir (Susan ve diğerleri, 1995).

Sıkça yapılan iş değıştirme ve yatay geçişlerin iş doyumunu ve örgütsel bağılılık üzerinde olumsuz etkisinin bulunduğunu belirten araştırmasında Murrel (1996), iş değıştirme ve yatay geçişlerde ücretlerinde arttığını belirtilmiş ve bu konuların tüm boyutlarıyla irdelenerek ortaya çıkan etkileri üzerinde durmuştur (Tok, 2004).

İş doyumunu ve örgütsel bağlılığın örgütsel davranış literatüründe birçok kez incelendiğini, aralarındaki ilişki ve fonksiyonların kullanılan ölçeklerle belirlendiğini, bağımsız değişkenler aracılığı ile karakteristik özelliklerinin ortaya çıkarıldığını belirten bir çalışmada; doyum ve bağlılık kavramlarındaki merkezi gelişmeleri, adalet ve hakkaniyet ilkeleri çerçevesinde tartışmak, belirlemek ve ele almak amaçlanmıştır. Bu çalışma ile doyum ile bağlılık, analitik tekniklerle test edilmiştir (Christopher ve Bennett, 1996).

Fakültelerde öğrencilerin kazandıkları motivasyon ile elde ettikleri doyum arasında ki ilişkileri ortaya koymak amacıyla yapılan bir araştırmaya üniversite öğrencileri arasından 102 kadın ve 24 erkek öğrenci katılmıştır. Bu öğrencilere veya katılımcılara öğrenci bağlılık anketi uygulanmıştır. Motivasyon ile doyum arasındaki ilişkinin boyutlarını ölçmek için korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre öğrencilerin motivasyon ile doyumları arasında önemli farklılıkların saklı olduğu, bu farkın doğrudan her bir öğrencinin bireysel çalışmalarından dolayı ortaya çıktığı belirtilmiştir. Öğrenciler arasında değişkenler bakımından verilen yanıtlarda farklılık olmakla birlikte motivasyon ile doyum arasında pozitif bir ilişkinin var olduğu saptanmıştır (Donohue and Wong, 1997).

Kırsal bölgelerde görev yapan öğretmenlerin doyumunu ve mesleki bağlılıklarının incelendiği bir çalışmada Shann(1998), eğitim düzeyi ve deneyimin en fazla belirleyici etken olduğunu ortaya koymuştur. Öğretmenler için en önemli ve doyurucu etkenin çocuklar olduğu, en fazla doyuma ulaştıkları durumun ise öğretmen-veli işbirliği olduğu saptanmıştır. Veli katılımının az olması doyumunu olumsuz olarak etkilemektedir. Ayrıca iş güvenliği ve öğretmenlerin kendilerinin yönetime az katılmaları da düşük doyum düzeyine neden olan etkenlerdendir (Tok, 2004).

Örgütsel bağlılık ile mesleki doyum ve kariyer doyumunu arasındaki ilişkileri ikili gruplarla ölçmek amacıyla yapılan bir çalışmada; yüksek düzeydeki meslek ve kariyer doyumunu ile düşük seviyede meslek doyumunu ve kariyer doyumunun; kariyer ve örgütsel bağlılıkla aralarındaki ilişkiler ele alınmıştır (Carson ve diğerleri, 1999).

Sprechen (2001) tarafından yapılan bir başka çalışmada adalet, sosyal değişim kavramları ile doyum, bağlılık ve kararlılık arasındaki ilişkiler ele alınmıştır. Adalet kavramının doyum ve bağlılık üzerindeki etkisi veya bu kavramlarla olan ilişkisinin gücü ve niteliği incelenmiş, daha önce yapılan çalışmalarda alınan sonuçlarla karşılaştırma yapılmıştır (Sprechen, 2001).

Müfettiş davranışlarının öğretmenlerin yetenekleri ve bağlılıkları üzerindeki etkilerini ele alan bir araştırmada bir model araştırması yapılmıştır. Bu çalışmanın sonuçlarına göre müfettiş tutum ve davranışlarının öğretmenlerin yetenek ve bağlılıkları üzerinde derin etki ve tesire sahip olduğu ortaya konulmuştur. Ancak değişkenlerin yarattığı bu etkinin karmaşık ve dolaylı olduğu saptanmıştır. Buna ek olarak öğretmenlerin bağlılığına etki eden diğer bir unsurun iş doyumuna olduğu belirtilmiştir (Ebmeier, 2003).

Meksika'da işgörenler arasında iş doyumunu ve örgütsel bağlılığın araştırıldığı bir çalışmada; işgören motivasyonu, bağlılığı, iş doyumunu ve işletme imajı ile ilgili otomotiv sektöründeki iş görenler arasında bir araştırma yapılmıştır. 42 aylık bir dönem süresince yapılan araştırma ve analiz sonuçlarına göre; işyerinden memnuniyet, ücretler, denetim, potansiyel terfi fırsatları, olanaklar, işgörenler ya da meslektaşlar arası ilişkiler, işletmenin mali ve sosyal durumu, konumu ve pozisyonu, müfettiş tutum ve davranışları iş doyumunu üzerinde etkili olmaktadır. Davranışsal bağlılık, duygusal bağlılık ve devam bağlılığını etkileyen faktörler arasında ise cinsiyet, eğitim durumu, örgütsel statü, yönetici ve müfettiş tutum ve davranışları yer almaktadır. Araştırma iş doyumunu ve örgütsel bağlılık arasındaki pozitif ilişkiyi destekler nitelikte sonuçlara ulaşmıştır (Peterson, Puia, Suess, 2003).

Allen ve Meyer (1990) duygusal ve tutumsal bağlılık faktörlerini; iş gücülüğü, katılım, dönüt, kişisel önem, arkadaş bağımlılığı, yönetimin öneriye açıklığı, amaç gücülüğü, amaç açıklığı, rol açıklığı biçiminde özetlerken, devam bağlılığı faktörlerini ise eğitim, kendine yatırım, emeklilik ve sosyal güvenceler, yetenek veya beceriler, ikamet koşulları, seçenekler, hareket kabiliyeti gibi etkenlerle açıklamaktadırlar (Allen ve Meyer, 1990:17-18).

Meyer ve Allen (1991) tarafından ortaya konulan modelin alan çalışması ile denenmesini konu edinen bir çalışmada; duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı boyutları ile örgütsel bağlılık konusu tartışılmış, sonuçların teorik ve pratik yönleri ile kayda değer bulunan anlamlı ilişkiler ifade edilmiştir (Erdheim ve diğerleri, 2006).

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde; araştırmanın modeli, evren ve örneklem, veri toplama yöntemi, veri toplama araçları, verilerin toplanması ve verilerin çözümlenmesi yer almaktadır.

3.1. Araştırma Modeli

Araştırmada tarama modeli kullanılmıştır. Tarama modelleri, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır. Var olanı gözlemlemek ve betimlemek önemlidir. Genel tarama modelleri ikiye ayrılmaktadır: tekil tarama modeli ve ilişkisel tarama modeli. Bu araştırmada ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. İlişkisel tarama modelleri, iki ve daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişim varlığını veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelleridir. İlişkisel tarama modeli de ikiye ayrılmaktadır: korelasyon türü ilişkiler ve karşılaştırma yolu ile elde edilen ilişkiler. Konumuz itibarıyla korelasyon türü ilişki aranmaktadır. Değişkenler arasında karşılıklı bağımlılık yada kısmi bağımlılık veya her ikisini de etkileyen bir üçüncü değişken söz konusu olduğunda korelasyon türü ilişki aranmalıdır. Aslında bir görüşe göre dünyadaki her türlü olay birbiriyle ilişkilidir. Ancak bu ilişkilerden önemli olanları ile ilgilenilmelidir. Yani çoklu nedensel ilişki düzeni vardır (Karasar, 1995: 77-78).

Bu araştırmada bağımsız değişken olarak kişisel değişkenler, bağımlı değişkenler olarak da iş doyumunu ve örgütsel bağlılık ele alınmıştır.

Araştırmanın amacını ve alt amaçlarını gerçekleştirmek için şöyle bir yol izlenmiştir;

1. Milli Eğitim Bakanlığında görevli yöneticilere, iş doyumları ve örgütsel bağlılıklarına ilişkin algılarını belirlemeye yönelik bir anket uygulanmıştır.

2. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular yorumlanmış ve öneriler geliştirilmiştir.

3.2.Evren

Araştırmanın evreni Milli Eğitim Bakanlığı merkez örgütü yöneticilerinden oluşmaktadır. Evren üzerinde çalışıldığından örneklem alınmamıştır.

Araştırma evreni, Milli Eğitim Bakanlığı merkez örgütünde görevli olan; Türk Eğitim Sisteminde Eğitim yönetimi alanında karar alma, politika belirleme, kararlara etki etme, alınan kararları uygulama ve denetleme konumunda bulunan şube müdürü, daire başkanı, genel müdür yardımcısı, genel müdür pozisyonlarında görev yapan yöneticilerdir.

Milli Eğitim Bakanlığı merkez örgütünde görev yapan yöneticilere ait kişisel bilgiler bulgular bölümünde tablolar halinde yer almakta ve yöneticilerin nitelikleri üzerinde ayrıntılı bilgi verilmektedir.

Milli Eğitim Bakanlığı merkez örgütünde Ekim 2006 tarihi itibariyle Personel Genel Müdürlüğü, Kadro Dairesi, Kadro Şube Müdürlüğü verilerine göre araştırmanın evrenini oluşturan şube müdürü, daire başkanı, genel müdür yardımcısı ve genel müdür gibi yönetici kadrolarının sayısı, durumu ve dağılımı tablo 1'de gösterilmektedir.

Tablo 1. MEB Merkez Örgütünde Yönetici Kadrolarının Dağılımı

Yönetim Görevi	Toplam Kadro	Dolu Kadro	Boş Kadro
Genel Müdür	14	7	7
Genel Müdür Yardımcısı	37	24	13
Daire Başkanı	78	70	8
Müstakil Daire Başkanı	13	7	6
Şube Müdürü	409	357	52
Toplam	551	465	86

Milli Eğitim Bakanlığında merkez teşkilat yapısı içerisinde, Ekim 2006 tarihi itibarıyla Bakanlık Personel Genel Müdürlüğü, Kadro Dairesi, Kadro Şube Müdürlüğü verilerine göre araştırmanın evrenini oluşturan şube müdürü, daire başkanı, genel müdür yardımcısı ve genel müdür gibi üst düzey yöneticiliklerin toplam kadro sayısı, durumu ve dağılımı şöyledir(Dolu-Boş Toplamı):

- a- Şube Müdürü:409
- b- Müstakil Daire Başkanı: 13
- c- Genel Müdürlüklere bağlı Daire Başkanı: 78
- d- Genel Müdür Yardımcısı: 37
- e- Genel Müdür: 14

olmak üzere toplam 551 olup, bunlardan dolu kadroların sayısı ve dağılımı ise şöyledir(Dolu Kadro):

- a- Şube Müdürü:357
- b- Müstakil Daire Başkanı: 7
- c- Genel Müdürlüklere bağlı Daire Başkanı: 70
- d- Genel Müdür Yardımcısı: 24
- e- Genel Müdür: 7

olmak üzere toplam 465 kişi olup, uzun süreli rapor, izin, kurs, seminer, geçici görev, vekalet, yurtiçi ve yurtdışı görev ve benzeri nedenlerle görevi başında bulunamayan 39 yöneticide göz önüne alındığında evrende bulunan sayı 426 olarak ortaya çıkmıştır ve bu sayı araştırmanın evren sayısını oluşturacaktır. Aynı verilere göre merkez örgütünde bulunan boş olan kadro sayıları ise şöyledir:

- a- Şube Müdürü:52
 - b- Müstakil Daire Başkanı: 6
 - c- Genel Müdürlüklere bağlı Daire Başkanı: 8
 - d- Genel Müdür Yardımcısı: 13
 - e- Genel Müdür: 7
- olmak üzere 86 boş kadro bulunmaktadır.

Milli Eğitim Bakanlığı merkez örgütünde boş kadro açısından oldukça büyük sayılabilecek bir sayıda açık pozisyon ve yönetici eksikliği bulunduğu görülmektedir. Bazı birimlerde bu eksiklik iş ve işlemlerin yürütülmesini zorlaştırmakta ve geciktirebilmektedir. Buradan kaynaklanan yavaş işleyiş hizmet kalitesini etkileyebilmektedir. Günümüz koşullarında Milli Eğitim Bakanlığının gelecek kuşakların eğitilmesi gibi bir sorumluluğu taşıyabilmesi yeterli, yetenekli, donanımlı ve nitelikli düzeyde dolu kadrolarla olanaklı olabilecektir.

3.3. Veri Toplama Yöntemi

Bu çalışmada evren üzerinde çalışılmış ve araştırmanın evrenini oluşturan Milli Eğitim Bakanlığı merkez örgütünde görevli Şube müdürü, Daire Başkanı, Genel müdür Yardımcıları ve Genel Müdürler gibi üst düzey yöneticilere araştırmanın problemi ile alt problemleri için yanıt aramak ve araştırmanın amaçlarını gerçekleştirmek doğrultusunda bilgi toplamak üzere geliştirilen ölçek uygulanmıştır.

Ölçek Eylül, Ekim ve Kasım 2006 tarihleri süresince yaklaşık üç aylık bir zaman diliminde ilgili yöneticilere araştırmacı tarafından elden verilmiş ve daha sonra birer haftalık zaman periyotları içinde yine araştırmacı tarafından elden

toplanmıştır. Bu süreç boyunca zaman zaman yöneticiler araştırmacının yanında anketlere yanıt vermişler, görüş ve düşüncelerini ilk elden açıklamışlardır. Bütün birimler araştırmacı tarafından ziyaret edilmiş, öncelikle birim amirine bilgi verilerek araştırma hakkında aydınlanması sağlanmış, daha sonra amirin uygun görüşü alınarak diğer yöneticilere ölçek dağıtımı yapılmıştır. Milli Eğitim Bakanlığının büyüklüğü, bürokratik işleyişi, iş yoğunluğu ve karmaşıklığı göz önüne alındığında araştırmacının zorluk derecesi daha iyi anlaşılabilir.

Başka araştırmacılarında değindiği genel bir sorun bu araştırma açısından da söz konusu olmuştur. Her nedense Türkiye’de bilimsel araştırmalar çerçevesinde yapılan çalışmalar için her düzeyde ve özellikle yöneticiler boyutunda birçok sorunla karşılaşmaktadır (Temir, 1997:154). Bu durum işbirliği, yardımlaşma ve destek görme olanağını zorlaştırmaktadır. Özellikle bilimsel çalışmaların formalite işlem olarak algılanması, önemsiz görülmesi, kişisel bir çıkar olarak anlaşılması, bürokratik ve politik açılardan sorunlara yol açabileceği olasılığının yarattığı çekingenlik ve gerginlik, iş yoğunluğunun öne sürülmesi, bilgi ve bulguların kendilerine herhangi bir yönde faydası olabileceğine karşı duyulan inançsızlık ve güvensizlik, protokol uygulamaları gibi birçok etken bilimsel çalışmalarda büyük zorluklara ve sıkıntılara yol açabilmektedir. Milli Eğitim Bakanlığı merkez örgütünde görev yapan yöneticilerin üst düzey yönetici olmaları dolayısıyla yukarıda açıklanan sorunlara ek olarak yoğun bir çalışma programı, iş yükünün ağırlığı, bürokrasi ve kırtasiyecilik, protokol kurallarının getirdiği çeşitli sorunlarda araştırma sırasında yaşanan zorlukları hatırlatıcı niteliktedir.

Diğer taraftan anketlerin elden araştırmacı tarafından ulaştırılması birçok faydanın yanı sıra birtakım zorlukları da beraberinde getirmiştir. Özellikle birim amirleri olan Genel Müdür ve Müstakil Daire Başkanları ile ayrı ayrı görüşülmesi gerekmiş, iş yoğunluğu ve protokol kurallarından kaynaklanan nedenler dolayısıyla büyük zaman harcanması ve emek sarf edilmesini gerekli kılmıştır. Birim yöneticileri ile bizzat görüşme yapmak zorunluluğundan dolayı araştırma üç ay gibi geniş bir zamana yayılmak durumunda kalmıştır. Birim amirlerinin büyük çoğunluğu ile yüz yüze görüşme gerçekleştirilerek anketlerin dağıtılması ve toplanması konusunda bilgi

verilmiş ve araştırma gerçekleştirilmiştir. Görüşme olanağı bulunamayan yöneticilere ise bazen yardımcıları ve sekreterleri aracılığı ile ulaşılmış ve çalışmanın yürütülmesi sağlanmıştır.

Araştırma sonucu elde edilen veriler yargısal niteliktedir. Bu veriler öznel olup ayrıca yorumu gerektirmektedir. Olgusal verilerin bulunmadığı durumlarda en uygun problem çözme ve karar verme yaklaşımı ise görüşlere başvurmaktır. Araştırmada kullanılan ölçek türü; sıralamalı (derecelemeli) ölçektir. Likert ölçeği sıralamalı türden veri toplamaya uygun bir ölçektir.

3.3.1 Veri Toplama Araçları

Araştırmada iş doyumu ve örgütsel bağlılık algılarını ölçmeye yönelik geçerlik ve güvenirlik çalışmaları tamamlanmış ölçek kullanılmıştır. İş doyumu ölçeği olarak Çetinkanat (2000) tarafından geliştirilen İş Doyumu Ölçeği, örgütsel bağlılık ölçeği olarak ise Allen ve Meyer (1997) tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık ölçeği uygulanmıştır. Tablo 2’de Çetinkanat (2000) tarafından geliştirilen iş doyumu ölçeğinin boyutları anket içerisinde yer alan soru numaraları, tablo 3’de ise Allen ve Meyer (1997) tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık ölçeğinin anket içerisinde yer alan soru numaralarına göre dağılımı verilmektedir.

Tablo 2. Çetinkanat İş Doyumu Ölçeğinin Boyutları ve Cronbach Alfa Değerleri

İş Doyumu Boyutları	Anket Soru Numaraları	Form A (mevcut durum) için Cronbach Alfa değerleri (α)	Form B (önem derecesi) için Cronbach Alfa değerleri (α)
I: Yönetim Biçemi	19, 23, 14, 18, 11, 13, 6, 22, 29, 27	0,902	0,928
II: Çalışma Olanakları	30, 32, 31, 25, 26, 24	0,764	0,909
III: Gelişme Ve Yükselme Olanakları	28, 8, 5, 4, 1	0,772	0,836
IV: İş Arkadaşları	17, 9, 20, 21, 15, 12, 16	0,775	0,824
V: Fiziksel Ortam	3, 2	0,881	0,893
VI: Ücret Ve Personel	10, 7	0,378	0,560

Tablo 3. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Boyutları ve Cronbach Alfa değerleri

Örgütsel Bağlılık Boyutları	Anket Soru Numaraları	Reverse (ters anlamlı) maddeler (R)	Cronbach değerleri (α)	Alfa
Duygusal Bağlılık	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8.	4, 5, 6, 8.	0,590	
Devam Bağlılığı	9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16.	9,12.	0,594	
Normatif Bağlılık	17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24.	18, 19, 24.	0,618	

Milli Eğitim Bakanlığı'nda görev yapan yöneticilerin örgütsel bağlılık düzeylerinin ölçülmesinde Allen ve Meyer (1990:6-7) tarafından çalışılmış ve geliştirilmiş örgütsel bağlılık anketi kullanılmıştır. Bu anket Erdoğan (2004) tarafından da kullanılmıştır.

Ankette 24 soru yer almaktadır. Bu sorular duygusal, devamlılık ve normatif bağlılıkları ölçen 8'li soru gruplarından oluşmaktadır. İlk 8 soru, duygusal bağlılığı, ikinci 8 soru devam bağlılığını, üçüncü 8 soru ise normatif bağlılığı ölçmek amacıyla hazırlanmıştır. Anket soruları beşli yanıt seçeneği ile hazırlanmış olup; “Hiç Katılmıyorum, Az Katılıyorum, Orta Düzeyde Katılıyorum, Çok Katılıyorum ve Tam Katılıyorum” şeklinde ifade edilmiştir.

Bilgi toplama aracı olarak kullanılan anketlerde; kişisel bilgi formu ile Milli Eğitim Bakanlığında örgütsel bağlılık ve iş doyumu düzeyine ilişkin olarak araştırmanın alt başlıklarına ve alt problemlerine uygun olarak düzenlenen ve yöneticilerin örgütsel bağlılık ve iş doyumu algılamalarını ölçmek amacıyla geliştirilmiş olan ölçekler bulunmaktadır.

3.3.2. Geçerlik ve Güvenirlik Analizi

Faktör analizi, bir konuyla ilgili olarak boyutların ölçülmesidir. Bir konuda bir faktörü oluşturan değişken seti, o konunun aynı boyutunu ölçmektedir. Bir konuda deneklerden elde edilen yanıtlardan değişkenler arasındaki korelasyonun

hesaplanması, aralarında ilişki bulunan ve aynı boyutu ölçen değişkenlerin gruplandırılması işlemi sonucunda faktörler belirlenmektedir. Bu analiz belirli bir konuyu ölçmek amacı ile hazırlanmış olan ölçeğin yapı geçerliliğini göstermektedir (Ural ve Kılıç, 2005:253).

İş doyumu ölçeği için yapılan faktör analizi çalışmasında; varimax dönüştürmesine göre soruların 6 faktörde toplandığı görülmüş ve yapılan faktör analizi çalışmaları sonucunda öz değeri 1'in üzerinde olan 6 faktör belirlenmiştir. Bu maddeler tablo 1'de görüldüğü gibi gruplanmıştır (Çetinkanat, 2000:59). Çetinkanat iş doyumu ölçeği geçerlik ve güvenilirlik açısından test edildiğinden bir çok araştırmacı tarafından kullanılmıştır (Serengil, 1997:70).

Çetinkanat iş doyumu ölçeği Form A (mevcut durum) Cronbach Alfa katsayısı 0,8523, iş doyumu ölçeği Form B (önem derecesi) Cronbach Alfa katsayısı ise 0,8175 olarak belirlenmiştir (Çetinkanat, 2000:62). Daha önce yapılan bir araştırmada güvenilirlik analizi sonucunda elde edilen verilere göre; Çetinkanat iş doyumu ölçeği Form A (mevcut durum) için $\alpha=0,9006$, iş doyumu ölçeği Form B (önem derecesi) için $\alpha=0,8963$ olarak belirlenmiş ve böylece yüksek derecede güvenilir olduğu görülmüştür (Durmaz, 2003:65-66). Aynı ölçeği kullanan diğer bir araştırmada ise iş doyumu ölçeği Form A (mevcut durum) için $\alpha=0,93$, iş doyumu ölçeği Form B (önem derecesi) için $\alpha=0,94$ olarak belirlenmiş olup bu değerlerde ölçeğin yüksek derecede güvenilirliğini göstermektedir (İrban, 2004:67-68).

Allen ve Meyer tarafından (1990) geliştirilen örgütsel bağlılık ölçeği üç faktörü veya boyutu ele almaktadır. Bu ölçeğin faktör analizleri, geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları birçok araştırmacı tarafından yapılmış ve kullanılmıştır. Allen ve Meyer (1990) ölçeğin Cronbach Alfa güvenilirlik katsayıları olarak duygusal bağlılık boyutunda $\alpha=0,87$, devam bağlılığı boyutunda $\alpha=0,75$, normatif bağlılık boyutunda $\alpha=0,79$ olarak belirtmişken, Yıldırım bu değerleri duygusal bağlılık boyutunda $\alpha=0,67$, devam bağlılığı boyutunda $\alpha=0,76$, normatif bağlılık boyutunda $\alpha=0,74$ olarak belirtmektedir (Yıldırım, 2002:61-65). Örgütsel bağlılık ölçeği Erdoğan (2004:59) tarafından da kullanılmış, geçerlik güvenilirlik analizleri yapılmış ve Cronbach Alpha $\alpha=0,829$ olarak hesaplanmıştır.

Veri toplamak amacı ile geliştirilen ölçme aracını oluşturan soru veya ifadelerin kendi aralarında tutarlılık gösterip göstermediğini, bir başka ifadeyle deneklerin ölçme aracını oluşturan ifadelere yaklaşımlarından veya yanıtlarından hareket ederek deneklere yöneltilen soru ya da ifadelerin tümünün aynı konuyu ölçüp ölçmediğini test etmek amacıyla güvenirlik analizi yöntemi kullanılmaktadır (Ural ve Kılıç, 2005:258). Bu araştırma için güvenirlik analizi, en yaygın kullanıma sahip yöntemlerden biri olan Cronbach Alfa yöntemi ile yapılmıştır.

Ölçme aracını oluşturan soru veya ifadelerin aralarındaki ilişkinin ölçülmesiyle ortaya çıkan güvenirlik katsayısı, soru veya ifadelerin birbirleriyle tutarlılık gösterip göstermediğini belirtmektedir. Bu katsayı 0 ile 1 arasında değerler almakta ve bu değer 1'e yaklaştıkça güvenirlik artmaktadır (Ural ve Kılıç, 2005:258).

Bu çalışmada kullanılan Çetinkanat iş doyumunu ölçeği Form A (mevcut durum) için Alfa (Cronbach) güvenirlik katsayısı 0,931 olarak, Form B (önem derecesi) için Alfa (Cronbach) güvenirlik katsayısı 0,965 olarak ve örgütsel bağlılık ölçeğinin Alfa (Cronbach) güvenirlik katsayısı ise 0,712 olarak hesaplanmıştır.

Çetinkanat iş doyumunu ölçeği Form A (mevcut durum) için faktörler açısından tablo 2'de belirtilen boyutlara göre sırasıyla elde edilen Cronbach Alfa değerleri şöyledir:

Faktör I: 0,902, Faktör II: 0,764, Faktör III: 0,772,

Faktör IV: 0,775, Faktör V: 0,881, Faktör VI: 0,378.

Çetinkanat iş doyumunu ölçeği Form B (önem derecesi) için faktörler açısından tablo 2'de belirtilen boyutlara göre sırasıyla elde edilen Cronbach Alfa değerleri şöyledir:

Faktör I: 0,928, Faktör II: 0,909, Faktör III: 0,836,

Faktör IV: 0,824, Faktör V: 0,893, Faktör VI: 0,560.

Örgütsel bağlılık ölçeğinin faktörler açısından tablo 3’de belirtilen boyutlara göre sırasıyla elde edilen Cronbach Alfa değerleri şöyledir:

Faktör I: 0,590, Faktör II: 0,579, Faktör III: 0,618.

Görüldüğü gibi bu bulgulara göre iş doyumunu ölçeğinin ve örgütsel bağlılık ölçeğinin geçerlik ve güvenilirlik düzeyleri yeterli derecede ve yüksek seviyededir.

3.3.3. Verilerin Toplanması

Ölçeklerin uygulanması ile ilgili gerekli izinler alınmış, daha sonra araştırmanın ölçeği evreni oluşturan yöneticilere araştırmacı tarafından uygulanmıştır.

Araştırmanın yapıldığı Eylül, Ekim ve Kasım 2006 tarihinde evren de toplam 465 yönetici bulunmakla birlikte uzun süreli rapor, izin, kurs, seminer, geçici görev, vekâlet, yurtiçi ve yurtdışı görev ve benzeri nedenlerle görevi başında bulunamayan 39 yöneticide göz önüne alındığında evren 426 kişiden oluşmuştur. Yöneticilere anketler araştırmacı tarafından uygulanmış ve birer haftalık süre tanınarak toplanmıştır. Böylece 235 adet ölçek toplanmış olup, bunlar üzerinde yapılan incelemeler sonucunda amaca uygun olarak doldurulan ve geçerli olarak kabul edilen 235 ölçek çözümlenmiştir.

Ankete 172 şube müdürü, 46 daire başkanı, 13 genel müdür yardımcısı ve 4 genel müdür katılmıştır. Toplamda dönüş ve katılım oranı %55 olmuştur. Görevi başında yasal ve meşru gerekçelerle bulunamayan 39 yöneticiye anket verilememiştir. Bu nedenle bu sayı orana dâhil edilmemiştir. Anket dağıtılan 426 kişi dikkate alındığında, katılım ve dönüş oranı %55 olarak gerçekleşmiştir.

Tablo 4. Anketlerin Geri Dönüş Oranları

	Dağıtılan anket	Dönen anket	Geçerli anket	Dönüş oranı
Şube md	357	172	172	%48
Daire bşk	77	46	46	%60
Genel md yrd	24	13	13	%54
Genel md	7	4	4	%57
Toplam	426	235	235	%55

3.4. Veri Çözümleme Yöntemi

Bu araştırmada bağımsız değişken olarak kişisel değişkenler, bağımlı değişkenler olarak da iş doyumunu ve örgütsel bağlılık ele alınmıştır.

Ölçek aracılığıyla toplanan veriler araştırmacı tarafından bilgisayara yüklenmiştir. Yükleme işleminden sonra SPSS 13.0 For Windows paket programı ile ölçek maddelerinden elde edilen veriler için;

Bu araştırmada verilerin analizinde yüzdeler ve frekanslar, aritmetik ortalamalar(X), standart sapma(S), varyans analizi, t testi teknikleri ile pearsan-momentler çarpımı kullanılmıştır. Analiz sonucunda elde edilen bulgular, araştırmanın amacına ve yanıt aradığı sorulara uygun olarak tablolara dönüştürülerek yorumlanmıştır.

İş doyumunu ölçeceği Form A (mevcut durum) likert tipinde olup, (1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Biraz Katılmıyorum, (4) Biraz Katılıyorum, (5) Katılıyorum, (6) Kesinlikle Katılmıyorum olarak derecelendirilerek sıralanmıştır. İş doyumunu ölçeceği Form B (önem derecesi) ise (1) Çok Önemsiz, (2) Önemsiz, (3) Biraz Önemsiz, (4) Biraz Önemli, (5) Önemli, (6) Çok Önemli olarak sıralanmıştır.

Anketin beşli derecelendirme ölçeğinde yapıldığı örgütsel bağlılık anketi için 1-5 arası değerler beş eşit parçada ele alınmış ve aşağıda olduğu gibi değerlendirilmiştir.

1- Hiç Katılmıyorum	1.00-1.79
2- Az Katılıyorum	1.80-2.59
3- Orta Düzeyde Katılıyorum	2.60-3.39
4- Çok Katılıyorum	3.40-4.19
5- Tam Katılıyorum	4.20-4.99

İş doyumunu aynı iş doyumunu boyutuna ve göstergelerine ilişkin önem dereceleri ile mevcut durum arasındaki farktan oluşmaktadır. İdeal durum ile mevcut durum arasındaki fark iş doyumunu ortaya çıkarmaktadır. Bu araştırmada ideal durum yerine önem derecesi kullanılmıştır. Böylece bir etkene bireyin verdiği önemle onun karşılanması arasındaki fark iş doyumunu göstermektedir. Bu durumda en küçük farklar doyumunu, en büyük farklar ise doyumsuzluğu göstermektedir (Çetinkanat, 2000:57).

Bir başka ifadeyle bu araştırmada iş doyumunu ve iş doyumsuzluğu aynı anda birlikte ölçülmekte ve değerler her iki sonucu beraber yansıtmaktadır. Elde edilen farkların değeri doyum ve doyumsuzluk düzeyini belirtmektedir. Bu araştırmada kullanılan iş doyumunu ölçeği iş doyumsuzluğunu da ölçmektedir.

Bu çalışmada kullanılan iş doyumunu anketinin maddeleri 6'lı likert tipinde olup sonuçların 0-5 aralığında olacağı değerlendirildiğinde 0 düzeyine yakınlık doyumunu, 5 düzeyine yakınlık ise doyumsuzluğu göstermektedir. Aşağıda değerlendirme aralıkları bulunmaktadır:

1	Tam	0.00-0.99
2	Çok	1.00-1.99
3	Orta	2.00-2.99
4	Az	3.00-3.99
5	Hiç	4.00-4.99

BÖLÜM IV

BULGULAR, YORUMLAR VE TARTIŞMA

Bu bölümde kişisel bulgular ile araştırmanın problemi ve alt problemlerine ilişkin bulgular ve yorumlar bulunmaktadır.

4.1. Kişisel Özelliklere İlişkin Bulgular

Alt problemlerde ele alınma sırasına göre yaş, cinsiyet, eğitim durumu, yönetim görevi ve kıdemlerine göre kişisel özelliklerine ilişkin bulgular Tablo-4'te verilmiştir.

Milli Eğitim Bakanlığı yöneticilerinin yaşlarına göre; 4 kişinin 30'dan az yaşta, 19 Kişinin 31-40 yaşları arasında, 119 kişinin 41-50 yaşları arasında, 90 kişinin 51-60 yaşları arasında, 3 kişinin ise 60'dan çok yaşta olduğu belirlenmiştir. Cinsiyetlerine bakıldığında %80,9 ile erkeklerin 190 kişi olduğu, kadınların ise %19,1 ile 45 kişi oldukları görülmektedir.

Yöneticilerin eğitim durumlarına incelendiğinde lisans düzeyinde eğitim alanların %70,2 yüzdilik dilim ile 165 kişilik bir çoğunlukta olduğu, önlisans düzeyinde eğitim alanların %15,7 yüzdilik dilim ile 37 kişi olduğu, yüksek lisans düzeyinde eğitim alanların ise %13,6 yüzdilik dilim ile 32 kişi olduğu anlaşılmıştır. Doktora düzeyinde eğitim alan sadece bir kişi bulunmaktadır. Genel bir değerlendirme yapıldığında yüksek lisans ve özellikle doktora düzeyinde eğitim alanların azlığı görülmektedir.

Yöneticilerin yönetim görevleri ele alındığında şube müdürlerinin 172 kişi ile %73,2'lik bir dilime sahip olduğu, daire başkanlarının 46 kişi ile %19,6'lık bir dilime denk olduğu, genel müdür yardımcılarının 13 kişi ile %5,5 bir yüzdilik dilime sahip olduğu, en az sayıda kişinin genel müdürlerden oluştuğu ve sayının sadece 4 olduğu ve %1,7'lik bir dilime girdiği görülmüştür. Ankete yanıt verenlerin hiyerarşik olarak beliren piramide paralel olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 5. Yöneticilerin Kişisel Özelliklerine Göre Dağılımı

Yaş	Frekans f	Yüzde %	Toplam yüzde %
30 dan Az	4	1,7	1,7
31-40	19	8,1	9,8
41-50	119	50,6	60,4
51-60	90	38,3	98,7
60 dan Çok	3	1,3	100,0
Toplam	235	100,0	
Cinsiyet			
Kadın	45	19,1	19,1
Erkek	190	80,9	100,0
Toplam	235	100,0	
Eğitim Durumu			
Önlisans	37	15,7	15,7
Lisans	165	70,2	86,0
Yüksek Lisans	32	13,6	99,6
Doktora	1	,4	100,0
Toplam	235	100,0	
Yönetim Görevi			
Sube Md	172	73,2	73,2
Daire Bşk	46	19,6	92,8
Gn. Md. Yrd	13	5,5	98,3
Gn. Mdr.	4	1,7	100,0
Toplam	235	100,0	
Kıdem			
5'den Az	20	8,5	8,5
6-10	32	13,6	22,1
11-15	34	14,5	36,6
16-20	46	19,6	56,2
21'den Çok	103	43,8	100,0
Toplam	235	100,0	

Yöneticilerin kıdem dağılımları tablo 5'de incelendiğinde, 21 yıldan daha fazla kıdemi olan 103 kişi olduğu, bu sayının toplam içinde %43,8'lik bir paya ulaştığı görülmektedir. En az kıdeme sahip 20 kişinin yöneticiler arasında %8,5 oranında ve 5 yıldan daha az kıdeme sahip olduğu belirlenmiştir.

Yöneticilerin yönetim görevi ile cinsiyetlerine ilişkin bilgilere göre genel müdür yardımcılığı ve genel müdürlük görevlerinde kadın yönetici bulunmamaktadır.

Yöneticilerin yönetim görevleri ile eğitimlerine dair verilen bilgilere göre genel müdürlük görevlerinin dışındaki gruplarda lisans düzeyi en yüksek yüzdeler orana sahip bulunmaktadır. Yöneticilerin yönetim görevi ile eğitim durumları karşılaştırıldığında şube müdürlerinin yüksek lisans eğitim alanlar açısından 16 kişi ile ilk sırada yer aldığı, daha sonra ise daire başkanlarının 12 kişi ile ikinci sırada geldiği görülmektedir.

Yöneticilerin eğitim durumları ile yönetim görevlerine ilişkin bilgilere göre oransal olarak en çok yüksek lisans yapan gruplar; sırasıyla daire başkanları ve genel müdür yardımcılarıdır. Doktora düzeyinde ise sadece bir şube müdürünün eğitim aldığı görülmektedir.

Yöneticilerin kıdem ve yönetim görevlerine ilişkin verilere göre Genel müdürlerin dışında diğer görevlerde en çok görülen kıdem 21'den çok seçeneğidir. Buna göre MEB merkez örgütünde 21 yıl ve üstü kıdem en büyük grubu oluşturmaktadır.

Yöneticilerin yönetim görevi ile yaşları hakkındaki bilgilere göre en çok sayıda kişinin bulunduğu yaş dilimi 41-50 yaş aralığı olmuştur. Bu aralık da 119 yönetici yer almıştır.

Tablo 6. Yöneticilerin Eğitim Durumu ve Yönetim Görevlerine Göre Dağılımı

Yönetim Görevi	Eğitim Durumu	Frekans f	Yüzde %	Toplam Yüzde %
-------------------	------------------	--------------	------------	-------------------

Şube	Önlisans	28	16,3	16,3
Müdürü	Lisans	127	73,8	90,1
	Yüksek	16	9,3	99,4
	Lisans			
	Doktora	1	,6	100,0
	Toplam	172	100,0	
Daire	Önlisans	5	10,9	10,9
Başkanı	Lisans	29	63,0	73,9
	Yüksek	12	26,1	100,0
	Lisans			
	Toplam	46	100,0	
Genel	Önlisans	3	23,1	23,1
Müdür	Lisans	8	61,5	84,6
	Yüksek	2	15,4	100,0
Yard.	Lisans			
	Total	13	100,0	
	Önlisans	1	25,0	25,0
Müdür	Lisans	1	25,0	50,0
	Yüksek	2	50,0	100,0
	Lisans			
	Toplam	4	100,0	

Yöneticilerin eğitim durumları ile yönetim görevlerine göre; şube müdürlerinden 28 kişi önlisans, 127 kişi lisans, 16 kişi yüksek lisans ve 1 kişi doktora düzeyinde eğitim almıştır. Daire başkanlarından 5 kişi önlisans, 29 kişi lisans, 12 kişi ise yüksek lisans eğitimine sahiptir. Genel müdür yardımcılarında 3 kişi önlisans, 8 kişi lisans ve 2 kişi yüksek lisans düzeyinde eğitim görmüştür. Buna göre daire başkanları, genel müdür yardımcıları ve genel müdürlerden doktora düzeyinde eğitim alan kimse bulunmamaktadır.

Tablo 7. Yöneticilerin Cinsiyetleri İle Yönetim Görevleri ve Eğitim Durumlarına Göre Dağılımları

Eğitim Durumu	Cinsiyet	Frekans	Yüzde	Toplam
---------------	----------	---------	-------	--------

		f	%	Yüzde %
Önlisans	Kadın	9	24,3	24,3
	Erkek	28	75,7	100,0
	Toplam	37	100,0	
Lisans	Kadın	31	18,8	18,8
	Erkek	134	81,2	100,0
	Toplam	165	100,0	
Yüksek Lisans	Kadın	5	15,6	15,6
	Erkek	27	84,4	100,0
	Toplam	32	100,0	
Doktora	Erkek	1	100,0	100,0
Yönetim Görevi				
Şube Md	Kadın	36	20,9	20,9
	Erkek	136	79,1	100,0
	Toplam	172	100,0	
Daire Bsk	Kadın	9	19,6	19,6
	Erkek	37	80,4	100,0
	Toplam	46	100,0	
Gn. Md. Yrd	Erkek	13	100,0	100,0
Gn. Mdr.	Erkek	4	100,0	100,0

Yukarıda yer alan tablo 7'ye göre; önlisans mezunları 9 kadın ve 28 erkek, lisans mezunları 31 kadın ve 134 erkek, yüksek lisans mezunları 5 kadın ve 27 erkek, doktora mezunu ise bir erkek yöneticidir. Ayrıca; şube müdürlerinin 36 kadın ve 136 erkek, daire başkanlarının 9 kadın ve 37 erkek, genel müdür yardımcıları ve genel müdürlerin erkek yöneticilerden seçildiği görülmektedir.

Tablo 8. Yöneticilerin Kıdem ve Yönetim Görevlerine Göre Dağılımı

Yönetim Görevi	Kıdem	Frekans f	Yüzde %	Toplam Yüzde %
-------------------	-------	--------------	------------	-------------------

Şube	5'den Az	16	9,3	9,3
Müdürü	6-10	28	16,3	25,6
	11-15	27	15,7	41,3
	16-20	31	18,0	59,3
	21'den Çok	70	40,7	100,0
	Total	172	100,0	
Daire	5'den Az	2	4,3	4,3
Başkanı	6-10	3	6,5	10,9
	11-15	7	15,2	26,1
	16-20	9	19,6	45,7
	21'den Çok	25	54,3	100,0
	Total	46	100,0	
Genel	5 Den Az	1	7,7	7,7
Müdür	6-10	1	7,7	15,4
Yard.	16-20	4	30,8	46,2
	21'den Çok	7	53,8	100,0
Total		13	100,0	
Genel	5'den Az	1	25,0	25,0
Müdür	16-20	2	50,0	75,0
	21'den Çok	1	25,0	100,0
Toplam		4	100,0	

Yöneticilerden şube müdürleri, daire başkanları ve genel müdür yardımcılar arasında kıdem olarak en çok 21 yıldan fazla kıdemi olanların çoğunlukta olduğu görülmektedir.

Tablo 9. Yöneticilerin Yönetim Görevi ve Yaş Durumuna İlişkin Dağılım

Yaş	Yönetim Görevi	Frekans f	Yüzde %	Toplam Yüzde %
30'dan Az	Şube Md	4	100,0	100,0

31-40	Şube Md	14	73,7	73,7
	Daire Bşk	3	15,8	89,5
	Gn. Md. Yrd	1	5,3	94,7
	Gn. Mdr.	1	5,3	100,0
	Toplam	19	100,0	
41-50	Şube Md	94	79,0	79,0
	Daire Bşk	18	15,1	94,1
	Gn. Md. Yrd	6	5,0	99,2
	Gn. Mdr.	1	,8	100,0
	Toplam	119	100,0	
51-60	Şube Md	58	64,4	64,4
	Daire Bşk	25	27,8	92,2
	Gn. Md. Yrd	5	5,6	97,8
	Gn. Mdr.	2	2,2	100,0
	Toplam	90	100,0	
60'dan Çok	Şube Md	2	66,7	66,7
	Gn. Md. Yrd	1	33,3	100,0
	Toplam	3	100,0	

Yöneticilerden 30'dan az yaşa sahip sadece 4 kişi, 60'dan çok yaşa sahip ise sadece 3 kişi bulunması Milli Eğitim Bakanlığında görev yapan yöneticilerin çok büyük bölümünün 31-60 yaşları arasında olduğunu göstermektedir.

Öte yandan 31-40 yaşları arasında bulunan 19 kişi de göz önüne alındığında merkez örgütünün büyük ölçüde 41-60 yaşları arasında bulunan yöneticilerden oluştuğu söylenebilir.

Tablo 10. Yöneticilerin Yaşları ve Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Yaş	30'dan Az	Cinsiyet		Toplam
		Kadın	Erkek	
		1	3	4

31-40	3	16	19
41-50	28	91	119
51-60	12	78	90
60'dan Çok	1	2	3
Toplam	45	190	235

Yöneticilerin cinsiyetleri ile yaşları ele alındığında hem erkeklerde hem de kadınlarda 41-50 yaşları arasında bulunanların, en çok sayıda yöneticinin bulunduğu gruplar olduğu görülmektedir.

4.2. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Aşağıda tablo 11'de yöneticilerin iş doyumunu düzeyleri verilmektedir.

Tablo 11. Yöneticilerin İş Doyumu Düzeyleri

	N	Ortalama	Std. Sapma	Varyans
İş Doyumu	235	1,2769	,92062	,848
Yönetim Biçemi	235	1,2238	1,09542	1,200
Çalışma Olanakları	235	1,6255	1,27600	1,628
Gelişme Ve Yükselme Olanakları	235	1,3523	1,16712	1,362
İş Arkadaşları	235	,6067	,89496	,801
Fiziksel Ortam	235	1,6043	1,83414	3,364
Ücret Ve Personel	235	2,3255	1,34108	1,798
Toplam	235			

Tablo 11'de gösterildiği gibi iş doyumunu algılama düzeylerinin ortalamaları açısından en yüksek doyum, iş arkadaşları alt boyutunda görülürken, en düşük doyum ise ücret ve personel alt boyutunda ortaya çıkmıştır. Yöneticilerin iş doyumunu algılamalarının ortalamalarının genel olarak çok düzeyinde olduğu, alt boyutlar

itibariyle iş arkadaşları etkeninde tam, ücret ve personel boyutunda orta, diğer alt boyutlarda ise çok düzeyinde doyum sağladıkları ortaya çıkmıştır.

4.2.1. Yöneticilerin Yaşlarına Göre İş Doyumu Düzeyleri

Tablo 11’de görüleceği gibi yöneticilerin yaşları itibariyle ortalama iş doyumuna düzeylerine bakıldığında; en yüksek ortalama doyum düzeylerinin 60’dan çok yaşı olanlarda, en düşük ortalama doyum düzeylerinin ise 30’dan az yaşı olan yöneticilerde olduğu görülmüştür. Bütün yaş gruplarında çok düzeyinde doyum sağlandığı görülmektedir.

Yöneticilerin yaşlarına göre iş doyumunun alt boyutlarındaki algılama düzeylerine bakıldığında bulguların aşağıdaki gibi olduğu görülmektedir:

Yönetim biçemi, çalışma olanakları ve gelişme ve yükselme olanakları alt boyutlarında ortalama olarak en yüksek doyum 60’dan çok yaşı olanlarda, en düşük ortalama doyum ise 30’dan az yaşı olan yöneticilerde görülmektedir. Yönetim biçemi ve çalışma olanakları boyutlarında 30’dan az yaşı olanlar orta, diğerleri ise çok düzeyinde doyum elde etmektedirler. Gelişme ve yükselme olanakları alt boyutunda 30’dan az yaşı olanlar orta, 60’dan çok yaşı olanlar tam, diğerleri ise çok düzeyinde doyum sağlamaktadırlar.

30’dan az yaşı olanların mesleğe ve çalışma yaşamlarına yeni başlamış olmaları dolayısıyla beklenti düzeylerinin bu boyutlarda yüksek olması iş doyumunu düzeylerini de etkilemekte ve belirleyici etkenlerden biri olmaktadır.

İş arkadaşları alt boyutunda en yüksek iş doyumunu ortalaması 30’dan az yaşı olanlarda, en düşük iş doyumunu ortalaması 31-40 yaşları arasında olan yöneticilerde görülmektedir. Bu boyutta tüm gruplar tam doyum elde etmektedirler.

Tablo 12. Yöneticilerin Yaşlarına Göre İş Doyumu Düzeyleri

	Yaş	N	Ortalama ar	Varyans	Standart sapma
İş Doyumu	30 dan az	4	1,6641	0,372	0,6099
	31-40	19	1,3224	1,183	1,0877

	41-50	119	1,3230	0,781	0,8836
	51-60	90	1,1979	0,919	0,9585
	60 dan cok	3	1,0104	0,165	0,4066
Yönetim	30 dan az	4	2,0000	1,420	1,1916
Bıçemi	31-40	19	1,1947	1,749	1,3226
	41-50	119	1,2597	1,042	1,0209
	51-60	90	1,1522	1,325	1,1510
	60 dan cok	3	1,1000	0,520	0,7211
Çalışma	30 dan az	4	2,3333	1,241	1,1138
Olanakları	31-40	19	1,9386	2,383	1,5438
	41-50	119	1,6625	1,746	1,3211
	51-60	90	1,4870	1,370	1,170
	60 dan cok	3	1,3889	0,287	0,5357
Gelişme Ve	30 dan az	4	2,1000	0,600	0,7746
Yükselme	31-40	19	1,1474	1,564	1,2505
Olanakları	41-50	119	1,4286	1,277	1,1299
	51-60	90	1,2933	1,470	1,2123
	60 dan cok	3	0,4000	0,280	0,5291
İş	30 dan az	4	0,2143	0,279	0,5281
Arkadaşları	31-40	19	0,6466	1,010	1,0049
	41-50	119	0,6255	0,860	0,9273
	51-60	90	0,6016	0,729	0,8540
	60 dan cok	3	0,2857	0,510	0,7142
Fiziksel	30 dan az	4	1,1250	3,063	1,7500
Ortam	31-40	19	1,6316	5,857	2,4200
	41-50	119	1,7731	3,037	1,7427
	51-60	90	1,4000	3,400	1,8439
	60 dan cok	3	1,5000	1,750	1,3228
Ücret Ve	30 dan az	4	2,5000	0,167	0,4082
Personel	31-40	19	2,6053	1,849	1,3599
	41-50	119	2,3487	1,757	1,3253
	51-60	90	2,2056	1,966	1,4020
	60 dan cok	3	3,0000	0,250	0,5000

Fiziksel ortam alt boyutunda en yüksek iş doyumunu ortalaması 30'dan az yaşlı olanlarda, en düşük iş doyumunu ortalaması ise 41-50 yaşları arasında olan yöneticilerde görülmektedir. Bu boyutta tüm gruplar çok düzeyinde doyum belirtmektedirler.

Ücret ve personel alt boyutunda kendi aralarında bütün gruplar yakın değerlerde çıkmakla birlikte, en yüksek iş doyumu ortalaması 51-60 yaşları arasındaki yöneticilerden elde edilirken, en düşük iş doyumu ortalamasını 60'dan çok yaşı olan yöneticiler bildirmişlerdir. 60'dan az yaşı olanlar az, diğerleri orta düzeyde doyum sağlamaktadırlar.

Bu bulgulara göre, MEB yöneticilerine sağlanan fiziksel ortamın yaşı 30'dan az olanlar için iyi düzeyde olduğu, aynı yaş grubu için iş arkadaşlığının da olumlu bulunduğu, yönetim biçimi, çalışma olanakları ve gelişme ve yükselme olanakları açısından ise durumun 60'dan çok yaşı olanlar tarafından diğerlerine göre daha yeterli karşılandığı söylenebilmektedir. Ayrıca ücret yönüyle özellikle 60'dan çok yaşı olanların doyum düzeyinin az olduğu dikkat çekmektedir.

Yöneticilerin yaşlarına göre iş doyumu alt boyutları yaş gruplarının kendi aralarında bir değerlendirmeye alındığında şöyle bir durum ortaya çıkmaktadır:

30'dan az yaşı olanlar ile 31-40, 41-50 ve 60'dan çok yaşı olanlar ortalamalar açısından en yüksek doyumu iş arkadaşları alt boyutunda elde ederken, en düşük doyumu ise ücret ve personel alt boyutunda elde etmektedirler.

30'dan az yaşı olanların en az doyum elde ettikleri diğer boyutlar ise çalışma olanakları ile gelişme ve yükselme olanaklarıdır. Mesleklerine yeni başlamış olan bu grubun bu iki boyutta doyum düzeyinde diğer boyutlara oranla daha az algılama seviyesinde bulunmaları dikkat çekmektedir. Bunun yanında bu grubun diğer yaş gruplarına oranla öteki boyutlarda da doyum düzeyi olarak düşük bir seviye belirttikleri göze çarpmaktadır.

51-60 yaşları arasında bulunan yöneticiler ise en yüksek iş doyumu ortalamasını, diğer gruplar gibi iş arkadaşları alt boyutunda elde ederken, en düşük iş doyumu ortalamasını ise gelişme ve yükselme olanakları alt boyutunda elde etmektedirler.

60'dan çok yaşı olan yöneticilerin ücret ve personel alt boyutunda bildirdikleri ortalama diğer tüm grupların belirttiği düzeylerden daha düşüktür. Bu

yönüyle bu yaş grubunun ücret ve personel boyutunda iş doyumsuzluğu olduğu görülmektedir.

4.2.2.Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre İş Doyumu Düzeyleri

Tablo 13'de yöneticilerin cinsiyetlerine göre iş doyumu algılarına bakıldığında erkeklerin ortalama 1,20, kadınların ise 1,59 düzeyinde bir iş doyumuna sahip olduğu görülmektedir. Bu araştırmada iş doyumunun alt boyutlarından yönetim biçeminde erkeklerin ortalama 1,14, kadınların ortalama 1,54, çalışma olanaklarında erkeklerin ortalama 1,51, kadınların ortalama 2,09, gelişme ve yükselme olanaklarında erkeklerin ortalama 1,28, kadınların ortalama 1,64, iş arkadaşlarında erkeklerin ortalama 0,58, kadınların 0,70, fiziksel ortamda erkeklerin 1,43, kadınların 2,31, ücret ve personel alt boyutunda erkeklerin ortalama 2,25, kadınların ortalama 2,62 düzeyinde doyum sağladıkları belirlenmiştir.

Burada elde edilen ortalamalara ait bulgu daha önceki araştırmalarda elde edilen ortalamalara ilişkin bulgulardan farklılık göstermektedir. Önceki kimi araştırmalarda kadınların iş doyum düzeylerinin erkeklerden daha yüksek olduğu belirlenmişti. Bu araştırmada ise kadın ve erkek yöneticilerin çok düzeyinde iş doyumuna sahip oldukları ancak ortalamalar açısından erkeklerin daha yüksek düzeyde iş doyumuna sahip oldukları belirlenmiştir.

Yöneticilerin cinsiyetlerine göre iş doyumunun alt boyutlarında ortalama algılama düzeylerine bakıldığında; iş doyumunun bütün alt boyutlarında erkek yöneticilerin ortalama düzeylerinin kadın yöneticilerden daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Bu bulgular daha önceki araştırma sonuçlarından farklılık taşımaktadır. Çalışma olanakları, fiziksel ortam ve ücret ve personel boyutlarında kadınların orta düzeyde doyum elde ettikleri görülmektedir. Ayrıca iş arkadaşları boyutunda her iki grupta tam düzeyinde doyum sağladıkları, ücret ve personel boyutunda ise her iki grupta orta düzeyde doyum elde ettikleri dikkat çekmektedir.

Tablo 13. Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre İş Doyumu Düzeyleri

	Cinsiyet	N	Ortalamalar	Varyans	Standart Sapmalar
İş Doyumu	Kadın	45	1,5938	0,849	0,9215
	Erkek	190	1,2018	0,822	0,9066
Yönetim Biçemi	Kadın	45	1,5400	1,442	1,2008
	Erkek	190	1,1489	1,121	1,0585
Çalışma Olanakları	Kadın	45	2,0963	1,564	1,2505
	Erkek	190	1,5140	1,587	1,2595
Gelişme Ve Yükselme Olanakları	Kadın	45	1,6444	1,500	1,2246
	Erkek	190	1,2832	1,312	1,1455
İş Arkadaşları	Kadın	45	0,7048	1,028	1,0140
	Erkek	190	0,5835	0,749	0,8657
Fiziksel Ortam	Kadın	45	2,3111	3,560	1,8868
	Erkek	190	1,4368	3,189	1,7858
Ücret Ve Personel	Kadın	45	2,6222	1,286	1,1339
	Erkek	190	2,2553	1,901	1,3789

Yöneticilerin cinsiyetleri açısından kendi aralarında ortalamalar açısından ele alındığında kadın yöneticilerin en yüksek iş doyumunu ortalamasını iş arkadaşları alt boyutunda, en düşük iş doyumunu ortalamasını ise ücret ve personel alt boyutunda elde ettikleri görülmektedir. Erkek yöneticilerin de en yüksek iş doyumunu ortalamasına iş arkadaşları alt boyutunda ulaştıkları, en düşük iş doyumunu ortalamasının ise gelişme ve yükselme olanakları alt boyutunda görüldüğü anlaşılmıştır.

4.2.3.Yöneticilerin Eğitim Durumlarına Göre İş Doyumu Düzeyleri

Yöneticilerin eğitim durumlarına göre iş doyumunda ortalama algılama düzeyleri açısından konu ele alındığında, önlisans mezunlarının lisans ve yüksek lisans eğitimi alan yöneticilere oranla daha yüksek iş doyumunu ortalama düzeyine sahip oldukları görülmektedir. Öte yandan yüksek lisans mezunlarının da lisans düzeyinde eğitimi olanlara göre daha yüksek iş doyumunu ortalamasına sahip oldukları anlaşılmaktadır. Bütün grupların çok düzeyinde doyum sağladığı anlaşılmaktadır.

Lisans mezunlarının önlisans ve yüksek lisans eğitimi alan yöneticilere oranla daha düşük seviyede doyum belirtmeleri üzerinde durulması gereken bir nokta olarak değerlendirilmektedir. Bu sonucun daha önce bu konuyla ilgili yapılmış araştırma sonuçlarından farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır.

Tablo 14. Yöneticilerin Eğitim Durumlarına Göre İş Doyumu Düzeyleri

	Eğitim Durumu	N	Ortalamalar	Varyans	Standart Sapma
İş Doyumu	Önlisans	37	1,1715	0,896	0,9466
	Lisans	165	1,3080	0,871	0,9332
	Yüksek Lisans	32	1,2764	0,683	0,8267
	Doktora	1			
Yönetim Biçemi	Önlisans	37	1,0838	1,296	1,1385
	Lisans	165	1,2558	1,197	1,0942
	Yüksek Lisans	32	1,2844	1,053	1,0261
	Doktora	1			
Çalışma Olanakları	Önlisans	37	1,6532	1,354	1,1636
	Lisans	165	1,6182	1,763	1,3277
	Yüksek Lisans	32	1,6771	1,319	1,1484
	Doktora	1			
Gelişme Ve Yükselme Olanakları	Önlisans	37	1,0811	1,570	1,2529
	Lisans	165	1,4242	1,329	1,1526
	Yüksek Lisans	32	1,3250	1,285	1,1333
	Doktora	1			
İş Arkadaşları	Önlisans	37	0,5097	0,843	0,9181
	Lisans	165	0,6407	0,837	0,9150
	Yüksek Lisans	32	0,5313	0,609	0,7801
	Doktora	1			
Fiziksel Ortam	Önlisans	37	1,3784	1,992	1,4112
	Lisans	165	1,6636	3,690	1,9208
	Yüksek Lisans	32	1,5781	3,470	1,8626
	Doktora	1			
Ücret Ve Personel	Önlisans	37	2,5000	2,069	1,4385
	Lisans	165	2,3273	1,801	1,3419
	Yüksek Lisans	32	2,2188	1,241	1,1139
	Doktora	1			

Yöneticilerin eğitim durumları bakımından iş doyumunun alt boyutlarına ortalamalar açısından bakıldığında;

Yönetim biçemi alt boyutunda bütün gruplar çok düzeyinde iş doyumunu ortalaması sağlamakla birlikte en yüksek iş doyumunu ortalaması önlisans eğitim düzeyine sahip olanlarda, en düşük iş doyumunu ortalaması ise yüksek lisans eğitim düzeyine sahip olan yöneticilerde görülmektedir.

Çalışma olanakları alt boyutunda bütün gruplar “çok düzeyinde” iş doyumunu elde etmektedirler ve en yüksek iş doyumunu ortalaması lisans eğitim düzeyine sahip olanlarda, “en düşük” iş doyumunu ortalaması ise yüksek lisans eğitim düzeyine sahip olan yöneticilerde görülmektedir.

Gelişme ve yükselme olanakları, iş arkadaşları ve fiziksel ortam alt boyutlarında en yüksek iş doyumunu ortalaması önlisans eğitim düzeyine sahip olanlarda, en düşük iş doyumunu ortalaması ise lisans düzeyinde eğitime sahip olan yöneticilerde görülmektedir. Gelişme ve yükselme olanaklarında bütün gruplar çok, iş arkadaşlarında bütün gruplar tam, fiziksel ortamda ise bütün gruplar çok düzeyinde iş doyumunu bildirmişlerdir.

Ücret ve personel alt boyutunda bütün gruplar orta düzeyde iş doyumunu ortalaması belirtmektedirler ancak bu grupta en yüksek iş doyumunu ortalaması yüksek lisans düzeyinde eğitim alanlarda, en düşük iş doyumunu ortalaması ise önlisans düzeyinde eğitim alan yöneticilerde görülmektedir. Bu sonuç daha önce yapılmış olan araştırmalardan farklılık taşımakta ve eğitim düzeyi yükseldikçe ücret ve personel alt boyutunda doyum düzeyinin düştüğünü belirten sonuçların aksine bir durum olarak ortaya çıkmaktadır.

Bütün gruplar en yüksek iş doyumunu ortalamasına iş arkadaşları alt boyutunda ulaşırken, en düşük iş doyumunu ortalamasını ise ücret ve personel alt boyutunda elde etmektedirler.

Önlisans mezunları en yüksek iş doyumunu ortalamasına iş arkadaşları, en düşük iş doyumunu ortalamasına, sırasıyla ücret ve personel ile çalışma olanakları, lisans mezunları en yüksek iş doyumunu ortalamasına iş arkadaşları, en düşük iş doyumunu ortalamasına sırasıyla ücret ve personel ile fiziksel ortam, yüksek lisans mezunları ise en yüksek iş doyumunu ortalamasına iş arkadaşları, en düşük iş doyumunu ortalamasına ise ücret ve personel ile çalışma olanakları alt boyutlarında ulaşmışlardır.

4.2.4.Yöneticilerin Yönetim Görevlerine Göre İş Doyumu Düzeyleri

En yüksek iş doyumunu ortalaması genel müdür yardımcısı olarak görev yapan yöneticilerin görüşlerinde ortaya çıkarken, en düşük iş doyumunu ortalaması ise şube müdürü olarak görev yapan yöneticilerde görülmektedir. Genel müdür yardımcılarının tam, diğer yöneticilerin çok düzeyinde doyum sağladıkları belirlenmiştir.

Yöneticilerin yönetim görevlerine göre ortalamalar bakımından iş doyumlarının alt boyutlarında şöyle bir bulgu alınmıştır:

Yönetim biçemi, çalışma olanakları, fiziksel ortam ve ücret ve personel alt boyutlarında en yüksek iş doyumunu ortalamasını genel müdür yardımcıları elde ederken, en düşük iş doyumunu ortalamasını ise şube müdürleri belirtmişlerdir.

Yönetim biçemi ve fiziksel ortam boyutlarında genel müdürler ve genel müdür yardımcıları tam, diğerleri çok düzeyinde, çalışma olanakları boyutunda bütün gruplar çok düzeyinde doyum sağlamaktadırlar. Ücret ve personel alt boyutunda genel müdür yardımcıları çok, diğerleri orta düzeyde doyum elde ettiklerini bildirmişlerdir.

Gelişme ve yükselme olanaklarında en yüksek iş doyumunu ortalaması genel müdür yardımcılarında görülürken, en düşük iş doyumunu ortalaması genel müdürlerde görülmektedir. Bu boyutta genel müdür yardımcıları tam, diğerleri ise çok düzeyinde doyum elde etmektedirler.

İş arkadaşları alt boyutunda bütün gruplar tam düzeyinde doyum sağlamakla beraber, en yüksek doyum genel müdür yardımcılarında, en düşük doyum ise daire başkanlarında görülmektedir.

Tablo 15. Yöneticilerin Yönetim Görevlerine Göre İş Doyumu Düzeyleri

	Yönetim Görevi	N	Ortalamalar	Varyans	Standart Sapma
İş Doyumu	Şube Md	172	1,3559	0,847	0,9206
	Daire Bşk	46	1,1821	0,911	0,9544
	Gn. Md.	13	0,6394	0,268	0,5172
	Yrd				
	Gn. Mdr.	4	1,0391	0,735	0,8571

Yönetim Biçemi	Şube Md	172	1,2890	1,226	1,1073
	Daire Bşk	46	1,2348	1,210	1,0999
	Gn. Md.	13	0,4231	0,425	0,6521
	Yrd				
	Gn. Mdr.	4	0,9000	0,687	0,8286
Çalışma Olanakları	Şube Md	172	1,7132	1,756	1,3251
	Daire Bşk	46	1,3949	1,189	1,0905
	Gn. Md.	13	1,2821	1,391	1,1792
	Yrd				
	Gn. Mdr.	4	1,6250	1,729	1,3149
Gelişme Ve Yükselme Olanakları	Şube Md	172	1,4628	1,291	1,1364
	Daire Bşk	46	1,1913	1,520	1,2328
	Gn. Md.	13	0,4154	0,416	0,6453
	Yrd				
	Gn. Mdr.	4	1,5000	3,240	1,8000
İş Arkadaşları	Şube Md	172	0,6420	0,839	0,9161
	Daire Bşk	46	0,6460	0,828	0,9098
	Gn. Md.	13	0,1099	0,184	0,4291
	Yrd				
	Gn. Mdr.	4	0,2500	0,141	0,3757
Fiziksel Ortam	Şube Md	172	1,8227	3,426	1,8509
	Daire Bşk	46	1,0978	2,807	1,6753
	Gn. Md.	13	0,9231	3,202	1,7894
	Yrd				
	Gn. Mdr.	4	0,2500	1,083	1,0408
Ücret Ve Personel	Şube Md	172	2,3837	1,846	1,3587
	Daire Bşk	46	2,2174	1,774	1,3318
	Gn. Md.	13	1,9231	1,660	1,2885
	Yrd				
	Gn. Mdr.	4	2,3750	0,729	0,8539

Yönetim görevlerine göre iş doyumunu ortalama algılama düzeylerine göre yöneticilerden elde edilen bulgular tablo 15’de görülmektedir.

Bu bulgulara göre şube müdürleri diğer yöneticilere göre gelişme ve yükselme olanakları hariç diğer bütün alt boyutlarda ortalamalar açısından düşük doyum düzeyine sahip yöneticiler olarak belirlenmiştir. Özellikle genel müdürlerin fiziksel ortam alt boyutunda en yüksek iş doyumunu ortalamasına sahip olmaları son derece normal bir sonuç olmuştur. Bu görevlerde bulunan kişilerin olanaklarının daha üst seviyede olduğu bilinmektedir. Öte yandan genel müdür yardımcılarının bütün boyutlarda en yüksek ve yükseğe yakın düzeyde doyum elde ettikleri görülmektedir.

Şube müdürleri, daire başkanları ve genel müdür yardımcılarının kendi aralarında en yüksek iş doyumu ortalamasını iş arkadaşları alt boyutunda, en düşük iş doyumu ortalamasını ise ücret ve personel alt boyutunda elde ettikleri görülmektedir.

Genel müdürlerin ise kendi aralarında en yüksek iş doyumu ortalaması iş arkadaşları ve fiziksel ortam, en düşük iş doyumu ortalaması ise ücret ve personel alt boyutunda görülmektedir. Bu değerlendirmelere göre bütün yöneticilerin en yüksek iş doyumu ortalamasını iş arkadaşları alt boyutunda, en düşük iş doyumu ortalamasını ise ücret ve personel alt boyutunda elde ettiği ortaya çıkmıştır.

Öte yandan en düşük iş doyumu ortalama düzeyleri ücret ve personel boyutu haricinde şube müdürlerinde fiziksel ortam, daire başkanları, genel müdür yardımcıları ve genel müdürlerde ise çalışma olanakları alt boyutunda ortaya çıkmaktadır.

4.2.5.Yöneticilerin Kıdemlerine Göre İş Doyumu Düzeyleri

Yöneticilerine kıdemlerine göre iş doyumu ortalama algılama düzeyleri açısından en yüksek iş doyumu ortalamasının 6-10 yıl kıdeme sahip yöneticilerde olduğu, en düşük iş doyumu ortalamasının ise 5'den az kıdeme sahip yöneticilerde görüldüğü anlaşılmaktadır. Bütün grupların çok düzeyinde ortalama iş doyumu algılaması elde ettiği ifade edilebilmektedir.

Tablo 16. Yöneticilerin Kıdemlerine Göre İş Doyumu Düzeyleri

	Kıdem	N	Ortalamalar	Varyans	Standart Sapma
İş Doyumu	5 Den Az	20	1,4875	1,041	1,0202
	6-10	32	1,2402	1,055	1,0271
	11-15	34	1,2500	0,674	0,8207
	16-20	46	1,2853	0,895	0,9461
	21 Den Cok	103	1,2524	0,807	0,8983
Yönetim Biçemi	5 Den Az	20	1,6850	1,203	1,0970
	6-10	32	1,1469	1,614	1,2705
	11-15	34	1,1765	1,028	1,0138
	16-20	46	1,2043	1,311	1,1450
	21 Den Cok	103	1,1825	1,081	1,0396

Çalışma Olanakları	5 Den Az	20	1,6917	2,802	1,6739
	6-10	32	1,6927	2,264	1,5045
	11-15	34	1,6520	1,113	1,0551
	16-20	46	1,6377	1,651	1,2849
	21 Den Cok	103	1,5777	1,432	1,1965
Gelişme Ve Yükselme Olanakları	5 Den Az	20	1,4900	1,408	1,1867
	6-10	32	1,2688	1,586	1,2594
	11-15	34	1,3941	1,436	1,1984
	16-20	46	1,2435	1,388	1,1782
	21 Den Cok	103	1,3864	1,2901	1,1359
İş Arkadaşları	5 Den Az	20	0,6143	1,173	1,0831
	6-10	32	0,5446	0,722	0,8497
	11-15	34	0,6050	0,999	0,9997
	16-20	46	0,5870	0,599	0,7738
	21 Den Cok	103	0,6338	0,810	0,8998
Fiziksel Ortam	5 Den Az	20	1,8500	5,634	2,3736
	6-10	32	1,7500	2,968	1,7227
	11-15	34	1,3971	3,678	1,9179
	16-20	46	1,9674	3,549	1,8838
	21 Den Cok	103	1,4175	2,883	1,6978
Ücret Ve Personel	5 Den Az	20	2,5750	1,665	1,2904
	6-10	32	2,2031	1,804	1,3432
	11-15	34	2,1618	1,375	1,1724
	16-20	46	2,5000	2,000	1,4142
	21 Den Cok	103	2,2913	1,900	1,3782

Yöneticilerin kıdemlerine göre ortalama iş doyumunu düzeylerinin alt boyutlarına bakıldığında şu değerlendirmeler yapılabilmektedir:

Yönetim biçemi alt boyutunda en yüksek iş doyumunu ortalaması 6-10 yıl kıdeme sahip yöneticilerde, en düşük iş doyumunu ortalaması ise 5'den az kıdeme sahip yöneticilerde görülmektedir.

Çalışma olanakları alt boyutunda en yüksek iş doyumunu ortalaması 21 yıldan çok kıdeme sahip yöneticilerde görülürken, en düşük iş doyumunu ortalaması ise 6-10 yıl kıdeme sahip yöneticilerde belirlenmiştir.

Gelişme ve yükselme olanakları alt boyutunda en yüksek iş doyumu ortalaması 16-20 yıl kıdeme sahip yöneticilerde görülmekte, en düşük iş doyumu ortalaması ise 5'den az kıdeme sahip yöneticilerin verdiği yanıtlardan elde edilmiştir.

İş arkadaşları alt boyutunda en yüksek ortalama iş doyum düzeyi 5'den az kıdeme sahip olanlarda, en düşük ortalama iş doyum düzeyi ise 21 yıldan çok kıdeme sahip yöneticilerde görülmektedir.

Fiziksel ortam alt boyutunda en yüksek iş doyumu ortalaması 11-15 yıl kıdeme sahip olanlarda, en düşük iş doyumu ortalaması ise 16-20 yıl kıdeme sahip olan yöneticilerin görüşlerinden elde edilmiştir.

Ücret ve personel alt boyutunda en yüksek iş doyumu ortalaması 11-15 yıl kıdeme sahip olanlarda, en düşük iş doyumu ortalaması ise 5'den az kıdeme sahip olan yöneticilerde görülmüştür.

Sonuç olarak elde edilen bulgulara göre iş arkadaşları boyutunda tüm gruplar tam düzeyinde, ücret ve personel boyutunda tüm gruplar orta düzeyde, diğer boyutlarda da tüm gruplar çok düzeyinde iş doyumu sağlamaktadırlar. Bütün yöneticilerin iş arkadaşları alt boyutunda en yüksek iş doyumu ortalamasına, ücret ve personel alt boyutunda ise en düşük iş doyumu ortalamasına sahip oldukları belirlenmiştir.

5'den az kıdeme sahip yöneticiler ücret ve personel alt boyutu dışında en düşük doyuma çalışma olanakları boyutunda, 6-10 yıl kıdeme sahip yöneticiler fiziksel ortam boyutunda, 11-15 yıl kıdeme sahip yöneticiler yönetim biçimi boyutunda, 16-20 yıl kıdeme sahip olan yöneticiler fiziksel ortam boyutunda, 21 yıldan çok kıdeme sahip yöneticiler ise çalışma olanakları alt boyutunda en düşük doyum seviyesini belirtmişlerdir.

4.3.İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Yöneticilerin örgütsel bağlılıklarının genel olarak orta düzeyde (ortalama 2,9170), normatif bağlılığın (ortalama 2,6819) ve devam bağlılığının da orta düzeyde

(ortalama 2,6766), duygusal bağlılığın ise çok düzeyinde (ortalama 3,3956) olduğu belirlenmiştir.

4.3.1.Yöneticilerin Yaşlarına Göre Örgütsel Bağlılık Düzeyleri

Yöneticilerin ortalama örgütsel bağlılık algılama düzeylerine yaş açısından bakıldığında bütün yaş gruplarında orta düzeyde bağlılık gösterdikleri, bununla birlikte en yüksek bağlılığın 51-60 yaş arasında bulunanlarda, en düşük bağlılık algısının ise 60'dan çok yaşı olan yöneticilerde olduğu belirlenmiştir.

Örgütsel bağlılık alt boyutları itibariyle incelendiğinde, duygusal bağlılık boyutunda 30'dan az ve 51-60 yaş gruplarının ortalamalar açısından çok düzeyinde bağlılık gösterdiği, diğer grupların ise orta düzeyde bağlılık algısına sahip olduğu belirlenmiş olup, bu gruplar açısından da en yüksek bağlılığın 51-60 yaşları arasında bulunanlarda, en düşük bağlılık algısının da 60'dan çok yaşı olan yöneticilerde bulunduğu anlaşılmıştır.

Devam bağlılığı alt boyutunda yöneticilerden 30'dan az ve 60'dan çok yaşı olanların az düzeyinde, diğer grupların ise orta düzeyde bağlılık algısında sahip oldukları tespit edilmiştir. Bu boyutta en düşük düzeyde bağlılık 60'dan çok yaşı olanlarda gözlenirken, en yüksek bağlılık algısı 31-40 yaşları arasında bulunan yöneticilerde gözlenmiştir.

Tablo 17. Yöneticilerin Yaşlarına Göre Örgütsel Bağlılık Düzeyleri

	Yaş	N	Ortalamalar	Varyans	Standart Sapma
Duygusal Bağlılık	30'dan Az	4	3,4063	0,129	0,3590
	31-40	19	3,3553	0,440	0,6630
	41-50	119	3,3582	0,361	0,6012
	51-60	90	3,4500	0,267	0,5168
	60'dan Çok	3	3,2500	0,984	0,9921
Devam Bağlılığı	30'dan Az	4	2,5938	1,118	1,0575
	31-40	19	2,6974	0,445	0,6670
	41-50	119	2,6723	0,336	0,5792
	51-60	90	2,6944	0,356	0,5967
	60'dan	3	2,2917	1,193	1,0921

	Çok				
Normatif Bağlılık	30'dan Az	4	2,5625	0,234	0,4841
	31-40	19	2,7434	0,372	0,6102
	41-50	119	2,6471	0,467	0,6836
	51-60	90	2,7292	0,369	0,6072
	60'dan	3	2,4167	0,224	0,4732
	Çok				
Örgütsel Bağlılık	30'dan Az	4	2,8542	0,315	0,5616
	31-40	19	2,9320	0,202	0,4494
	41-50	119	2,8925	0,191	0,4370
	51-60	90	2,9579	0,165	0,4063
	60'dan	3	2,6528	0,539	0,7340
	Çok				

Normatif bağlılık alt boyutunda 30'dan az ve 60'dan çok yaşı olan gruplarda az, diğer gruplarda ise orta düzeyde bağlılık algısı olduğu ortaya çıkmıştır. Bu boyutta da devam bağlılığında olduğu gibi, en düşük düzeyde bağlılık 60'dan çok yaşı olanlarda, en yüksek bağlılık algısı ise 31-40 yaşları arasında bulunan yöneticilerde ortaya çıkmıştır.

Örgütsel bağlılık algılarının ortalamalarının yaş gruplarına göre kendi içlerindeki durumu ele alındığında şu bulgular alınmıştır:

30'dan az yaşı olanlarda duygusal bağlılık algısı çok düzeyinde iken, diğer alt boyutlarda az düzeyinde, örgütsel bağlılık algılarında ise orta düzeyinde bir bağlılık bulunduğu anlaşılmıştır. Buna ek olarak en düşük bağlılık algısının normatif bağlılık boyutunda olduğunun belirtilmesi gerekmektedir.

31-40 yaşları arasındaki yöneticilerin bütün gruplarda orta düzeyde bağlılık algısına sahip olduğu, en yüksek bağlılığın duygusal bağlılık, en düşük bağlılığın ise devam bağlılığı alt boyutlarında olduğu söylenebilmektedir.

41-50 yaş aralığına bakıldığında da bütün gruplarda orta düzeyde bir bağlılık algılamasının bulunduğu görülmektedir. Buna karşın en yüksek bağlılık algılamasının duygusal bağlılık alt boyutunda, en düşük bağlılık algılamasının ise normatif bağlılık alt boyutunda olduğu anlaşılmıştır.

51-60 yaşları arasında buluna yöneticilerin görüşlerine bakıldığında, duygusal bağlılık alt boyutunda çok düzeyinde, diğer alt boyutlarda ve örgütsel bağlılık algısında ise orta düzeyde bağlılık gösterdikleri, en yüksek bağlılık duygusal bağlılık alt boyutu iken en düşük bağlılık algılamasının ise devam bağlılığı alt boyutunda olduğu gözlenmiştir.

60'dan çok yaşı olanlarda örgütsel bağlılık ile duygusal bağlılık alt boyutlarında orta düzeyde, diğer alt boyutlarda ise az düzeyinde bir bağlılık algılamasının bulunduğu belirlenmiştir. Bu yaş grubunda en yüksek bağlılığın duygusal bağlılık alt boyutunda, en düşük bağlılığın da devam bağlılığı alt boyutunda olduğu belirtilmektedir.

4.3.2. Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre Örgütsel Bağlılık Düzeyleri

Yöneticilerin cinsiyetlerine göre örgütsel bağlılık algılamalarına bakıldığında hem kadın yöneticilerin hem de erkek yöneticilerin orta düzeyde ve birbirlerinin aynı değerinde bir ortalamaya sahip görüşler taşıdıkları anlaşılmaktadır. Bununla birlikte örgütsel bağlılık açısından ortalamalara göre çok küçük bir farkla kadınların yüksek örgütsel bağlılık bildirdiği görülmektedir.

Tablo 18. Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre Örgütsel Bağlılık Düzeyleri

	Cinsiyet	N	Ortalama	Varyans	Standart Sapma
Duygusal Bağlılık	Kadın	45	3,4139	0,432	0,6570
	Erkek	190	3,3875	0,308	0,5549
Devam Bağlılığı	Kadın	45	2,6028	0,313	0,5592
	Erkek	190	2,6941	0,378	0,6150
Normatif Bağlılık	Kadın	45	2,7444	0,379	0,6158
	Erkek	190	2,6671	0,421	0,6489
Örgütsel Bağlılık	Kadın	45	2,9204	0,190	0,4358
	Erkek	190	2,9162	0,185	0,4302

Alt boyutlar ele alındığında duygusal bağıllık açısından kadın yöneticilerin çok düzeyinde, erkek yöneticilerin ise orta düzeyde bir bağıllık algılamasına sahip oldukları görülmektedir. Devam bağıllığı alt boyutunda her iki grubunda orta düzeyde bir bağıllığa sahip olduğu bilinmekle birlikte bu boyutta erkek yöneticilerin bağıllığının daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Normatif bağıllık alt boyutunda da her iki grup orta düzeyde bir bağıllık algısına sahip olmakla birlikte, bu boyutta da kadın yöneticilerin daha yüksek bir algılama düzeyine sahip oldukları gözlenmiştir.

Yöneticilerin cinsiyetlerine göre gruplar örgütsel bağıllık algılamaları açısından kendi aralarında irdelendiğinde, kadın yöneticilerin duygusal bağıllık alt boyutunda çok düzeyinde, diğer alt boyutlarda ve örgütsel bağıllık algılamasında ise orta düzeyde bir algılamaya sahip buldukları ortaya çıkmıştır.

Erkek yöneticilerin bütün alt boyutlarda ve örgütsel bağıllık algılamasında orta düzeyde bir bağıllık gösterdikleri, ancak bu grupta da en yüksek düzeyde bağıllığın duygusal bağıllık alt boyutunda görüldüğü, en düşük bağıllığın ise normatif bağıllık alt boyutunda elde edildiği gözlenmiştir.

4.3.3.Yöneticilerin Eğitim Durumlarına Göre Örgütsel Bağıllık Düzeyleri

Yöneticilerin eğitim durumlarına göre örgütsel bağıllıkları incelendiğinde, bütün grupların orta düzeyde örgütsel bağıllık algılamasına sahip oldukları, en yüksek bağıllığın önlisans düzeyinde eğitimi olan yöneticilerde, en düşük bağıllığın ise yüksek lisans düzeyinde eğitimi olan yöneticilerde görüldüğü belirlenmiştir.

Tablo 19. Yöneticilerin Eğitim Durumlarına Göre Örgütsel Bağıllık Düzeyleri

	Eğitim Durumu	N	Ortalamalar	Varyans	Standart Sapma
Duygusal Bağıllık	Önlisans	37	3,3480	0,392	0,6257
	Lisans	165	3,4280	0,291	0,5397

	Yüksek Lisans	32	3,2852	0,455	0,6744
	Doktora	1			
Devam Bağlılığı	Önlisans	37	2,5709	0,309	0,5563
	Lisans	165	2,7023	0,387	0,6221
	Yüksek Lisans	32	2,6875	0,321	0,5661
	Doktora	1			
Normatif Bağlılık	Önlisans	37	2,9189	0,373	0,6111
	Lisans	165	2,6689	0,388	0,6229
	Yüksek Lisans	32	2,4570	0,496	0,7039
	Doktora	1			
Örgütsel Bağlılık	Önlisans	37	2,9459	0,205	0,4527
	Lisans	165	2,9331	0,164	0,4044
	Yüksek Lisans	32	2,8099	0,278	0,5270
	Doktora	1			

Örgütsel bağlılık alt boyutlarından duygusal bağlılık açısından bakıldığında, lisans mezunlarının çok düzeyinde, diğer gruptakilerin ise orta düzeyde bir bağlılık algısına sahip oldukları görülmektedir. Bu boyutta da en düşük bağlılık yüksek lisans seviyesinde eğitimi olan yöneticilerde gözlenmiştir.

Devam bağlılığı alt boyutunda önlisans mezunlarının az, diğer grupların ise orta düzeyde bağlılıkları olduğu, çok yakın değerler almış olmakla birlikte lisans mezunları yüksek lisans mezunlarından daha çok bağlılık göstermektedirler.

Normatif bağlılık alt boyutunda yüksek lisans eğitimi alanların az, diğer grupların ise orta düzeyde bağlılıkları olduğu, en yüksek bağlılığın önlisans eğitimi alan yöneticilerde görüldüğü anlaşılmaktadır.

Yöneticilerin eğitim durumları açısından grupların kendi aralarında bir değerlendirme yapıldığında, önlisans mezunlarının devam bağlılığı alt boyutunda az, diğer alt boyutlarda ve örgütsel bağlılık boyutunda algılamalarının orta düzeyde olduğu, en yüksek bağlılığın duygusal bağlılık alt boyutunda olduğu anlaşılmaktadır.

Lisans düzeyinde eğitimi olan yöneticiler duygusal bağlılık alt boyutunda çok, diğer alt boyutlar ve örgütsel bağlılık boyutunda orta düzeyde bağlılık

algılamasına sahip oldukları, en düşük bağılılığın normatif bağılık boyutunda görüldüğü saptanmıştır.

Yüksek lisans düzeyinde eğitim gören yöneticilerin normatif bağılık boyutunda az, diğer boyutlarda orta düzeyde bağılık algılamasına sahip oldukları, bu grupta da en yüksek bağılılığın duygusal bağılık boyutunda olduğu gözlenmiştir.

4.3.4.Yöneticilerin Yönetim Görevlerine Göre Örgütsel Bağılık Düzeyleri

Yöneticilerin yönetim görevleri açısından örgütsel bağılıklarına bakıldığında, bütün gruplarda orta düzeyde bir bağılık algılamasının bulunduğu, genel müdür yardımcıları ve genel müdürlerin, daire başkanları ve şube müdürlerinden daha çok bağılık algılamasına sahip oldukları görülmektedir.

Duygusal bağılık alt boyutunda genel müdür yardımcıları ve daire başkanlarının çok, şube müdürleri ve genel müdürlerin ise orta düzeyde bağılık algılamasına sahip oldukları, genel müdür yardımcılarının en yüksek, genel müdürlerin ise en düşük düzeyde bağılık algılaması gösterdikleri anlaşılmaktadır.

Devam bağılılığı alt boyutunda genel müdür yardımcılarının az, diğer grupların orta düzeyde bağılık algılaması gösterdikleri, en yüksek bağılılığın genel müdürlerde görüldüğü saptanmıştır.

Normatif bağılık alt boyutunda bütün grupların orta düzeyde bağılık algılamasına sahip oldukları, en yüksek bağılığa genel müdür yardımcılarının, en düşük bağılığa ise genel müdürlerin sahip olduğu gözlenmektedir.

Tablo 20. Yöneticilerin Yönetim Görevlerine Göre Örgütsel Bağılık Düzeyleri

	Yönetim Görevi	N	Ortalamalar	Varyans	Standart Sapma
Duygusal Bağılık	Şube Md	172	3,3547	0,300	0,5474
	Daire Bşk	46	3,4592	0,404	0,6357
	Gn. Md.	13	3,7019	0,366	0,6049
	Yrd				

	Gn. Mdr.	4	3,2500	0,542	0,7359
Devam	Şube Md	172	2,6969	0,330	0,5746
Bağlılığı	Daire Bşk	46	2,6033	0,489	0,6993
	Gn. Md.	13	2,5096	0,418	0,6464
	Yrd				
	Gn. Mdr.	4	3,1875	0,109	0,3307
Normatif	Şube Md	172	2,6701	0,436	0,6604
Bağlılık	Daire Bşk	46	2,6821	0,377	0,6139
	Gn. Md.	13	2,8654	0,314	0,5600
	Yrd				
	Gn. Mdr.	4	2,5938	0,233	0,4827
Örgütsel	Şube Md	172	2,9072	0,186	0,4312
Bağlılık	Daire Bşk	46	2,9149	0,186	0,4310
	Gn. Md.	13	3,0256	0,190	0,4361
	Yrd				
	Gn. Mdr.	4	3,0104	0,233	0,4827

Yöneticilerin yönetim görevleri açısından örgütsel bağlılık algılamalarına bakıldığında, şube müdürlerinin bütün boyutlarda orta düzeyde bağlılık gösterdikleri, en yüksek bağlılığın duygusal boyutta, en düşük bağlılığın ise normatif boyutta görüldüğü saptanmıştır.

Daire başkanlarının duygusal bağlılık boyutunda çok, diğer boyutlarda orta düzeyde bağlılık gösterdikleri, en düşük bağlılığın ise devam bağlılığı alt boyutunda olduğu görülmüştür.

Genel müdür yardımcılarının da daire başkanları gibi duygusal bağlılık boyutunda çok, diğer boyutlarda orta düzeyde bağlılık algılamasına sahip oldukları ve en düşük bağlılığın da devam bağlılığı alt boyutu olduğu ortaya çıkmıştır.

Genel müdürler açısından bütün boyutlarda orta düzeyde bağlılık algılaması saptanmış, en yüksek bağlılık algılamasının duygusal bağlılık alt boyutunda, en düşük bağlılık algılamasının ise normatif bağlılık alt boyutunda olduğu gözlenmiştir.

4.3.5.Yöneticilerin Kıdemlerine Göre Örgütsel Bağlılık Düzeyleri

Yöneticilerin kıdemleri açısından örgütsel bağlılıkları tablo 20'de gösterilmektedir. Bu tabloda belirtilen bulgulara göre:

Yöneticilerin kıdemleri bakımından örgütsel bağlılıkları ortalama olarak ele alındığında bütün grupların orta düzeyde bağlılık gösterdikleri, en yüksek bağlılığın 6-10 yıl kıdeme sahip olanlar, en düşük bağlılığın ise 5 yıldan az kıdeme sahip olan yöneticilerin görüşleri olarak belirlendiği söylenebilmektedir.

Duygusal bağlılık alt boyutunda 5 yıldan az ve 11-15 yıl kıdeme sahip olanlar orta, diğer gruplar ise çok düzeyinde bağlılık göstermektedirler. En yüksek bağlılık algılaması 16-20 yıl, en düşük bağlılık algılaması ise 5 yıldan az kıdeme sahip yöneticilerde gözlenmiştir.

Devam bağlılığı alt boyutunda 11-15 yıl kıdeme sahip olan yöneticiler az, diğer gruplar orta düzeyde bağlılık göstermişlerdir. En yüksek bağlılık 6-10 yıl kıdeme sahip yöneticilerde görülmüştür.

Normatif bağlılık alt boyutunda bütün gruplar orta düzeyde bağlılık göstermişler, bununla beraber, en yüksek bağlılık 6-10 yıl, en düşük bağlılık 5 yıldan az kıdeme sahip yöneticilerde saptanmıştır.

Tablo 21. Yöneticilerin Kıdemlerine Göre Örgütsel Bağlılık Düzeyleri

	Kıdem	N	Ortalamalar	Varyans	Standart Sapma
Duygusal Bağlılık	5 Den Az	20	3,3313	0,374	0,6114
	6-10	32	3,4219	0,310	0,5569
	11-15	34	3,3346	0,459	0,6775
	16-20	46	3,4348	0,245	0,4949
	21 Den Cok	103	3,3956	0,334	0,5776
Devam Bağlılığı	5 Den Az	20	2,7250	0,496	0,7043
	6-10	32	2,7539	0,427	0,6533
	11-15	34	2,5662	0,281	0,5296
	16-20	46	2,7228	0,274	0,5236
	21 Den Cok	103	2,6590	0,397	0,6301
Normatif Bağlılık	5 Den Az	20	2,6188	0,372	0,6103
	6-10	32	2,7930	0,446	0,6679
	11-15	34	2,6213	0,513	0,7160
	16-20	46	2,7065	0,286	0,5350
	21 Den Cok	103	2,6687	0,443	0,6653
Örgütsel	5 Den Az	20	2,8917	0,227	0,4766

Bağlılık	6-10	32	2,9896	0,163	0,4032
	11-15	34	2,8407	0,231	0,4803
	16-20	46	2,9547	0,109	0,3304
	21 Den	103	2,9078	0,206	0,4538
	Cok				

Yöneticilerin kıdemlerine göre örgütsel bağlılıkları ortalamalar açısından irdelendiğinde 5 yıldan az kıdeme sahip yöneticilerin bütün boyutlarda orta düzeyde bağlılık gösterdikleri, en yüksek bağlılık algılamasının duygusal, en düşük bağlılık algılamasının ise normatif bağlılık alt boyutlarında olduğu tespit edilmiştir.

6-10 yıl kıdemi olan yöneticilerin, duygusal bağlılık alt boyutunda çok, diğer boyutlarda orta düzeyde bağlılık algılamasına sahip oldukları, en düşük bağlılığın devam bağlılığı alt boyutunda olduğu belirlenmiştir.

11-15 yıl kıdeme sahip yöneticilerin devam bağlılığı alt boyutunda az, diğer bütün boyutlarda orta düzeyde bağlılık gösterdikleri, en yüksek bağlılık algılamasının diğer gruplarda olduğu gibi duygusal bağlılık alt boyutunda olduğu ortaya çıkmıştır.

16-20 yıl kıdemi olan yöneticilerin duygusal bağlılık boyutunda çok, diğer boyutlarda ise orta düzeyde bağlılık algılamasına sahip oldukları görülmüş, en düşük bağlılığın normatif bağlılık alt boyutunda olduğu saptanmıştır.

21 yıldan çok kıdemi olan yöneticilere bakıldığında duygusal bağlılık boyutunda diğer gruplarda olduğu gibi çok, diğer boyutlarda ise orta düzeyde bağlılık algılamasına sahip oldukları görülmüştür. En düşük bağlılık devam bağlılığı alt boyutunda ortaya çıkmıştır.

4.4. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Aşağıda Milli Eğitim Bakanlığı merkez örgütünde görev yapan yöneticilerin iş doyumunu düzeylerinin yaş, cinsiyet, eğitim durumu, yönetim görevi ve kıdemlerine göre farklılaşma durumu verilmektedir.

4.4.1.Yöneticilerin Yaşlarına Göre İş Doyumundaki Farklılaşma

Yöneticilerin iş doyumunu algıları ile yaşları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Daha önce Çetinkanat (2000: 94-95) tarafından yapılan araştırmada, 20-30 yaş grubundaki öğretim elemanlarının iş doyumunun yönetim biçemi alt boyutuna ilişkin algıları ile 41-50 ve 51-60 yaş grubundaki öğretim elemanlarının algıları arasında 0.05 düzeyinde anlamlı fark bulunmuştur.

Aynı araştırmada öğretim elemanlarının iş doyumunun çalışma olanakları, iş arkadaşları, ücret ve personel alt boyutlarına ilişkin algıları ile yaşları arasında anlamlı bir ilişki bulunmazken, gelişme ve yükselme olanakları alt boyutunda 20-30 yaş grubundaki öğretim elemanları ile 51-60, 41-50 ve 31-40 yaş grubundaki öğretim elemanlarının algıları arasında 0.05 düzeyinde, fiziksel ortam alt boyutunda 20-30 yaş grubundaki öğretim elemanlarının iş doyumuna ilişkin algıları ile 41-50 yaş grubunun iş doyumuna ilişkin algıları arasında 0.05 düzeyinde anlamlı fark olduğu belirlenmiştir.

İş doyumunu boyutlarına ilişkin verilerin yaş değişkenine göre almış olduğu değerler ile Anova testi aşağıda tablo 22’de verilmiştir.

Tablo 22. Yöneticilerin Yaşlarına Göre İş Doyumu Düzeylerine İlişkin Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları

		Kareler Toplamı	SD	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık Düzeyi
Yönetim Biçemi	Gruplar Arası	3,086	4	,772	,639	,635
	Gruplar İçi	277,700	230	1,207		
	Toplam	280,787	234			
Çalışma Olanakları	Gruplar Arası	5,923	4	1,481	,908	,460
	Gruplar İçi	375,069	230	1,631		
	Toplam	380,991	234			
Gelişme Ve Yükselme	Gruplar Arası	6,760	4	1,690	1,24 6	,292

Olanakları	Gruplar İçi	311,986	230	1,356		
	Toplam	318,746	234			
İş Arkadaşları	Gruplar Arası	1,000	4	,250	,308	,872
	Gruplar İçi	186,423	230	,811		
	Toplam	187,422	234			
Fiziksel Ortam	Gruplar Arası	8,113	4	2,028	,599	,664
	Gruplar İçi	779,083	230	3,387		
	Toplam	787,196	234			
Ücret Ve Personel	Gruplar Arası	4,333	4	1,083	,598	,664
	Gruplar İçi	416,514	230	1,811		
	Toplam	420,847	234			
İş Doyumu	Gruplar Arası	1,666	4	,417	,487	,745
	Gruplar İçi	196,660	230	,855		
	Toplam	198,327	234			

Literatürde yer alan araştırmalarda elde edilen bulgulara göre, yaş ilerledikçe işten duyulan doyumun arttığı, kişilerin emeklilik yaşı geldikçe işlerinden büyük ölçüde tatmin duydukları, ödüllerin de arttığı, yaşlılarda geçlere göre tatminin yüksek olduğu, buna neden olarak ise toplumsal çevre, içten gelen başarı güdüsü ve kendini gerçekleştirme isteği, ilerleme ve korunma isteği olduğu belirtilmiştir (Özdayı, 1990: 85-86).

Çetinkanat (1988: 192-199) tarafından yapılan araştırmada öğretmenlerin iş doyumlarına ilişkin algılarının yaş gruplarına göre anlamlı bir fark gösterip göstermediği sınıması için yapılan bir yönlü varyans analizinde elde edilen bulgulara göre; öğretmenlerin yaşları ile iş doyumunun “saygınlık”, “otonomi”, ve “kendini gerçekleştirme” gereksinim alanları arasında anlamlı bir ilişki olduğu ileri sürülmüştür.

Aynı araştırmada 20- 34 yaş grubu öğretmenlerinin “saygınlık” yönünden en çok doyumsuzluk algılayan grup olduğu, yaş grupları arasında anlamlı fark olduğu, 45-54 yaş grubundaki öğretmenlerin saygınlık gereksinimi alanında en az doyumsuzluk algılayan grup olduğu, buna göre yaş ilerledikçe iş doyumsuzluğunun azaldığı söylenebilmektedir.

Yaş grupları arasında iş doyumu algıları bakımından anlamlı bir fark bulunmamıştır. Daha önce yapılan bir araştırmada (Tok, 2004:174-175) iş doyumu faktörlerinden “iş ve niteliği” faktöründeki maddelere bakıldığında, yaş grupları arasında 0.05 düzeyinde anlamlı bir fark olduğu bulunmuş, farkın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek için yapılan Scheffe-t testi sonuçlarına göre, yaşları 31-40 yıl ve 41-50 yıl arasında olanların, yaşları 51-60 yıl arasında olanlar ile anlamlı bir fark olduğu ortaya çıkarılmıştır.

İş doyumu faktörleri arasında “ödentiler” açısından hem Çetinkanat (2000:95) tarafından yapılan hem de Tok tarafından yapılan araştırmalarda elde edilen bulgulara göre; ödentiler faktöründe yaş grupları arasında anlamlı bir farka rastlanmadığı göz önüne alındığında, bu bulguların birbirleriyle paralel olduğu görülmektedir.

Tok (2004:175-176) tarafından yapılan araştırmada iş doyumu faktörlerinden “yönetim ve değerlendirme”, “gelişme ve yükselme olanakları”, “örgütsel ortam” faktöründeki maddelere bakıldığında gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Aynı araştırmada yaşları 51-60 arasında olanların iş doyumlarının diğerlerine oranla daha yüksek olduğu, bazı boyutlarda da yaşları 31-40 yıl arasında olanların iş doyumlarının diğerlerinden daha düşük olduğu belirlenmiştir. Buna göre yaş ilerledikçe iş doyumunun arttığı şeklindeki bulgu desteklenmektedir.

İlkokul öğretmenlerinin iş doyumlarının konu edildiği bir araştırmada öğretmenlerin yaş yönünden iş doyumu düzeyleri arasında “iş ve niteliği, “yönetim ve denetim biçimi”, “yükselme, eğitim, yetiştirme ve geliştirme olanakları” ve “çalışanlar arası ilişkiler” iş doyumu etkenlerinde anlamlı farklar bulunmamıştır (Günbayı, 1999: 112-115).

Aynı araştırmada “ödentiler” ve “çalışma koşulları” iş doyumu etkenlerinde öğretmenlerin yaş yönünden anlamlı farklılıklar saptanmıştır. Buna göre 30 ve daha az yaş grubundakiler, 31-40 ve 41-50 yaş grubundakilerden daha az iş doyumu elde

etmektedirler. Bu konuda öğretmenlerin yaşları ilerledikçe deneyimlerinin ve uyumlarının artmaları sonucu iş doyumlarının arttığı, buna karşın genç öğretmenlerin ise beklentileri ve idealleri dolayısıyla işe ilk girdiklerinde doyumsuz olma olasılıklarından söz edilmiştir.

Serengil tarafından yapılan ve iş doyumunun konu edildiği araştırmada, yaşı 21-40 arasında olan işgörenlerle, yaşı 50 ve üzeri olan işgörenler arasında iş doyumunu açısından anlamlı bir farklılık görülmüş ve yaş ilerledikçe iş doyum düzeyinin azalmakta olduğu vurgulanmıştır (Serengil, 1997:124-125).

Akınaltuğ (2003:126, 132) tarafından yapılan araştırmada 20-40 yaş aralığında bulunan yöneticilerin iş doyumları ile 41 yaş ve üstü grupta bulunan yöneticilerin iş doyumları arasında anlamlı fark bulunmamıştır. Buna karşın ilk grubun iş doyumunu düzeyi daha düşük bulunmuştur. MEB yöneticilerinin iş doyumlarının yaşa göre anlamlı bir farklılaşma göstermemesi ile beraber, ortalamalar açısından en yüksek iş doyumunun 60'dan çok yaşı olanlarda, en düşük iş doyumunun ise 30'dan az yaşı olanlarda görülmesi, iki araştırma arasında bir paralellik olduğunu göstermektedir. Bu bulgular yaş ile iş doyumunu arasında değişik araştırmalarda elde edilen sonuçların farklı olmakla beraber, genel yargının yaş arttıkça iş doyumunun da arttığı şeklinde olduğu ileri sürülebilmektedir. Ancak kesin bir yargıya ulaşmanın olanaklı olmadığını belirtmekte de yarar vardır.

Kaya (2005:89-90), işgörenlerin yaşları ve iş doyumları arasında; gelişme ve yükselme olanakları, fiziksel ortam, yönetimi biçimi, ücret ve personel, çalışma olanakları ve toplam iş doyumunu düzeylerinde anlamlı farklar bulunmadığını belirtmektedir. Bu bulgular böylelikle bu araştırmanın bulgularını desteklemektedir.

İşgörenlerin yaşları ile iş doyumuna ilişkin algılamaları arasında anlamlı farklar bulunmadığının ifade edildiği diğer bir araştırmada (İrban, 2004: 83-85) ortaya konan bulgular ile bu araştırmanın bulguları aynı yöndedir. Aynı şekilde işgörenlerin iş doyumunu düzeylerinin yaşlarına göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılık göstermediğini belirten başka bir araştırmada (Efeoğlu, 2006: 99) bu araştırmanın bulguları ile örüşen bulgular elde edilmiştir.

4.4.2.Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre İş Doyumundaki Farklılaşma

Yöneticilerin İş doyumu algılamalarına ilişkin verilerin cinsiyete göre aldığı değerler ile t testi sonuçlarına göre yöneticilerin iş doyumu algılarının cinsiyetlerine göre 0.05 anlamlılık düzeyinde anlamlı farklılık gösterdiği anlaşılmıştır. Buna göre erkeklerin iş doyumu düzeyleri kadınların iş doyumu düzeylerinden daha yüksek bulunmuştur. İş doyumu algılamasında gruplar arasındaki fark önemli derecededir.

İş doyumu için 0.05 anlamlılık düzeyinde $p=0.010$ olup, $p<0.05$ olduğundan gruplar arası fark anlamlıdır. Yönetim biçemi, çalışma olanakları ve fiziksel ortam, alt boyutlarında 0.05 anlamlılık düzeyinde sırasıyla $p=0.031$, 0.006 ve 0.004 olup, bu üç boyutta da $p<0.05$ olduğundan bu boyutlarda gruplar arası fark bulunmaktadır. Diğer boyutlarda anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Tablo 23’de t testi sonuçları verilmektedir.

Tablo 23. Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre İş Doyumu Düzeylerine İlişkin t testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	SD	t	p
Yönetim	Kadın	45	233	2,170	0,031
Biçemi	Erkek	190			
Çalışma	Kadın	45	233	2,792	0,006
Olanakları	Erkek	190			
Gelişme Ve	Kadın	45	233	1,877	0,062
Yükselme	Erkek	190			
Olanakları					
İş Arkadaşları	Kadın	45	233	0,817	0,415
	Erkek	190			
Fiziksel	Kadın	45	233	2,921	0,004
Ortam	Erkek	190			
Ücret Ve	Kadın	45	233	1,657	0,099
Personel	Erkek	190			
İş Doyumu	Kadın	45	233	2,599	0,010
	Erkek	190			

Çetinkanat (2000:97) tarafından yapılan araştırmada öğretim elemanlarının iş doyumu algılarının gelişme ve yükselme olanakları alt boyutu ile ücret ve personel

alt boyutlarında 0.01 ve 0.05 düzeylerinde kadın ve erkeklerin algıları arasında anlamlı fark bulunmuştur. Bu yönüyle iki araştırma arasında bu boyutta bir benzerlik söz konusudur.

İş doyumunu algılamalarının gelişme ve yükselme olanakları, iş arkadaşları ve ücret ve personel alt boyutlarında cinsiyet değişkeni bağlamında gruplar arasında anlamlı bir farkın olmadığı anlaşılmıştır. Tok (2004: 167-170) tarafından yapılan araştırmada kadınların erkeklerden daha az oranda işinden memnun oldukları görülmüştür. Faktörler bakımından ise; “ödentiler” faktöründe kadınların ve erkeklerin aynı düzeyde düşük iş doyumuna sahip olduğu, “yönetim ve değerlendirme” faktöründe kadınların erkeklerden daha fazla doyum sağladıkları, “gelişme ve yükselme olanakları” faktöründe hem kadınların hem de erkeklerin düşük düzeyde iş doyumuna sahip olduğu, “örgütsel ortam” faktöründe ise her iki grubunda aynı düzeyde kaldıkları görülmüştür. Bunlara ek olarak aynı araştırmada gruplar arasında 0.05 düzeyinde anlamlı bir fark olmadığı da belirlenmiştir.

Çetinkanat (1988:199-202) yapılan araştırmada öğretmenlerin iş doyumlarına ilişkin algılarının cinsiyetlerine göre anlamlı bir fark gösterip göstermediğine yönelik yapılan bir yönü varyans analizi sonuçlarına göre; kadın ve erkeklerin güvenlik, sosyal, saygınlık, otonomi gereksinim alanlarına ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark olmadığı, kendini gerçekleştirme gereksinim alanında ise 0.05 düzeyinde anlamlı bir fark olduğu belirlenmiştir.

İlköğretim müfettişlerinin iş doyumlarının araştırıldığı bir çalışmada, “iş ve niteliği” boyutunda, kadınların erkeklere oranla işinden daha az bir beklenti içinde olacaklarından dolayı iş doyumlarının daha yüksek olacağı yönündeki yaygın görüşün aksine, kadınların erkeklerden daha az memnun oldukları ortaya çıkmıştır. Bunun nedenine bakıldığında, işyeri dışında ya da evde çalışmak zorunda olan kadın müfettişlerin, evde erkeğe göre iş yükü zaten ağır olması dolayısıyla iş doyumlarının düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca ödentiler boyutunda kadınlarla erkeklerin günümüz koşullarında artık aynı ekonomik gerekçelerin etkisinde kaldıkları, bu nedenle gereksinim ve beklentilerin benzer sonuçlara yol açtığı, dolayısıyla erkek müfettişlere göre daha yüksek çıkması beklenen kadın müfettişlerin iş doyumunu

düzeylerinin, bu görüşlere karşın aynı seviyede olduğu gözlenmiştir (Tok,2004:168-169).

Günbayı (1999:111-112) tarafından yapılan araştırmada ilkokul öğretmenlerinin iş doyumu incelenmiş ve “iş ve niteliği”, “yükselme, eğitim, yetiştirme ve geliştirme olanakları” ve “çalışanlar arası ilişkiler” konularında öğretmenlerin iş doyumlarının cinsiyetler açısından farklılık göstermediği belirlenmiştir. Bu durum bu konuda öğretmenlerin cinsiyetlerinin önemli bir değişken olmadığı şeklinde yorumlanmıştır. Aynı araştırmada “yönetim ve denetim biçimi” iş doyumu etkeninde erkeklerin iş doyumu kadınlarınkinden daha yüksek bulunmuştur. Diğer yandan “ödentiler” ve “çalışma koşulları” iş doyumu etkenlerinde de erkeklerin iş doyumu kadınlarınkinden daha yüksek bulunmuş ve buna kadınların beklentisinin yüksek oluşu ile hassasiyetleri neden olarak gösterilmiştir.

İlköğretim müfettişlerinin iş doyumları ile ilgili yapılan araştırmada “Yönetim ve değerlendirme” faktöründe kadın müfettişlerin erkek müfettişlerden daha fazla iş doyumu sağladıkları ortaya çıkmıştır. Bu durum yaygınlıkla kabul gören görüşün tutarlılığını göstermektedir (Tok, 2004:169).“Gelişme ve yükselme olanakları” faktöründe iş doyumu düzeylerinin kadın ve erkek ayrımından çok beklenti düzeyiyle ilgili olduğu, böylece kadınlarında en az erkekler kadar ve hatta daha fazla gelişme ve yükselme gereksinimi duyduğu belirtilmiştir (Tok, 2004:170).

Bazı araştırmalarda cinsiyet değişkeninin iş tatmininde bir etken olduğunu göstermesine karşılık hangi cinsin daha çok tatmin sağladığı konusunda tutarsızlıklar olabildiği, örneğin A.B.D’de iş gücünde çalışan kadınlar üzerinde yapılan araştırmalarda kadınların düşük statüde çalıştıkları ve daha az kazandıkları, tatminlerinin de daha düşük olduğu belirtilirken, Kanada’da yapılan araştırmalarda ise cinsiyet farklılıklarının iş tatmini konusunda çok önemli bir etken olmadığını belirten çeşitli araştırmacılarda mevcuttur (Özdayı, 1990:84-85).

Diğer taraftan ilköğretim müfettişleri ile ilgili bir araştırmada “örgütsel ortam” faktöründe kadın müfettişlerle erkek müfettişlerin aynı düzeyde iş doyumu

sağladıkları daha önce belirtilmişti. Konuyla ilgili yapılan araştırmalar dikkate alındığında iş doyumunu ile cinsiyet arasında tutarlı bir ilişkinin varlığını söyleyebilecek bilgi elde edilemediği ileri sürülebilmektedir. Bu durum birçok araştırmada da benzer sonuçlara ulaşıldığından dolayı genel kabul gören bir düşünceyi ifade etmektedir (Tok,2004:170).

Akınaltuğ (2003:126, 133), cinsiyete göre iş doyumları arasında anlamlı fark bulunduğunu belirtmiş ve kadınların iş doyumlarının erkeklere göre daha düşük olduğunu tespit etmiştir. Bu araştırmanın bulguları, Akınaltuğ tarafından yapılan araştırma bulguları ile aynı yöndedir.

Kaya (2005:92), iş doyumunun çalışma olanakları alt boyutunda cinsiyete göre anlamlı fark bulunmaktadır. Erkek işgörenlerin iş doyumunu düzeyi, kadın işgörenlerin iş doyumunu düzeyine göre daha yüksek bulunmuştur. Bu yönüyle bu araştırmanın bulgularını desteklemektedir.

İrban (2004:81-82), işgörenlerin cinsiyetleri ile iş doyumlarına ilişkin algılamalarında iş doyumunun gelişme ve yükselme olanakları ile ücret ve personel alt boyutlarında anlamlı farklılaşma olduğunu, diğer boyutlarda anlamlı bir farklılaşma olmadığını, gelişme ve yükselme olanakları ile ücret ve personel boyutlarında erkek işgörenlerin kadın işgörelere oranla daha yüksek iş doyumuna sahip olduklarını belirlemiştir. Bu boyutlarda elde edilen bulgular bu araştırmanın bulguları ile paralellik taşımaktadır.

İşgörenlerin cinsiyetleri ile iş doyumunu algılama düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşma olmadığını belirten başka bir araştırmanın (Efeoğlu, 2006:99) bulguları, bu araştırmanın bulguları ile farklı bilgiler vermektedir.

4.4.3.Yöneticilerin Eğitim Durumlarına Göre İş Doyumundaki Farklılaşma

Yöneticilerin iş doyumlarına ilişkin algıları ile eğitim durumları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Daha önce Çetinkanat (2000:89-93) yapılan bir

araştırmada ise, yüksek lisans ve lisans derecesi olanların iş doyumunun yönetim biçemi alt boyutundaki algıları ile ön lisans mezunu olanların bu boyuta ilişkin algıları arasında 0.05 düzeyinde anlamlı bir fark bulunmuş, lisans derecesi olanlarla doktora derecesi olanların çalışma olanakları alt boyutunda 0.05 düzeyinde anlamlı bir fark bulunmuş, ön lisans ve yüksek lisans derecesi olanların gelişme ve yükselme olanakları alt boyutunda 0.05 düzeyinde anlamlı bir fark bulunmuş, lisans ve yüksek lisans derecesi olanların fiziksel ortam alt boyutunda ön lisans derecesi olanlarla 0.05 düzeyinde anlamlı farklar olduğu belirlenmiştir. Aynı araştırmada iş arkadaşları ile ücret ve personel alt boyutlarında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Yöneticilerin İş doyumunu algılamalarına ilişkin verilerin eğitim düzeylerine göre aldığı değerler ile Anova testi sonuçları tablo 24’de verilmektedir:

Tablo 24. Yöneticilerin Eğitim Durumlarına Göre İş Doyumu Düzeylerine İlişkin Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları

		Kareler Toplamı	SD	Kareler Ortalaması	F	p
Yönetim Biçemi	Gruplar Arası	5,107	3	1,702	1,426	,236
	Gruplar İçi	275,679	231	1,193		
	Toplam	280,787	234			
Çalışma Olanakları	Gruplar Arası	2,250	3	,750	,458	,712
	Gruplar İçi	378,741	231	1,640		
	Toplam	380,991	234			
Gelişme Ve Yükselme Olanakları	Gruplar Arası	4,506	3	1,502	1,104	,348
	Gruplar İçi	314,240	231	1,360		
	Toplam	318,746	234			
İş Arkadaşları	Gruplar Arası	,876	3	,292	,362	,781
	Gruplar İçi	186,546	231	,808		
	Toplam	187,422	234			
Fiziksel Ortam	Gruplar Arası	2,857	3	,952	,280	,839
	Gruplar İçi	784,339	231	3,395		
	Toplam	787,196	234			

Ücret Ve Personel	Gruplar Arası	12,551	3	4,184	2,367	,072
	Gruplar İçi	408,296	231	1,768		
	Toplam	420,847	234			
İş Doyumu	Gruplar Arası	2,045	3	,682	,802	,494
	Gruplar İçi	196,281	231	,850		
	Toplam	198,327	234			

Birçok araştırma eğitim seviyesi ile mesleki tatmin arasında negatif bir ilişki olduğunu, eğer yüksek öğrenim görmüş kişiler daha az eğitim görmüş kişilerle aynı ücret, statü ve diğer sosyal haklara sahipse, bu durumun çalışanlarda bir eşitsizlik duygusu yarattığı, ayrıca yüksek öğrenim görenlerin beklentilerinin yüksekliği nedeniyle iş tatminlerinin de düşük olabileceği ileri sürülmektedir (Özdayı, 1990:89-90).

Çetinkanat (1988:181-185) tarafından yapılan çalışmada öğretmenlerin iş doyumlarına ilişkin algılarının eğitim düzeylerine göre anlamlı fark gösterip göstermediği incelenmiş ve öğretmenlerin iş doyumlarına ilişkin algıları yalnızca güvenlik gereksinimi alanında 0.05 düzeyinde anlamlı fark göstermiş, sosyal, saygınlık, otonomi ve kendini gerçekleştirme gereksinim alanlarına ilişkin algıların eğitim düzeylerine göre 0.05 düzeyinde anlamlı farklılık göstermediği saptanmıştır.

İş doyumunu bakımından gruplar arasında anlamlı bir fark olmadığı belirlenmiştir. İş doyumunu “İş ve niteliği” faktöründe gruplar arası anlamlı bir fark olduğunu gözleyen Tok (2004:177-180); bu farkın 3+1 lisans tamamlama programı mezunu olanlar ile lisansüstü eğitim alanlar arasında olduğunu belirlemiştir. Aynı çalışmada “ödentiler” ve “yönetim ve değerlendirme” faktörlerinde gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmazken, “gelişme ve yükselme” faktöründe anlamlı bir fark bulunmuştur. Bu farkın 2+2 lisans tamamlama mezunları ile 3+1 lisans tamamlama programı mezunları arasında olduğu belirlenmiştir. Öte yandan “örgütsel ortam” faktöründe de gruplar arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Günbayı (1999:117-118) tarafından yapılan çalışmada “iş ve niteliği”, “yönetim ve denetim biçimi”, “ödentiler”, “yükselme, eğitim, yetiştirme ve

geliştirme olanakları”, “çalışma koşulları” ve “çalışanlar arası ilişkiler” iş doyumunu etkenlerinde eğitim durumları açısından anlamlı farklılıklar saptanmamıştır.

İlköğretim müfettişlerinin iş doyumunu konu alan araştırmada, katılımcıların almış oldukları eğitim düzeyine göre iş doyumuna ilişkin görüşlerin farklılaştığı, eğitim düzeyi arttıkça iş doyumunun azaldığı, özellikle lisansüstü eğitim alanların iş doyumlarının düşük olduğu, bunun nedeninin de lisansüstü eğitim görenlerin almış oldukları eğitimin karşılığında diğerlerine göre örgütlerinden daha fazla beklenti içerisine girmeleri veya aldığı eğitimle daha iyi konumdaki bir meslekte görev alması gerektiğini düşünmeleri gösterilmiştir (Tok, 2004:180).

Durmaz (2003:78) yaptığı çalışmada; işgörenlerin iş doyumlarının, bütün boyutlarında eğitim düzeyine göre anlamlı farklılaşma göstermediğini belirlemiştir. Bu iki araştırmanın sonuçları arasında benzerlik olduğu görülmektedir.

Kaya (2005:77-79), işgörenlerin iş doyumunu algılamalarının eğitim durumuna göre anlamlı olarak farklılaştığını belirlemiştir. Yüksek lisans eğitim alanların diğer eğitim seviyelerine göre daha fazla doyum elde ettiklerinin anlatıldığı araştırma bulguları bu araştırma bulguları ile farklılık taşımaktadır.

İrban (2004:88-89, 98), işgörenlerin eğitim düzeyleri ile iş doyumları arasında anlamlı farklar bulunduğunu, ortalamalar bakımından; fiziksel ortam ve ücret ve personel dışındaki boyutlarda lisansüstü eğitime sahip olan işgörenlerin daha az iş doyumunu sağladığı, bu iki boyutta ise daha fazla iş doyumunu algılamasına sahip olduklarını belirlemiştir. Araştırmanın ulaştığı bulgular bu araştırmada elde edilen bulgulardan farklı niteliktedir. Diğer yandan aynı araştırmada yüksek lisans yapmış olma durumuna göre oluşturulan grupların iş doyumuna ilişkin algıları arasında tüm alt boyutlarda anlamlı bir fark bulunmamıştır. Bu yönüyle elde edilen bulgu bu araştırmanın bulguları ile örtüşmektedir.

İşgörenlerin eğitim durumları ile iş doyumunu algılama düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşma olmadığını belirten başka bir

araştırmanın (Efeoğlu, 2006:99) bulgularıda, bu araştırmanın bulgularını destekler niteliktedir.

4.4.4.Yöneticilerin Yönetim Görevlerine Göre İş Doyumundaki Farklılaşma

Yöneticilerin iş doyumunu algılamalarının yönetim görevlerine göre şube müdürleri ile genel müdür yardımcıları arasında anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Yöneticilerin yönetim görevlerine göre iş doyumunu algılamaları arasında 0.05 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. İş doyumunu için 0.05 düzeyinde $p=0.040$ olup, $p<0.05$ olduğundan anlamlı bir farklılık bulunmuştur. İş doyumunun alt boyutlarından yönetim biçimi, gelişme ve yükselme olanakları ile fiziksel ortam açısından da sırasıyla $p=0.047$, 0.012 ve 0.018 olması ve p değerlerinin 0.05'den küçük olması ($P<0.05$) dolayısıyla gruplar arasında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmıştır.

Yöneticilerin Yönetim Görevlerine Göre İş Doyumu Algılama Düzeylerine İlişkin Anova Testi Sonuçları ile farkın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere yapılan Tukey HSD testi sonuçları ile bu verilere ait iki tablo elde edilmiştir. Yöneticilerin İş doyumunu algılamalarına ilişkin verilerin yönetim görevlerine göre aldığı değerler ile Anova testi sonuçları tablo 25'de sunulmuştur:

Tablo 25. Yöneticilerin Yönetim Görevlerine Göre İş Doyumu Düzeylerine İlişkin Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları

		Kareler Toplamı	SD	Kareler Ortalaması	F	p
Yönetim Biçemi	Gruplar Arası	9,490	3	3,163	2,694	,047
	Gruplar İçi	271,296	231	1,174		
	Toplam	280,787	234			
Çalışma Olanakları	Gruplar Arası	5,301	3	1,767	1,087	,356
	Gruplar İçi	375,690	231	1,626		
	Toplam	380,991	234			
Gelişme Ve Yükselme Olanakları	Gruplar Arası	14,791	3	4,930	3,747	,012
	Gruplar İçi	303,955	231	1,316		
	Toplam	318,746	234			
İş Arkadaşları	Gruplar Arası	4,003	3	1,334	1,681	,172

	Gruplar İçi	183,419	231	,794		
	Toplam	187,422	234			
Fiziksel Ortam	Gruplar Arası	33,371	3	11,124	3,409	,018
	Gruplar İçi	753,824	231	3,263		
	Toplam	787,196	234			
Ücret Ve Personel	Gruplar Arası	3,236	3	1,079	,597	,618
	Gruplar İçi	417,611	231	1,808		
	Toplam	420,847	234			
İş Doyumu	Gruplar Arası	6,997	3	2,332	2,816	,040
	Gruplar İçi	191,330	231	,828		
	Toplam	198,327	234			

Bu farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek için yapılan Tukey HSD testi tablo 26’da verilmektedir. Bu sonuçlara göre gruplar arasındaki farklılık şube müdürleri ile genel müdür yardımcıları arasında yönetim görevleri açısından iş doyumu algılamaları arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir.

Tablo 26. Yöneticilerin Yönetim Görevlerine Göre İş Doyumu Düzeylerine İlişkin Tukey HSD Testi Sonuçları

	(I) Yöngörevi	(J) Yöngörevi	Ortalama Fark (I-J)	Standart Hata	Anlamlılık Düzeyi	Tukey HSD
Yönetim Biçemi	(1) Sube Md	Daire Bsk	,05417	,17989	,990	1- 3
		Gn. Md. Yrd	,86588(*)	,31172	,030	
		Gn. Mdr.	,38895	,54812	,893	
	(2) Daire Bsk	Sube Md	-,05417	,17989	,990	
		Gn. Md. Yrd	,81171	,34040	,083	
		Gn. Mdr.	,33478	,56493	,934	
	(3) Gn. Md. Yrd	Sube Md	-,86588(*)	,31172	,030	
		Daire Bsk	-,81171	,34040	,083	
		Gn. Mdr.	-,47692	,61964	,868	
	(4) Gn. Mdr.	Sube Md	-,38895	,54812	,893	
		Daire Bsk	-,33478	,56493	,934	
		Gn. Md. Yrd	,47692	,61964	,868	
Çalışma Olanakları		(1) Sube Md	Daire Bsk	,31825	,21169	,437
			Gn. Md. Yrd	,43113	,36682	,643
			Gn. Mdr.	,08818	,64502	,999
(2) Daire Bsk	Sube Md	-,31825	,21169	,437		
	Gn. Md. Yrd	,11288	,40058	,992		
	Gn. Mdr.	-,23007	,66479	,986		
(3) Gn. Md. Yrd	Sube Md	-,43113	,36682	,643		

		Daire Bsk	-,11288	,40058	,992	
		Gn. Mdr.	-,34295	,72917	,966	
	(4) Gn. Mdr.	Sube Md	-,08818	,64502	,999	
		Daire Bsk	,23007	,66479	,986	
		Gn. Md. Yrd	,34295	,72917	,966	
Gelişme Ve Yükselme Olanakları	(1) Sube Md	Daire Bsk	,27149	,19041	,485	1- 3
		Gn. Md. Yrd	1,04741(*)	,32995	,009	
		Gn. Mdr.	-,03721	,58018	1,000	
	(2) Daire Bsk	Sube Md	-,27149	,19041	,485	
		Gn. Md. Yrd	,77592	,36031	,140	
		Gn. Mdr.	-,30870	,59796	,955	
	(3) Gn. Md. Yrd	Sube Md	-1,04741(*)	,32995	,009	
		Daire Bsk	-,77592	,36031	,140	
		Gn. Mdr.	-1,08462	,65588	,351	
	(4) Gn. Mdr.	Sube Md	,03721	,58018	1,000	
		Daire Bsk	,30870	,59796	,955	
		Gn. Md. Yrd	1,08462	,65588	,351	
İş Arkadaşları	(1) Sube Md	Daire Bsk	-,00394	,14791	1,000	
		Gn. Md. Yrd	,53214	,25631	,164	
		Gn. Mdr.	,39203	,45069	,820	
	(2) Daire Bsk	Sube Md	,00394	,14791	1,000	
		Gn. Md. Yrd	,53607	,27989	,224	
		Gn. Mdr.	,39596	,46451	,829	
	(3) Gn. Md. Yrd	Sube Md	-,53214	,25631	,164	
		Daire Bsk	-,53607	,27989	,224	
		Gn. Mdr.	-,14011	,50949	,993	
	(4) Gn. Mdr.	Sube Md	-,39203	,45069	,820	
		Daire Bsk	-,39596	,46451	,829	
		Gn. Md. Yrd	,14011	,50949	,993	
Fiziksel Ortam	(1) Sube Md	Daire Bsk	,72485	,29986	,077	
		Gn. Md. Yrd	,89960	,51961	,310	
		Gn. Mdr.	1,57267	,91367	,315	
	(2) Daire Bsk	Sube Md	-,72485	,29986	,077	
		Gn. Md. Yrd	,17475	,56742	,990	
		Gn. Mdr.	,84783	,94168	,805	
	(3) Gn. Md. Yrd	Sube Md	-,89960	,51961	,310	
		Daire Bsk	-,17475	,56742	,990	
		Gn. Mdr.	,67308	1,03288	,915	
	(4) Gn. Mdr.	Sube Md	-1,57267	,91367	,315	
		Daire Bsk	-,84783	,94168	,805	
		Gn. Md. Yrd	-,67308	1,03288	,915	
Ücret Ve Personel	(1) Sube Md	Daire Bsk	,16633	,22319	,879	
		Gn. Md. Yrd	,46064	,38675	,633	
		Gn. Mdr.	,00872	,68005	1,000	
	(2) Daire Bsk	Sube Md	-,16633	,22319	,879	
		Gn. Md. Yrd	,29431	,42233	,898	
		Gn. Mdr.	-,15761	,70090	,996	
	(3) Gn. Md. Yrd	Sube Md	-,46064	,38675	,633	

		Daire Bsk	-,29431	,42233	,898	
		Gn. Mdr.	-,45192	,76878	,936	
	(4) Gn. Mdr.	Sube Md	-,00872	,68005	1,000	
		Daire Bsk	,15761	,70090	,996	
		Gn. Md. Yrd	,45192	,76878	,936	
İş Doyumu	(1) Sube Md	Daire Bsk	,17386	,15107	,658	1- 3
		Gn. Md. Yrd	,71650(*)	,26178	,034	
	(2) Daire Bsk	Gn. Mdr.	,31686	,46031	,901	
		Sube Md	-,17386	,15107	,658	
	(3) Gn. Md. Yrd	Gn. Md. Yrd	,54264	,28586	,232	
		Gn. Mdr.	,14300	,47442	,990	
	(4) Gn. Mdr.	Sube Md	-,71650(*)	,26178	,034	
		Daire Bsk	-,54264	,28586	,232	
		Gn. Mdr.	-,39964	,52036	,869	
		Sube Md	-,31686	,46031	,901	
		Daire Bsk	-,14300	,47442	,990	
		Gn. Md. Yrd	,39964	,52036	,869	

* p<0,05

Şube müdürlerinin ve genel müdür yardımcılarının; iş doyumunun yönetim biçemi ile gelişme ve yükselme olanakları alt boyutlarında algılama düzeyleri bakımından anlamlı bir farklılık olduğu ortaya çıkmıştır.

Çetinkanat tarafından yapılan öğretim elemanlarının iş doyumlarının incelendiği bir araştırmada, öğretim elemanlarının iş doyumuna ilişkin algıları ile yönetim görevleri arasında 0.05 düzeyinde anlamlı bir ilişki saptanmamıştır. Buna göre yönetim görevlerine göre oluşturulan grupların iş doyumlarına ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark bulunmadığı belirtilmiştir (Çetinkanat, 2000:82).

Kaya (2005:72) görev ünvanlarına göre işgörenlerin iş doyumunun fiziksel ortam ve çalışma arkadaşları dışındaki tüm boyutlarda anlamlı bir farklılaşma olduğunu belirtmektedir. Boyutlar itibariyle elde edilen bulgular (Kaya, 2005:72-76), bu araştırma bulgularını destekler durumdadır. Görev ünvanı büyüdükçe iş doyumunun da kademeli olarak arttığı ortaya konmuştur.

Askeri personelin iş doyumunu ve örgütsel bağlılıklarını konu eden bir araştırmada (İrban, 2004:84-88), statülere göre oluşturulan grupların iş doyumuna ilişkin algıları arasında ücret ve personel alt boyutunda anlamlı bir fark bulunduğu ifade edilmiştir. Subayların astsubay ve sivil memurlara göre daha yüksek iş

doyumuna sahip olduğu belirlenmiştir. Aynı araştırmada gelişme ve yükselme olanakları, fiziksel ortam ve toplam iş doyumunu algılamalarında da anlamlı farklar bulunmuştur. Bu boyutlarda da subayların astsubay ve sivil memurlardan daha çok iş doyumunu algıladıkları belirlenmiştir. Öte yandan yönetim biçimi, çalışma olanakları ve çalışma arkadaşları boyutlarında anlamlı farklar bulunmamıştır. Gelişme ve yükselme olanaklarıboyutunda elde edilen bulgular itibariyle bu araştırmanın bulguları desteklenmiştir.

İşgörenlerin görev ünvanları ile iş doyumunu algılama düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşma olmadığını belirten başka bir araştırmanın (Efeoğlu, 2006:99) bulguları bu araştırmanın bulguları ile farklılık taşımaktadır. Bu nedenle yönetim görevi veya görev ünvanları ile iş doyum düzeyleri arasında farklı sonuçlar ortaya koyan araştırmalar göstermektedirki bu konuda genel kabul gören bir sonuç ileri sürmek oldukça zordur.

4.4.5.Yöneticilerin Kıdemlerine Göre İş Doyumundaki Farklılaşma

Yöneticilerin iş doyumuna ilişkin algılarının kıdemlerine göre anlamlı fark göstermemiştir. Daha önce Çetinkanat (2000:88-89) tarafından yapılan araştırmada, iş doyumununun yönetim biçimi, gelişme ve yükselme olanakları işle fiziksel ortam alt boyutlarında 0.05 düzeyinde anlamlı fark bulunurken, çalışma olanakları, iş arkadaşları ile ücret ve personel alt boyutlarında kıdeme göre anlamlı fark bulunamamıştır.

Yapılan araştırmaların kıdem ve yaş ile iş tatmini arasında bir ilişki olduğunu ortaya çıkardığı, işe başladığında iş tatmininin düşük olmasına karşın işe başladıktan sonra geçen zaman içerisinde iş tatmin düzeyinin yükseldiği sonra tekrar düştüğü ancak genel olarak kıdem ve tecrübenin artmasıyla birlikte ilerleme beklentileri nedeniyle işten tatminin artabileceğini belirten araştırmacılar bulunmaktadır (Özdayı, 1990:86).

Çetinkanat (1988:185-192) yapılan araştırmada öğretmenlerin iş doyumlarına ilişkin algılarının kıdem durumlarına göre anlamlı bir fark gösterip

göstermediği incelenmiş, öğretmenlerin kıdem durumlarına göre; güvenlik, saygınlık ve kendini gerçekleştirme gereksinim alanlarına ilişkin algıları arasında 0.05 düzeyinde anlamlı fark olduğu, sosyal ve otonomi gereksinim alanlarına ilişkin algılarının ise kıdem durumlarına göre 0.05 düzeyinde anlamlı fark göstermediği anlaşılmıştır.

Yöneticilerin İş doyumu algılamalarına ilişkin verilerin kıdemlerine göre aldığı değerler ile Anova testi tablo 27’de gösterilmektedir.

Tablo 27. Yöneticilerin Kıdemlerine Göre İş Doyumu Düzeylerine İlişkin Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları

		Kareler Toplamı	SD	Kareler Ortalaması	F	p
Yönetim Biçemi	Gruplar Arası	4,713	4	1,178	,982	,418
	Gruplar İçi	276,074	230	1,200		
	Toplam	280,787	234			
Çalışma Olanakları	Gruplar Arası	,498	4	,125	,075	,990
	Gruplar İçi	380,493	230	1,654		
	Toplam	380,991	234			
Gelişme Ve Yükselme Olanakları	Gruplar Arası	1,327	4	,332	,240	,915
	Gruplar İçi	317,420	230	1,380		
	Toplam	318,746	234			
İş Arkadaşları	Gruplar Arası	,218	4	,055	,067	,992
	Gruplar İçi	187,204	230	,814		
	Toplam	187,422	234			
Fiziksel Ortam	Gruplar Arası	13,006	4	3,252	,966	,427
	Gruplar İçi	774,189	230	3,366		
	Toplam	787,196	234			
Ücret Ve Personel	Gruplar	4,157	4	1,039	,574	,682

	Arası					
	Gruplar İçi	416,690	230	1,812		
	Toplam	420,847	234			
İş Doyumu	Gruplar	1,020	4	,255	,297	,880
	Arası					
	Gruplar İçi	197,307	230	,858		
	Toplam	198,327	234			

Yönetim biçemi faktöründe yönetim görevleri boyutunda anlamlı bir fark bulunduğu, bu farkın genel müdür yardımcıları ile şube müdürleri arasında olduğu belirlenmiştir.

İş doyumu algılamaları bakımından yöneticilerin kıdem grupları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Tok (2004:170-174) tarafından yapılan araştırmada, iş doyumuna ilişkin faktörlerden “iş ve niteliği” faktöründeki maddelerde gruplar arasında fark bulunmuş, bu farkın 11-15 yıl arasında görev yapanlar ile 21 yıl ve üzeri görev yapanlar arasında olduğu tespit edilmiştir. 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip olanların daha fazla doyum sağladığı görülmüştür.

Aynı araştırmada “Ödentiler” faktöründeki maddelerde gruplar arasında anlamlı bir farka rastlanmadığı, “yönetim ve değerlendirme” faktöründeki maddelerde de gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmadığı, “gelişme ve yükselme olanakları” faktöründeki ifadelerde ise gruplar arasında anlamlı bir fark bulunduğu, bu farkında 6-10 yıl ile 21 yıl ve üzeri görev yapanlar arasında olduğu, buna göre kıdemi fazla olanların kıdemi az olanlara göre bu boyutta daha fazla iş doyumu sağladıkları belirlenmiştir. Öte yandan “örgütsel ortam” faktöründeki maddelerde elde edilen sonuçlara göre gruplar arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Tok (2004:174) ilköğretim müfettişlerinin kıdemlerine göre iş doyumuna ilişkin görüşlerinin genel değerlendirmesinde; kıdem yükseldikçe doyumunda arttığını, buna neden olarak da yıllar geçtikçe bazı gereksinimlerin daha çok doyurulmasını veya beklentilerin düşmesi ve daha gerçekçi olmasını göstermektedir.

Günbayı (1999:115) tarafından yapılan araştırmada öğretmenlerin “iş ve niteliği”, “yönetim ve denetim biçimi”, ödentiler”, “yükselme, eğitim, yetiştirme ve geliştirme olanakları”, “çalışanlar arası ilişkiler” iş doyumunu etkenlerinde kıdem açısından anlamlı farklılıklar saptanmamışken, “çalışma koşulları” iş doyumunu etkeninde anlamlı bir fark saptanmıştır. Buna göre 5 yıl ve daha az kıdem sahibi öğretmenlerin 16-20 ve 21 yıl ve üstü kıdeme sahip öğretmenlerden daha az iş doyumunu elde ettikleri saptanmıştır. Aynı araştırmada elde edilen bulgulara dayanılarak çalışma koşulları etkeninde kıdem arttıkça doyumsuzluğun azaldığı yorumu yapılmıştır.

Serengil tarafından yapılan araştırmada, işğörenlerin kıdemlerine göre iş doyumunu algıları arasında anlamlı bir farklılık görülmemiş ancak, az da olsa kıdem arttıkça iş doyumunun azaldığı ifade edilmiştir (Serengil, 1997:128,131).

Durmaz (2003:85-87) tarafından yapılan araştırmada işğörenler arasında; iş doyumunun yönetim biçimi, çalışma olanakları, fiziksel ortam alt boyutları ile toplam iş doyumunda kıdeme göre anlamlı farklar bulunduğu, diğer boyutlarda ise anlamlı fark olmadığı belirlenmiştir. 1-5 yıl kıdeme sahip işğörenlerin, 6-10 yıl kıdeme sahip işğörelere göre toplam iş doyumunu ve yönetim biçimi alt boyutunda daha düşük düzeyde doyum algıladıklarını ortaya konmuştur. Çalışma olanakları alt boyutunda 1-5 yıl kıdeme sahip işğörenlerin hem 6-10 yıl hem de 11-15 yıl kıdeme sahip işğörenlerden daha düşük düzeyde doyum algıladıkları ve bu farkın anlamlı olduğu görülmüştür. Fiziksel ortam alt boyutunda da 1- 5 yıl kıdeme sahip işğörenlerle 6-10 yıl ve 16-20 yıl arasında kıdeme sahip işğörenler arasında kıdeme göre iş doyumunu algılamaları bakımından anlamlı farklılık vardır. Kıdem arttıkça doyumun arttığının belirtildiği araştırma (Durmaz,2003) ile bu araştırmada ortaya konan sonuçlar paralellik göstermekte ve bu araştırma sonuçları desteklenmektedir.

Kaya (2005:81-83), kıdemlerine göre işğörenlerin iş doyumlarının gelişme ve yükselme olanakları ile yönetim biçimi alt düzeylerinde anlamlı farklılık göstermediğini, diğer boyutlarda ise anlamlı farklılık görüldüğünü bildirmektedir. Gelişme ve yükselme olanakları ile yönetim biçimi alt boyutlarında elde edilen bulgular bu araştırmada elde edilen bulguları desteklemektedir.

İrban (2004: 89-91), araştırmasında kıdemlerine göre işgörenlerin iş doyumu algılamalarının farklılaşmadığını belirtmekte olması, bu araştırma bulgularını destekler nitelikte bulgulara ulaşıldığını göstermektedir.

4.5.Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Yöneticilerin örgütsel bağlılık boyutlarından “duygusal, devam ve normatif bağlılık” ile ilgili görüşlerinin yaş, cinsiyet, yönetim görevi, eğitim durumu ve kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği ile ilgili veriler aşağıda verilmiştir.

4.5.1.Yöneticilerin Yaşlarına Göre Örgütsel Bağlılıktaki Farklılaşma

MEB yöneticilerinin örgütsel bağlılık algıları ile yaşları arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

Tablo 28. Yöneticilerin Yaşlarına Göre Örgütsel Bağlılık Düzeylerine İlişkin Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları

		Kareler Toplamı	SD	Kareler Ortalaması	F	p
Duygusal Bağlılık	Gruplar Arası	,526	4	,131	,394	,813
	Gruplar İçi	76,699	230	,333		
	Toplam	77,224	234			
Devam Bağlılığı	Gruplar Arası	,511	4	,128	,346	,847
	Gruplar İçi	85,035	230	,370		
	Toplam	85,546	234			
Normatif Bağlılık	Gruplar Arası	,686	4	,171	,411	,800
	Gruplar İçi	95,819	230	,417		
	Toplam	96,504	234			
Örgütsel Bağlılık	Gruplar Arası	,451	4	,113	,605	,660
	Gruplar İçi	42,896	230	,187		
	Toplam	43,347	234			

İlköğretim müfettişlerinin örgütsel bağlılıklarının incelendiği bir araştırmada, yaşları 51-60 yaş arasında olanların örgütlerine daha fazla bağlı olduğu, buna neden olarak ise yaşları büyük olan işgörenlerin, işe başladıkları andan itibaren işlerine çok çeşitli yatırım yapmış olmaları ve buna bağlı olarak da bir çok beklentilerini karşılamış olmaları gösterilmiştir (Tok, 2004:198).

Yıldırım (2002:145) tarafından yapılan araştırmada yaş ile duygusal ve normatif bağlılık arasında pozitif, devam bağlılığı boyutunda ise negatif bir ilişki olduğu gözlenmiştir.

Örgütsel bağlılık faktörlerinden “duygusal bağlılık” faktöründeki ifadelerine bakıldığında ilköğretim müfettişlerinin görüşleri arasında yaş boyutunda gruplar arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır (Tok, 2004:198-199).

Daha önce yapılan ilköğretim müfettişlerinin örgütsel bağlılıkları ile ilgili bir araştırmada, katılımcıların örgütsel bağlılık faktörlerinden “devam bağlılığı” faktöründeki maddelere ilişkin görüşleri değerlendirilmiş ve yaşları 41-50 yıl arasında olanların çok az katıldıkları, yaşları 31-40 yıl ile 51-60 yıl arasında olanların bira/orta düzeyde katıldıkları ve araştırmaya katılanların yaşlarına göre görüşleri arasında anlamlı bir farkın olmadığı belirlenmiştir (Tok, 2004:197). Yukarıda tabloda da görüleceği üzere yöneticilerin “devam bağlılığı” faktörüne verdikleri yanıtlar arasında yaş bakımından anlamlı bir farklılık bulunmadığı görülmektedir.

Akınaltuğ tarafından yapılan çalışmada da yöneticilerin yaşlarının örgütsel bağlılık değerleri üzerinde anlamlı bir etki yapmadığı sonucu elde edilmiştir (Akınaltuğ, 2003:125). Böylece yaşın örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi konusunda bu iki araştırma farklı sonuçlar ortaya koymuştur.

Kaya (2005:98, 104), yaş arttıkça işgörenlerin uyum boyutunda örgütsel bağlılıklarının azaldığını ifade eden araştırmasında, literatürde görülen genel kabulün tersine bir bulgu ortaya koymuştur. Aynı araştırmada özdeşleşme ve içselleştirme

boyutunda ise yaş arttıkça örgütsel bağlılığın da arttığını gösteren bulgular elde edilmiştir.

İşgörenlerin yaşları arttıkça özdeşleşme, içselleştirme ve toplam örgütsel bağlılık boyutlarında da artma olduğunun belirtildiği diğer bir araştırmada (İrban, 2004: 105-107), bu bulgulara karşın yaşın örgütsel bağlılıkla ilişkisine ait varyans analizi sonuçlarına göre gruplar arasında anlamlı farklar bulunmadığı belirlenmiştir. Böylece bu araştırmanın bulguları desteklenmiştir.

İşgörenlerin yaşları ile örgütsel bağlılık algılama düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşma olmadığını belirten başka bir araştırmanın (Efeoğlu, 2006:102) bulgularında, bu araştırmanın bulgularını destekler niteliktedir.

4.5.2.Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre Örgütsel Bağlılıktaki Farklılaşma

Yöneticilerin örgütsel bağlılık algılamalarına ilişkin verilerin cinsiyetlerine göre aldığı değerler ile t testi sonuçları tablo 29’da verilmektedir.

Tablo 29. Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre Örgütsel Bağlılık Düzeylerine İlişkin t Testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	SD	T	p
Duygusal Bağlılık	Kadın	45	233	0,277	0,782
	Erkek	190			
Devam Bağlılığı	Kadın	45	233	0,910	0,364
	Erkek	190			
Normatif Bağlılık	Kadın	45	233	0,726	0,469
	Erkek	190			
Örgütsel Bağlılık	Kadın	45	233	0,058	0,954
	Erkek	190			

MEB yöneticilerinin örgütsel bağlılık algıları ile cinsiyetleri arasında bir farklılık gözlenmemiştir. Bu konuda daha önce Balay (2000:158,176) tarafından yapılan araştırmada ise erkek işgörenlerin kadın işgörenlere göre göreceli olarak

daha üst düzeyde bağıllık gösterdikleri belirlenmiştir. Buna neden olarak ise erkek işgörenlerin, toplumsal kabul ve normlar çerçevesinde aile kurumunun temsilcileri olarak hareket etmeleri, ev geçimlerini ve buna ilişkin zorlukları ve diğer baskı unsurlarını daha fazla hissetmeleri gösterilirken, kadınların düşük bağıllık algılarına neden olarak da onların iş ve ev rolleri arasındaki çatışma gösterilmiştir.

İlköğretim okullarında görevli yöneticilerin örgütsel bağıllıklarının konu edildiği bir araştırmada; cinsiyet değişkenine göre duygusal bağıllık düzeylerinde kadınlar lehine bir fark bulunduğu, bir başka deyişle kadın yöneticilerin erkek yöneticilere oranla okullarına duygusal açıdan daha bağlı oldukları vurgulanmış, fakat cinsiyetin devam ve normatif bağıllık düzeylerine bir etkisinin olmadığı belirlenmiştir. Aynı araştırmada öğretmenlerin cinsiyetlerinin duygusal, devam ve normatif bağıllık düzeyleri arasında bir farklılığa neden olmadığı, kadın ve erkek öğretmenlerin her üç bağıllık türüne göre de bağıllık düzeylerinin birbirlerine yakın değerlerde olduğu ifade edilmiştir (Erdoğan, 2004:105-107).

Tok (2004:194-195) yaptığı araştırmada, katılımcıların cinsiyetlerine göre, örgütsel bağıllık faktörlerinden “duygusal bağıllık” faktörüne ilişkin görüşleri değerlendirildiğinde, bu faktördeki maddelere kadınların ve erkeklerin büyük ölçüde katıldıklarını görmüş, cinsiyet değişkenine göre görüşler arasındaki farklar anlamlı bulunmamıştır. Ancak kadınların erkeklere oranla örgütsel bağıllıklarının daha fazla olduğu belirtilmiştir. Bu araştırmada kadınların erkeklere göre az da olsa fazla olan bağıllıklarının nedeni, kadınların müfettişlik mesleğine girerken erkeklere oranla karşılarına daha fazla engel çıkarılması, bir başka deyişle mesleklerini daha zorlu bir yoldan geçerek elde etmiş olmaları olarak düşünülmüştür. Müfettişlik mesleğinin getirdiği kimi zorluklar kadınlar açısından bu mesleği daha zor elde edilir kılabilir. Bu durumda kadınların örgütsel bağıllıklarını arttırabilmektedir. Bunun yanında kadın müfettişlere birtakım kolaylıklar da sağlanabilmektedir. Örneğin uzak yerlere gönderilmemesi, zor ve sıkıntılı konularda anlayışlı davranılması gibi kolaylıklarda görülebilmektedir. Yukarıda görüldüğü üzere, bu araştırmada da yöneticiler arasında “devam bağıllığı” boyutunda cinsiyet bakımından anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Tok (2004:194) yaptığı araştırmada, katılımcıların cinsiyetlerine göre, örgütsel bağlılık faktörlerinden “devam bağlılığı” faktörüne ilişkin görüşleri değerlendirildiğinde, bu faktördeki maddelere kadınların ve erkeklerin biraz/orta düzeyde katıldıklarını görmüş, cinsiyet değişkenine göre görüşler arasındaki farklar anlamlı bulunmamıştır. Ancak kadınların erkeklere oranla örgütsel bağlılıklarının daha fazla olduğu belirtilmiştir. Yukarıda görüldüğü üzere, yöneticiler arasında “devam bağlılığı” boyutunda cinsiyet bakımından anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Akıncı tarafından yapılan araştırmada cinsiyetlerine göre işgörenlerin örgütsel bağlılık algılamaları arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. Buna göre kadınların örgütsel bağlılık değerleri erkeklere göre daha düşük bulunmuştur (Akıncı, 2003:124). Bu çalışmada elde edilen bulgulara göre ise örgütsel bağlılık ile alt boyutlardan duygusal ve normatif bağlılık algıları açısından kadınlarla erkekler arasında anlamlı bir fark olmamakla birlikte ortalamalara bakıldığında kadınların çok küçük farkla yüksek bağlılık bildirdikleri anlaşılmaktadır. Bu yönüyle bu araştırmanın bulguları ile Akıncı'nın çalışmasındaki bulgular farklı bilgiler vermektedir.

İşgörenlerin cinsiyetleri ile örgütsel bağlılığın uyum, içselleştirme ve özdeşleşme boyutlarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı fark bulunmadığını belirten bir başka araştırma (Kaya, 2005:99, 104, 110) ile bu araştırmanın bulguları desteklenmektedir.

İrban (2004: 104), işgörenlerin özdeşleşme, uyum ve içselleştirme boyutunda örgütsel bağlılık algılamalarının cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılaştığını gözlemiştir. Özdeşleşme ve içselleştirme boyutlarında erkek işgörenlerin kadın işgörelere göre örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğu belirlenmişken, uyum boyutunda ise kadın işgörenlerin erkek işgörelere göre örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğu ifade edilmiştir. Böylelikle bu araştırmanın bulguları ile farklı yönde bulgulara ulaşıldığı anlaşılmaktadır.

Aynı şekilde işgörenlerin cinsiyetleri ile örgütsel bağlılık algılama düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşma olduğunu belirten başka bir

araştırmanın (Efeoğlu, 2006:102) bulgularıda, bu araştırmanın bulguları ile farklı bilgiler vermektedir.

4.5.3.Yöneticilerin Eğitim Durumlarına Göre Örgütsel Bağlılıktaki Farklılaşma

MEB yöneticilerinin örgütsel bağlılıkları ile eğitim düzeyleri arasında bir farklılaşma gözlenmemiştir. Yöneticilerin normatif bağlılığa ilişkin görüşleri arasında 0.05 düzeyinde anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Örgütsel bağlılık algılamaları açısından p değerleri 0.05'den büyük($p>0.05$) olduğundan 0.05 düzeyinde gruplar arasında bir farklılığa rastlanmamıştır.

Yöneticilerin örgütsel bağlılık algılamalarına ilişkin verilerin eğitim durumlarına göre aldığı değerler ile Anova testi sonuçları tablo 30'da verilmiştir.

Tablo 30. Yöneticilerin Eğitim Durumlarına Göre Örgütsel Bağlılık Düzeylerine İlişkin Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları

		Kareler Toplamı	SD	Kareler Ortalaması	F	p
Duygusal Bağlılık	Gruplar	1,239	3	,413	1,256	,290
	Arası					
	Gruplar İçi Toplam	75,985 77,224	231 234	,329		
Devam Bağlılığı	Gruplar	,983	3	,328	,895	,444
	Arası					
	Gruplar İçi Toplam	84,563 85,546	231 234	,366		
Normatif Bağlılık	Gruplar	4,047	3	1,349	3,371	,190
	Arası					
	Gruplar İçi Toplam	92,457 96,504	231 234	,400		
Örgütsel Bağlılık	Gruplar	,526	3	,175	,946	,419
	Arası					
	Gruplar İçi Toplam	42,821 43,347	231 234	,185		

Tok tarafından yapılan araştırmada; eğitim durumlarına göre örgütsel bağlılıkları incelenen ilköğretim müfettişlerinin verdikleri yanıtla ra göre devam bağlılığı en düşük, duygusal bağlılığı en yüksek grup lisans tamamlama programını bitirenlerdir. Devam bağlılığı en yüksek gruplar ise 4 yıllık mezunlar ile lisansüstü öğrenim görenlerdir. Duygusal bağlılığı en düşük grup ise öğrenim düzeyi en yüksek grup olan lisansüstü mezunları olarak belirlenmiştir. Allen ve Meyer'in belirttiği ğzere devam bağlılığında başka iş alternatiflerinin olmadığının algılanması ile işyerinde birtakım avantajların elde edilmiş olması da önemli bir rol oynamaktadır. Buna göre işgören başka örgütlerde şimdikine eşdeğer veya daha iyi iş olanaklarının bulunmadığını düşünüyorsa, bu düşünce onun devam bağlılığını arttırmaktadır. Öte yandan devam bağlılığını temel alan işgörenler örgütte kalmaya gereksinim duydukları için bağlılıklarını sürdürmektedirler (Tok, 2004:199-201).

Resmi ve özel liselerdeki yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının incelendiği araştırmada, aynı boyutlarda öğrenim düzeylerine göre işgörenlerin bağlılıklarının; nlisans, lisans ve lisansüstü öğrenim görenlerde azalan bir ortalamaya sahip olduğu belirlenmiştir. Bir başka deyişle, ön lisans düzeyinde eğitim görenlerin lisans ve lisansüstü düzeyde eğitim görenlere göre örgütsel bağlılıkları daha yüksek bulunmuştur. Aynı araştırmadaki bulgulara göre azalan ortalamaya rağmen öğrenim düzeylerine göre gruplar arası farklılaşma görülmemiştir (Balay, 2000:161-162,182-183).

Daha fazla öğrenim görenlerin başka bir işyerinde kolaylıkla iş bulabilecekleri ve burada sahip oldukları avantajları elde edebilecekleri, bu nedenle şu anki işlerini bırakabilmeyi göze alabilecekleri ve işyerinden ayrıldıktan sonra yaşamlarının çok fazla değişmeyeceği düşüncesinden dolayı devam bağlılığı faktörüne biraz düzeyinde katıldıkları belirlenmiştir. Öte yandan duygusal bağlılık faktöründe de katılımcıların tümünün büyük lde katıldıkları ancak az da olsa lisans tamamlama programını bitirenlerin lisansüstü öğrenim görenlere kıyasla daha fazla duygusal bağlılık düzeyinde oldukları görülmüştür. Bunun anlamı, lisans tamamlama programını bitirenler iyi bir mesleğe sahip olduklarını düşünürlerken, lisans üstü eğitim sahiplerinin beklentilerine tam anlamıyla karşılık bulamamaları ya

da kendilerini daha iyi bir görevde görmek arzusunda olmalarıdır denebilir (Tok, 2004:201).

Yıldırım (2002:145) tarafından yapılan araştırmada eğitim ile duygusal ve normatif baēlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunmazken, normatif baēlılık ile eğitim arasında negatif bir ilişki belirlenmiştir.

İlköēretim okullarında görevli yöneticiler ile öēretmenlerin örgütsel baēlılıklarının incelendiēi araştırmada, yöneticilerin, yöneticilik eğitimlerine göre duygusal, devam ve normatif baēlılık düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı ancak öēretmenlerden eğitim enstitüsü ve ön lisans mezunu olanların lisans mezunu olanlara göre normatif baēlılıklarının daha yüksek olduēu belirlenmiştir (Erdoğan, 2004:104-106).

İlköēretim müfettişlerinin konu edildiēi bir araştırma sonucu; örgütsel baēlılık faktörlerinden “duygusal baēlılık” faktörüne verilen ifadelerde bütün grupların büyük ölçüde katıldıkları ancak gruplar arasında anlamlı bir farka rastlanılmadığı tespit edilmiştir (Tok, 2004:199).

MEB yöneticilerinin devam baēlılıklarının eğitim düzeylerine göre farklılaşmadığı görülmektedir. Tok (2004:198) tarafından yapılan araştırmada, “devam baēlılığı” faktöründe grupların biraz/orta düzeyinde katıldıkları görülmüştür. Ancak gruplar arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Yukarıda tablodan anlaşılacağı üzere yöneticilerin eğitim durumları boyutunda aralarında anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

Akınaltuē tarafından yapılan çalışmada eğitim düzeyi arttıkça örgütsel baēlılığın düřtüēü belirtilmiş olup (Akınaltuē, 2003:124, 130), bu araştırmanın bulguları ile örtüşmektedir. Aynı çalışmada yöneticilerin örgütsel baēlılıkları bakımından, eğitim düzeylerine göre gruplar arasında anlamlı farklılıklar olduēu, tüm eğitim düzeylerinin örgütsel baēlılık deēerlerinin birbirinden anlamlı olarak farklı olduēu belirlenmiştir. Böylelikle eğitim düzeyi arttıkça örgütsel baēlılığın

azaldığı, eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında ters yönlü bir ilişki olduğu iki araştırma ile ifade edilmektedir.

Eğitim durumlarına göre işgörenlerin örgütsel bağlılıklarında uyum boyutunda anlamlı fark belirlenmiş olan bir çalışmada (Kaya, 2005:96-97, 100, 107), bu farkın literatürde yaygın olan görüşün tersine yüksek lisans eğitimi alanlardan kaynaklandığı ve bu grubun diğer eğitim düzeylerinde bulunan gruplardan daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılık algılamasına sahip olduğu ifade edilmiştir. Bu bulgu göstermektedir ki eğitim düzeyi ile yönetim görevleri arasında çalışmalarda farklı bulgular elde edilebilmektedir. Kimi zaman eğitim olanağı sağlayan örgütler, karşılığında daha yüksek bağlılık algılaması duyulmasına yol açabilmektedir. Aynı çalışmada özdeşleşme ve içselleştirme boyutunda ise anlamlı bir fark bulunmamıştır. Bu bulgu hem literatürü hemde bu çalışmanın bulgularını destekler niteliktedir.

İrban (2004: 108-110), işgörenlerin özdeşleşme, içselleştirme ve toplam örgütsel bağlılık boyutlarında “lise ve altı eğitim düzeyi” grubunun örgütsel bağlılık algılamalarının diğer gruplardan daha yüksek olduğunu belirlemiştir. Buna karşın Varyans analizi sonuçlarına göre ise gruplar arasında örgütsel bağlılık algılamaları açısından anlamlı bir fark bulunmamıştır. Aynı çalışmada yüksek lisans yapmış olma durumuna göre oluşturulan grupların örgütsel bağlılıklarının tüm alt boyutlarda anlamlı olarak farklılaşmadığı da gözlenmiştir. Böylelikle bu çalışma bulguları ile aynı yönde bulgulara ulaşılmış olmaktadır.

İşgörenlerin eğitim durumları ile örgütsel bağlılık algılama düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşma olmadığını belirten başka bir çalışmanın (Efeoğlu, 2006:102) bulgularında, bu çalışmanın bulgularını destekler niteliktedir.

4.5.4.Yöneticilerin Yönetim Görevlerine Göre Örgütsel Bağlılıktaki Farklılaşma

Milli Eğitim Bakanlığında yöneticilerin örgütsel bağlılık algıları arasında yönetim görevleri açısından bir farklılık tespit edilmemiştir. Buna karşın görev faktöründe daha önce yapılan araştırmalar ve literatürde yer alan bilgiler, yöneticiler ile diğer görevliler arasında farklılaşma olduğunu göstermektedir.

Yöneticilerin örgütsel bağlılık algılamalarına ilişkin verilerin yönetim görevlerine göre aldığı değerler ile Anova testi sonuçları aşağıda tablo 31’de verilmektedir:

Tablo 31. Yöneticilerin Yönetim Görevlerine Göre Örgütsel Bağlılık Düzeylerine İlişkin Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları

		Kareler Toplamı	SD	Kareler Ortalaması	F	p
Duygusal Bağlılık	Gruplar	1,777	3	,592	1,814	,145
	Arası					
	Gruplar İçi Toplam	75,447	231	,327		
Devam Bağlılığı	Gruplar	1,725	3	,575	1,585	,194
	Arası					
	Gruplar İçi Toplam	83,821	231	,363		
Normatif Bağlılık	Gruplar	,493	3	,164	,395	,757
	Arası					
	Gruplar İçi Toplam	96,012	231	,416		
Örgütsel Bağlılık	Gruplar	,205	3	,068	,366	,778
	Arası					
	Gruplar İçi Toplam	43,142	231	,187		
		43,347	234			

Resmi ve özel liselerde yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının incelendiği bir araştırmada, yöneticilerin özdeşleşme boyutunda öğretmenlere göre

daha üst düzeyde bağlılık gösterdikleri belirlenmiştir. Bu farkın işgörenlerin işlerine bakış açıları ile performans algıları ile ilgili olabileceği, yöneticilerin kendilerine ilişkin imajın daha uygun olmasından ve kendilerini daha fazla iş performansı ile tanımlamalarından kaynaklanabileceği; okulda en fazla performans göstermeye ve yeteneklerini en üst düzeyde gerçekleştirdiklerine inandıkları görülmüştür. Bunun yanında kişilerin örgütteki çeşitli yatırımları ile bağlılık arasındaki güçlü ilişkinin varlığı göz önüne alındığında, yöneticilerin özellikle pozisyonları ile bağlılıkları arasında bir etkileşim olduğu, denetim pozisyonunun üst düzeyde bağlılık ürettiği gözlenmiştir (Balay, 2000:140-166).

Aynı araştırmada içselleştirme boyutunda yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları farklılaşmakta; özel liselerdeki yöneticilerin örgütsel bağlılıkları resmi liselerdeki yöneticilere, özel liselerdeki öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları resmi liselerdeki öğretmenlere göre daha yüksektir. Ayrıca kendi içlerinde resmi ve özel liselerde yöneticilerin örgütsel bağlılıkları öğretmenlere göre daha üst düzeyde olduğu belirlenmiştir. Bu farkların işgörenlerin iş çevrelerine ilişkin duygusal tepkileriyle ilişkili olabileceği söylenebilir.

Yıldırım (2002:145) tarafından yapılan araştırmada yönetim görevi veya unvan ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunmazken, devam ve normatif bağlılık arasında negatif bir ilişki saptanmıştır.

MEB yöneticilerinin yönetim görevleri arasında bağlılık açısından farklılık olmaması; üst yöneticilerde yüksek düzeyde bulunması beklenen bağlılık ile daha alt görevlerdeki yöneticilerin bağlılık düzeylerinin birbirine yakın değerlerde olduğunu göstermektedir. Yöneticiler arasında sorumluluk duygusunun ortak bir nokta olarak aynı seviyede olması da bu sonucun ortaya çıkmasında etkili olabilir. Bir başka deyişle yöneticiler değişik yönetim görevlerinde olmalarına karşın, kendi pozisyonlarını eğitim yönetimi açısından kritik ve önemli bir rol olarak benimsedikleri, bu yönüyle ortak bir sorumluluk anlayışına sahip olabilecekleri düşünülmektedir.

MEB yöneticilerinin devam bağlılıkları yönetim görevleri açısından farklılaşmamaktadır. Balay (2000:171-172) tarafından yapılan ve resmi ve özel liselerdeki yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının incelendiği araştırmada özel liselerin resmi liselere göre devamlılık sağlayan kararlı bir işgücünün korunmasına daha fazla önem verdikleri, bunu sağlamak için işgörenlerin sadece hizmet sürelerine ve işteki deneyimlerine bakmadıkları, aynı zamanda bu kişilerin değer ve duygu yönelimlerine de önem verdikleri ileri sürülmektedir.

Akınaltuğ tarafından yapılan çalışmada farklı yönetim görevlerinde bulunan işgörenlerin örgütsel bağlılık algıları arasında anlamlı fark elde edilmemekle birlikte, üst yöneticilerin az da olsa daha yüksek bağlılık algısına sahip oldukları belirlenmiştir (Akınaltuğ, 2003:125, 132). Bu araştırmanın bulguları ile Akınaltuğ'un çalışmasında elde edilen bulgular birbirini desteklemektedir.

Görev ünvanlarına göre işgörenlerin örgütsel bağlılıklarının uyum, içselleştirme ve özdeşleşme boyutlarında farklılaştığını belirleyen Kaya (2005: 94-95, 100, 106), ünvanlarda yükselme olduğunda örgütsel bağlılığında uyum, içselleştirme ve özdeşleşme boyutlarında arttığını belirtmiştir.

Askeri örgütlerde bulunan işgörenlerin statülerine göre oluşturulan grupların örgütsel bağlılıklarının özdeşleşme, içselleştirme ve toplam örgütsel bağlılık boyutlarında gruplar arasında anlamlı farklar olduğunun görüldüğü diğer bir araştırmada (İrban, 2004: 107-108), bu farkın subaylar ile astsubaylar ve sivil memurlar arasında olduğunu, subayların diğer gruplardan daha yüksek örgütsel bağlılık algılamasına sahip olduklarını ifade etmiştir. Uyum boyutunda ise anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Uyum boyutundaki bulgular bu araştırmanın bulguları ile benzer niteliktedir.

Diğer taraftan işgörenlerin görev ünvanları ile örgütsel bağlılık algılama düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşma olduğunu belirten başka bir araştırmanın (Efeoğlu, 2006:102) bulguları, bu araştırmanın bulguları ile farklı niteliktedir. Bu nedenle bu konuda ortaya çıkan farklı sonuçlara bakılarak genel kabul gören bir değerlendirme yapılmak çok zordur.

4.5.5.Yöneticilerin Kıdemlerine Göre Örgütsel Bağlılıktaki Farklılaşma

Yöneticilerin örgütsel bağlılık algılamalarına ilişkin verilerin kıdemlerine göre aldığı değerler ile Anova testi sonuçları aşağıda tablo 32’de verilmektedir:

Tablo 32. Yöneticilerin Kıdemlerine Göre Örgütsel Bağlılık Düzeylerine İlişkin Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları

		Kareler Toplamı	SD	Kareler Ortalaması	F	p
Duygusal Bağlılık	Gruplar Arası	,300	4	,075	,224	,925
	Gruplar İçi Toplam	76,924 77,224	230 234	,334		
Devam Bağlılığı	Gruplar Arası	,783	4	,196	,531	,713
	Gruplar İçi Toplam	84,763 85,546	230 234	,369		
Normatif Bağlılık	Gruplar Arası	,645	4	,161	,387	,818
	Gruplar İçi Toplam	95,859 96,504	230 234	,417		
Örgütsel Bağlılık	Gruplar Arası	,454	4	,113	,608	,657
	Gruplar İçi Toplam	42,894 43,347	230 234	,186		

MEB yöneticilerinin örgütsel bağlılık algıları kıdemlerine göre farklılaşmamıştır. Özel ve resmi liselerdeki yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının ele alındığı araştırmada, gruplar arası bir farklılaşma olmamasına karşın, bir yıl ve daha az hizmet süresi olan işgörenlerin, 2-4 yıl arası hizmet

görenlere, 5-7 yıl arası hizmete sahip olanlara ve 8 yıl ve üzeri hizmete sahip olanlara göre özdeşleşme boyutunda daha düşük düzeyde örgütsel bağlılık algısına sahip oldukları belirlenmiştir. Bir başka deyişle bağlılık algıları yıllara göre dereceli bir yükselme göstermektedir. Buna göre okullarındaki hizmet yılı arttıkça özdeşleşme boyutundaki örgütsel bağlılıkların genel olarak arttığı, bu durumun da işgörenlerin örgütteki tasarım ve birikimlerinin çokluğuna işaret ettiği, buna bağlı olarak da bireylerin bu tasarım ve birikimlerinden kolay kolay vazgeçemeyecekleri; böylece bağlılık düzeyinin yükseleceğini söylemek mümkündür (Balay, 2000:162,180).

Kıdem bir kimseyi örgütüne daha sıkı bağlayabilmekte, örgütler arası hareketler için var olan seçenekleri veya fırsatları azaltabilmektedir. Bir başka deyişle kıdem örgüte yapılan bir yatırımdır. Bunun nedeni işgörenin mesleği ile ilgili planları tasarlayarak bulunduğu yere gelmesidir. Bundan dolayı kıdemli işgörenlerin örgütsel bağlılıkları kıdemsizlere göre daha fazla olabilmektedir (Tok, 2004:197).

Örgütsel bağlılıkla ilgili bir başka araştırmada; kıdem veya çalışma yılı ile duygusal ve normatif bağlılık arasında pozitif bir ilişki gözlenmişken, devam bağlılığı ile aralarında anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir (Yıldırım, 2002:145).

Erdoğan tarafından yapılan araştırmada; ilköğretim okullarında görevli yönetici ve öğretmenlerin, yöneticilik ve mesleki kıdemlerine göre duygusal ve devam bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir farkın olmadığı fakat normatif bağlılık düzeyleri arasında 21 yıl ve üstü kıdeme sahip olanların 1-5 yıl kıdeme sahip olanlara göre normatif bağlılıklarının daha yüksek olduğu saptanmıştır (Erdoğan, 2004:104). Aynı araştırmada, yöneticilerin mesleki ve yöneticilik kıdemleri ile öğretmenlerin okullardaki hizmet süreleri bakımından duygusal, devam ve normatif bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Tok (2004:196-197) tarafından yapılan araştırmada, örgütsel bağlılık faktörlerinden “duygusal bağlılık” faktörüne göre araştırmaya katılanların tümünün büyük ölçüde katıldıkları ve aralarında anlamlı bir farkın olmadığı belirlenmiştir. Bununla birlikte aynı araştırmada az da olsa 5 yıl ve daha az görev yapanların

diğerlerine oranla duygusal bağlılıklarının düşük olduğu görölmüştür. Yukarıda tablodan da anlaşılacağı üzere yöneticilerin “duygusal bağlılık” faktörüne göre aralarında anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

Tok (2004:196-197) tarafından yapılan araştırmaya katılanların “devam bağlılığı” faktöründe, 6-10 yıl arasında görev yapanların çok az, 5 yıl ve üzeri ile 16-20 yıl görev yapanların biraz/orta düzeyde katıldıkları belirlenmiştir. Bu sayılara göre görüşler arasında anlamlı bir farkın olmadığı görölmüştür. Ancak az da olsa 5 yıl ve daha az görev yapanlar ile 6-10 yıl arasında görev yapanların devam bağlılıklarının diğerlerine oranla daha düşük olduğu belirlenmiştir. Yukarıda tabloda görüldüğü gibi bu araştırmada da anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Daha önce yapılan bir araştırmada da kıdemle örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı sonucu alınmıştır (Akınaltuğ, 2003:124). Böylelikle bu araştırmanın bulguları bu boyutta desteklenmektedir.

Kaya (2005:97, 100) kıdemle örgütsel bağlılık arasında uyum boyutunda farklılaşma olmadığını belirlemiştir. Buna göre bu araştırmanın bulguları ile benzer nitelik taşımaktadır. Aynı araştırmada özdeşleşme ve içselleştirme boyutunda ise anlamlı bir farklılaşma belirlenmiştir. 16-20 yıl kıdeme sahip işgörenlerin örgütsel bağlılıkları diğer gruplarda bulunan işgörenlerin örgütsel bağlılıklarından daha yüksek bulunmuştur.

İşgörenlerin kıdemleri ile örgütsel bağlılıkları arasında hizmet süresine göre oluşturulmuş gruplar açısından anlamlı bir farklılaşma bulunmadığını belirten araştırma (İrban, 2004:109-111) bulguları ile bu araştırmanın bulguları örtüşmektedir.

4.6.Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde Milli Eğitim Bakanlığı merkez örgütünde görev yapan yöneticilerin iş doyumunu ve alt boyutları ile örgütsel bağlılık ve alt boyutlarında algılama düzeyleri arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığına ilişkin veriler değerlendirilmektedir. Bu değerlendirme yapılırken, iş doyumunda yüksek ortalama

değerlerin düşük doyumunu gösterdiğini, bu nedenle negatif ve pozitif yönde görülen ilişkilerin bu bilgi doğrultusunda yorumlanması gerektiği unutulmamalıdır.

Yöneticilerin örgütsel bağlılığa ilişkin algılamaları ile iş doyumunun alt boyutları olan yönetim biçemi ($r=-0,188$) ile gelişme ve yükselme olanaklarına ilişkin ($r=-0,215$) algılamaları arasında 0.01 düzeyinde negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki gözlenmiştir.

Milli Eğitim Bakanlığı yöneticilerinin iş doyumunu ve örgütsel bağlılığa ilişkin görüşleri arasında 0.01 düzeyinde negatif yönlü ve anlamlı ($r=-0,183$) bir ilişki tespit edilmiştir. Böylece iş doyumsuzluğu arttıkça örgütsel bağlılığın düştüğü bir başka ifadeyle iş doyumunu arttıkça örgütsel bağlılığın da arttığı görülmektedir. Buna ilişkin veriler tablo 33’de, alt boyutlar açısından ise tablo 34’de verilmiştir.

Tablo 33. Yöneticilerin İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki

		İş Doyumu	Örgütsel Bağlılık
İş Doyumu	(Pearson) Korelasyon Katsayısı(r)	1	-,183(**)
	p		,005
Örgütsel Bağlılık	(Pearson) Korelasyon Katsayısı(r)	-,183(**)	1
	p	,005	

** $p<0.01$

Yöneticilerin örgütsel bağlılığın alt boyutu olan duygusal bağlılığa ilişkin algılamaları ile iş doyumunu ($r=-0,175$) ile iş doyumunun alt boyutlarından yönetim biçemi ($r=-0,182$), gelişme ve yükselme olanaklarına ilişkin ($r=-0,173$) algılamaları arasında 0.01 düzeyinde, iş arkadaşları alt boyutu ($r=-0,142$) ile 0.05 düzeyinde negatif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Yöneticilerin iş doyumunu ile alt boyutlarından yönetim biçimi ve gelişme ve

İş Doyumu- Örgütsel Bağlılık İlişkisi		Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık	Örgütsel Bağlılık
İş Doyumu	(Pearson) Korelasyon Katsayısı(r)	-,175(**)	,025	-,234(**)	-,183(**)
	P	,007	,698	,000	,005
Yönetim Biçemi	(Pearson) Korelasyon Katsayısı(r)	-,182(**)	,039	-,253(**)	-,188(**)

yükselme olanaklarına ilişkin algılamaları ile örgütsel bağlılık ve alt boyutlarından duygusal ($r=-0,182$) ve normatif bağlılığa ($r=-0,253$) ilişkin algılamaları arasında 0.01 düzeyinde negatif ve anlamlı bir ilişki görülmüştür.

Tablo 34. Yöneticilerin İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki

	P	,005	,549	,000	,004
Çalışma Olanakları	(Pearson) Korelasyon Katsayısı(r)	-,098	-,014	-,136(*)	-,117
	P	,134	,837	,038	,072
Gelişme Ve Yükselme Olanakları	(Pearson) Korelasyon Katsayısı(r)	-,173(**)	-,007	-,271(**)	-,215(**)
	P	,008	,919	,000	,001
İş Arkadaşları	(Pearson) Korelasyon Katsayısı(r)	-,142(*)	,023	-,125	-,115
	P	,030	,729	,056	,080
Fiziksel Ortam	(Pearson) Korelasyon Katsayısı(r)	-,097	,063	-,083	-,055
	P	,140	,338	,203	,402
Ücret Ve Personel	(Pearson) Korelasyon Katsayısı(r)	-,063	,034	-,154(*)	-,089
	P	,334	,609	,018	,174

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$

Yöneticilerin devam bağlılığına ilişkin görüşleri ile iş doyumunu ve alt boyutlarındaki görüşleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Normatif bağlılığa

ilişkin görüşler ile iş doyumunu ($r=-0,234$) ile negatif ve anlamlı bir ilişki, alt boyutlardan yönetim biçemi ($r=-0,253$) ve gelişme ve yükselme olanaklarına ilişkin ($r=-0,271$) görüşler arasında 0.01 düzeyinde, çalışma olanakları ($r=-0,136$) ile ücret ve personele ilişkin ($r=-0,154$) görüşler arasında 0.05 düzeyinde negatif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Yöneticilerin çalışma olanaklarına ilişkin algılamaları ile normatif bağlılığa ($r=-0,136$) ilişkin algılamaları, iş arkadaşlarına ilişkin algılamaları ile duygusal bağlılığa ($r=-0,142$) ilişkin algılamaları, ücret ve personel ilişkin algılamaları ile normatif bağlılığa ($r=-0,154$) ilişkin algılamaları arasında 0.05 düzeyinde negatif ve anlamlı bir ilişki görülmüştür.

Yöneticilerin örgütsel bağlılığın alt boyutu olan duygusal bağlılığa ilişkin görüşleri ile iş doyumunun alt boyutu olan çalışma olanaklarına, fiziksel ortama ve ücret ve personele ilişkin görüşleri arasında bir korelasyon bulunmamıştır.

Yöneticilerin, örgütsel bağlılığın alt boyutu olan duygusal bağlılığa ilişkin görüşleri ile iş doyumunun alt boyutu olan gelişme ve yükselme olanaklarına ilişkin ($r=-0,173$) görüşleri arasında 0.01 düzeyinde negatif ve anlamlı bir korelasyon bulunmuştur. Yöneticilerin, örgütsel bağlılığın alt boyutu olan duygusal bağlılığa ilişkin görüşleri ile iş doyumunun alt boyutu olan iş arkadaşlarına ($r=-0,142$) ilişkin görüşleri arasında da 0.05 düzeyinde anlamlı ve negatif bir korelasyon bulunmuştur.

Yöneticilerin örgütsel bağlılığın alt boyutu olan devam bağlılığına ilişkin görüşleri ile iş doyumunun alt boyutu olan yönetim biçimine, çalışma olanaklarına, gelişme ve yükselme olanaklarına, iş arkadaşlarına, ücret ve personel ile fiziksel ortama ilişkin görüşleri arasında bir korelasyon bulunmamıştır.

Yöneticilerin örgütsel bağlılığın alt boyutu olan normatif bağlılığa ilişkin görüşleri ile iş doyumunun alt boyutu olan yönetim biçimine ($r=-0,253$) ilişkin görüşleri arasında 0.01 düzeyinde, çalışma olanaklarına ($r=-0,136$) ilişkin görüşleri arasında 0.05 düzeyinde, gelişme ve yükselme olanaklarına ($r=-0,271$) ilişkin

görüşleri arasında 0.01 düzeyinde, ücret ve personele ($r=-0,154$) ilişkin görüşleri arasında ise 0.05 düzeyinde negatif ve anlamlı bir korelasyon bulunmuştur.

Yöneticilerin örgütsel bağlılığın alt boyutu olan normatif bağlılığa ilişkin görüşleri ile iş doyumunun alt boyutu olan iş arkadaşlarına ve fiziksel ortama ilişkin görüşleri arasında bir korelasyon bulunmamıştır.

İş doyumunu faktörlerinden “iş ve niteliği” ile “duygusal bağlılık” ve “devam bağlılığı”; “yönetim ve değerlendirme” ile duygusal bağlılık” ve “devam bağlılığı”; “gelişme ve yükselme olanakları” ile “duygusal bağlılık” ve “devam bağlılığı”; “örgütsel ortam” ile hem “duygusal bağlılık” hem de “devam bağlılığı” ve “ödentiler” ile “devam bağlılığı” arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkin olduğu daha önce ilköğretim müfettişlerini konu alan bir araştırmada belirlenmiştir (Tok, 2004:202-203).

Aynı araştırmada iş ve niteliği, yönetim ve değerlendirme, gelişme ve yükselme olanakları, örgütsel ortam ile ilgili faktörlerde iş doyumunu artarken, örgütsel bağlılık faktörlerinden devam bağlılığı ve duygusal bağlılık faktörlerinin de arttığı, ödentiler faktöründe ise iş doyumunu artarken devam bağlılığı da artmakta, buna karşın duygusal bağlılığın azalmakta olduğu belirlenmiştir.

İşgörenlerin örgütlerine bağlı olmaları, işlerine devam etmeleri, işlerinden ayrılmayı düşünmemeleri, verimli ve etkili çalışmaları, ruh ve beden sağlıklarının yerinde olması gibi hususlar iş doyumunu ve örgütsel bağlılık konusunun kapsamı içerisinde bulunmaktadır (Tok, 2004:202-203).

Akınaltuğ (2003:129) tarafından yapılan araştırmada da iş doyumunu arttıkça örgütsel bağlılığın da arttığı belirlenmiştir. Akınaltuğ’un çalışması da bu araştırma bulgularını desteklemektedir.

Tuncer’in araştırmasında; toplam hizmet süresinde ve örgütteki hizmet sürelerinde iş doyumunu ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı farklılıklar gözlenmiştir. Hizmet süresi az olan gruplardan iş doyumunu ve örgütsel bağlılık düzeyi az olduğu ancak daha sonra yükselmekte olduğu gözlenirken, hizmet süresi 20 yıl ve

üzerinde olanların iş doyumlarının yüksek, örgüt ile olan bağlarının zayıf olduğu, sonuç olarak iş doyumunu ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında koştur bir ilişkinin olmadığı ifade edilmiştir (Tuncer, 1995:114).

Aynı araştırmada hizmet süresi az olan grubun; işinden ve örgütünden beklentilerinin fazla olması dolayısıyla iş doyumlarının düşük olduğu belirtilmiştir. Öte yandan hizmet süreleri 1-10 yıl olan grubun iş doyumunu ve örgütsel bağlılık düzeyleri ile 20 yılın üzerindeki grubun iş doyumunu ve bağlılık düzeyleri arasında benzerlik olduğu; buna karşın hizmet süreleri 11-20 yıl olan iş görenlerin iş doyumunu ve örgüte bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğu gözlenmiştir.

Duramaz (2003:106) iş doyumunun alt boyutları ile örgütsel bağlılığın alt boyutları arasında anlamlı ilişki bulunduğunu belirtmektedir. İş doyumunun bütün boyutlarının örgütsel bağlılığın uyum boyutuyla pozitif, özdeşleşme ve içselleştirme boyutlarıyla negatif yönde anlamlı düzeyde ilişki görülmüştür. Özdeşleşme ve içselleştirme boyutlarında yüksek örgütsel bağlılık algılaması olan iş görenlerin iş doyumunu düzeyleri de yüksek olmaktadır. Bu sonuçlar (Duramaz, 2003:106) bu araştırma sonuçlarını destekler niteliktedir.

Kaya (2005:112), iş doyumunun alt boyutları ile örgütsel bağlılığın alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki olduğunu belirlemiştir. Buna göre iş doyumunun bütün alt boyutları, örgütsel bağlılığın alt boyutlarından uyum boyutuyla negatif, özdeşleşme ve içselleştirme boyutlarıyla ise pozitif yönde anlamlı düzeyde bir ilişki olduğunu ifade etmiştir. Böylece uyum boyutunda yüksek iş doyumunu olan iş görenin yüksek örgütsel bağlılık algılamasına sahip olacağı anlaşılırken, özdeşleşme ve içselleştirme boyutlarına ilişkin örgütsel bağlılık algılaması yüksek olan iş görenlerin ise iş doyumlarının düşük olacağı görülmektedir. Uyum boyutunda elde edilen bulgular bu araştırmanın bulgularına benzer durumdadır.

İş görenlerin iş doyumunu algılamaları ile örgütsel bağlılık algılamaları arasında anlamlı bir ilişki bulunduğunu belirten bir diğere araştırmada (İrban, 2004:117–118); iş doyumunun bütün alt boyutlarının örgütsel bağlılığın alt boyutlarından uyum boyutuyla pozitif, özdeşleşme ve içselleştirme boyutlarıyla ise negatif yönde anlamlı

düzye bir ilişki bulunduğu anlaşılmıştır. Buna göre uyum boyutunda yüksek düzye örgütsel bağlılığı olan işğörenlerin iş doyumları düşük olacaktır. Özdeşleşme ve içselleştirme boyutlarında örgütsel bağlılık algılama düzeyleri yüksek olan işğörenlerin iş doymu algılama düzeyleride yüksek olacaktır. Böylece bu araştırmanın bulgularını detekleyen nitelikte bir araştırma olarak değerlendirilebilmektedir.

Örgütlerde insan kaynakları yönetiminde ve örgütsel davranış biliminde işğörenlerin tutumları son derece önem taşımaktadır. İş doymu ve örgütsel bağlılık boyutundaki tutumlar örgütün etkililik ve verimliliğinde ayrı bir yer tutmaktadır (Luthans, 1992:113).

Kurumlarda iş doymu ve örgütsel bağlılığın etkililik ve verimlilik üzerinde önemli bir etkisi olduğuna dair elde edilen bilgiler nedeniyle yöneticiler, örgüte bağlı ve mutlu çalışanlar, daha etkili, yenilikçi, dikkatli, duyarlı ve mutsuz çalışanlardan daha çok çaba sarf edeceklerini düşünmektedirler. Dolayısıyla yöneticiler örgütsel davranışların örgütsel bağlılık ve iş doymundan önemli ölçüde etkilendiğini ve bu nedenle iş doymu ve örgütsel bağlılık konularıyla daha yakından ilgilenmek gerektiğini öne sürmektedirler (Çetinkanat, 2000:2-3).

İş doymu ile örgütsel bağlılığın karşılaştırıldığı bir araştırmada; cinsiyete göre; genel anlamda bir fark bulunmazken, iş doymu ile örgütsel bağlılık arasında koşut bir ilişki saptanmıştır. Görev unvanlarına göre; iş doymu ile örgüte bağlılık arasında farklılık saptanmış; buna göre üst ve alt düzye yöneticilerin hem doymulu hem de örgüte bağlı oldukları belirlenmiş, buna karşın orta kademe yöneticilerin ise doym ve bağlılık düzeylerinin daha düşük olduğu gözlenmiştir (Tuncer, 1995:113-114).

Aynı araştırmada üst ve alt düzye yöneticilerin kendilerini örgütün gerçek sahibi olarak görmeleri bir doym ve bağlılık nedeni olarak belirtilmiştir. Aynı araştırmada eğitim düzeyleri açısından iş doymu ve örgüte bağlılık algıları farklılık göstermiş, iş doymu en yüksek grubun yüksek okul ve fakülte mezunları olduğunun belirlenmesine karşın, eğitim düzeyi yükseldikçe örgüte bağlılık düzeyinin periyodik

olarak azaldığı görülmüştür. Bu bakımdan iş doyumu ve örgütsel bağlılık arasında paralel bir ilişki olmadığı düşüncesine ulaşılmıştır.

Mowday ve arkadaşları'na göre iş doyumu ile örgütsel bağlılık arasındaki temel ve en büyük fark, işi sevmek ile örgütü sevmek ifadeleri arasındaki fark ile tanımlanmaktadır. Bu iki kavramdan; iş doyumu işgörenlerin işe karşı tutumları üzerinde odaklanırken, örgütsel bağlılığın işgörenlerin örgütlerine duydukları tutumlara odaklandığı söylenebilmektedir (Luthans, 1992).

İşgörenlerin genel anlamda iş doyumu ve örgüte bağlılıkları arasında paralel bir ilişki olduğu, ancak bireyin örgütüne bağlı ise işinden de doyumlu olacağı varsayımının her zaman geçerli olmadığı, neticede örgüte bağlılığın iş doyumunun gerek koşulu olmadığı görülmüştür (Tuncer, 1995:116).

İki kavramın özetlenmesi gerekirse iş doyumu, çalışanın yapmakta olduğu işine karşı geliştirdiği tutumlarla ilgili iken, örgütsel bağlılık işgörenin çalıştığı örgüte karşı geliştirdiği tutumlarla ilgili olup, netice itibariyle bu iki kavram işe ve örgüte karşı geliştirilen tutumların toplamı şeklinde özetlenebilmektedir

Kavramsal olarak bağlılık, örgüte duyulan duygusal tepkiyi yansıtırken, iş tatmini kişinin işe veya onun bazı yönlerine duyduğu bir tepkiyi anlatmaktadır. Burada bağlılık amaçları ve değerleri kapsayıcı bir şekilde örgüte bağlanmayı, tatmin ise kişinin görevlerini yerine getirdiği belirli bir iş veya çalışma ortamını ifade etmektedir. Lyman ve arkadaşları bağlılığın zaman süreci boyutunda iş tatmininden daha kalıcı olduğunu, Smith ve arkadaşları ile Porter, bağlılığın yavaş ve tutarlı bir şekilde gelişirken tatmin daha değişken olup daha çabuk gelişebildiğini ileri sürmektedirler (Varoğlu, 1993).

Diğer taraftan Smith, örgütsel bağlılığın, işten çok örgüte yönelik olduğundan iş doyumunu da kapsayıcı nitelikte, genel, karmaşık ve bütüncü olduğunu belirtmektedir (Tok, 2004).

Willams ve Hazer, kişisel ve örgütsel özelliklerin tatmini doğrudan etkilediğini, aynı özelliklerin bağlılık üzerindeki etkilerinin ancak iş tatmini

üzerindeki etkileri dolayısıyla ortaya çıktığını belirlemişlerdir. Scholl ise tatminin; ödül ile maliyet arasındaki bir analizin fonksiyonu olduğunu, bağlılığın; alternatif fırsatların çekiciliğinin, tatminin ve yatırımların büyüklüğünün bir fonksiyonu olarak daha karmaşık bir değişken olarak ortaya çıktığını belirtmektedir (Varoğlu, 1993).

BÖLÜM V

SONUÇLAR

Bu bölümde araştırma sonucunda elde edilen veriler ve bulgular doğrultusunda çıkarılan sonuçlar ile bu sonuçlardan hareketle sunulan öneriler yer almaktadır.

5.1.Kişisel Verilere İlişkin Sonuçlar

MEB merkez örgütünde görev yapan yöneticilerden araştırmaya katılanların kişisel verilerine dayalı olarak aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.

1. Yöneticilerin yaşlarına göre dağılımlarına bakıldığında %50,6'sını oluşturan 119 kişinin 41-50 yaş grubunda, %38,3'ünü oluşturan 90 kişinin 51-60 yaş grubunda olduğu, çoğunluğunun 41-60 yaş aralığında bulunduğu ve Milli Eğitim Bakanlığının yaş ortalamasının yüksekliği dikkat çekmektedir. Buna karşın 30'dan az 4 kişi, 31-40 yaşları arasında da 19 kişi görev yapmaktadır. Netice itibariyle büyük çoğunluk orta yaşın üstünde bulunmaktadır.

2. Milli Eğitim Bakanlığı merkez örgütünde görev yapan yöneticilerinin cinsiyetlerine bakıldığında %80,9 ile erkeklerin 190 kişi olduğu, kadınların ise %19,1 ile 45 kişi oldukları görülmektedir. Bu nedenle MEB merkez örgütünde görev yapan yöneticilerin büyük çoğunluğunun erkeklerden oluştuğu görülmektedir.

3. Araştırma kapsamında yer alan yöneticilerin eğitim durumlarına bakıldığında lisans düzeyinde eğitim alanların %70,2 yüzdilik dilim ile 165 kişilik bir çoğunlukta olduğu, önlisans düzeyinde eğitim alanların %15,7 yüzdilik dilim ile 37 kişi olduğu, yüksek lisans düzeyinde eğitim alanların ise %13,6 yüzdilik dilim ile 32 kişi olduğu anlaşılmıştır. Doktora düzeyinde eğitim alan sadece bir kişi bulunmaktadır. Buna göre MEB merkez örgütünde görev yapan yöneticiler arasında yüksek lisans ve özellikle doktora düzeyinde eğitim alanların azlığı gözlenmektedir.

4. Yöneticilerin yönetim görevleri ele alındığında şube müdürlerinin 172 kişi ile %73,2'lik bir orana sahip olduğu, daire başkanlarının 46 kişi ile %19,6'lık bir oranda olduğu, genel müdür yardımcılarının 13 kişi ile %5,5 bir yüzdilik dilime sahip olduğu, en az sayıda kişinin genel müdürlerden oluştuğu ve sayının sadece 4 olduğu ve %1,7'lik bir dilime girdiği görülmüştür. Katılımcıların hiyerarşik olarak MEB merkez örgütünde beliren piramide paralel orantıda olduğu anlaşılmaktadır.

5. Araştırmaya katılan yöneticilerin kıdem dağılımları incelendiğinde, 21 yıldan daha fazla kıdemi olan 103 kişi olduğu, bu sayının toplam içinde %43,8'lik bir oran tuttuğu, 16-20 yıl kıdeme sahip olanların 46 kişi olduğu ve %19,6'lık bir orana denk olduğu, 11-15 yıl kıdeme sahip olan 34 kişinin %14,5'lik bir oranda olduğu, 6-10 yıl kıdeme sahip yöneticilerin %13,6'lık bir oranda bulunduğu ve en az kıdem olan 5 yıldan az kıdeme sahip 20 kişinin ise %8,5'lik orana sahip olduğu belirlenmiştir.

6. Katılımcılardan önlisans mezunu olan 37 kişiden 9'unun kadın, 28'inin erkek olduğu, lisans düzeyinde eğitimi olan 165 kişiden 31'inin kadın, 134'ünün erkek olduğu, yüksek lisans düzeyinde eğitim sahibi olan 32 kişiden 5'inin kadın, 27'sinin erkek olduğu ve doktora yapan bir kişinin de erkek olduğu, özellikle doktora ve yüksek lisans düzeyinde eğitimi olan yöneticilerin azlığı göze çarpmaktadır.

7. Katılımcılar arasında yönetim görevi ile cinsiyetlerine ilişkin bilgiler değerlendirildiğinde genel müdür yardımcılığı ve genel müdürlük gibi üst düzey görevlerde kadın yönetici bulunmadığı görülmektedir. Şube müdürlerinin 36'sının

kadın 136'sının erkek, daire başkanlarının 9'unun kadın 37'sinin erkek olduğu, kadın yöneticilerin daire başkanları arasında da sayıca az oldukları görülmüştür.

8. Yöneticilerin yönetim görevleri ile eğitimlerine dair verilen bilgilere göre; gruplarda lisans düzeyi en yüksek yüzde oranına sahip bulunmaktadır. Yöneticilerin yönetim görevi ile eğitim durumları karşılaştırıldığında şube müdürlerinin yüksek lisans eğitim alanlar açısından 16 kişi ile ilk sırada yer aldığı, daha sonra ise daire başkanlarının 12 kişi ile ikinci sırada geldiği görülmektedir.

9. Katılımcıların kıdem ve yönetim görevlerine ilişkin verilere bakıldığında yönetim görevlerine göre kendi aralarında en kalabalık grubun 21'den çok kıdem sahibi olan yöneticilerden oluştuğu gözlenmektedir.

10. Yöneticilerin yönetim görevi ile yaşları hakkındaki bilgilere göre 41-50 yaş aralığında ilk sırada 94 kişi ile şube müdürleri, 18 kişi ile daire başkanları ikinci sırada bulunurken, 51-60 yaşları arasında da 58 kişi ile şube müdürleri ilk sırada, daire başkanları 25 kişi ile ikinci sırada yer almışlardır. Bu iki aralık da toplam 119 yönetici tespit edilmiştir.

11. Yöneticilerin cinsiyetleri ile yaşları ele alındığında hem erkeklerde hem de kadınlarda 41-50 yaşları arasında en çok sayıda yöneticinin bulunduğu, erkeklerde 91, kadınlarda 28 kişinin bu grupta yer aldığı, 51-60 yaşları arasında ise 78 erkek, 12 kadın yöneticinin bulunduğu saptanmıştır.

5.2.Alt Problemlere İlişkin Sonuçlar

Araştırmanın alt problemleri ile ilgili elde edilen bulgulardan çıkarılan sonuçlar sırasıyla aşağıda sunulmaktadır.

5.2.1.Birinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar

Araştırmaya katılan MEB merkez örgütündeki yöneticilerin iş doyumu algılamalarına ilişkin verilerin ayrıntılı olarak ve boyutlar itibariyle değerlendirilmesi ile elde edilen sonuçlar aşağıda yer almaktadır.

Yöneticilerin İş Doyumuna İlişkin Sonuçlar

1. Milli Eğitim Bakanlığı yöneticilerinin iş doyumunu algılama düzeylerine alt boyutlar açısından bakıldığında en yüksek doyum, iş arkadaşları alt boyutunda görülürken, en düşük doyum ise ücret ve personel alt boyutunda ortaya çıkmıştır.

2. Yöneticilerin iş doyumunu algılamalarının genel olarak çok düzeyinde olduğu, alt boyutlar itibariyle iş arkadaşları etkeninde tam, ücret ve personel boyutunda orta, diğer alt boyutlarda ise çok düzeyinde doyum sağladıkları ortaya çıkmıştır.

Yöneticilerin Yaşlarına Göre İş Doyumu Sonuçları

1. Yöneticilerin yaşları itibariyle en yüksek iş doyumunu 60'dan çok yaşı olanlarda, en düşük iş doyumunu ise 30'dan az yaşı olan yöneticilerde görülmekle birlikte bütün yaş gruplarında çok düzeyinde doyum sağlandığı belirlenmiştir.

2. Yönetim biçemi, çalışma olanakları ve gelişme ve yükselme olanakları alt boyutlarında en yüksek iş doyumunu 60'dan çok yaşı olanlarda, en düşük iş doyumunu ise 30'dan az yaşı olan yöneticilerde görülmektedir. Yönetim biçemi ve çalışma olanakları boyutlarında 30'dan az yaşı olanlar orta diğerleri ise çok düzeyinde iş doyumunu elde etmektedirler. Gelişme ve yükselme olanakları alt boyutunda 30'dan az yaşı olanlar orta, 60'dan çok yaşı olanlar tam, diğerleri ise çok düzeyinde iş doyumunu sağlamaktadırlar.

3. İş arkadaşları alt boyutunda en yüksek iş doyumunu 30'dan çok yaşı olanlarda, en düşük iş doyumunu 31-40 yaşları arasında olan yöneticilerde görülmektedir. Bu boyutta tüm gruplar tam doyum elde etmektedirler.

4. Fiziksel ortam alt boyutunda en yüksek iş doyumunu 30'dan az yaşı olanlarda, en düşük iş doyumunu ise 41-50 yaşları arasında olan yöneticilerde görülmektedir. Bu boyutta tüm gruplar çok düzeyinde doyum belirtmektedirler.

5. Ücret ve personel alt boyutunda, en yüksek iş doyumunu 51-60 yaşları arasındaki yöneticiler elde ederken, en düşük iş doyumunu 60'dan çok yaşı olan yöneticiler bildirmişlerdir. 60'dan az yaşı olanlar az, diğerleri orta düzeyde doyum sağlamaktadırlar.

6. Yöneticilerin yaşlarına göre iş doyumunu alt boyutları yaş gruplarının kendi aralarında bir değerlendirmeye alındığında; iş arkadaşları alt boyutunda yüksek, ücret ve personel alt boyutunda ise düşük doyum algılaması gözlenmektedir.

Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre İş Doyumu Sonuçları

1. Yöneticilerin cinsiyetlerine göre iş doyumunu algılarına bakıldığında erkeklerin kadınlara oranla iş doyumlarının daha yüksek olduğu görülmekle birlikte, bu araştırmada kadın ve erkek yöneticilerin çok düzeyinde iş doyumunu algılamasına sahip olduğu belirlenmiştir. Çalışma olanakları, fiziksel ortam ve ücret ve personel boyutlarında kadınların orta düzeyde doyum elde ettikleri görülmektedir. Ayrıca iş arkadaşları boyutunda her iki grubunda tam düzeyinde doyum sağladıkları, ücret ve personel boyutunda ise her iki grubunda orta düzeyde doyum elde ettikleri dikkat çekmektedir.

2. Yöneticilerin cinsiyetleri açısından kendi aralarında ele alındığında kadın yöneticilerin en yüksek iş doyumunu iş arkadaşları alt boyutunda, en düşük iş doyumuna ise ücret ve personel alt boyutunda, erkek yöneticilerin en yüksek iş doyumuna iş arkadaşları alt boyutunda, en düşük doyumun ise gelişme ve yükselme olanakları alt boyutunda görüldüğü anlaşılmıştır. Buradan erkeklerin kadınlara oranla gelişme ve yükselme olanaklarında daha çok beklenti sahibi oldukları söylenebilmektedir.

Yöneticilerin Eğitim Durumlarına Göre İş Doyumu Sonuçları

1. Yöneticilerin eğitim durumlarına göre iş doyumunu algılama düzeyleri açısından, önlisans mezunlarının lisans ve yüksek lisans eğitimi alan yöneticilere oranla, yüksek lisans mezunlarının da lisans düzeyinde eğitimi olanlara kıyasla daha yüksek doyuma sahip oldukları, tüm grupların çok düzeyinde doyum sağladıkları

anlaşmaktadır. Yöneticilerin eğitim durumları bakımından iş doyumunun alt boyutlarına bakıldığında farklı durumlar ortaya çıkmaktadır.

2. Yönetim biçemi alt boyutunda bütün gruplar çok düzeyinde iş doyumunu sağlamakla birlikte en yüksek doyum önlisans eğitim düzeyine sahip olanlarda, en düşük iş doyumunu ise yüksek lisans eğitim düzeyine sahip olan yöneticilerde görülmektedir.

3. Çalışma olanakları alt boyutunda bütün gruplar çok düzeyinde iş doyumunu elde etmektedirler ve en yüksek doyum lisans eğitim düzeyine sahip olanlarda, en düşük iş doyumunu ise yüksek lisans eğitim düzeyine sahip olan yöneticilerde görülmektedir.

4. Gelişme ve yükselme olanakları, iş arkadaşları ve fiziksel ortam alt boyutlarında en yüksek iş doyumunu önlisans eğitim düzeyine sahip olanlarda, en düşük iş doyumunu ise lisans düzeyinde eğitime sahip olan yöneticilerde görülmektedir. Gelişme ve yükselme olanaklarında bütün gruplar çok, iş arkadaşlarında bütün gruplar tam, fiziksel ortamda ise bütün gruplar çok düzeyinde iş doyumunu bildirmişlerdir.

5. Ücret ve personel alt boyutunda bütün gruplar orta düzeyde iş doyumunu belirtmektedirler ancak bu grupta en yüksek iş doyumunu yüksek lisans düzeyinde eğitim alanlarda, en düşük iş doyumunu ise önlisans düzeyinde eğitim alan yöneticilerde görülmektedir. Yüksek lisans eğitimi alanların ücret ve personel boyutunda yüksek iş doyumunu algılamasının bulunması üzerinde durulması gereken bir konudur. Diğer taraftan tüm gruplar en yüksek iş doyumuna iş arkadaşları alt boyutunda, en düşük doyumuna ise ücret ve personel alt boyutunda ulaşmaktadırlar.

Yöneticilerin Yönetim Görevlerine Göre İş Doyumu Sonuçları

1. Yöneticilerin yönetim görevleri bakımından iş doyumları şöyle gerçekleşmiştir; en yüksek doyum genel müdür yardımcısı olarak görev yapan yöneticilerin görüşlerinde ortaya çıkarken, en düşük doyum ise şube müdürü olarak görev yapan yöneticilerde görülmektedir. Genel müdür yardımcılarının tam, diğer

yöneticilerin çok düzeyinde doyum sağladıkları belirlenmiştir. Yöneticilerin yönetim görevlerine göre iş doyumlarının alt boyutlarında şöyle bir sonuç alınmıştır:

2. Yönetim biçemi, çalışma olanakları, fiziksel ortam ve ücret ve personel alt boyutlarında en yüksek iş doyumunu genel müdür yardımcıları elde ederken, en düşük iş doyumunu ise şube müdürleri belirtmişlerdir. Yönetim biçemi ve fiziksel ortam boyutlarında genel müdürler ve genel müdür yardımcıları tam, diğerleri çok düzeyinde, çalışma olanakları boyutunda bütün gruplar çok düzeyinde iş doyumunu sağlamaktadırlar. Ücret ve personel alt boyutunda genel müdür yardımcıları çok, diğerleri orta düzeyde doyum elde ettiklerini bildirmişlerdir.

3. Gelişme ve yükselme olanaklarında en yüksek iş doyumunu genel müdür yardımcılarında görülürken, en düşük iş doyumunu genel müdürlerde görülmektedir. Bu boyutta genel müdür yardımcıları tam, diğerleri ise çok düzeyinde doyum elde etmektedirler.

4. İş arkadaşları alt boyutunda bütün gruplar tam düzeyinde doyum sağlamakla beraber, en yüksek doyum genel müdür yardımcılarında, en düşük doyum ise daire başkanlarında görülmektedir.

5. Bu sonuçlara göre şube müdürleri hemen hemen bütün alt boyutlarda düşük iş doyumuna sahip yöneticiler olarak belirtilirken, genel müdür yardımcılarının bütün boyutlarda en yüksek ve yükseğe yakın düzeyde iş doyumunu elde ettikleri dikkate değer görülmektedir.

6. Şube müdürleri, daire başkanları, genel müdür ve genel müdür yardımcılarının kendi aralarında en yüksek doyumunu iş arkadaşları alt boyutunda, en düşük doyumunu ise ücret ve personel alt boyutunda elde etmektedirler.

Yöneticilerin Kıdemlerine Göre İş Doyumu Sonuçları

1. Yöneticilerin kıdemlerine göre iş doyumunu algılama düzeyleri açısından en yüksek doyumun 6-10 yıl kıdeme sahip yöneticilerde olduğu, en düşük doyumun ise

5'den az kıdeme sahip yöneticilerde görüldüğü, bütün grupların çok düzeyinde doyum elde ettiği ifade edilebilmektedir.

2. Yönetim biçemi alt boyutunda en yüksek iş doyumunu 6-10 yıl kıdeme sahip yöneticiler, en düşük iş doyumunu ise 5'den az kıdeme sahip yöneticilerde, çalışma olanakları alt boyutunda en yüksek doyum 21 yıldan çok kıdeme sahip yöneticilerde, en düşük doyum ise 6-10 yıl kıdeme sahip yöneticilerde, gelişme ve yükselme olanakları alt boyutunda en yüksek doyum 16-20 yıl kıdeme sahip yöneticilerde, en düşük doyum ise 5'den az kıdeme sahip yöneticilerde görülmüştür.

3. İş arkadaşları alt boyutunda en yüksek doyum 5'den az kıdeme sahip olanlarda, en düşük doyum ise 21 yıldan çok kıdeme sahip yöneticilerde, fiziksel ortam alt boyutunda en yüksek doyum 11-15 yıl kıdeme sahip olanlarda, en düşük doyum ise 16-20 yıl kıdeme sahip olan yöneticilerde, ücret ve personel alt boyutunda en yüksek doyum 11-15 yıl kıdeme sahip olanlarda, en düşük doyum ise 5'den az kıdeme sahip olan yöneticilerde görülmüştür.

3. Sonuç olarak iş arkadaşları boyutunda tüm gruplar tam düzeyinde, ücret ve personel boyutunda tüm gruplar orta düzeyde, diğer boyutlarda da tüm gruplar çok düzeyinde iş doyumunu sağlamaktadırlar. Bununla beraber bütün yöneticilerin iş arkadaşları alt boyutunda en yüksek doyuma, ücret ve personel alt boyutunda ise en düşük doyuma sahip oldukları belirlenmiştir.

5.2.2.İkinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar

Araştırmaya katılan MEB merkez örgütündeki yöneticilerin örgütsel bağlılık algılamalarına ilişkin verilerin ayrıntılı olarak ve boyutlar itibariyle değerlendirilmesi ile elde edilen sonuçlar aşağıda yer almaktadır.

Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıklarına İlişkin Sonuçlar

Yöneticilerin örgütsel bağlılıklarının genel olarak orta düzeyde (ortalama 2,9170), normatif bağlılığın (ortalama 2,6819) ve devam bağlılığının da orta düzeyde

(ortalama 2,6766), duygusal bağılılığın ise çok düzeyinde (ortalama 3,3956) olduğu - belirlenmiştir.

Yöneticilerin Yaşlarına Göre Örgütsel Bağlılık Sonuçları

1. Yöneticilerin örgütsel bağlılık algılama düzeylerine yaş açısından bakıldığında bütün yaş gruplarında orta düzeyde bağlılık gösterdikleri, en yüksek bağılılığın 51-60 yaş arasında, en düşük bağılılık algısının 60'dan çok yaşı olan yöneticilerde; örgütsel bağlılık alt boyutları itibariyle, duygusal bağlılık boyutunda 30'dan az ve 51-60 yaş gruplarının çok düzeyinde, devam bağılılığı ve normatif bağılılık alt boyutunda 30'dan az ve 60'dan çok yaşı olanların az düzeyinde bağılılık gösterdikleri anlaşılmıştır.

2. Bütün boyutlarda diğer grupların orta düzeyde bağılılık algılamasına sahip olduğu, duygusal bağılılık boyutunda en yüksek bağılılığın 51-60 yaşları arasında, en düşük bağılılık algısının da 60'dan çok yaşı olanlarda, devam bağılılığı ve normatif bağılılık boyutlarında en yüksek bağılılık algılamasının 31-40 yaşları arasında bulunanlarda, en düşük düzeyde bağılılık algılamasının 60'dan çok yaşı olan yöneticilerde bulunduğu gözlenmiştir.

3. Yaş grupları itibariyle; 30'dan az yaşı olanlarda duygusal bağılılık algısı çok düzeyinde, diğer alt boyutlarda bağılılık algılamasının az düzeyinde, 31-40 ve 41-50 yaşları arasındaki yöneticilerde bütün boyutlarda orta düzeyde, 51-60 yaşları arasında buluna yöneticilerin görüşlerine bakıldığında, duygusal bağılılık alt boyutunda çok düzeyinde, diğer alt boyutlarda orta düzeyde, 60'dan çok yaşı olanlarda duygusal bağılılık alt boyutunda orta düzeyde, diğer alt boyutlarda ise az düzeyinde bir bağılılık algılamasının bulunduğu belirlenmiştir.

Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre Örgütsel Bağlılık Sonuçları

1. Yöneticilerin cinsiyetlerine göre örgütsel bağlılık algılamalarına bakıldığında hem kadın yöneticilerin hem de erkek yöneticilerin orta düzeyde ve birbirlerine yakın ortalamaya sahip görüşler taşıdıkları anlaşılmaktadır.

2. Yöneticilerin cinsiyetlerine göre örgütsel bağlılık algılamalarına alt boyutlar açısından bakıldığında; duygusal bağlılık boyutunda kadın yöneticilerin çok düzeyinde, erkek yöneticilerin ise orta düzeyde, devam bağlılığı alt boyutunda her iki grubunda orta düzeyde ancak erkek yöneticilerin bağlılığının daha yüksek bir seviyede buldukları, normatif bağlılık alt boyutunda her iki grubun orta düzeyde bir bağlılık algısına sahip olmakla birlikte, bu boyutta da kadın yöneticilerin daha yüksek bir algılama düzeyine sahip oldukları görülmüştür.

3. Kadın yöneticilerin duygusal bağlılık alt boyutunda çok düzeyinde, diğer alt boyutlarda ve örgütsel bağlılık algılamasında ise orta düzeyde bir algılamaya sahip buldukları, buna karşın erkek yöneticilerin bütün alt boyutlarda ve örgütsel bağlılık algılamasında orta düzeyde bir bağlılık gösterdikleri, her iki grupta da en yüksek düzeyde bağlılığın duygusal bağlılık alt boyutunda, en düşük bağlılığın ise normatif bağlılık alt boyutunda elde edildiği gözlenmiştir.

Yöneticilerin Eğitim Durumlarına Göre Örgütsel Bağlılık Sonuçları

1. Yöneticilerin eğitim durumlarına göre örgütsel bağlılıklarına bakıldığında, bütün grupların orta düzeyde örgütsel bağlılık algılamasına sahip oldukları, en yüksek bağlılığın önlisans düzeyinde eğitimi olan yöneticilerde, en düşük bağlılığın ise yüksek lisans düzeyinde eğitimi olan yöneticilerde görüldüğü, duygusal bağlılık alt boyutu açısından bakıldığında, lisans mezunlarının çok düzeyinde, diğer gruplardakilerin ise orta düzeyde bir bağlılık algısına sahip oldukları, bu boyutta da en düşük bağlılığın yüksek lisans seviyesinde eğitimi olan yöneticilerde olduğu, devam bağlılığı alt boyutunda önlisans mezunlarının az, diğer grupların ise orta düzeyde bağlılıkları olduğu, çok yakın değerler almış olmakla birlikte lisans mezunları yüksek lisans mezunlarından daha çok bağlılık gösterdikleri,

normatif bağıllık alt boyutunda yüksek lisans eğitimi alanların az, diğer grupların ise orta düzeyde bağıllıkları olduğu, en yüksek bağıllığın önlisans eğitimi alan yöneticilerde görüldüğü ortaya çıkmıştır.

2. Eğitim durumları itibariyle; önlisans mezunlarının devam bağıllığı alt boyutunda az, diğer alt boyutlarda ve örgütsel bağıllık boyutunda algılamalarının orta düzeyde olduğu, en yüksek bağıllığın duygusal bağıllık alt boyutunda olduğu, lisans düzeyinde eğitimi olan yöneticilerin duygusal bağıllık alt boyutunda çok, diğer alt boyutlar ve örgütsel bağıllık boyutunda orta düzeyde bağıllık algılamasına sahip oldukları, en düşük bağıllığın normatif bağıllık boyutunda görüldüğü, yüksek lisans düzeyinde eğitim gören yöneticilerin normatif bağıllık boyutunda az, diğer boyutlarda orta düzeyde bağıllık algılamasına sahip oldukları, bu grupta da en yüksek bağıllığın duygusal bağıllık boyutunda olduğu saptanmıştır.

Yöneticilerin Yönetim Görevlerine Göre Örgütsel Bağıllık Sonuçları

1. Yöneticilerin yönetim görevleri açısından örgütsel bağıllıklarına bakıldığında, bütün gruplarda orta düzeyde bir bağıllık algılamasının bulunduğu, genel müdür yardımcıları ve genel müdürlerin, daire başkanları ve şube müdürlerinden daha çok bağıllık algılamasına sahip oldukları, duygusal bağıllık alt boyutunda genel müdür yardımcıları ve daire başkanlarının çok, şube müdürleri ve genel müdürlerin ise orta düzeyde bağıllık algılamasına sahip oldukları, genel müdür yardımcılarının en yüksek, genel müdürlerin ise en düşük düzeyde bağıllık algılaması gösterdikleri, devam bağıllığı alt boyutunda genel müdür yardımcılarının az, diğer grupların orta düzeyde bağıllık algılaması gösterdikleri, en yüksek bağıllığın genel müdürlerde görüldüğü, normatif bağıllık alt boyutunda bütün grupların orta düzeyde bağıllık algılamasına sahip oldukları, en yüksek bağıllık algılamasına genel müdür yardımcılarının, en düşük bağıllık algılamasına ise genel müdürlerin sahip olduğu belirlenmiştir.

2. Şube müdürlerinin bütün boyutlarda orta düzeyde bağıllık gösterdikleri, en yüksek bağıllığın duygusal boyutta, en düşük bağıllığın ise normatif boyutta görüldüğü, daire başkanları ve genel müdür yardımcılarının duygusal bağıllık

boyutunda çok, diğer boyutlarda orta düzeyde bağlılık gösterdikleri, en düşük bağlılığın ise devam bağlılığı alt boyutunda olduğu, genel müdürler açısından bütün boyutlarda orta düzeyde bağlılık algılaması saptanmış, en yüksek bağlılık algılamasının duygusal bağlılık alt boyutunda, en düşük bağlılık algılamasının ise normatif bağlılık alt boyutunda olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Yöneticilerin Kıdemlerine Göre Örgütsel Bağlılık Sonuçları

1. Yöneticilerin kıdemleri bakımından örgütsel bağlılıkları ele alındığında bütün grupların orta düzeyde bağlılık gösterdikleri, en yüksek bağlılığın 6-10 yıl kıdeme sahip olanlar, en düşük bağlılığın ise 5 yıldan az kıdeme sahip olan yöneticilerin görüşlerinden elde edildiği, duygusal bağlılık alt boyutunda 5 yıldan az ve 11-15 yıl kıdeme sahip olanların orta, diğer grupların ise çok düzeyinde, en yüksek bağlılık algılamasının 16-20 yıl, en düşük bağlılık algılamasının ise 5 yıldan az kıdeme sahip yöneticilerde gözleendiği, devam bağlılığı alt boyutunda 11-15 yıl kıdeme sahip olan yöneticilerin az, diğer grupların orta düzeyde bağlılık göstermiş oldukları, en yüksek bağlılık algılamasının 6-10 yıl kıdeme sahip yöneticilerde gözleendiği, normatif bağlılık alt boyutunda bütün grupların orta düzeyde bağlılık göstermiş oldukları, en yüksek bağlılık algılamasının 6-10 yıl, en düşük bağlılık algılamasının 5 yıldan az kıdeme sahip yöneticilerde görüldüğü saptanmıştır.

2. 5 yıldan az kıdeme sahip yöneticilerin bütün boyutlarda orta düzeyde bağlılık gösterdikleri, en yüksek bağlılık algılamasının duygusal, en düşük bağlılık algılamasının ise normatif bağlılık alt boyutlarında olduğu, 6-10 yıl kıdemi olan yöneticilerin, duygusal bağlılık alt boyutunda çok, diğer boyutlarda orta düzeyde bağlılık algılamasına sahip oldukları, en düşük bağlılığın devam bağlılığı alt boyutunda gösterildiği, 11-15 yıl kıdeme sahip yöneticilerin devam bağlılığı alt boyutunda az, diğer bütün boyutlarda orta düzeyde bağlılık gösterdikleri, en yüksek bağlılık algılamasının diğer gruplarda olduğu gibi duygusal bağlılık alt boyutunda

olduğu, 16-20 yıl kıdemi olan yöneticilerin duygusal bağlılık boyutunda çok, diğer boyutlarda ise orta düzeyde bağlılık algılamasına sahip oldukları görülmüş, en düşük bağlılığın normatif bağlılık alt boyutunda olduğu, 21 yıldan çok kıdemi olan yöneticilerin duygusal bağlılık boyutunda diğer gruplarda olduğu gibi çok, öteki boyutlarda ise orta düzeyde bağlılık algılamasına sahip oldukları, en düşük bağlılığın devam bağlılığı alt boyutunda olduğu tespit edilmiştir.

5.2.3.Üçüncü Alt Probleme İlişkin Sonuçlar

Araştırmaya katılan MEB merkez örgütündeki yöneticilerin kişisel nitelikleri ile iş doyumunu algılamaları arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla elde edilen verilerin ayrıntılı olarak ve boyutlar itibariyle değerlendirilmesi ile çıkarılan sonuçlar aşağıda yer almaktadır.

Yöneticilerin Yaş, Cinsiyet, Eğitim Durumu, Yönetim Görevi Ve Kıdemleri İle İş Doyumu Düzeyleri Arasındaki Farklılık

Araştırmaya katılan MEB merkez örgütündeki yöneticilerin kişisel durumları ile iş doyumunu algılamalarına ilişkin verilerin ayrıntılı olarak ve boyutlar itibariyle değerlendirilmesi ile elde edilen sonuçlar aşağıda yer almaktadır.

Yöneticilerin Yaşları İle İş Doyumu Düzeyleri Arasındaki Farklılık

1. Yöneticilerin iş doyumunu algıları ile yaşları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Bu sonuç daha önceki bazı araştırmalarla paralellik gösterirken, kimi araştırmalardan da farklılık taşımaktadır. Buna göre yaş ilerledikçe iş doyumunun arttığı şeklindeki bulguları destekleyen araştırmalar olduğu gibi yaş ilerledikçe iş doyum düzeyinin azalmakta olduğunu vurgulayan araştırmalarda bulunmaktadır.

2. Bu araştırma sonucunda yukarıda belirtilen nedenler dolayısıyla yaşla iş doyumunu arasında açık, net ve kesin bir farklılık olmadığı, bu konuda çeşitli araştırmalarda birbirinden farklı sonuçlar alındığı ileri sürülebilmektedir.

Yöneticilerin Cinsiyetleri İle İş Doyumu Düzeyleri Arasındaki Farklılık

1. Yöneticilerin iş doyumunu algılarının cinsiyetlerine göre 0.05 anlamlılık düzeyinde anlamlı farklılık gösterdiği anlaşılmıştır. İş doyumunu algılamasında gruplar arasındaki fark anlamlı bulunmuştur. Yöneticilerin 0.05 anlamlılık düzeyinde iş doyumunu algılamaları ile alt boyutlardan yönetim biçimi, çalışma olanakları ve fiziksel ortam açısından iş doyumunu algılamaları bakımından gruplar arası farklılık bulunmaktadır. Erkek yöneticiler kadın yöneticilerden daha fazla iş doyumunu elde etmektedirler.

2. Öte yandan diğer boyutlarda anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. İş doyumunu algılamalarının gelişme ve yükselme olanakları, iş arkadaşları ve ücret ve personel alt boyutlarında cinsiyet değişkeni bağlamında gruplar arasında anlamlı bir farkın olmadığı anlaşılmıştır.

3. Bu verilere göre iş doyumunu ile cinsiyet arasında tutarlı ve kesin bir ilişkinin varlığını söyleyebilecek bilgi elde edilememiştir. Araştırmalar arasında farklılıklar söz konusudur.

Yöneticilerin Eğitim Durumları İle İş Doyumu Düzeyleri Arasındaki Farklılık

1. Yöneticilerin iş doyumlarına ilişkin algıları ile eğitim durumları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

2. Birçok araştırma eğitim seviyesi ile iş doyumunu arasında negatif bir ilişki olduğunu ileri sürmekle birlikte bu araştırmada böyle bir farkın olmadığı belirlenmiştir.

Yöneticilerin Yönetim Görevleri İle İş Doyumu Düzeyleri Arasındaki Farklılık

1. Yöneticilerin iş doyumunu algılamalarının yönetim görevlerine göre şube müdürleri ile genel müdür yardımcıları arasında anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir.

2. Yöneticilerin görevlerine göre iş doyumunu algılamaları arasında 0.05 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. İş doyumunun alt boyutlarından yönetim biçimi, gelişme ve yükselme olanakları ile fiziksel ortam açısından da gruplar arasında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmıştır.

3. Bu farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek için yapılan Tukey HSD testi sonuçlarına göre gruplar arasındaki farklılık şube müdürleri ile genel müdür yardımcıları arasında yönetim görevleri açısından iş doyumunu algılamaları arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir.

4. Bu farklılık oldukça büyük bir yapıya sahip olan MEB merkez örgütünde örgütsel olanakların dağılımındaki eşitsizlik ve adaletsizlikten kaynaklanabileceği gibi, görevde yükselme ve terfi sürecinde kariyer ve liyakat ilkesinin ihlali veya uygulamada yaşanan eşitsizlik ile politik tercihlerin bir sonucu da olabilir.

Yöneticilerin Kıdemleri İle İş Doyumu Düzeyleri Arasındaki Farklılık

1. Yöneticilerin iş doyumuna ilişkin algıları ile kıdem arasında anlamlı bir fark saptanmamıştır.

2. Daha önce yapılan araştırmalarda bu konuda farklı sonuçlar elde edilmesi ve bu araştırmada alınan sonuçlar, iş doyumunu ile kıdem arasında belirgin ve tutarlı bir farkın varlığını kanıtlamamıştır.

5.2.4.Dördüncü Alt Probleme İlişkin Sonuçlar

Araştırmaya katılan MEB merkez örgütündeki yöneticilerin kişisel nitelikleri ile örgütsel bağlılık algılamaları arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla

elde edilen verilerin ayrıntılı olarak ve boyutlar itibariyle değerlendirilmesi ile çıkarılan sonuçlar aşağıda yer almaktadır

Yöneticilerin Yaş, Cinsiyet, Eğitim Durumu, Yönetim Görevi Ve Kıdemleri İle Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki Farklılık

Araştırmaya katılan MEB merkez örgütündeki yöneticilerin kişisel durumları ile örgütsel bağlılık algılamalarına ilişkin verilerin ayrıntılı olarak ve boyutlar itibariyle değerlendirilmesi ile elde edilen sonuçlar aşağıda yer almaktadır.

Yöneticilerin Yaşları İle Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki Farklılık

1. MEB yöneticilerinin örgütsel bağlılık algıları ile yaşları arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

2. Örgütsel bağlılık faktörlerinin yaş ile arasındaki ilişkilerin incelendiği çeşitli araştırmalarda farklı sonuçların alınması ile bu araştırmada da anlamlı bir farkın bulunamaması, genel kabul görece nitelikte anlamlı bir farkın olmadığını göstermektedir.

Yöneticilerin Cinsiyetleri İle Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki Farklılık

1. MEB merkez örgütünde yöneticilerin örgütsel bağlılık algıları ile cinsiyetleri arasında bir farklılık gözlenmemiştir.

2. Sosyal, ekonomik ve siyasal yaşamda erkeklerle kadınların giderek aynı statüleri ve rolleri paylaştığı, yasal düzenlemelerde işgörenlerin işe alınmalarından itibaren görevlerinde yükselme, nakil, terfi ve ödüllendirme gibi her türlü idari işlem boyutunda cinsiyetin belirleyici olmaktan çıkarılması, özlük haklarının eşit düzenlenmesi, mesleki gelişme açısından aynı haklara sahip olmaları, katılımcılık bakımından aynı süreçte yer almaları ve her iki cinsin işleriyle ilgili olarak benzeri

beklentiler içerisinde olmaları gibi birçok etken dikkate alındığında örgütsel bağlılıklarının konu edildiği araştırmalarda; cinsiyetin bağlılık düzeylerine bir etkisinin olmaması ve gruplar arasında anlamlı farklılıkların ortaya çıkmaması daha iyi anlaşılabilir.

Yöneticilerin Eğitim Durumları İle Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki Farklılık

1. MEB yöneticilerinin örgütsel bağlılıkları ile eğitim düzeyleri arasında bir farklılaşma gözlenmemiştir.

2. Günümüzde modern örgütlerde hizmet içi eğitimin giderek yaygınlaşması, mesleki gelişme açısından farklı olanakların sağlanması, yönetimde iletişim becerisi, tecrübe, insan ilişkileri, politik ilişkiler ve buna benzer diğer etkenlerin gittikçe önemli bir yer tutmasının, örgütsel bağlılık ile eğitim düzeyi arasında anlamlı bir farklılık bulunmaması açısından önemli bir unsur olduğu düşünülmektedir.

Yöneticilerin Yönetim Görevleri İle Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki Farklılık

1. Milli Eğitim Bakanlığında yöneticilerin örgütsel bağlılık algıları arasında yönetim görevleri açısından bir farklılık tespit edilmemiştir.

2. Buna karşın görev faktöründe daha önce yapılan araştırmalar, yöneticiler ile diğer görevliler arasında farklılaşma olduğunu göstermektedir.

3. MEB merkez örgütündeki yöneticilerin yönetim görevleri arasında bağlılık açısından farklılık olmaması; üst düzey yöneticilerde yüksek düzeyde bulunması beklenen bağlılık ile daha alt görevlerdeki yöneticilerin bağlılık düzeylerinin birbirine yakın değerlerde olduğunu göstermektedir.

4. Yöneticiler arasında sorumluluk duygusunun ortak bir nokta olarak aynı seviyede olması da bu sonucun ortaya çıkmasında etkili olabilir. Bir başka deyişle

yöneticiler değişik yönetim görevlerinde olmalarına karşın, kendi pozisyonlarını eğitim yönetimi açısından kritik ve önemli bir rol olarak benimsedikleri, bu yönüyle ortak bir sorumluluk anlayışına sahip olabilecekleri düşünülmektedir.

Yöneticilerin Kıdemleri İle Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki Farklılık

1. MEB yöneticilerinin örgütsel bağlılık algıları kıdemlerine göre farklılaşmamıştır.

2. Kıdemi ne olursa olsun, işgörenlerin bireysel beklentileri ve örgütsel menfaatlerde çatışma olmaması, kişisel sürtüşme ve çatışmaların sorun olarak belirmemesi, işgörenler arasında iletişim süreçlerinde yetersizlik çıkmaması gibi nedenler bağlılık ile kıdem arasında anlamlı bir farklılaşmayı ortaya çıkarmamaktadır.

5.2.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar

Araştırmaya katılan MEB merkez örgütündeki yöneticilerin iş doyumunu ve örgütsel bağlılık algılamaları arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla elde edilen verilerin ayrıntılı olarak ve boyutlar itibariyle değerlendirilmesi ile çıkarılan sonuçlar aşağıda yer almaktadır

Yöneticilerin İş Doyumu Ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki

1. Milli Eğitim Bakanlığı yöneticilerinin iş doyumunu ve örgütsel bağlılığa ilişkin görüşleri arasında 0.01 düzeyinde negatif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

2. Yöneticilerin örgütsel bağlılığa ilişkin algılamaları ile iş doyumunun alt boyutları olan yönetim biçimi ve gelişme ve yükselme olanaklarına ilişkin algılamaları arasında 0.01 düzeyinde negatif ve anlamlı bir ilişki gözlenmiştir.

3. Yöneticilerin örgütsel bağlılığın alt boyutu olan duygusal bağlılığa ilişkin algılamaları ile iş doyumunu ile iş doyumunun alt boyutlarından yönetim biçimi,

gelişme ve yükselme olanaklarına ilişkin algılamaları arasında 0.01 düzeyinde bir ilişki, iş arkadaşları alt boyutu ile de 0.05 düzeyinde negatif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

4. Devam bağlılığına ilişkin görüşler ile iş doyumu ve alt boyutlarındaki görüşler arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

5. Normatif bağlılığa ilişkin görüşler ile iş doyumu ile alt boyutlardan yönetim biçimi ve gelişme ve yükselme olanaklarına ilişkin görüşler arasında 0.01 düzeyinde negatif ve anlamlı bir ilişki görülürken, çalışma olanakları ve ücret ve personele ilişkin görüşler arasında 0.05 düzeyinde negatif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

6. Yöneticilerin örgütsel bağlılığın alt boyutu olan normatif bağlılığa ilişkin görüşleri ile iş doyumunun alt boyutu olan iş arkadaşlarına ve fiziksel ortama ilişkin görüşleri arasında bir ilişki bulunmamıştır.

7. Yöneticilerin iş doyumu ile alt boyutlarından yönetim biçimi ve gelişme ve yükselme olanaklarına ilişkin algılamaları ile örgütsel bağlılık ve alt boyutlarından duygusal ve normatif bağlılığa ilişkin algılamaları arasında 0.01 düzeyinde negatif ve anlamlı bir ilişki görülmüştür.

8. Yöneticilerin çalışma olanaklarına ilişkin algılamaları ile normatif bağlılığa ilişkin algılamaları, iş arkadaşlarına ilişkin algılamaları ile duygusal bağlılığa ilişkin algılamaları, ücret ve personele ilişkin algılamaları ile normatif bağlılığa ilişkin algılamaları arasında 0.05 düzeyinde negatif ve anlamlı bir ilişki görülmüştür.

BÖLÜM VI

ÖNERİLER

Araştırmanın bu bölümünde elde edilen verilere dayalı olarak çıkarılan sonuçlar çerçevesinde aşağıdaki öneriler ileri sürülebilir:

6.1. İş Doyumuna İlişkin Öneriler

1. MEB yöneticilerinin üstlenmiş oldukları yetki, görev ve sorumluluklar göz önüne alınarak özlük haklarında iyileştirmeler yapılmalı, yaşam standartlarının yükseltilmesi için çaba gösterilmelidir. Devletin asli görevlerinin en başlarında yer alan eğitim hizmetlerinin eşgüdüm, planlama, denetim ve geliştirme işlemlerini yürüten MEB yöneticilerinin, en azından Devletin diğer asli görevlerini üstlenen Maliye Bakanlığı, Adalet Bakanlığı, İçişleri Bakanlığı, Dışişleri Bakanlığı gibi diğer bakanlıklarda görev yapan ve eşdeğer unvanlara sahip kamu görevlilerinin özlük haklarına sahip olmaları sağlanmalıdır. Eşit işe eşit ücret politikasının gereği bu şekilde yerine getirilmelidir. Özellikle üst düzey yönetim kademelerinin sosyal ve ekonomik açılardan daha cazip olanaklara kavuşturulması yararlı olacaktır.

2. MEB yöneticilerinden lisansüstü eğitim ve özellikle doktora eğitimi alan yönetici sayısının azlığı karşısında, lisansüstü eğitimin teşvik edilmesi, desteklenmesi ve ödüllendirilmesi gerektiği anlaşılmaktadır. Eğitim hizmetlerinin

sorumluluğunu taşıyan bir kurumun bu yönde örnek bir tutum sergilemesi beklenmektedir.

3. MEB’nda çalışan kadın sayısının oran olarak düşük bir seviyede olması dolayısıyla daha çok sayıda kadın yöneticinin çalışması için personel politikası geliştirilmelidir.

4. MEB yöneticilerinin yaş ortalamasının genel olarak yüksek olması nedeniyle Bakanlık Merkez Örgütünde çalışan işgörenlerin yaş ortalamasının gençleştirilmesi, böylelikle mesleki bilgi ve birikimi yeterli olan genç eğitimcilerin enerji ve dinamizmlerinden yararlanılması ile bu kişilerin yönetici olarak istihdam edilmesi, özellikle genç nüfusun toplam nüfus içindeki oranının çok yüksek olduğu ve öğrenci sayısının 15 milyondan fazla olduğu bir ülkede önem taşımaktadır. Genç yaştaki yöneticilere fırsat verilmesi, onların motivasyonlarını olumlu etkileyecek ve başarı düzeylerini arttırabilecektir.

5. İş arkadaşları boyutunda görülen doyum; MEB yöneticileri arasında karşılıklı işbirliği, dayanışma ve yardımlaşma olgusunun varlığını göstermektedir. Aynı zamanda örgüt iklimi hakkında bir fikir vermektedir. MEB merkez teşkilatının iş yoğunluğu dikkate alındığında, kurum içinde ve kurum dışında sosyal ve beşeri ilişkilerin arttırılmasını sağlayacak ortamların oluşturulmasının ne derece önemli olduğu daha kolay anlaşılmaktadır. Bu nedenle bu iklimin sürdürülebilmesi açısından kurum çalışan işgörelere yönelik sosyal hizmetlere önem verilmelidir.

6. MEB yöneticilerinin özellikle genel müdürler ve genel müdür yardımcılarının iş ortamlarının daha nitelikli olduğu, buna karşın şube müdürlerinin çalışma olanakları ve fiziksel ortamlarının, hem sayıca çok olmalarından hem de hizmet binasının yetersizliğinden dolayı daha zor şartlar içerisinde olduğu, bu durumun çalışma olanakları ve fiziksel ortam boyutunda doyum düzeyinin düşük olmasına neden olabileceğinden hareketle çalışma olanaklarının ve fiziksel ortamın özellikle şube müdürleri için iyileştirilmesi yararlı olabilecektir. MEB merkez teşkilatının bir arada olmaması, birimlerin farklı binalarda hizmet vermesi, bu dağınıklığın iş ve zaman kaybına yol açabileceği düşünülerek, işin niteliğine ve

akışına uygun yerleşim ve çalışma ortamının sağlanabilmesi için hizmet binası yeniden düzenlenmelidir.

7. MEB, ülkenin işgören sayısı itibariyle en büyük kurumu durumundadır. Bu bakımdan yöneticilerin iş doyumları ve örgütsel bağlılıkları üzerinde etkili olabilen göreve seçilme, atanma ve terfi usul ve esasları özel bir önem taşımaktadır. Aynı düzeyde eğitim almış çok sayıda işgören arasından daha nitelikli, deneyimli ve yetenekli yöneticilerin seçilmesi, atanması ve terfi ettirilmesi gibi süreçler objektif ve şeffaf kurallara ve yöntemlere bağlanmalıdır. Genellikle şube müdürlüklerine kadar olan kademeler açısından atanma ve terfiler görevde yükselme yönetmeliği çerçevesinde açıkça düzenlenmiş ve sınavlara bağlı tutulmuşken, şube müdürü ve üst düzey yöneticiler bakımından takdir atamaya yetkili amirlerin takdirine bırakılmıştır. Bu nedenle tartışmalı bir süreç işlemektedir. Üst düzey yöneticilerin seçilmesi, atanması ve terfileri de çeşitli kıstaslara bağlı kalınarak yapılmalı, kayırmacılık, partililik, hemşericilik veya başka politik nedenlerle kariyer ve liyakat ilkesinin uygulanması aksatılmamalıdır.

8. Yöneticilerden, en düşük doyumun tespit edildiği 30'dan az yaşı olanların doyum düzeylerini artıracı tedbirler alınmalıdır. İşgörenler yükselme olanaklarına göre kişisel kariyer planlaması yapmaktadırlar. Özellikle şube müdürlüğü görevlerinde kadroların sayıca çokluğu bu pozisyonlarda bir yığılma olduğunu ve yaşları ilerlemesine karşın birçok kişinin terfi edememiş olmasını gündeme getirmektedir. Bu durum yaşı genç olan yöneticilerde iş doyumunun düşük olmasının nedeni olabileceğinden bu yöneticilerin terfi olanaklarının anlaşılır, objektif ve belirli kıstaslara bağlanarak hukuki düzenleme yapılmalıdır. Henüz yöneticiliğin ilk basamağında olmaları ve çoğunluğunun yaşları itibariyle orta ve orta üstü düzeyde olması dolayısıyla geleceklerine güvenle bakabilmeleri için terfi ve yükselme şanslarının durumu hakkında bilgi sahibi olmalıdırlar. Ayrıca ücret ve diğer sosyal ve ekonomik haklarda diğer yöneticilerle aralarında bulunan farkın çok fazla açılmamasına dikkat edilmelidir.

9. İşgörenlerin istek ve beklentileri doğrultusunda yönetim biçimi, çalışma olanakları ve gelişme ve yükselme olanakları açısından da iyileştirme yapılabilmesi

amacıyla bu boyutlarda yenilik ve değişime açık bir yönetim anlayışı geliştirilmeli, yeni yönetim anlayışları çerçevesinde hizmet öncesi ve hizmet içi eğitim, seminer ve kurslar düzenleyerek yeni yönetim tekniklerinin uygulanması sağlanmalıdır.

10. 60'dan çok yaşı olan yöneticilerin ücret ve personel alt boyutunda en düşük doyuma sahip olmaları nedeniyle bu gruptaki yöneticilerin emekliliklerine yakın bir durumda olmalarını da göz önüne alarak sosyal ve ekonomik şartları iyileştirilmelidir.

11. Yöneticilerin cinsiyetlerine göre iş doyumu algıları bakımından daha düşük düzeyde görüş bildiren kadınların istek ve beklentileri dikkate alınarak çalışma olanakları ve fiziksel ortam bakımından memnuniyetlerini sağlayacak düzenlemelere gidilmesi yararlı olacaktır.

12. Gelişme ve yükselme olanakları bakımından düşük düzeyde iş doyumu bildiren Erkek yöneticilerin istek ve beklentileri doğrultusunda, gelişme ve yükselme olanakları bakımından doyumlarının yükseltilmesi için terfi, atama, ödüllendirme ve hizmet içi eğitim gibi süreçlerde kurallar ve işleyiş yeniden düzenlenmelidir.

13. Elde edilen sonuçlara göre yöneticilerin eğitim durumlarına göre eğitim düzeyi arttıkça iş doyumu algılama düzeylerinin dümekte olması nedeniyle, bu boyutta iş doyumlarının artırılabilmesi için eğitim düzeyi arttıkça ek sosyal ve ekonomik olanaklara kavuşturulmasında fayda görülmektedir.

14. Şube müdürü olarak görev yapan yöneticilerin doyumlarının artırılması için sayıca çok olan bu grubun istek ve beklentilerini karşılayabilecek şekilde çeşitli düzenlemeler yapılmalıdır. Özellikle yönetim biçimi, çalışma olanakları, fiziksel ortam ve ücret ve personel boyutlarında iyileştirme sağlanmalıdır.

15. Kıdemi 5 yıldan az olan yöneticilerin iş doyumu düzeylerinin artırılması için yeni adımlar atılmalıdır. Özellikle yönetim biçimi, çalışma olanakları, gelişme ve yükselme olanakları ile ücret ve personel alt boyutunda yeni girişimlere gereksinim vardır. Bu yöneticilerin yükselmelerinin kariyer ve liyakat sistemine göre olmasına inanç duymaları iş doyumunun artmasına katkıda

bulunabileceği düşünülmektedir. Ayrıca terfi ve yükselmelerde özellikle eğitim yönetimi ve denetimi alanlarında olmak üzere lisansüstü eğitimi olanlara öncelik verilmelidir.

6.2. Örgütsel Bağlılığa İlişkin Öneriler

1. Yöneticilerin örgütsel bağlılık algılama düzeylerine yaş açısından bakıldığında 60'dan çok yaşı olan yöneticiler ile 30'dan az yaşı olan yöneticilerde bağlılık düzeylerinin artırılması için çalışma yapılması gerektiği görülmüştür.

2. 30'dan az yaşı olan yöneticilerin kurumlarında yükselebilmeleri için atamalarda belirli kurallar çerçevesinde düzenleme yapılmalı, üst düzeydeki her görevin belli bir süresi olmalı, çok uzun süre pozisyonların işgal edilmemesi için gerekli tedbirler alınmalıdır. Bu şekilde daha genç yaşlarda daha üst düzey görevlerde çalışma olanağı verilmiş olacaktır.

3. Yöneticilerin cinsiyetlerine göre örgütsel bağlılık algılamalarına alt boyutlar açısından bakıldığında; devam bağlılığı alt boyutunda kadınların, normatif bağlılık boyutunda ise erkeklerin bağlılık düzeylerinin yükseltilmesi için çaba sarf edilmelidir.

4. Yöneticilerin eğitim durumlarına göre örgütsel bağlılıklarına bakıldığında, yüksek lisans düzeyinde eğitimi olan yöneticilerde bağlılık düzeyinin artırılmasına gereksinim duyulduğundan dolayı bunun için çalışma yapılmalıdır.

5. Yöneticilerin yönetim görevleri açısından örgütsel bağlılıklarına bakıldığında, daire başkanları ve şube müdürlerinin bağlılık düzeylerinin daha üst seviyelere çekilmesinin gerektiği görülmektedir.

6. Yöneticilerin bu görevlere atanmadan önce taşrada görev yapmış ve tecrübe kazanmış olmalarına önem verilmeli, eğitim sisteminin farklı kademelerinde deneyim kazanmış yöneticilere öncelik verilmelidir.

7. Yönetim görevlerinin her kademesinde yetki, görev ve sorumlulukların açık, anlaşılır ve net bir şekilde tanımlanması önem taşımaktadır.

8. Yöneticilerin kıdemleri bakımından örgütsel bağlılıkları ele alındığında 5 yıldan az kıdeme sahip olan yöneticilerin bağlılık düzeylerinin daha üst seviyelere çıkarılması için çalışılmalıdır.

6.3. Araştırmacılara Yönelik Öneriler

1. İl ve İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerinde her düzeydeki yönetici kademelerinde görev yapan işgörenlerin iş doyumunu ve örgütsel bağlılık algılamaları konusunda araştırma yapılabilir.

2. MEB merkez örgütündeki birimler arasında karşılaştırmalı olarak iş doyumunu ve örgütsel bağlılık algılamaları ele alınabilir.

3. MEB merkez örgütünde görev yapan yöneticilerin eğitim alanlarına veya branşlarına göre iş doyumunu ve örgütsel bağlılık algılamaları incelenebilir.

4. MEB merkez örgütü ile AB üyesi bir ülkenin Eğitim Bakanlığı merkez örgütündeki yöneticilerin iş doyumunu ve örgütsel bağlılık algılamaları karşılaştırılabilir.

5. Resmi ve Özel okulların yöneticilerinin iş doyumunu ve örgütsel bağlılık algılamaları belirlenerek aralarında bir karşılaştırma yapılabilir.

6. Milli Eğitim İl ve İlçe Müdürlüklerinde çalışan eğitim yöneticileri ile diğer eğitim kurumlarında çalışan eğitim yöneticilerinin iş doyumunu ve örgütsel bağlılık algılama düzeyleri araştırılabilir.

KAYNAKÇA

Akçadağ, Tuncay, “Milli Eğitim Bakanlığı merkez teşkilatında toplam kalite yönetimi uygulamalarının değerlendirilmesi”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, **AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Bolu, 2003.

Akçamete, Gönül ve Sema Kaner ve Bülbin Sucuoğlu, **Tükenmişlik, İş doyumu ve Kişilik**, Ankara: Nobel yayınları, 2001

Akınaltuğ, Emin, “Yöneticilerde İş Stresi, İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: TEDAŞ Örneği” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Kırıkkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Kırıkkale, 2003.

Allen, N.J and Meyer, J.P. “The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization”, **Journal of Occupational Psychology**, 63, 1-18, 1990.

Applewhite, Philip, B., **Organizational Behavior**, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1965.

Aydın, Mustafa, **Eğitim Yönetimi**, Ankara: Hatiboğlu yayınları, 2000

“_____ , **Örgütlerde Çatışma**, Bas-Yay matbaası, Ankara, 1984” aktaran Çetinkanat (Paknadel), A.Canan, **Örgütsel İklim ve İş Doyumu**, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara, Haziran, 1988.

Aydın, Vahdet, **Örgüt gerçeği ve personel sorunları**, Ankara Üniversitesi, SBF yayınları, No:42, Ankara, 1977.

Balay, Refik, **Örgütsel Bağlılık**, Ankara: Nobel yayınları, 2000.

Balay, Refik, “Özel Ve Resmi Liselerde Yönetici Ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı”, Yayınlanmamış doktora tezi, **Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Ankara, 2000.

Balcı, A. “Eğitim Yöneticisinin İş Doyumu”, yayınlanmamış Doktora Tezi, **Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Ankara, 1985.

Başaran, İbrahim Ethem, **Yönetim**, Ankara: Gül yayınları 1989.

_____, **Türk Eğitim sistemi** Ankara,1993

_____, **Örgütsel Davranış**, Ankara: Pegem yayınları,1994

_____, **Örgütsel Davranış**, Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Fakültesi, yayın no:108, Ankara, 1982.

Baysal, A.C ve M. Paksoy, “Mesleğe ve örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli” **İ.Ü İşletme Fakültesi Dergisi**, 1999.

Becker, T.E. and Billings, R.S Profiles of commitment: An empirical test **Journal Of Organizational Behavior** 14: 177- 190. 1993.

Bilgen, Nihat, “Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Örgütünün Analizi”, Yayınlanmamış doktora tezi, **Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Ankara, 1976.

Boxx, W. Randy and Odom, Randall Y., “Organizational Values And Value Congruency And Their Impact On *Satisfaction, Commitment, And Cohesion*: An Empirical Examination Within The Public Sector” **Public Personall Management**; Summer91, Vol. 20 Issue 2, p195, 11p, 3 charts,1991.
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=ehh&AN=9604084977&site=ehost-live>, 20.09.2006.

Buchanan, B., “Building organizational commitment: the socialization of managers in work organizations”, **Administrative science quaterly**,19,533-546,1974.

- Buluç, Bekir, “Milli Eğitim Bakanlığında İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi”
Yayınlanmamış Doktora tezi, **Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**,
Ankara, 1997.
- Carson, Kerry D, Carson, Paula Philip, Roe C. William, Betty Birkenmeier, Joys
Philips, “Four Commitment Profiles And Their Relationships To
Empowerment Service Recovery And Work Attitudes”, **Public Personnel
Management**, volume 28 no:1, spring 1999.
- Celep,Cevat, “Eğitim Örgütlerinde Öğretmenlerin Örgütsel Adanmışlığı”,
yayınlanmamış Doçentlik tezi, **Ankara Üniversitesi**, Ankara, 1996.
- Celep, Cevat, “İlkokullarda Yönetici-Öğretmen İletişimi”,
www.egitimdergisi.hacettepe.edu.tr/19928cevat%20celep.pdf.1992, (Aralık
2007)
- Celep, Cevat, “İlköğretim Müfettişlerinin Kendini Tanımlama ve Çalışma Ortamı
Değer Algıları”, **Trakya Üniversitesi Dergisi**, Sosyal Bilimler C Serisi,
Cilt:1, Sayı:1, Mayıs 2000. Edirne.
- Chevalier, Fronçoise, ve Michael Segalla, (Edited by) **Organizational Behaviour
and Change in Europe**, Sage Publications, London, .(British Library
Cataloguing in Publication data), 1996.
- Christopher, Martin L and Bennett, Nathan, “The Role of Justice Judgments in
Explaining the Relationship Between Job *Satisfaction* and Organizational
Commitment.” **Group- organization management**; Mar96, Vol. 21 Issue 1,
p84-104, 21p, 3 charts, 1 diagram, 1996.<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=ehh&AN=9603131753&site=ehost.live>, 20. 09.
2006.
- Çelik, V., “Teknik öğretmenlerin iş doyumuzluğu ve öğretmenlikten ayrılmalarına
etkisi”, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, **Ankara Üniversitesi Sosyal
Bilimler Enstitüsü**, Ankara, 1987.

Çetin, Münevver Ölçüm, **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık**, Ankara: Nobel yayınları, 2004.

Çetinkanat, A.Canan, **Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu**, Ankara: Anı Yayıncılık, 2000.

_____ , “Örgütsel İklim ve İş Doyumu”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, **Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Ankara, Haziran, 1988.

Çırpan, Hüseyin, “Örgütsel Öğrenme İklimi ve Örgüte Bağlılık İlişkisi: Bir Alan Araştırması”, Yayınlanmamış Doktora tezi, **İ.Ü.Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme ve Personel Yönetim-Organizasyon Anabilim Dalı**, İstanbul 1999.

Davis, Keith, **İşletmede İnsan Davranışı**, İ.Ü. yayın no:3028, İşletme Fakültesi yayın no:136, İşletme İktisadı Enstitüsü, Yayın No:57, İstanbul, 1984, Beşinci basıdan çeviri, (Çevirenler: Kemal Tosun, Tomris Somay, Fulya Akar, Can Baysal, Öner Sadullah, Semra Yalçın) **Human Behavior at Work**, Organizational Behavior, Copyright 1977, Mc Graw Hill, Inc.

Demir, Ç., “Ortaöğretim Kurumlarında Görev Alan Rehber Öğretmenlerin İş Doyumu”, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü**, Ankara, 1998.

Dalgan, Z., “Okul Öncesi Ve Sınıf Öğretmenlerinin İş Tatmini Ve Öğretmen Tutumlarının Karşılaştırılması”, yayınlanmamış yüksek lisans tezi, **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul, 1998.

Donohue, Tandra L. And Wong, Eugene H. “Achievement Motivation And College Satisfaction In Traditional And Nontraditional Students.” **Education**, Winter97, Vol. 118 Issue 2, p237, 7p, Psychology Department, California State University, San Bernardino, San Bernadino, California. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=ehh&AN=234336&site=e=ehost-live>

- Durmaz, Irmak, “İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık: TSK’da Bir Uygulama”,
Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Kara Harp Okulu, Savunma Bilimleri Enstitüsü**, Ankara, 2003.
- Ebmeier, Howard, “How Supervision Influences Teacher Efficacy And Commitment: An Investigation Of A Path Model” **Journal Of Curriculum And Supervision 18**, Winter 2003, p:111-141. 2003. EBSCO Publishing.20.09.2006.
- Efeoğlu, İbrahim Efe, “ İş-Aile Yaşam Çatışmasının İş Stresi, İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri: İlaç Sektöründe Bir Araştırma”,
Yayınlanmamış Doktora Tezi, **Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Adana, 2006.
- Eren, Erol. **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, İstanbul: Beta Basım ve Yayıncılık, 2001
- Erdoğan, Tuncay, “**İlköğretim Okullarında Görevli Yönetici Ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri**”, **AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü**, yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Bolu, 2004.
- Ergenç, Alev, “İşe Bağlılığın Neden ve Sonuçları” **Amme İdaresi Dergisi**, C:16, Sayı:4 Aralık 1983 TODAİE Ankara.
- Ergun, Turgay, “Uluslar Arası, Örgütlerde Bağlılık Kavramı” **Amme idaresi dergisi, TODAİE**, C:8, S:4, Ankara, Aralık, 1975.
- Ergü, A., “Milli Eğitim Müfettişlerinin İş Doyumu”, yayınlanmamış yüksek lisans tezi, **Ankara Üniversitesi**, Ankara, 1998.
- Etzioni, A. “A Comparative Analysis Of Complex Organizations”. New York: Free Pres. 1975, In Newton, L.A., and Shore,L.M., A Model of union membership: instrumentality,commitment and opposition, **Academy Of Management**

Review,17, 2:275-298.1992, and Schein, E. H. **Örgüt Psikolojisi**.(çev:M. Tosun). Ankara, TODAİE 173. 1978.

Evcimen, H., “Lise Müdürlerinin İletişim Düzeyi İle İş Doyumu Ve Öğrencilerle Sınıf İçi İletişim Düzeyi Arasındaki İlişkiler”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, **Ankara Üniversitesi**, Ankara, 1998.

Gilmer, J.H., “Memur ve Siyaset: Yönetime bağlılık” 1966, C:xxxII No:4, sayfa:321-325, (Çev. V.Pekiner). **TODAİE, AİD**. C:1. S:1 sayfa:91-92, Haziran 1968.

Günbayı, İ., “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Doyumu”, Yayınlanmamış doktora tezi, **Hacettepe Üniversitesi**, Ankara, 1999.

Hall,D.T., Schnider,B.,and Nygren, H.T. “Personal Factors İn Organizational Identification” **Administrative Science Quarterly**,15,176-190.” Akt. Meyer, J.P and N.J Allen, **Commitment in the Workplace**, Theory, Research and Application, ATOB, Sage Publications, International Educational and Professional Publisher, USA, 1997.

Herzberg, Frederick, “One More Time: How Do You Motivate Employees?”, *Harvard Business Review*, 1968 53-62. Edit.Michael M.Gruneberg, **Job Satisfaction**, The Macmillan Pres Ltd. New York 1978.

Herzberg, F., Mausner, B.,and Snyderman, B., **The Motivation to Work**, 2nd ed. New York:Wiley,1959

Işıkhan, V., “Sosyal Hizmet Uzmanlarının İş Doyumu”, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, **Hacettepe Üniversitesi**, Ankara, 1993.

İlsev, A., “Örgütsel Bağlılık:Hizmet Sektöründe Bir Araştırma”, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, **Hacettepe Üniversitesi**, Ankara, 1997.

İnce, Mehmet ve Hasan Gül, **Örgütsel Bağlılık**, Çizgi Kitapevi, Nisan 2005.

İbran, Haydar, “Jandarma Okullar Komutanlığı Öğretim Başkanlığı Personelinin İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılıkları”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü**, Ankara, 2004.

Jesse Erdheim, Mo. Wang and Michael J. Zickar, “Linking The Big Five Personality Constructs To Organizational Commitment” , **Personality and Individual Differences** Volume 41, Issue 5 , October 2006, Pages 959-970, <http://www.sciencedirect.com/science?>, 20.09.2006.

Kabadayı, R. “Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışları ve Öğretmenlerin Güdülenmesi”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, **Hacettepe Üniversitesi**, Ankara, 1982.

Kanter ,R.M. “Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities” American Sociological Review,33,499-517.” Akt. Meyer, J.P and N.J Allen, **Commitment in the Workplace**, Theory, Research and Application, ATOB, Sage Publications, International Educational and Professional Publisher,USA, 1997.

Kaya, Yahya Kemal, **Eğitim Yönetimi**, Ankara: Bilim yayıncılık,1999.

Kaya, Yahya Kemal, **Eğitim Yönetimi: Kuram ve Türkiye’deki Uygulama**, Ankara, 4. Basım.

Kaya, F. Türkan, “İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık: Polis Akademisi Başkanlığı’nda Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü**, Ankara, 2005.

Karadal, Himmet, “Yönetici Yaşam Biçimleri İle Yöneticinin Etkinliği Ve İş Tatmini arasındaki İlişki: Bazı Sektörlerde Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı**, Adana, 1999.

Katz, D,Kahn, R.L. **Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi.** (Çev. H.Can, Y. Bayar)
Ankara: TODAİE, 1977.

“Kiesler, C.A., **The Psychology Of Commitment: Experiments Linking Behavior To Belief.** New York and London: Academic Pres, 1971” aktaran Balay, Refik, “Özel Ve Resmi Liselerde Yönetici Ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı”, **Ankara Üniversitesi**, Yayınlanmamış doktora tezi, Ankara, 2000.

Korkut, H., “Üniversitelerde Akademik Olmayan Personelin İş Doyumu Ve Örgütle Özdeşleşmesi”, Yayınlanmamış Doçentlik Tezi, **Ankara Üniversitesi**, Ankara, 1988.

Köse, M, R., “Türkiye’deki Araştırma Örgütlerindeki İşgörenlerin İş Doyumu”, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, ODTÜ, Ankara,1985.

Kurt, Türker; Ali Rıza, Terzi **İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yöneticilik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisi** 2005 T.C. Millî Eğitim Bakanlığı Yayınlar Dairesi Başkanlığı, Bahar 2005, sayı:166.

Lance, Charles E., “Evaluation of a Structural Model Relating Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Precursors to Voluntary Turnover.” **Multivariate Behavioral Research;** Jan1991, Vol. 26 Issue 1, p137, 26p, 1991.<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=ehh&AN=6373699&site=ehost-live>, 20.09.2006.

Lau, B.James, **Behavior In Organizatios**, An Experiential Approach, The Irwin Series in Managament and The Behavioral Sciences, Richard D.Irwin, INC. 1975, U.S.A.

Lincoln, James R. And Arne L. Kalleberg, **Culture, Control and Commitment**, A Study of work organization and work attitudes in the United States and Japan, Cambridge University Press, Cambridge, 1991, England.

Locke, Edwin A., **The Nature And Causes Of Job Satisfaction.** Handbook of Industrial and organizational psychology. Ed. Marwin D. Dunette, Chicago, 1976. USA.

Luthans Fred, **Organizational Behavior,** McGraw- Hill International Editions, Management Series, 1992, New York, Singapore.

Meyer, J.P and N.J Allen, **Commitment in the Workplace,** Theory, Research and Application, ATOB, Sage Publications, International Educational and Professional Publisher,USA, 1997.

Milli Eğitim Bakanlığı. **Milli Eğitim İle İlgili Mevzuat 1.** Ankara: MEB Yayınları, 1999.

Milli Eğitim Temel Kanunu,(1739 s.k) **Resmi Gazete,** 14574;24 Haziran 1973

Milli Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun (3797 s.k) **Resmi Gazete,** 21226; 12 Mayıs 1992

Milli Eğitim Bakanlığı Yönetici Atama, Değerlendirme, Görevde Yükselme ve Yer Değiştirme Yönetmeliği, **Resmi Gazete,** 23681;30 Nisan 1999.

Moorhead, Gregory and Ricky W. Griffin, **Organizational Behavior,** Houghton Mifflin Company, Boston, Second Edition, New Jersey,1989

“Mowday,R.T, and L.W Porter, and R.M Steers, **Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover,** New York: Academic Press. 1982” aktaran Luthans Fred, **Organizational Behavior,** McGraw- Hill International Editions, Management Series, 1992, Singapore.

“Mowday,R.T, L.W Porter, and R.M Steers, “The Measurement of Organizational Commitment” **Journal of Vocational Behavior,** vol.14,1979. New York” aktaran Luthans Fred, **Organizational Behavior,** McGraw- Hill International Editions, Management Series, 1992, Singapore.

- Onaran, O., “Çalışma Yaşamında Güdüleme Kuramları”, **Ankara Üniversitesi**, 1981, Ankara.
- Onural, Hatun, “Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Teşkilatı Eğitim Yöneticilerinin Görevlerini İcra Ederken Karşılaştıkları Sorunlar”, Yayınlanmamış Doktora tezi, **AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Bolu, 2002
- O’Reilly, C. Corporations, Culture and commitment: Motivation and social control in organizations. **Psychological dimensions of organizational behavior**, second edition B.M. Staw (Ed.) New Jersey: Prentice Hall. 1995.
- O’Reilly III, C, and CahatmanJ. “Organizational Commitment And Psychological Attachment: The Effects Of Compliance, İdentification And İnternalization On Prosocial Behavior”. **Journal Of Applied Psycholgy 71**, 1986.
- Ortaylı, İlber, **Osmanlı Barışı**, İstanbul: Timaş Yayınları 2007.
- Özcan, H., “Yüksek Öğrenim Kredi Ve Yurtlar Kurumu Ankara Bölge Müdürlüğü Yurtları Yönetim İşgörenlerinin İş Doyumu”, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, **Ankara Üniversitesi**, Ankara, 1991.
- Özdayı, N., “Resmi Ve Özel Liselerde Çalışan Öğretmenlerin İş Tatmini Ve İş Streslerinin Karşılaştırmalı Analizi”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, **İstanbul Üniversitesi**, İstanbul, 1990.
- Peterson, Daouglas K., Puia, Georgia M, and Suess, Frederica R., “An Exploration Of Job Satisfaction And Commitment Among Workers İn Mexico” **Journal of Liedership and Organizational Studies**, Volume:10 No:2, p: 73-88, 2003.
- Randall Dona M, Fedor Donald B and Longenecker Clinton O, “The Behavioral Expression of Organizational Commitment”, **Journal of Vocational Behavior**, vol.36, pp.210-224” aktaran Luthans Fred, **Organizational Behavior**, McGraw- Hill International Editions, Management Series, 1992, Singapore.

Randall, D.M., and Cote, J, A., “İnterrelationship Of Work Commitment Constructs”
Work and Occupations, 185. 1991.

Reitz, Joseph, H., **Behavior in Organizations**, Richard D. Irwin, Inc. Homewood,
Illinois 60430, Irwin-Dorsey Limited, Georgetown, Ontario, L7G 4B3, 1977.

Roos, Leslie, L., “Kurumsal Değişme, Yaşam Uğraş Devinimliği Ve İşte Doyum”,
Amme İdaresi Dergisi, TODAİE, (Çev.Cemil Cem), C:11, S:3, Eylül 1978

Sabancı, A., “İlköğretim Okullarındaki Ödül Sisteminin Öğretmenler Ve Müdür
Yardımcıları İçin Önem Derecesi, Gereksinimleri Karşılama Ve İş Doyumu
Sağlama Düzeyi”, yayınlanmamış doktora tezi, **Hacettepe Üniversitesi**,
Ankara, 1999

“Sheldon, M.E. “Investments and Involvements as Mechanisms Producing
Commitment to the Organization” *Administrative Science Quarterly*, 16,
143-150” Akt. Meyer, J.P and N.J Allen, **Commitment in the Workplace**,
Theory, Research and Application, ATOB, Sage Publications, International
Educational and Professional Publisher,USA, 1997.

Sencer, Muzaffer, “Kamu Görevlilerinde İş Doyumu Ve Moral(Güdülenme
Kuramlarına Eleştirel Yaklaşım)” **Amme İdaresi Dergisi, TODAİE** C:15, S:1,
Ankara, Mart 1982

Serengil, Faruk Kadri, “Milli Eğitim Bakanlığında Görevli Müfettişlerin
Örgütlerindeki Yönetim Uygulamalarını Algılamaları ile İş Doyumları
Arasındaki İlişkiler”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, **A.İ.B.Ü. Sosyal Bilimler
Enstitüsü**, Bolu, 1997.

Sprecher, Susan ve diğerleri, “Domains Of Expressive Interaction In Intimate
Relationships: Associations With *Satisfaction Commitment.*” **Family
Relations;** Apr95, Vol.44, Issue2, p203-210, 8p, 4charts,
[http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=ehh&AN=950515217
2&site=ehost-live](http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=ehh&AN=9505152172&site=ehost-live)

- Sprechen, Susan, "Equity And Social Exchange In Dating Couples: Associations With Satisfaction, Commitment And Stability" **Journal of Marriage and Family** 63, p:599-613, August 2001.
- Tarr, H.C. "The Commitment And Satisfaction Of Catholic Scholl Teachers." (Ph.D.). **Dissertation Abstracts İnternational** 53, 1992.
- Temir, Adem, "Rol Stresi, iş Tasarımı ve Örgütsel Teknolojinin İş tatminine Etkileri", Yayınlanmamış doktora Tezi, **Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Ankara, 1997.
- Terzi, Ali Rıza ve Türker Kurt, "İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yöneticilik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisi" **Milli Eğitim Dergisi**, <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/166>, Şubat 2006.
- Kurt, Türker; Ali Rıza, Terzi **İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yöneticilik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisi**, 2005 T.C. Millî Eğitim Bakanlığı Yayınlar Dairesi Başkanlığı, Bahar 2005, sayı:166 Milli Eğitim Bakanlığı. **Milli Eğitim İle İlgili Mevzuat 1**. Ankara: MEB Yayınları, 2005.
- Tett, Rober P. ve Meyer John P., "Job *Satisfaction*, Organizational *Commitment*, Turnover Intention, And Turnover: Path Analyses Based On Meta-Analytic Findings" **Personel Psychology**, Summer93, Vol. 46 Issue 2, p259-293,35p,9charts1993.<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=ehh&AN=9401104761&site=ehost-live>. 20,09,2006
- Tok Türkay N., "İlköğretim Müfettişlerinin iş Doyumu ve Örgütsel Bağlılıkları", yayınlanmamış Doktora Tezi, **Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü**, ,Ankara, Eylül, 2004.
- Tosun, K., **Örgütsel Etkililik**, Ankara: TODAİE Yayın no:196, Ankara

Tuncer, A., “MEB Bilgisayar Eğitimi Ve Hizmetleri Genel Müdürlüğü Personelinin İş Doyumu Ve Örgüte Bağlılık Durumları”, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, **TODAİE**, Ankara, 1995.

Tükel, H., “İlköğretim Müfettişlerinin İş Doyumu”, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, **Gazi Üniversitesi**, Ankara, 1997.

Türk, Ahmet **Eğitimde Örgütsel Bağlılık**, Eğitimcilerin Dünyası- 2003, <http://egitim1.sitemynet.com>- Ahmet Türk, 2003

Türkiye Cumhuriyeti Anayasası, 1982.

Ural, Ayhan ve İbrahim Kılıç, **Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS İle Veri Analizi**. Ankara: Detay Yayıncılık, 2005.

Varış, Fatma., **Eğitim Bilimine Giriş**, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları No:146, Ankara, 1984.

Varoğlu, Demet, “Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşlarına Karşı tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, **A.Ü.Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Ankara, 1993.

Yıldırım, Fatma, “Çalışma Yaşamında Örgüte Bağlılık ve Örgütsel Adalet İlişkisi”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, **Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, , Ankara, 2002

Yüksel,Y., “İnançlar, Tutumlar ve İş Ahlakı:İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **İstanbul Üniversitesi**, İstanbul,1993.

<http://yayim.meb.gov.tr>, Aralık 2005

www.tbmm.gov.tr/Aralık 2005

www.meb.gov.tr/Aralık 2005

www.basbakanlik.gov.tr/mevzuat/Aralık 2005

www.ogretmenlik.com. Aralık 2005.

EKLER

- 1- MEB'NA BAŞVURU YAZISI
- 2- ANKET ÜST YAZISI
- 3- ANKET KİŞİSEL BİLGİLER
- 4- İŞ DOYUMU ÖLÇEĞİ (FORM A)
- 5- İŞ DOYUMU ÖLÇEĞİ (FORM B)
- 6- ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ
- 7- ÇAPRAZ TABLOLAR
- 8- GÜVENİRLİK ANALİZLERİ
- 9- AİBÜ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ ONAY YAZISI
- 10- MEB ONAY YAZISI

MİLLİ EĞİTİM BAKANLIĞINA

İçişleri Bakanlığında 12 yıla yakın bir zaman süresince Kaymakam olarak görev yaptım. Görevimizin en önemli boyutunu oluşturan eğitimle ilgili olarak A.İ.B.Ü Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi bölümünde doktora öğrencisiyim. “Milli Eğitim Bakanlığı merkez örgütünde iş doyumunu ve örgütsel bağlılık” adlı tezi hazırlamaktayım. Bu çerçevede yapılan araştırmaya veri toplamak amacıyla bir anket ekte sunulmuştur. İnsan ve toplum yaşamının bütün boyutlarını etkileyen eğitim sisteminin merkezinde yer alan Milli Eğitim Bakanlığı’nda çalışan yöneticilerin iş doyumunu ve örgütsel bağlılığa ilişkin görüşleri incelenmek istenmektedir. Bu anketin Bakanlık Merkez Örgütünde Yöneticilik görevi yapan tüm Şube Müdürleri, Daire Başkanları, Genel Müdür Yardımcıları, Genel Müdürler ve Kurul Başkanlarına takdim edilmesi düşünülmektedir. Bu anketin uygulanması suretiyle katkıda bulunacağınız araştırmanın, Milli Eğitim Bakanlığı merkez örgütünün sorunlarına ışık tutacağı ve geleceğe dönük yapılacak çalışmalarda dikkate alınacağı, yenilik ve gelişmelere katkı sağlayacağı ümit edilmektedir.

Araştırmanın amaçlarına ulaşabilmesi sizlerin işbirliği ve yardımlarınız ile mümkün olabilecektir. Araştırma açısından büyük önem taşıyan İlgi, destek ve katkılarınız için içtenlikle teşekkür ederim.

Anketin uygulanabilmesi için gerekli müsaadenin verilmesi konusunda gereğini takdirlerinize saygılarımla arz ederim.

26.09.2006

Adres:

Abdulkadir Mahmutoğlu

Telekomünikasyon Kurumu

Doktora Öğrencisi

Cevizlidere cad. No:11 Balgat/Ankara

0505 466 32 69

0312 583 35 15

İŞ DOYUMU VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ

Sayın Yönetici

Bu anket “Milli Eğitim Bakanlığı merkez örgütünde iş doyumu ve örgütsel bağlılık” adlı araştırmaya veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. İnsan ve toplum yaşamının bütün boyutlarını etkileyen eğitim sisteminin merkezinde yer alan Milli Eğitim Bakanlığı’nda çalışan yöneticilerin iş doyumu ve örgütsel bağlılığa ilişkin görüşleri incelenmek istenmektedir. Bu anketi cevaplayarak katkıda bulunacağınız araştırmamızın, Milli Eğitim Bakanlığı merkez örgütünün sorunlarına ışık tutacağı ve geleceğe dönük yapılacak çalışmalarda dikkate alınacağı, yenilik ve gelişmelere katkı sağlayacağı ümit edilmektedir.

Araştırmanın amaçlarına ulaşması sizlerin sorulara dikkatli ve içtenlikle vereceğiniz yanıtlara bağlıdır. İşbirliği ve yardımlarınız araştırma açısından büyük önem taşımaktadır. İlgisi, destek ve katkılarınız için içtenlikle teşekkür ederim.

Saygılarımla.

Abdulkadir Mahmutoğlu

Doktora Öğrencisi

KİŞİSEL BİLGİLER

Aşağıda bazı kişisel bilgilerinizin saptanması için hazırlanmış sorular bulunmaktadır. Lütfen durumunuza uygun seçeneği “x” işareti ile belirtiniz. Soruların cevapsız bırakılmaması büyük önem taşımaktadır.

A.Yaşınız?

- 1.30 yıl ve daha az()
- 2.31-40 yıl ()
- 3.41-50 yıl ()
- 4.51-60 yıl ()
- 5.60 yıl ve üzeri ()

B.Cinsiyetiniz?

- 1.Kadın()
- 2.Erkek()

C.Yönetim Göreviniz?

- 1.Şube Müdürü ()
- 2.Daire Başkanı ()
- 3.Genel Müdür Yardımcısı ()
- 4.Genel Müdür veya Kurul Başkanı ()

D.Eğitim Durumunuz?

- 1.Önlisans/2-3 yıllık Yüksekokul ()
- 2.lisans/4 yıllık Yüksekokul/Fakülte ()
- 3.Yüksek Lisans ()
- 4.Doktora ()

E.Yöneticilik Kıdeminiz?

- 1.5 yıl ve daha az ()
- 2.6-10 yıl ()
- 3.11-15 yıl ()
- 4.16-20 yıl ()
- 5.21 yıl ve üzeri ()

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ Yönerge: Aşağıda yer alan ifadeler işyerinizle ilgili bazı özellikleri örneklemektedir. Ölçekte bulunan ifadelerin doğru ya da yanlış yanıtı yoktur. Sizden istenen aşağıdaki ifadeleri dikkatle okuyarak bu ifadelerden her birinin size göre kendi işyeriniz açısından ne ölçüde doğru olduğunu uygun yanıt aralığını işaretleyerek belirtmenizdir.	Hiç Katılmıyorum	Az Katılmıyorum	Orta Düzeyde Katılmıyorum	Çok Katılmıyorum	Tam Katılmıyorum
1.İş hayatımın geri kalanını bu iş yerinde geçirmekten mutluluk duyacağım.	○	○	○	○	○
2.İşyerimle ilgili konularda, tanıdığım diğer insanlarla fikir alışverişinde bulunmayı seviyorum.	○	○	○	○	○
3.İşyerimdeki sorunları kendi sorunlarım gibi algılıyorum.	○	○	○	○	○
4.Bu işyerine bağlı olduğum kadar, başka bir işyerine de bağlanabileceğim kanısındayım.	○	○	○	○	○
5.İşyerimde kendimi “ailenin bir parçası” olarak görmüyorum.	○	○	○	○	○
6.Bu işyerine duygusal olarak bağlı olduğumu sanmıyorum.	○	○	○	○	○
7.Bu işyerinin benim için özel bir anlamı var.	○	○	○	○	○
8.İşyerime karşı çok sıkı bir ait olma duygusu içinde değilim.	○	○	○	○	○
9.Bu işyerinden ayrıldığımda, başka bir işyerinde karşılaşıcağım sorunlar beni korkutmuyor.	○	○	○	○	○
10.İstesem bile, bu işyerinden ayrılmak, benim için çok zor olur.	○	○	○	○	○
11.Bu işyerinden ayrılma kararı alsam, hayatımda ki pek çok şey olumsuz etkilenir.	○	○	○	○	○
12.İşyerimden ayrılmak benim için büyük bir kayıp olmaz.	○	○	○	○	○
13.Bu işyerinde çalışmaya devam etmem, işimde istekli olmam kadar, ihtiyacım olmasıyla da ilgili.	○	○	○	○	○
14.Bu işyerinden ayrılmayı düşünecek kadar fazla seçeneğim yok.	○	○	○	○	○
15.Bu işyerinde kalmamın en ciddi nedenlerinden biri, alternatif iş imkanlarının azlığıdır.	○	○	○	○	○
16.Bu işyerinde, başka işyerlerindeki imkansızlıkların beni özveriye zorlayacağını düşündüğüm için kalmaktayım.	○	○	○	○	○
17.Günümüzde insanların çok sık iş değiştirdiklerini düşünüyorum.	○	○	○	○	○
18.İnsanın çalıştığı işyerine daima sadık kalması gerektiğine inanmıyorum.	○	○	○	○	○
19.İş değiştirmekte ahlaki açıdan bir sakınca görmüyorum.	○	○	○	○	○
20.Bu işyerinde sadakatin önemine duyduğum inanç nedeniyle kalmaktayım.	○	○	○	○	○
21.Başka bir işyerinden daha iyi bir iş teklifi alsam bile buradan ayrılmamın doğru olduğunu sanmıyorum.	○	○	○	○	○
22.Bana bir işyerine sadık kalmanın iyi bir değer olduğu öğretilmiştir.	○	○	○	○	○
23.İnsanların mesleki yaşamlarının tamamını aynı işyerinde geçirdikleri günlerde her şey daha iyiydi.	○	○	○	○	○
24.Bence artık günümüzde “bir işyerine bağlı” olmayı istemek anlamsız.	○	○	○	○	○

Yöneticilerin Yaşlarına Göre İş Doyumu Düzeyleri (çapraz tablo)

Yaş	İş Doyumu Alt Boyutları	N	Ortalama	Standart Sapma	Varyans
30'dan Az	Yönetim Bıçemi	4	2,0000	1,19164	1,420
	Çalışma Olanakları	4	2,3333	1,11389	1,241
	Gelişme Ve Yükselme Olanakları	4	2,1000	,77460	,600
	İş Arkadaşları	4	,2143	,52812	,279
	Fizikse Ortam	4	1,1250	1,75000	3,063
	Ücret Ve Personel	4	2,5000	,40825	,167
	İş Doyumu	4	1,6641	,60991	,372
	Toplam	4			
31-40	Yönetim Bıçemi	19	1,1947	1,32265	1,749
	Çalışma Olanakları	19	1,9386	1,54382	2,383
	Gelişme Ve Yükselme Olanakları	19	1,1474	1,25050	1,564
	İş Arkadaşları	19	,6466	1,00494	1,010
	Fizikse Ortam	19	1,6316	2,42007	5,857
	Ücret Ve Personel	19	2,6053	1,35993	1,849
	İş Doyumu	19	1,3224	1,08773	1,183
	Toplam	19			
41-50	Yönetim Bıçemi	119	1,2597	1,02091	1,042
	Çalışma Olanakları	119	1,6625	1,32118	1,746
	Gelişme Ve Yükselme Olanakları	119	1,4286	1,12996	1,277
	İş Arkadaşları	119	,6255	,92731	,860
	Fizikse Ortam	119	1,7731	1,74272	3,037
	Ücret Ve Personel	119	2,3487	1,32536	1,757
	İş Doyumu	119	1,3230	,88367	,781
	Toplam	119			
51-60	Yönetim Bıçemi	90	1,1522	1,15108	1,325
	Çalışma Olanakları	90	1,4870	1,17033	1,370
	Gelişme Ve Yükselme Olanakları	90	1,2933	1,21237	1,470
	İş Arkadaşları	90	,6016	,85406	,729
	Fizikse Ortam	90	1,4000	1,84391	3,400
	Ücret Ve Personel	90	2,2056	1,40203	1,966
	İş Doyumu	90	1,1979	,95854	,919
	Toplam	90			
60'dan Çok	Yönetim Bıçemi	3	1,1000	,72111	,520
	Çalışma Olanakları	3	1,3889	,53576	,287
	Gelişme Ve Yükselme Olanakları	3	,4000	,52915	,280
	İş Arkadaşları	3	,2857	,71429	,510
	Fizikse Ortam	3	1,5000	1,32288	1,750
	Ücret Ve Personel	3	3,0000	,50000	,250
	İş Doyumu	3	1,0104	,40665	,165
	Toplam	3			

Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre İş Doyumu Düzeyleri (çapraz tablo)

Cinsiyet		N	Ortalama	Standart Sapma	Varyans
Kadın	Yönetim	45	1,5400	1,20083	1,442
	Biçemi				
	Çalışma	45	2,0963	1,25050	1,564
	Olanakları				
	Gelişme Ve	45	1,6444	1,22466	1,500
	Yükselme				
	Olanakları				
	İş Arkadaşları	45	,7048	1,01400	1,028
	Fiziksel Ortam	45	2,3111	1,88682	3,560
	Ücret Ve	45	2,6222	1,13396	1,286
Erkek	Personel				
	İş Doyumu	45	1,5938	,92155	,849
	Toplam	45			
	Yönetim	190	1,1489	1,05854	1,121
	Biçemi				
	Çalışma	190	1,5140	1,25957	1,587
	Olanakları				
	Gelişme Ve	190	1,2832	1,14551	1,312
	Yükselme				
	Olanakları				
İş Arkadaşları	190	,5835	,86571	,749	
Fiziksel Ortam	190	1,4368	1,78581	3,189	
Ücret Ve	190	2,2553	1,37892	1,901	
Personel					
İş Doyumu	190	1,2018	,90668	,822	
Toplam	190				

Yöneticilerin Eğitim Durumlarına Göre İş Doyumu Düzeyleri (çapraz tablo)

Eğitim Durumu	N	Ortalama	Standart Sapma	Varyans
---------------	---	----------	----------------	---------

Önlisans	Yönetim Biçemi	37	1,0838	1,13859	1,296	
	Çalışma Olanakları	37	1,6532	1,16361	1,354	
	Gelişme Ve Yükselme Olanakları	37	1,0811	1,25296	1,570	
	İş Arkadaşları	37	,5097	,91816	,843	
	Fiziksel Ortam	37	1,3784	1,41129	1,992	
	Ücret Ve Personel	37	2,5000	1,43856	2,069	
	İş Doyumu	37	1,1715	,94665	,896	
	Toplam	37				
	Lisans	Yönetim Biçemi	165	1,2558	1,09424	1,197
		Çalışma Olanakları	165	1,6182	1,32773	1,763
Gelişme Ve Yükselme Olanakları		165	1,4242	1,15268	1,329	
İş Arkadaşları		165	,6407	,91509	,837	
Fiziksel Ortam		165	1,6636	1,92081	3,690	
Ücret Ve Personel		165	2,3273	1,34193	1,801	
İş Doyumu		165	1,3080	,93324	,871	
Toplam		165				
Yüksek Lisans		Yönetim Biçemi	32	1,2844	1,02615	1,053
		Çalışma Olanakları	32	1,6771	1,14843	1,319
	Gelişme Ve Yükselme Olanakları	32	1,3250	1,13336	1,285	
	İş Arkadaşları	32	,5313	,78013	,609	
	Fiziksel Ortam	32	1,5781	1,86266	3,470	
	Ücret Ve Personel	32	2,2188	1,11397	1,241	
	İş Doyumu	32	1,2764	,82673	,683	
	Toplam	32				

Yöneticilerin Yönetim Görevlerine Göre İş Doyumu Düzeyleri (Çapraz tablo)

Yönetim Görevi	N	Ortalamalar	Standart Sapma	Varyans
Şube Md İş Doyumu	172	1,3559	,92059	,847

	Yönetim Biçemi	172	1,2890	1,10736	1,226
	Çalışma Olanakları	172	1,7132	1,32518	1,756
	Gelişme Ve Yükselme Olanakları	172	1,4628	1,13643	1,291
	İş Arkadaşları	172	,6420	,91617	,839
	Fiziksel Ortam	172	1,8227	1,85094	3,426
	Ücret Ve Personel	172	2,3837	1,35869	1,846
	Toplam	172			
Daire Bşk	İş Doyumu	46	1,1821	,95446	,911
	Yönetim Biçemi	46	1,2348	1,09994	1,210
	Çalışma Olanakları	46	1,3949	1,09056	1,189
	Gelişme Ve Yükselme Olanakları	46	1,1913	1,23285	1,520
	İş Arkadaşları	46	,6460	,90988	,828
	Fiziksel Ortam	46	1,0978	1,67538	2,807
	Ücret Ve Personel	46	2,2174	1,33188	1,774
	Toplam	46			
Gn. Md. Yrd	İş Doyumu	13	,6394	,51722	,268
	Yönetim Biçemi	13	,4231	,65212	,425
	Çalışma Olanakları	13	1,2821	1,17927	1,391
	Gelişme Ve Yükselme Olanakları	13	,4154	,64530	,416
	İş Arkadaşları	13	,1099	,42918	,184
	Fiziksel Ortam	13	,9231	1,78939	3,202
	Ücret Ve Personel	13	1,9231	1,28851	1,660
	Toplam	13			
Gn. Mdr.	İş Doyumu	4	1,0391	,85710	,735
	Yönetim Biçemi	4	,9000	,82865	,687
	Çalışma Olanakları	4	1,6250	1,31498	1,729
	Gelişme Ve Yükselme Olanakları	4	1,5000	1,80000	3,240
	İş Arkadaşları	4	,2500	,37571	,141
	Fiziksel Ortam	4	,2500	1,04083	1,083
	Ücret Ve Personel	4	2,3750	,85391	,729
	Toplam	4			

Yöneticilerin Kıdemlerine Göre İş Doyumu Düzeyleri (çapraz tablo)

Kıdem		N	Ortalama	Standart Sapma	Varyans
5'den Az	Yönetim Biçemi	20	1,6850	1,09702	1,203
	Çalışma Olanakları	20	1,6917	1,67391	2,802
	Gelişme Ve Yükselme Olanakları	20	1,4900	1,18672	1,408

	İş Arkadaşları	20	,6143	1,08312	1,173
	Fiziksel Ortam	20	1,8500	2,37365	5,634
	Ücret Ve Personel	20	2,5750	1,29040	1,665
	İş Doyumu	20	1,4875	1,02027	1,041
	Toplam	20			
6-10	Yönetim Biçemi	32	1,1469	1,27051	1,614
	Çalışma Olanakları	32	1,6927	1,50454	2,264
	Gelişme Ve Yükselme Olanakları	32	1,2688	1,25940	1,586
	İş Arkadaşları	32	,5446	,84977	,722
	Fiziksel Ortam	32	1,7500	1,72271	2,968
	Ücret Ve Personel	32	2,2031	1,34320	1,804
	İş Doyumu	32	1,2402	1,02718	1,055
	Toplam	32			
11-15	Yönetim Biçemi	34	1,1765	1,01386	1,028
	Çalışma Olanakları	34	1,6520	1,05518	1,113
	Gelişme Ve Yükselme Olanakları	34	1,3941	1,19847	1,436
	İş Arkadaşları	34	,6050	,99973	,999
	Fiziksel Ortam	34	1,3971	1,91794	3,678
	Ücret Ve Personel	34	2,1618	1,17241	1,375
	İş Doyumu	34	1,2500	,82073	,674
	Toplam	34			
16-20	Yönetim Biçemi	46	1,2043	1,14503	1,311
	Çalışma Olanakları	46	1,6377	1,28491	1,651
	Gelişme Ve Yükselme Olanakları	46	1,2435	1,17826	1,388
	İş Arkadaşları	46	,5870	,77385	,599
	Fiziksel Ortam	46	1,9674	1,88386	3,549
	Ücret Ve Personel	46	2,5000	1,41421	2,000
	İş Doyumu	46	1,2853	,94611	,895
	Toplam	46			
21'den Çok	Yönetim Biçemi	103	1,1825	1,03965	1,081
	Çalışma Olanakları	103	1,5777	1,19659	1,432
	Gelişme Ve Yükselme Olanakları	103	1,3864	1,13596	1,290
	İş Arkadaşları	103	,6338	,89988	,810
	Fiziksel Ortam	103	1,4175	1,69789	2,883
	Ücret Ve Personel	103	2,2913	1,37827	1,900
	İş Doyumu	103	1,2524	,89832	,807
	Toplam	103			

Yöneticilerin Yaşlarına Göre Örgütsel Bağlılık Düzeyleri (çapraz tablo)

Yaş		N	Ortalama	Standart Sapma	Varyans
30'dan Az	Duygusal Bağlılık	4	3,4063	,35904	,129
	Devam Bağlılığı	4	2,5938	1,05759	1,118

	Normatif Bağlılık	4	2,5625	,48412	,234
	Örgütsel Bağlılık	4	2,8542	,56160	,315
	Toplam	4			
31-40	Duygusal Bağlılık	19	3,3553	,66309	,440
	Devam Bağlılığı	19	2,6974	,66708	,445
	Normatif Bağlılık	19	2,7434	,61021	,372
	Örgütsel Bağlılık	19	2,9320	,44945	,202
	Toplam	19			
41-50	Duygusal Bağlılık	119	3,3582	,60123	,361
	Devam Bağlılığı	119	2,6723	,57926	,336
	Normatif Bağlılık	119	2,6471	,68362	,467
	Örgütsel Bağlılık	119	2,8925	,43705	,191
	Toplam	119			
51-60	Duygusal Bağlılık	90	3,4500	,51685	,267
	Devam Bağlılığı	90	2,6944	,59672	,356
	Normatif Bağlılık	90	2,7292	,60726	,369
	Örgütsel Bağlılık	90	2,9579	,40636	,165
	Toplam	90			
60'dan Çok	Duygusal Bağlılık	3	3,2500	,99216	,984
	Devam Bağlılığı	3	2,2917	1,09211	1,193
	Normatif Bağlılık	3	2,4167	,47324	,224
	Örgütsel Bağlılık	3	2,6528	,73401	,539
	Toplam	3			

Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre Örgütsel Bağlılık Düzeyleri (çapraz tablo)

Cinsiyet		N	Ortalama	Standart Sapma	Varyans
Kadın	Duygusal Bağlılık	45	3,4139	,65703	,432
	Devam Bağlılığı	45	2,6028	,55920	,313

	Normatif	45	2,7444	,61582	,379
	Bağlılık				
	Örgütsel	45	2,9204	,43581	,190
	Bağlılık				
	Toplam	45			
Erkek	Duygusal	190	3,3875	,55494	,308
	Bağlılık				
	Devam	190	2,6941	,61500	,378
	Bağlılığı				
	Normatif	190	2,6671	,64897	,421
	Bağlılık				
	Örgütsel	190	2,9162	,43027	,185
	Bağlılık				
	Toplam	190			

Yöneticilerin Eğitim Durumlarına Göre Örgütsel Bağlılık Düzeyleri (çapraz tablo)

Eğitim Durumu		N	Ortalama	Standart Sapma	Varyans
Önlisans	Duygusal	37	3,3480	,62579	,392
	Bağlılık				
	Devam	37	2,5709	,55632	,309
	Bağlılığı				
	Normatif	37	2,9189	,61111	,373
	Bağlılık				

	Örgütsel Bağlılık	37	2,9459	,45271	,205
	Toplam	37			
Lisans	Duygusal Bağlılık	165	3,4280	,53979	,291
	Devam Bağlılığı	165	2,7023	,62217	,387
	Normatif Bağlılık	165	2,6689	,62299	,388
	Örgütsel Bağlılık	165	2,9331	,40449	,164
	Toplam	165			
Yüksek Lisans	Duygusal Bağlılık	32	3,2852	,67444	,455
	Devam Bağlılığı	32	2,6875	,56618	,321
	Normatif Bağlılık	32	2,4570	,70397	,496
	Örgütsel Bağlılık	32	2,8099	,52704	,278
	Toplam	32			
Doktora	Duygusal Bağlılık	1	2,6250	.	.
	Devam Bağlılığı	1	2,0000	.	.
	Normatif Bağlılık	1	3,2500	.	.
	Örgütsel Bağlılık	1	2,6250	.	.
	Toplam	1			

Yöneticilerin Yönetim Görevlerine Göre Örgütsel Bağlılık Düzeyleri (çapraz tablo)

Yönetim Görevi		N	Ortalamalar	Standart Sapma	Varyans
Şube Md	Örgütsel Bağlılık	172	2,9072	,43123	,186
	Duygusal Bağlılık	172	3,3547	,54741	,300
	Devam	172	2,6969	,57465	,330

	Bağlılığı				
	Normatif	172	2,6701	,66045	,436
	Bağlılık				
	Toplam	172			
Daire	Örgütsel	46	2,9149	,43104	,186
Bşk	Bağlılık				
	Duygusal	46	3,4592	,63577	,404
	Bağlılık				
	Devam	46	2,6033	,69936	,489
	Bağlılığı				
	Normatif	46	2,6821	,61391	,377
	Bağlılık				
	Toplam	46			
Gn. Md.	Örgütsel	13	3,0256	,43619	,190
Yrd	Bağlılık				
	Duygusal	13	3,7019	,60497	,366
	Bağlılık				
	Devam	13	2,5096	,64643	,418
	Bağlılığı				
	Normatif	13	2,8654	,56009	,314
	Bağlılık				
	Toplam	13			
Gn. Mdr.	Örgütsel	4	3,0104	,48278	,233
	Bağlılık				
	Duygusal	4	3,2500	,73598	,542
	Bağlılık				
	Devam	4	3,1875	,33072	,109
	Bağlılığı				
	Normatif	4	2,5938	,48278	,233
	Bağlılık				
	Toplam	4			

Yöneticilerin Kıdemlerine Göre Örgütsel Bağlılık Düzeyleri (çapraz tablo)

Kıdem		N	Ortalama	Standart Sapma	Varyans
5'den Az	Duygusal	20	3,3313	,61140	,374
	Bağlılık				
	Devam Bağlılığı	20	2,7250	,70431	,496
	Normatif Bağlılık	20	2,6188	,61032	,372
	Örgütsel Bağlılık	20	2,8917	,47669	,227
	Toplam	20			
6-10	Duygusal	32	3,4219	,55698	,310
	Bağlılık				
	Devam Bağlılığı	32	2,7539	,65338	,427

	Normatif Bağlılık	32	2,7930	,66797	,446
	Örgütsel Bağlılık	32	2,9896	,40328	,163
	Toplam	32			
11-15	Duygusal Bağlılık	34	3,3346	,67751	,459
	Devam Bağlılığı	34	2,5662	,52965	,281
	Normatif Bağlılık	34	2,6213	,71608	,513
	Örgütsel Bağlılık	34	2,8407	,48030	,231
	Toplam	34			
16-20	Duygusal Bağlılık	46	3,4348	,49493	,245
	Devam Bağlılığı	46	2,7228	,52368	,274
	Normatif Bağlılık	46	2,7065	,53503	,286
	Örgütsel Bağlılık	46	2,9547	,33041	,109
	Toplam	46			
21'den Çok	Duygusal Bağlılık	103	3,3956	,57764	,334
	Devam Bağlılığı	103	2,6590	,63017	,397
	Normatif Bağlılık	103	2,6687	,66530	,443
	Örgütsel Bağlılık	103	2,9078	,45384	,206
	Toplam	103			

Yöneticilerin Yönetim Görevlerine Göre İş Doyumu Düzeylerine İlişkin Tukey HSD Testi Sonuçları (çapraz tablo)

Yönetim Görevi	N	Ortalamalar	Standart Sapma	Varyans	Tukey HSD
(1) Şube Md					
İş Doyumu	172	1,3559	,92059	,847	1-3
Yönetim Bıçemi	172	1,2890	1,10736	1,226	1-3
Çalışma Olanakları	172	1,7132	1,32518	1,756	
Gelişme Ve Yükselme Olanakları	172	1,4628	1,13643	1,291	1-3
İş Arkadaşları	172	,6420	,91617	,839	
Fiziksel Ortam	172	1,8227	1,85094	3,426	
Ücret Ve Personel	172	2,3837	1,35869	1,846	
Toplam	172				
(2) Daire Bsk					
İş Doyumu	46	1,1821	,95446	,911	
Yönetim Bıçemi	46	1,2348	1,09994	1,210	

	Çalışma Olanakları	46	1,3949	1,09056	1,189	
	Gelişme Ve Yükselme Olanakları	46	1,1913	1,23285	1,520	
	İş Arkadaşları	46	,6460	,90988	,828	
	Fiziksel Ortam	46	1,0978	1,67538	2,807	
	Ücret Ve Personel	46	2,2174	1,33188	1,774	
	Toplam	46				
(3) Gn. Md. Yrd	İş Doyumu	13	,6394	,51722	,268	1-3
	Yönetim Bıçemi	13	,4231	,65212	,425	1-3
	Çalışma Olanakları	13	1,2821	1,17927	1,391	
	Gelişme Ve Yükselme Olanakları	13	,4154	,64530	,416	1-3
	İş Arkadaşları	13	,1099	,42918	,184	
	Fiziksel Ortam	13	,9231	1,78939	3,202	
	Ücret Ve Personel	13	1,9231	1,28851	1,660	
	Toplam	13				
(4) Gn. Mdr.	İş Doyumu	4	1,0391	,85710	,735	
	Yönetim Bıçemi	4	,9000	,82865	,687	
	Çalışma Olanakları	4	1,6250	1,31498	1,729	
	Gelişme Ve Yükselme Olanakları	4	1,5000	1,80000	3,240	
	İş Arkadaşları	4	,2500	,37571	,141	
	Fiziksel Ortam	4	,2500	1,04083	1,083	
	Ücret Ve Personel	4	2,3750	,85391	,729	
	Toplam	4				

İŞ DOYUMU ÖLÇEĞİ FORM A GÜVENİRLİK ANALİZİ

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,931	,933	32

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
id1	4,8638	1,36131	235
id2	3,5702	1,69412	235
id3	3,6638	1,54483	235
id4	4,5277	1,32783	235
id5	4,1787	1,39672	235
id6	3,9319	1,42161	235
id7	2,4851	1,49457	235
id8	3,1021	1,60068	235
id9	4,8468	1,18481	235
id10	3,4553	1,27481	235
id11	3,7021	1,29620	235
id12	4,2255	1,25923	235
id13	4,1064	1,32100	235
id14	4,2681	1,31739	235
id15	4,8213	1,07117	235
id16	4,8511	1,06174	235
id17	3,4298	1,30022	235
id18	3,6298	1,30546	235
id19	3,9957	1,37902	235
id20	5,3489	1,08877	235
id21	3,8383	1,41097	235
id22	3,2085	1,37248	235
id23	3,8298	1,31265	235
id24	3,7106	1,63864	235
id25	2,4723	1,44791	235
id26	3,5660	1,45844	235
id27	4,6085	1,24719	235
id28	3,5191	1,63648	235
id29	4,0255	1,38343	235
id30	2,5574	1,53307	235
id31	3,4851	1,55621	235
id32	4,3191	1,39759	235

İŞ DOYUMU ÖLÇEĞİ FORM B GÜVENİRLİK ANALİZİ

	Cronbach's Alpha Based on	
Cronbach's Alpha	Standardized Items	N of Items
,965	,967	32

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
idb1	5,4936	,80261	235
idb2	5,2170	,96506	235
idb3	5,2255	,88927	235
idb4	5,4809	,70001	235
idb5	5,3277	,89100	235
idb6	5,2128	,99004	235
idb7	5,2979	,90381	235
idb8	5,3447	,92700	235
idb9	5,4213	,64481	235
idb10	5,2936	,82881	235
idb11	5,1830	,94537	235
idb12	5,0596	,97658	235
idb13	5,1021	,91415	235
idb14	5,1830	,92249	235
idb15	5,2000	,79421	235
idb16	4,9957	,95853	235
idb17	4,3021	1,16125	235
idb18	5,0468	1,01797	235
idb19	5,2638	,90969	235
idb20	5,5489	,66727	235
idb21	5,0809	,89027	235
idb22	4,8043	1,07615	235
idb23	5,1191	,92603	235
idb24	5,0511	,96385	235
idb25	4,7489	1,04224	235
idb26	4,9021	1,03929	235
idb27	5,3489	,83561	235
idb28	5,3064	,93813	235
idb29	5,2809	,90456	235
idb30	4,7319	1,11346	235
idb31	5,0979	,95798	235
idb32	5,3319	,85262	235

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ GÜVENİRLİK ANALİZİ

	Cronbach's Alpha Based on	
Cronbach's Alpha	Standardized Items	N of Items
,712	,718	24

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
öb1	3,1191	1,23112	235
öb2	3,9915	,94729	235
öb3	4,1404	,85826	235
öb4	2,3489	,97268	235
öb5	3,2936	1,33452	235
öb6	3,3830	1,21868	235
öb7	3,3277	1,21910	235
öb8	3,5362	1,17387	235
öb9	2,3149	1,12982	235
öb10	2,8213	1,23775	235
öb11	2,1745	1,15811	235
öb12	3,0298	1,17086	235
öb13	3,1617	1,12062	235
öb14	2,9362	1,21607	235
öb15	2,7489	1,34321	235
öb16	2,2255	1,21431	235
öb17	2,5702	1,02863	235
öb18	2,9404	1,43397	235
öb19	2,4979	1,17442	235
öb20	2,5830	1,21798	235
öb21	2,2170	1,26073	235
öb22	3,1447	1,32865	235
öb23	2,4128	1,12653	235
öb24	3,0894	1,23538	235

T.C
ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

SAYI : B.30.2.ABÜ.0.E1.00.00/400-1046

26/10/2006

KONU: Araştırma İzni

MİLLİ EĞİTİM BAKANLIĞI
(Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı)

Enstitümüze bağlı Eğitim Yönetimi ve Denetimi bilim dalı, doktora programı öğrencilerinden Abdulkadir Mahmutoğlu'nun tez çalışması için, "Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Örgütünde İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık" konulu doktora tezi için Bakanlığınız merkezinde şube müdürü ve üstü yöneticilere tez kapsamında bir anket uygulaması yapmak istemektedir.

Gerekli iznin verilmesini saygılarımla arz ederim.

Prof.Dr. Uğur Eser
Enstitü Müdürü
(imza)

T.C.
MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI
Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı

SAYI : B.08.0.EGD.0.33.05.311-1271/4688

08/11/2006

KONU: Araştırma İzni

ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ
(Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü)

Üniversiteniz Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi bilim dalı doktora öğrencisi Abdulkadir Mahmutoğlu'nun "Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Örgütünde İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık" konulu araştırma talebi incelenmiştir.

Üniversiteniz tarafından kabul edilen onaylı bir örneği Bakanlığımızda muhafaza edilen (4 sayfa- 88 sorudan oluşan) çalışmanın anket soruları araştırma önerisinde zikredilen amaçlar ile paralellik taşıdığından gönüllülük esası ile anket uygulanacak yöneticinin zaman bakımından uygunluğu dikkate alınarak söz konusu anketin uygulanmasında bir sakınca görülmemektedir.

Araştırma bitiminde sonuç raporunun iki örneğinin Bakanlığımıza gönderilmesi gerekmektedir.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Ek:
Anket Örneği(1 adet 4 sayfa)

Cevdet CENGİZ
Bakan a.
Müsteşar Yardımcısı
(imza)

ABDULKADİR MAHMUTOĞLU

(ÖZGEÇMİŞ)

- Adı Soyadı : Abdulkadir Mahmutoğlu
- Sürekli Adres : Telekomünikasyon Kurumu, Yukarı Öveçler Mah.
Cevizlidere Cad. No:11 Çankaya
- Doğum Yeri ve Yılı : Kars, 1973
- Yabancı Dili : İngilizce
- İlköğretim : Susuz Halitpaşa İlköğretim Okulu 1983
- Ortaöğretim : Susuz Kazım Karabekir Öğretmen Lisesi 1989
- Lisans :Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Kamu Yönetimi
1993
- Yüksek Lisans 1 : Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü 2002
- Anabilim Dalı : Kamu Yönetimi
- Bilim Dalı : Yönetim Bilimleri
- Yüksek Lisans 2 : TODAİE 2003
- Anabilim Dalı : Kamu Yönetimi
- Yayımları : Türk İdare Dergisi 4 adet Makale (değişik tarihlerde),
İdarecinin Sesi Dergisi 6 adet Makale, Editörlü 2 Adet Kitap
(bire bölüm).
- Çalışma Hayatı : 1994-2005 Çeşitli İlçelerde (Denizli/Çameli, Samsun/Kavak,
Adıyaman/Sincik, Bolu/Yeniçağa) Kaymakamlık, 2005'den
itibaren Telekomünikasyon Kurumu Daire Başkanlığı.