



**T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**YÜKSEK
LİSANS
TEZİ**

**CİMNASTİK ANTRENÖRLERİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK
VE KİŞİ-ÖRGÜT UYUMU DÜZEYLERİ VE İLİŞKİSİ**

BANU GÜNDOĞAN

**SPOR YÖNETİCİLİĞİ ANABİLİM DALI
SPOR YÖNETİM BİLİMLERİ PROGRAMI**

ARALIK 2017



**CİMNASTİK ANTRENÖRLERİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE
KİŞİ-ÖRGÜT UYUMU DÜZEYLERİ VE İLİŞKİSİ**

Banu GÜNDOĞAN

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
SPOR YÖNETİCİLİĞİ ANABİLİM DALI
SPOR YÖNETİM BİLİMLERİ PROGRAMI**

**GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

ARALIK 2017

Banu GÜNDOĞAN tarafından hazırlanan “CİMNASTİK ANTRENÖRLERİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE KİŞİ - ÖRGÜT UYUMU DÜZEYLERİ VE İLİŞKİSİ” adlı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından OYBİRLİĞİ /~~OYÇOKLUĞU~~ ile Gazi Üniversitesi Spor Yöneticiliği Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

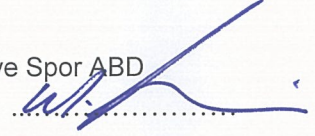
Danışman: Unvanı Adı SOYADI Yrd. Doç. Dr. İ.Fatih YENEL
Anabilim Dalı, Üniversite Adı G.Ü. Spor Bilimleri Fakültesi Beden Eğitimi ve Spor ABD

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum/~~onaylamıyorum~~



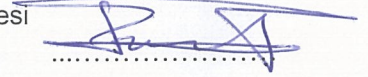
Başkan : Unvanı Adı SOYADI Doç. Dr. Mustafa Yaşar ŞAHİN
Anabilim Dalı, Üniversite Adı G.Ü. Spor Bilimleri Fakültesi Beden Eğitimi ve Spor ABD

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum/~~onaylamıyorum~~



Üye : Unvanı Adı SOYADI Yrd. Doç. Dr. Ersan TOLUKAN
Anabilim Dalı, Üniversite Adı Yıldırım Beyazıt Ü. Sağlık Bilimleri Fakültesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum/~~onaylamıyorum~~



Tez Savunma Tarihi: 12./12./2017

Jüri üyeleri tarafından YÜKSEK LİSANS tezi olarak uygun görülmüş olan bu tez Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu kararı ile onaylanmıştır.

Prof. Dr. Mustafa ASLAN
Sağlık Bilimleri Enstitüsü Müdürü

ETİK BEYAN

Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;

- Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu,

bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

Banu GÜNDOĞAN

12/12/2017

CİMNASTİK ANTRENÖRLERİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE KİŞİ-ÖRGÜT UYUMU DÜZEYLERİ VE İLİŞKİSİ

(Yüksek Lisans Tezi)

Banu GÜNDOĞAN

GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

Aralık 2017

ÖZET

Araştırmanın amacı, Cimnastik antrenörlerinin Örgütsel Bağlılık ve Kişi Örgüt uyumu düzeylerinin belirlenmesi, demografik değişkenler açısından karşılaştırılması ve aralarındaki ilişkinin belirlenmesidir. Yöntem olarak ilişkisel tarama modelindedir. Bu araştırmanın evrenini Türkiye’de 2016 yılında vizeli toplam 330 cimnastik antrenörü, örneklem grubunu ise random yöntemiyle belirlenen 229 katılımcı oluşturmaktadır. Veri toplama aracı olacak Netemeyer ve diğerleri (1997) tarafından geliştirilen Kişi Örgüt Uyum Ölçeği ve Meyer ve Allen (1997) tarafından geliştirilen Örgütsel Bağlılık Ölçeği kullanılmıştır. Araştırma verilerinin değerlendirilmesinde istatistiki yöntem olarak frekans, yüzde dağılımları, ikili gruplar için bağımsız örneklem T-testi, çoklu gruplar için tek yönlü varyans analizleri ve ilişkiyi belirlemek için Pearson Korelasyon analizi kullanılmıştır. Araştırma sonucunda; katılımcıların kişi-örgüt uyumlarının yüksek, genel örgütsel bağlılıklarının orta düzeyde olduğu belirlenmiştir. Boyutlar açısından bakıldığında duygusal bağlılık alt boyutunun yüksek, devam bağlılığının ise düşük olduğu görülmektedir. Araştırmada bağımsız değişken olarak alınan yaş kategorilerine göre anlamlı derecede farklılık olduğu yaş kategorisi yükseldikçe kişi örgüt uyumu ve duygusal bağlılığın yükseldiği belirlenmiştir. Bununla birlikte katılımcıların, cinsiyetlerine, medeni durumlarına, eğitim düzeylerine göre farklılık meydana gelmemiştir. Ayrıca antrenörlerin mesleklerinden elde ettikleri gelir arttıkça kişi-örgüt uyumları ve duygusal bağlılıkları anlamlı derecede yükselmektedir. Ölçekler arası korelasyon sonuçlarına göre; birey-örgüt uyumu ile örgütsel bağlılık arasında güçlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Alt boyutlar açısından detaylandırıldığında ise antrenörlerin kişi-örgüt uyum düzeyleri ile duygusal bağlılıkları arasında pozitif yönde yüksek düzeyde, normatif bağlılık ile düşük düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Bilim Kodu : 1301

Anahtar Kelimeler : Cimnastik, antrenör, kişi örgüt uyumu, örgütsel bağlılık.

Sayfa Adedi : 112

Danışman : Yrd. Doç. Dr. Fatih YENEL

GYMNASTICS COACHES' ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND PERSON- ORGANIZATION FIT LEVELS AND ITS RELATION

(M. Sc. Thesis)

Banu GÜNDOĞAN

GAZI UNIVERSITY
INSTITUTE OF HEALTH SCIENCES

December 2017

ABSTRACT

The purpose of this study is to establish the gymnastics coaches' Organizational Commitment and Person-Organization fit levels, to compare the same in terms of demographic variables, and to determine their relation. Methodologically, this study involves the relational screening model. The study population consists of 330 gymnastics coaches in total that were licensed in Turkey in 2016, while the sample group consists of 229 participants that were selected through random sampling. The Person-Organization Fit Scale developed by Netemeyer et al. (1997) and Organization Commitment Scale developed by Meyer and Allen (1997) were used as data collection tools. As a statistical method to assess the study data, frequency, percentage distributions, T-test for the groups of two, one-way analyses of variance for the multiple groups were used, while using Pearson Correlation Analysis to determine the relation. As a result of the study, it has been determined that the participants have a higher level of person-organization fit, while having a general organization commitment at a medium level. In dimensional terms, it has been understood that the emotional commitment sub-dimension is high, while the continuance commitment is low. It has been determined that there is a significant difference by the age categories taken as an independent variable in the study and the person-organization fit and emotional commitment increase as the age category rise. However, there has been no difference due to the participants' genders, marital statuses, and educational backgrounds. Further, coaches' person-organization fits and emotional commitments significantly increase as their income derived from their professions rise. According to the interscale correlation results, we have concluded that there is a strong relation between person-organization fit and organizational commitment. When detailed in terms of the sub-dimensions, we have determined that there is a higher level of normative commitment positively and a lower level of relation between coaches' person-organization fit levels and emotional commitment.

Science Code : 1301

Key Words : Gymnastics, coach, person-organization fit, organizational commitment.

Page Number : 112

Advisor : Assist. Prof. Fatih YENEL

TEŞEKKÜR

Tezimin hazırlanması sürecinde, bilgi birikimiyle bana ışık tutan, değerli fikirleriyle yol gösteren, zaman ve emeğini esirgemeyen tez danışmanım sayın *Yrd. Doç. Dr. Fatih YENEL*'e, tezimin her aşamasında destek gördüğüm ve akademik anlamda bana vermiş olduğu engin bilgilerden dolayı sayın *Doç. Dr. Mustafa Yaşar ŞAHİN* 'e, yüksek lisans ders döneminde akademik anlamda bana vermiş oldukları engin bilgilerden dolayı sayın *Prof. Dr. Azmi YETİM* 'e, *Prof. Dr. Sema ALAY ÖZGÜL*'e, *Doç. Dr. Tekin ÇOLAKOĞLU* 'na ve gurur duyduğum annem *Nesibe TULU DOMSCHEIT* 'a sonsuz teşekkür ederim.

.



İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET	iv
ABSTRACT.....	v
TEŞEKKÜR.....	vi
İÇİNDEKİLER	vii
ÇİZELGELERİN LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLERİN LİSTESİ.....	xi
1. GİRİŞ.....	1
2. GENEL BİLGİLER	7
2.1. Örgütsel Bağlılık	7
2.1.1. Örgüt ve örgütsel davranış kavramları.....	7
2.1.2. Örgütsel bağlılık kavramının içeriği	12
2.1.3. Örgütsel bağlılığın kavramsal sınıflandırılması.....	18
2.1.4. Örgütsel bağlılık kavramının önemi	23
2.1.5. Örgütsel bağlılığın sonuçları	24
2.1.6. Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler	27
2.1.7. Örgütsel bağlılığın boyutları	33
2.2. Kişi- Örgüt Uyumu.....	40
2.2.1. Örgüt kültürü.....	40
2.2.2. Uyum.....	43
2.2.3. Kişi -örgüt uyumu	44
2.2.4. Kişi-örgüt uyumu türleri	49
2.2.5. Kişi-örgüt uyumu kuramları.....	52
2.2.6. Kişi - örgüt uyumunun önemi	54
2.3. Antrenör Kavramı	57

	Sayfa
3. YÖNTEM	59
3.1. Araştırmanın Modeli	59
3.2. Evren ve Örneklem.....	60
3.2.1. Örneklem büyüklüğünün belirlenmesi	60
3.2.2. Örneklem özellikleri	61
3.3. Veri Toplama Araçları	63
3.3.1. Kişisel bilgi formu	63
3.3.2. Kişi örgüt uyumu ölçeği.....	63
3.3.3. Örgütsel bağlılık ölçeği.....	64
3.4. Verilerin Analizi.....	67
4. BULGULAR	71
4.1. Betimsel İstatistikler.....	71
4.2. Fark Testleri	72
4.2.1. Antrenörlerin branşlarına göre	72
4.2.2. Antrenörlerin yaşlarına göre	73
4.2.3. Cinsiyetlerine göre	74
4.2.4. Medeni durumlarına göre	75
4.2.5. Eğitim düzeylerine göre	75
4.2.6. Antrenörlük belgesini aldıkları yere göre	76
4.2.7. Kademelerine göre	77
4.2.8. Aylık gelirlerine göre	77
4.2.9. Kıdemlerine göre.....	78
4.2.10. Milli sporcusu olma durumuna göre	79
4.2.11. Antrenörlük öncesinde sporculuk yaşantılarının olma durumuna göre ..	80
4.3. İlişki İncelemesi (İlişki Katsayısı).....	81
5. TARTIŞMA	83

	Sayfa
6. SONUÇ VE ÖNERİLER	97
6.1. Sonuç.....	97
6.2. Öneriler.....	98
KAYNAKÇA.....	101
EKLER.....	107
EK-1. Etik kurul onayı.....	108
EK-2. Anket	110
ÖZGEÇMİŞ	112

ÇİZELGELERİN LİSTESİ

Çizelge	Sayfa
Çizelge 3.1. Cimnastik antrenörlerinin demografik özelliklerine göre dağılımı.....	66
Çizelge 3.2. Değişkenlere ilişkin hesaplanan çarpıklık ve basıklık değerleri	69
Çizelge 4.1. Cimnastik antrenörlerinin, kişi-örgüt, ve örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin hesaplanan betimsel istatistikler.....	71
Çizelge 4.2. Cimnastik antrenörlerinin branşlarına göre hesaplanan tek yönlü ANOVA sonuçları.....	72
Çizelge 4.3. Cimnastik antrenörlerinin yaşlarına göre hesaplanan tek yönlü ANOVA sonuçları.....	73
Çizelge 4.4. Cimnastik Antrenörlerinin cinsiyetlerine göre ilişkisiz ölçümlerde T- testi sonuçları.....	74
Çizelge 4.5. Cimnastik antrenörlerinin medeni durumlarına göre ilişkisiz ölçümlerde T testi sonuçları	75
Çizelge 4.6. Cimnastik antrenörlerinin eğitim düzeylerine göre hesaplanan tek yönlü ANOVA sonuçları.....	75
Çizelge 4.7. Cimnastik antrenörlerinin antrenörlük belgesini aldıkları yere göre ilişkisiz ölçümlerde T testi sonuçları.....	76
Çizelge 4.8. Cimnastik antrenörlerinin kademelerine göre ilişkisiz ölçümlerde T testi sonuçları	77
Çizelge 4.9. Cimnastik antrenörlerinin aylık gelirlerine göre hesaplanan tek yönlü ANOVA sonuçları.....	77
Çizelge 4.10. Cimnastik Antrenörlerinin kıdemlerine göre hesaplanan tek yönlü ANOVA sonuçları.....	78
Çizelge 4.11. Cimnastik antrenörlerinin milli sporcusu olma durumuna göre ilişkisiz ölçümlerde T testi sonuçları	80
Çizelge 4.12. Cimnastik antrenörlerinin antrenörlük öncesinde sporculuk yaşantılarının olma durumuna göre ilişkisiz ölçümlerde T testi sonuçları	80
Çizelge 4.13. Cimnastik antrenörlerinin kişi-örgüt uyumları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkilere yönelik hesaplanan Pearson korelasyon katsayısı sonuçları	81

ŞEKİLLERİN LİSTESİ

Şekil	Sayfa
Şekil 3.1. Araştırma Kapsamında İncelenen Değişkenler	59
Şekil 3.2. Kişi-örgüt uyumu Yol diyagramı - standartlaştırılmış katsayılar	64
Şekil 3.3. Örgütsel bağlılık yol diyagramı - standartlaştırılmış katsayılar	66



1. GİRİŞ

Başta gelişmiş ülkeler olmak üzere hemen her ülkede ve her firmada insan faktörü sıradan bir üretim faktörü olmaktan çok diğer üretim faktörlerini yöneten, yeni fikirler geliştiren, yenilikçi, yaratıcı ve rekabet sağlayıcı önemli bir varlık olarak kabul görmektedir. Dolayısıyla, bu önemli özelliğe sahip faktörün, yani insan kaynağının örgüte bağımlı kılınması önemli bir konu olarak ortaya çıkmaktadır (Bakan, 2011: 41). Örgütsel bağlılığı olan bireyler daha uyumlu, daha doyumlu, daha üretken olmakta, yüksek derecede sadakat ve sorumluluk duygusu içinde çalışmakta, örgütte daha az maliyete neden olmaktadır (Balcı, 2003: 15).

Örgütte insanları etkili olarak çalıştırabilmek için, onları etkili ve verimli olmaya teşvik edici ve güdüleyici, ödüllendirici psikososyal yöntemler uygulamak gereklidir. Çünkü günümüz insanı örgütte mali kazanç kadar psikososyal doyum aramaktadır. Bu nedenle çağdaş yöntemin hedefi başarılı olmak için önce çalışanları memnun etmek ve elde etmektir. Çünkü örgütsel yaşamda başarı ve verimlilik insana bağlıdır. İnsanda kendisine önem ve değer verildiği ve memnun edildiği oranda etkili ve verimli çalışmakta ve başarılı olmaktadır. Bu yüzden başarı, çalışanların memnuniyetine bağlıdır (Aytürk, 2015: 8).

Örgütsel bağlılık, hedeflere ulaşmada kritik öneme sahip faktörlerin başında gelmektedir. Örgütlerin en önemli amaçlarından birisi, çalışanların yetenek ve becerilerini geliştirerek onlardan optimum seviyede verim almak ve örgütsel bağlılıklarını arttırmaktır. Çalışanların örgütsel bağlılık duymaları genel olarak örgüt kültürünü, değerlerini ve hedeflerini benimsemelerini ifade etmektedir. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların, bağlılığı olmayanlara göre örgüte ve üretime katılımı da yüksek olmakta ve de daha iyi performans sergilemektedirler. Yüksek düzeyde örgütsel bağlılık, çalışanları problem üreten değil, problem çözen bireyler haline getirmektedir. Görevlerini yerine getirmede ve hedeflere ulaşmada ekstra çaba sarf eden yüksek düzeyde bağlılığı olan çalışanların, örgüt ile olumlu ilişkiler kurdukları ve uzun süre örgütte kaldıkları da bilinmektedir. Birçok faktörden etkilenen örgütsel bağlılık, özellikle de bireysel inisiyatif ve özerkliğe sahip olma, kararlara katılabilme, risk toleransı, yönetimin desteği, kontrol, ödüllendirme sistemleri, fikir ayrılıklarına gösterilen tolerans ve örgüt içindeki iletişim modellerinden etkilenmektedir (Akıncı Vural ve Coşkun, 2007: 188-189).

Chow (1994) günümüzde Japonların gün geçtikçe artan verimliliklerini, çalışanların örgütlerine duydukları bağlılık ve sadakat duygularının düzeyi ile açıklamıştır. Yüksek seviyede duyulan bağlılığın daha fazla sorumluluk sahibi olma, daha fazla sadakat ve daha yüksek verimlilikle sonuçlandığını ifade etmiştir (Akıncı Vural ve Coşkun, 2007: 142).

Kişi-örgüt uyumu kavramı örgütsel davranış, endüstriyel psikoloji ve insan kaynakları disiplinleri içerisinde oldukça önemli bir yere sahiptir. Zira kişi örgüt uyumu; işe yönelik tutumlar, bireylerarası dinamikler, davranış açısından önemli sonuçları beraberinde getirmektedir. Kişi-örgüt uyumunda özellikle vurgulanan, bireyin değerlerinin, belirli bir örgütsel değer sistemi ile eşleşmesidir ve bu eşleşme (veya eşleşmeme) çalışanın örgüt içindeki tutum ve davranışlarının en temel belirleyicilerinden birisidir (Behram ve Dinç, 2014: 115-124).

Yönetim bilimi araştırmalarında birçok örgütsel davranış ve tutum üzerinde örgütsel bağlılık bileşenlerinin hem ayrı ayrı hem de etkileşimli etkileri olduğu genel olarak kabul görmektedir (Parasız, Gündoğan, Ermiş ve Şahin, 2016). Örgütsel bağlılıkla ilişkilendirilen değişkenlerin başında kişi-örgüt uyumu gelmektedir. Alanda yapılan çalışmalar kişi-örgüt uyumunun iş tatmini, örgütsel bağlılık, algılanan stres, grup etkinliğine ilişkin algılama, personel devri ve azalan işten ayrılma niyeti gibi çok sayıda işe yönelik tutumu olumlu yönde etkilediğini ortaya koymaktadır.

Çalışmanın birinci bölümde örgütsel bağlılık kavramı, kavramsal sınıflandırılması, önemi, sonuçları ve örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel faktörler incelenmiştir. İkinci bölümde kişi-örgüt uyumu, örgüt kültürü, kuramları, uyum, antrenör kavramı üzerinde durulmuştur.

Bu araştırmanın evrenini Türkiye’de 2016 yılında vizeli toplam 330 cimnastik antrenörü, örneklem grubunu ise random yöntemiyle belirlenen 229 katılımcı oluşturmaktadır. Veri toplama aracı olacak Netemeyer ve diğerleri (1997) tarafından geliştirilen Kişi Örgüt Uyum Ölçeği ve Meyer ve Allen (1997) tarafından geliştirilen Örgütsel Bağlılık Ölçeği kullanılmıştır. Yöntem olarak ilişkisel tarama modelindedir.

Günümüzde spor ciddi bir meslek grubunu oluştururken, spora yönelen ilgi ve katılımın sürekli artması, antrenörlere eskiye göre daha iyi şartlar sunmanın yanında, olumsuz etkileyen sonuçları da beraberinde getirmektedir. Özellikle antrenörlerin, sporcuların

performansını artırmasının yanı sıra sporculuk hayatlarını devam ettirmelerine yönelik kararlarını da etkilediği dikkate alındığında, daha fazla üretmeleri ve çalıştığı kurumun verimliliğine en üst düzeyde katkı sağlamaları beklenmektedir. Bu durumda antrenörlerin, örgütsel davranış ve tutumları önemli rol oynamaktadır.

Araştırmada, antrenörlerin örgütsel bağlılık ve kişi örgüt uyumu düzeylerinin belirlenmesi, demografik değişkenler açısından karşılaştırılması ve aralarındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

Problem cümlesi

Cimnastik antrenörlerinin örgütsel bağlılık düzeyleri ile kişi örgüt uyumu düzeyleri arasındaki ilişki nedir?

Problem durumu

Sporcunun başarısını ve beceri gelişimini sağlayan, sporcuyu teknik alanda yetiştirmekten öte, ona iyi bir insan olmayı, kendini ifade etmeyi, başarılı ve ahlaki değerleri korumayı, bilmeyi öğreten antrenörlerdir. Spor dünyasının temeli olan antrenörlerin, profesyonel iş hayatındaki yerini, motivasyonlarını, hedeflerini gerçekleştirirken karşılaştıkları, mücadele ettikleri konuları ön plana çıkarmanın gerekliliği doğrultusunda antrenörlerin örgütsel bağlılık ve kişi örgüt uyumu düzeylerinin belirlenmesi önem arz etmektedir.

Araştırmanın amacı

Günümüzde spor ciddi bir meslek grubunu oluştururken, spora olan ilgi ve katılımın artması, antrenörlere daha iyi şartlar sunmanın yanında, onları olumsuz etkileyen sonuçları da beraberinde getirmektedir. Özellikle antrenörlerin, sporcuların performanslarını artırmalarının yanı sıra sporculuk hayatlarını devam ettirmelerine yönelik kararlarını da etkilediği dikkate alındığında, daha fazla üretmeleri ve çalıştığı kurumun verimliliğine en üst düzeyde katkı sağlamaları beklenmektedir. Bu durumda antrenörlerin, örgütsel davranış ve tutumları önemli rol oynamaktadır. Araştırmada, antrenörlerin örgütsel bağlılık ve kişi örgüt uyumu düzeylerinin belirlenmesi, demografik değişkenler açısından karşılaştırılması ve aralarındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

Araştırmanın önemi

Örgütsel bir davranış olarak kişi örgüt uyumu, yönetim bilimi içerisindeki araştırmalarda daha çok iş doyumu, cinsiyet, işten ayrılma eğilimi kavramlarıyla ilişkilendirilmiştir. Kişi-örgüt uyumu ve örgütsel bağlılık ilişkisi birçok alanda dahil olmak üzere spor alanında yapılacak ilk çalışmalardan biri olması açısından önem arz etmektedir. Yurt içinde yapılan alan araştırmasına göre Türk spor yönetimi literatüründe henüz incelenmemiş bir konu olarak bu çalışma araştırılması yapılacak diğer araştırmalara yol göstermesi açısından önemli veriler sağlayabilecektir.

Sayıtlılar

Katılımcıların uygulanan ölçeklerde yer alan maddelere içtenlikle cevap verdikleri varsayılmıştır.

Ele alınan örneklemin evreni temsil edeceği, evrenin görüş ve eğilimlerini yansıtacağı varsayılmıştır.

Sınırlılıklar

Yapılan araştırmanın bulguları, veri toplama aracı olarak kullanılan “Kişi Örgüt Uyum Ölçeği”, “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” ve “Kişisel Bilgi Formu’nun” ölçtüğü nitelikler ile sınırlıdır.

2016 yılında Türkiye Cimnastik Federasyonu tarafından vizesi yapılmış toplam 229 cimnastik antrenörü ile sınırlıdır.

Tanımlar

Örgütsel bağlılık: bireyin örgütün hedeflerine ve değerlerine inancı, örgütün amaçlarını başarabilmesi için çaba sarf etmeye olan istekliliği, örgüt üyesi olarak kalmaya karşı duyduğu arzu olarak tanımlanmaktadır.

Kişi örgüt uyumu: kişinin ve örgütün birbirlerine karşı beklentilerinin karşılanması ya da ikisinin de benzer karakteristik özelliklere sahip olmasıdır. Kişinin örgüt ile kendisinin benzerlik gösterdiğini düşünmesidir.





2. GENEL BİLGİLER

2.1. Örgütsel Bağlılık

2.1.1. Örgüt ve örgütsel davranış kavramları

Örgüt kavramı; sosyoloji, antropoloji, psikoloji, sosyal psikoloji, kamu yönetimi, siyaset bilimi gibi, değişik bilim dallarının ilgi alanına girmiş, böylece bu bilimlerin her biri kendi bakış açısından anlam kazanmış ve değişik pek çok tanımları yapılmış olan bir kavramdır (Şişman, 1994: 39).

Şimşek (2010) örgütü, bireylerin tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri amaçlarını, başka bireylerle, bilgi ve yeteneklerini birleştirmeleri yoluyla gerçekleştirmelerini mümkün kılan bir işbölümünü ve koordinasyon sistemi, düzen ve yapı şeklinde ifade etmiştir. Her örgüt kendisine özgü normları, kurallar bütünü ve yine kendisine özgü kültürü bulunan bir hüviyete, bir kişiliğe sahiptir (Ulutaş, 2011: 22).

Örgüt, “iki veya daha fazla kişinin bilinçli olarak koordine edilmiş eylemleri veya güçlerinden oluşan bir sistem” olarak nitelendirilebilir. Örgüt sosyal bir varlık ve sosyal bir sistem olduğu savunularak “kişilerin tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri amaçları başkaları ile bir araya gelerek, grup halinde gayret, bilgi ve yeteneklerini birleştirerek gerçekleştirmeyi sağlayan bir iş bölümü ve koordinasyon sistemi olarak tanımlanır (Eskicioğlu, Mirzeoğlu ve Çelebi, 2004: 96).

Örgüt, insanın işbirliği gereksiniminden doğar, insanlar bireysel güçlerini aşan amaçlarını gerçekleştirebilmek için işbirliği yaparlar. Ortak bir çabayı gerektiren bir amacın gerçekleştirilmesi, bireylerin güç ve eylemlerinin birleştirilmesini, bütünleştirilmesini zorunlu kılmaktadır. Örgütler, bireylerin sınırlı fakat farklı yeteneklerinden yararlanır. Bireyler sınırlı olan düşünme, kavrama yeteneklerini örgütler aracılığı ile bütünleştirerek, bireysel güç ve yeteneklerini aşan amaçlarını gerçekleştirirler. Örgüt, bireysel yetenekleri artıran bir araçtır. Bireysel amaçların gerçekleştirilme aracıdır. Örgüt, bireysel amaçların gerçekleştirilme aracı olduğu gibi, birey de örgütsel amaçları gerçekleştirme aracıdır (Aydın, 2014: 1).

Örgütler toplumun işleyiş biçimini belirleyen temel araçlardır. Savunma, sanayi, eğitim gibi alanlarda sundukları mal ve hizmetler yoluyla toplumun yaşam standartlarını belirlerler. Politik, ekonomik ve sosyal alanda güçlü örgütler toplumun işleyişinde görev alır. Toplumun yaşam biçiminde belirleyici bir unsur olan örgütler, yaşamımızın büyük bir bölümünü geçirdiğimiz ortamı yaratır (Can, Azizoğlu ve Aydın, 2011: 205).

Örgütün özellikleri

Sosyal bir yapı olan örgütün özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz:

- Organizasyonlar, çevreleriyle etkileşim içinde olan "açık sistemlerdir. Çevreden çeşitli "girdiler" (hammadde, malzeme, insan gücü, bilgi) alır, bunları "işler" ve çevreye "çıktılar" sunarlar. Çevreyle bilgi alışverişi (iletişim) içinde olmayan bir açık sistemden (örgütten) söz etmek olanaksızdır.
- Örgütler (organizasyon), birden fazla insandan ve bunlar arasındaki etkileşimden oluşur. Birbirleriyle etkileşim ve iletişim içinde olmayan insanların bir "organizasyon" oluşturmaları mümkün değildir.
- Her örgütün bir amacı vardır. Bu, bireylerin tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri bir amaçtır. Örgüt üyelerinin davranışları, bu amacın gerçekleştirilmesine yöneliktir.
- Her örgütün önceden belirlenmiş "biçimsel" ve üyeler arası etkileşim sonucu oluşmuş "biçimsel olmayan" bir yapısı vardır. Bu yapılar, bireylerin örgütteki davranışlarını ve tabii iletişim ilişkilerini biçimlendirir.
- Açık sistem olarak organizasyonlar, birbiriyle iletişim içinde olan "alt sistemlerden oluşur. Organizasyonun kendisi de, bir "üst sistemin alt sistemidir. Sistemin ayakta durması ve başarısı, alt ve üst sistem arasındaki iletişime bağlıdır (Milli Eğitim Bakanlığı [MEB], 2012).

Örgütler, bireysel ihtiyaçları karşılamak için kurulurlar. Örgütler aynı zamanda bireylerin sosyal ihtiyaçlarını karşılayan sosyal sistemlerdir. İnsanlar, örgütlerin sağladığı sosyal tatmine ihtiyaç duyarlar. Örgütlenmenin bir diğer nedeni de, maddi nedenlerdir. İnsanlar,

örgütlerin yardımıyla yalnız başlarına yapamayacakları bazı işlevleri yerine getirmeyi başarırlar. Bu işlevler aşağıdaki gibidir (Tutar, 2003: 114):

- Çalışanların yeteneklerini geliştirmek,
- Bir amaca ulaşabilmek için gerekli kaynağı sağlamak,
- Çalışanların faaliyetlerini eş güdümleyerek sinerji yaratmaktır.

Örgütler, insanın çok farklı nitelikteki ihtiyaçlarını karşılarlar ve bazı amaçlara ulaşmak için kurulurlar. Bireylerin yalnız başlarına yapamayacakları işler, örgütsel yetenekler kullanılarak yapılır. Bu nedenle örgütler tek başına herhangi bir anlam ifade etmezler. Örgütler belli amaçları gerçekleştirmek için kurulan araçlardır. Araç olma durumu, örgüt veya organizasyon kavramının anlamında vardır. Bilindiği gibi organizasyon, antik Yunancada “organon” kelimesinden gelir ve “organon” kelimesi, alet ya da araç anlamına gelir. Örgütler, amaca yönelik faaliyetin yerine getirilmesine yardımcı olmak üzere oluşturulmuş sosyal ve mekanik yapılardır (Tutar, 2003: 114).

James, James ve Ashe (1990) bireysel değerleri, bireyin değerleri, kişiyi refah ve mutluluğa götüreceği için kişinin istediği ya da elde etmek için çabaladıkları olarak tanımlanmaktadır. Şişman (1994) örgütsel değerleri, örgüt üyelerinin durum, eylem nesne, bireyleri iyi ya da kötü biçiminde yargılamada kullandıkları ölçütler olarak tanımlamıştır. Örgütsel değerler, bir örgütün genel amaçlarını, ideallerini, standartlarını yansıtır (Ulutaş, 2011: 27-28).

Örgütlerde temel olan insandır. Örgütler insan ve insan ilişkileriyle örülü sosyal bir sistemdir. Kamusal ve özel bütün örgütlerde görev ve hizmetler insan ilişkileri ile gerçekleştirilir. Bu yüzden örgütlerin varlığının nedeni ve yaşamsal ögesi insanlardır. Bütün örgütler insanlar için kurulmuştur, insanlar için vardır, insanlar için çalışmaktadır. Her örgütün insana ihtiyacı vardır; her iş insana bağlıdır; insan olmadan hiçbir iş yapılamaz. İş başlatan da, yapan da, sonuçlandıran da insandır. Bu yüzden örgütsel ve yönetsel yaşamda insan başarının kaynağıdır (Aytürk, 2015: 4).

Örgüt, çalışanların kişisel değerlerini örgüt değerleri ile uyumlu hale getirerek bireyleri örgütleriyle bütünleştirici bir etkide bulunur ve birey davranışlarını etkiler. Örgüt, kendi değerlerinin gerçekleşmesine hizmet eden davranışları özendirir ve ödüllendirir, fakat bu

arada örgütün amaç ve değerlerine aykırı düşen davranışları da cezalandıracağı unutulmamalıdır. Şu halde kişisel değerlerin gerçekleşme olanakları, örgütsel değerlerin benimsenmesi ve bunlara uygun hareket edilmesiyle artar (Ulutaş, 2011: 29).

Her örgüt içinde değişik bir hiyerarşik yapılanma vardır. İnsanların statüleri ve rolleri farklıdır. Bu statü ve rolleri de diğer insanlarla olan ilişkilerinin şeklini belirler. Örgüt içinde gücün ve yetkinin derecesi diğer insanlar üzerindeki etki oranını da belirler. Örneğin, liderin aldığı karar tüm grup üyelerini etkiler (Eryılmaz, 1993: 33).

Ancak örgütte bir araya gelen ve farklı duyguları, inançları ve yapıları olan insanları örgüt amacı doğrultusunda, etkili ve verimli olarak çalıştırmak ve onları iş yaşamlarında mutlu ve huzurlu kılmak kolay bir iş değildir. Çünkü, kompleks bir varlık olan insanı örgütte ahenkli bir işbirliği ve uyum içinde etkili ve verimli olarak çalıştırmak tarih boyunca en zor uğraş olmuştur. Günümüzde ise insanları etkili ve verimli olarak çalıştırmak daha da zorlaşmıştır. Zira günümüz insanı her bakımdan güçlenmiştir. Örgütte insanları etkili ve verimli olarak çalıştırabilmek için, onları etkili ve verimli olmaya teşvik edici ve güdüleyici, ödüllendirici psikososyal yöntemler uygulamak gereklidir. Çünkü günümüz insanı örgütte mali kazanç kadar psikososyal doyum aramaktadır. Bu nedenle çağdaş yöntemin hedefi başarılı olmak için önce çalışanları memnun etmek ve elde etmektir. Çünkü örgütsel yaşamda başarı ve verimlilik insana bağlıdır. İnsanda kendisine önem ve değer verildiği ve memnun edildiği oranda etkili ve verimli çalışmakta ve başarılı olmaktadır. Bu yüzden başarı, çalışanların memnuniyetine bağlıdır (Aytürk, 2015: 7-8).

Eğer örgüt, dinamik ve sürekli değişen bir çevre ile karşı karşıya ise ve görevini sürekli değiştirebilecek aynı zamanda çalışma takımları arasında değişiklik yapabilecek çalışanlara ihtiyaç duyulur ise çalışanın kişiliği ve örgüt kültürünün işin karakteristikleri ile beraber uyumlu olması gerekir. Örgütsel yaşamda başarılı olmak için öncelikle başarılı insan ilişkileri kurmak gereklidir. Çünkü bütün örgütlerde üretilen mal ve hizmetler, yürütülen iş, işlem ve etkinlikler daima insan ilişkisiyle gerçekleştirilir. Bu yüzden her işin temelinde insan ilişkisi vardır (Aytürk, 2015: 14). Örgütlerin, kişilerin yalnız çalışma saatleri ile sınırlı yaşantılarını değil, tüm yaşamlarını etkilediği söylenebilir (Yılmaz ve Eroğlu, 2010: 114).

Örgütsel davranış

Örgütsel davranış, insanların örgütlerde gerçekte nasıl davrandıklarının açıklanması ve tanımlanmasıdır (Can, Azizoğlu ve Aydın, 2011: 205). Örgütsel davranış disiplininin çalışma alanı örgütlerde çalışanlardır. Örgüt içindeki değerli kaynaklardan biri olan insan, örgütlerin başarısındaki en önemli faktörlerden biridir. Bu nedenle örgüt içindeki insan davranışlarını inceleyen örgütsel davranış alanı örgütlerdeki çalışanları gruplar, takımlar halinde veya bireysel olarak ele alır. Bireylerin algılamalarını, tutumlarını, niyetlerini ve davranışlarını birbirleri ile ilişkilerini de dikkate alarak analiz eder (Dedeoğlu, Kaya ve Özdevecioğlu, 2016: 33).

İnsan davranışı, insanın amaçlarına ulaşmak (gereksinimlerini karşılamak, yaşamak) için yapılan bilinçli etkinliklerdir. Örgütsel davranış ise, örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi (gereksinimlerinin karşılanması, yaşaması) için örgüt üyelerinin yaptıkları bilinçli etkinliklerdir (Başaran, 2000: 20).

Başaran'a (2000) göre bireysel davranış, örgütsel davranış için nasıl temel bir basamak oluşturuyorsa, kişilik de bireysel davranış için temel oluşturur. İnsan kişilik özelliklerinin büyük bir kısmını ilk yaşlarında kazanır. İş gören, yirmi yaşlarında bir örgütte çalışmaya başladığında, kişiliğinin temel özelliklerini geliştirmiş ve kendinde yerleştirilmiş sayılır. Yetişkinliğin gelişim evrelerinde, insan yerleşik bazı kişilik özellikleri ve benlik kavramını pek değiştirmez ve süreklilik gösterir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013: 30).

İşletmede üç tür iş gören tutumundan söz etmek mümkün olacaktır. Bunlar iş tatmini, işe bağlılık ve iş sorumluluğudur. İş tatmini olarak belirlenen tutum kişinin işe karşı genel ve olumlu tutumudur. İkinci tutum türü ise bağlılık iş görenin işini benimseme derecesidir. İş gören işin tüm yönlerini benimseyebilir, sevdiği ve benimsediği yönleri vardır, aynı şekilde işin bazı yönleri kendisini tatmin etmemektedir. Ancak sonuç olarak sevdiği yönü fazla ise işine bağlılık derecesi de fazla olacak ve kişi bu işi yapmaya devam edecektir. Kişinin işe bağlı olması durumunda verimliliği artacak ve iş ortamı ile daha olumlu ilişki kuracaktır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013: 36).

Örgütsel davranışın amacı, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için planlanan düzeyde örgütsel edim elde etmektir. Örgütsel edim, bazı kaynaklarda ürün üretmek, iş yapmak, işi

bitirmek, görevde başarı göstermek, verim elde etmek, iş başarımı gibi sözlerle anlatılır (Başaran, 2000: 20).

Bir örgüt tek başına var olamaz. Örgüt, binlerce başka örgütü kapsayan daha geniş bir sosyal sistem içinde yer alır. Tüm bu örgütler, insanların yaşam tarzı haline gelen karmaşık bir sistem içinde birbirlerini etkilerler. Örgütsel davranış incelemenin amacı, insan, yapı, teknoloji ve dış sosyal sistem arasındaki ilişkileri, insanlar açısından daha iyi sonuçlar elde etmek üzere geliştirmektir. Örgütsel davranış insanların ve örgütlerin birbirleriyle daha etkili bir biçimde ilişki kurmalarına yardımcı olmaya çalışır (Arslan, 2007: 35).

2.1.2. Örgütsel bağlılık kavramının içeriği

Meyer, Becker ve Van Dick (2006) bağlılığı, bireyi bir hedefe (sosyal veya sosyal olmayan) ve bu hedefle ilişkili davranış biçimine bağlayan bir güç olarak tanımlarlar. (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013: 70).

Wahn'a (1998) göre örgütsel bağlılık konusundaki ilk tanımlamalardan birisi Grusky tarafından 1966 yılında yapılmıştır. Söz konusu yazara göre örgütsel bağlılık, bireyin örgüte olan bağının gücüdür. Dubin ve diğerleri (1975) bağlılığın, örgütün üyesi olarak kalma arzusu, örgüt için yüksek çaba harcama arzusu ve örgütün amaç ve değerlerine inanç unsurlarından oluştuğunu ifade etmiştir. Weiner ve Gechman (1977) ise bağlılık davranışlarını, bağlılığın konusu ile ilgili resmi kurallar ve normlara dayalı beklentileri aşan, sosyal olarak genel kabul görmüş davranışlardan oluştuğunu savunmuşlardır (İnce ve Gül, 2005: 3-4).

Vandenberg ve Scarpello'e (1994) göre bağlılık, bireyler örgütle özdeşleştiklerinde ve örgütsel amaç ve değerler yönünden çaba sarf ettiklerinde ortaya çıkmaktadır (Akıncı Vural ve Coşkun, 2007: 143).

Ergun'a (1975) göre bağlılık, toplum duygusunun olduğu her yerde var olup, toplumsal içgüdünün duygusal bir anlatım biçimidir. Kölenin efendisine, memurun görevine, askerin yurduna sadakati anlamındaki bağlılık, eski söyleyiş biçimiyle sadakat, sadık olma durumunu anlatmaktadır. Genel olarak söylenirse bağlılık, en yüksek derecede bir duygudur. Bir kişiye, bir düşünceye, bir kuruma, kendimizden daha büyük gördüğümüz bir

şeye karşı bağlılık gösterme, yerine getirmek zorunda olduğumuz bir yükümlülüğü anlatır (Balay, 2000: 14).

İnce ve Gül'e (2005) göre örgütsel bağlılık, kişinin belirli bir örgüt ile girdiği kimlik birliği ve bağlılığın birleşik gücü olarak ifade edilmektedir. Çalışanın örgüt ile girdiği kimlik birliğinin derecesi ve örgütün aktif bir üyesi olmaya devam etmeye istekli olmasıdır. Kişinin çalıştığı örgüt ile kurduğu kuvvet birliğinin ve kendisini örgütün bir parçası olarak hissetmesinin derecesidir. Yani örgütsel bağlılık, bireyin bir örgütle özdeşleşmesi ve kimlik birliğinin göreceli gücü olarak tanımlanmaktadır (Akıncı Vural ve Coşkun, 2007: 144).

O'Reilly ve Chatman (1986) örgütsel bağlılığın bireyin örgütle arasında hissettiği psikolojik bir bağ olduğunu, bireyin örgütsel özellikleri veya örgütün bakış açısını özümseme derecesini yansıttığını ifade etmişlerdir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013: 70).

O'Reilly'a (1991) göre örgütsel bağlılık genel olarak işe katılma, sadakat ve örgüt değerlerine olan inanç da dahil olmak üzere bireyin örgüte olan psikolojik bağlılığını ifade eder. Bağlılığın üç aşaması vardır: İtaat, dahil olma ve kimlik kazanma. İtaat aşamasında, birey karşılarındaki insanların etkisini kendini tanııtma amacıyla kabul eder ve örgüte dahil olmaktan gurur duyar. Son aşamada birey örgütün değerlerinin övgüye değer ve kendi değerleriyle hemen hemen aynı olduğunu fark eder (Ölçüm Çetin, 2004: 90).

Meyer ve Allen (1997) örgüt çalışan ilişkisi sonucunda oluşan örgütsel bağlılığın, çalışanın örgüte karşı hissettiği bağın gücünü ifade ettiğini, çalışanın örgüte olan psikolojik yaklaşımını ifade ettiğini ve çalışan ile örgüt arasındaki ilişkiyi yansıtan, örgüt üyeliğini devam ettirme kararına yol açan psikolojik bir durum olduğunu savunmuştur (Akıncı Vural ve Coşkun, 2007: 142).

Varoğlu (1993) Buchanan'a göre bağlılığı, örgütle özdeşleşme, işi benimseme ve örgüte sadakat unsurlarından oluşan bir bütünü ve örgütün amaç ve değerlerine, kişinin bu amaç ve değerlere göre belirlenen rolüne ve çıkara dayalı değerinden ayrı olarak, örgütün kendisine partizanca ve duygusal bağlanma olarak ifade etmiştir (İnce ve Gül, 2005: 4).

Robbins (1998), örgütsel bağlılığı çalışanlarla örgütün amaçlarının uyum içinde birbirini tamamlar şekilde olmasına bağlamış bunun olmaz ise olmaz kuralı olarak karşımıza çıktığını, çalışanların örgütleriyle ve onun amaçlarıyla özdeşleşerek kendi amaç, çıkar ve yararlarını gerçekleştirmeleri söz konusu olduğunu çalışanın örgütte kalma ve üyeliğini yürekten devam ettirme arzusunu ortaya koyduğunu savunmuştur (Eren, 2015: 555).

İnce ve Gül (2005) örgüte bağlılığı, personelin örgütte çalıştığı süre içinde sarf ettiği emek, zaman, çaba, edindiği statü ve para gibi değerlerin örgütten ayrıldığı zaman kaybedeceği ve bütün yaptıklarının boşa gideceği korkusu sonucu oluşan bağlılık olarak tanımlamıştır. Ayrıca çalışanın, örgüte duygusal olarak bağlılık hissetmediğini, bağlanmadığı takdirde kaybedeceklerini düşündüğü için örgüte bağlandığını, devam ettiğini ve kişinin bazı yan bahislere girerek çıkarlarıyla birleştirdiğini ifade etmiştir (Akıncı Vural ve Coşkun, 2007: 144).

Bakan'a (2011) göre artık günümüzde başta gelişmiş ülkeler olmak üzere hemen her ülkede ve her firmada insan faktörü sıradan bir üretim faktörü olmaktan çok diğer üretim faktörlerini yöneten, yeni fikirler geliştiren, yenilikçi, yaratıcı ve rekabet sağlayıcı önemli bir varlık olarak kabul görmektedir ve insan kaynağının örgüte bağımlı kılınması önemli bir konu olarak ortaya çıkmaktadır (Bakan, 2011: 41).

Türkiye’de yapılan çalışmalarda örgütsel bağlılık “organizational commitment” kavramının başlıca iki anlamda sözlendirildiği görülmektedir. Buna göre Tuncer (1995) ve Varoğlu (1993) bu kavramı, örgütsel bağlılık; Balcı (2003) ve Celep (1996), örgütsel adanmışlık şeklinde adlandırmışlardır. Mottaz (1989), Reichers (1985), Haarr (1997), Joolideh ve Yeshodhara (2009), Rutowski ve diğerleri (2009) örgütsel bağlılık kavramının farklı biçimlerde kullanıldığı, bu konuda farklı tanımların ortaya çıktığını ifade etmişlerdir. Buna göre örgütsel bağlılık (Balay, 2000: 14-16):

- Örgütsel çıkarları karşılayacak şekilde hareket etmek için içselleştirilmiş normatif baskıların bir toplamı (Wiener, 1982).
- Bireyin belli bir hareket tarzına ve çevresindeki kişilere bağlılık duyması ile belli davranışlara yönelmede kişinin, kendisini taahhüt altına koyması (Kiesler, 1971).
- Sosyal örgüte ve örgütsel role bağlılık (Fukami ve Larson, 1984; Biggart ve Hamilton, 1984).

- Bireyle örgüt arasında meydana gelen ve katılan açısından maliyete göre daha fazla ödül almayı anlatan değişim ilişkisi (Hrebiniak ve Alutto, 1972).
- İş görenin örgütte kalma ve onun için çaba gösterme arzusu ile örgütün amaç ve değerlerini benimsemesi (Morrow, 1983; Randall ve Cote, 1991).
- Kişinin kimliğini örgüte bağlayan tutum ve eğilimler (Sheldon, 1971).
- İş görenin iş yerine psikolojik olarak bağlanması (Becker ve diğerleri, 1996).
- Kişinin belli bir hareket tarzına bağlılığı; açık bir ödül veya ceza olmasa bile yapılı sevmeye ve ona devam etme isteği (Schwenk, 1986).
- İş görenin iş yerine psikolojik olarak bağlanması (Becker ve diğerleri, 1996).
- Örgütte kalma isteği duyarak, örgütün amaç ve değerleriyle, birincil hedef olarak maddi kaygılar götürmeksizin özdeşleşme (Gaertner ve Nollen, 1989).
- Örgütün amaç ve değerlerine taraflı, duygusal bağlılığı, amaç ve değerler kapsamında bireyin, rolünü örgütün iyiliği için yapması (De Cotiis ve Summers, 1987).
- Bir örgütün çoklu öğelerinin (üst yönetimi, müşterileri, sendikaları ve genel anlamda toplumu içine alabilir amaçlarıyla özdeşleşme sürecidir (Reichers, 1985).

Örgütsel bağlılık konusunda yapılmış birçok çalışma bulunmasına rağmen, örgütsel bağlılığın kavramsal olarak ne anlama geldiği hususunda genel kabul görmüş bir tanım bulunmamaktadır (Bakan, 2011: 7-10).

Literatürde yer alan bazı tanımlar şunlardır:

- Bireyin belirli bir örgüt ile girdiği kimlik birliği ve bağlılığının birleşik gücüdür (Leong, 1996).
- Çalışanın örgütü ile kurduğu kuvvetli kimlik birliğinin ve kendisini örgütün bir parçası olarak algılamasının derecesidir (Schermerhorn, Hunt ve Osborn, 1994).
- Bireyin çalıştığı örgüt ve örgütün yönetsel amaçlarına yönelik gösterdiği bütünleşme duygusu ve örgütün başarısı için çaba sarf etmeye, kararlara katılmaya ve yönetsel değerleri içselleştirmeye kendini hazır hissetme düzeyidir (Brewer, 1996).
- Kişinin örgütle özdeşleşmesinin ve örgüte katılımının gücüdür (Porter, Steers, Mowday ve Boulian, 1974).
- Örgütün amaç ve değerleri ile bireyin amaç ve değerlerinin bütünleşmesi veya uyumlaşması sürecidir (Hall, Schneider ve Nygren, 1970).

Bu tanımların büyük çoğunluğunda bireyin çalıştığı örgütün amaç ve değerlerini kabullenmesi, bu amaçlara ulaşabilmek için kendisinden beklenilenden daha fazla çaba sarf etmesi, örgütüyle kimlik bütünleşmesini gerçekleştirmesi ve örgütteki üyeliğinin devamı için güçlü bir istek duyması gibi bağlılığı ifade eden ögelere yer verilmiştir. Örgütsel bağlılık bireye, zamana göre farklılıklar gösteren, farklı değerlendirilebilen ve algılanabilen subjektif bir yapıya sahip olmakla birlikte, bir bireyin örgütüne bağlılık gösterip göstermediğini belirleyen şu önemli kriterler literatürde yer almaktadır (Balay, 2000: 15):

- Örgütün amaç, hedef ve değerlerini benimseme: Kendi amaç, hedef, vizyon ve değerleri ile örgütsel amaç, hedef, vizyon ve değerlerin uyduğunu hissedenden bireyin örgütsel bağlılığı yüksek düzeyde olacaktır.
- Örgüt için gerekli fedakarlıklarda bulunabilme: Bireyin benimsediği örgütsel amaç ve hedeflere ulaşabilmesi için formel görev tanımı ile kendisinden beklenilenden daha fazla çalışması ve görev üstü olumlu davranışlarda bulunması örgütsel bağlılığın önemli bir göstergesidir.
- Örgüt üyeliği sürdürebilmek için kuvvetli bir arzu duyması: Bireyin daha iyi şartlar sunulmuş olsa dahi başka bir örgütün iş teklifini kabullenmek yerine, örgütle çalışmaya devam etmeyi gönüllü olarak istemesi, söz konusu bireyin örgütüne bağlılık duyduğunu ifade eder.
- Örgütle özdeşleşme: Bireyin örgütsel amaç, hedef ve değerleri kabullenmesi ve örgütsel amaçları gerçekleştirebilmek adına kendisine hiçbir maddi yarar sağlamayacak olsa da yüksek performans düzeyi ile çalışması ve fedakarlıkta bulunmasıdır.

Morrow ve McElroy'a (1986) göre 1956'dan bu yana sürdürülen araştırmalar, iş görenlerin çalışmaya bağlılıkları ile ilgili 25'in üzerinde farklı kavram olduğunu göstermektedir. Örneğin bunlardan en sık kullanılan bazıları şunlardır: Protestan iş etiği (güç işlerin gerçekte iyi ve kendi başına bir amaç olduğu inancı); mesleğe önem verme (bir işin veya mesleğin kişinin hayatının bütününde önemli olması); işe sarılma (bir işin, kişinin günlük yaşamını işgal etme derecesi); merkezi yaşam ilgisi olarak iş (bireyin iş faaliyetlerini gerçekleştirmede tercih ettiği yer); örgütsel bağlılık (bireyin örgütte kalma, onun için çaba gösterme ve örgütün amaç ve değerlerine inanması ve onları benimsemesi. Bu kavramlar gerçek anlamda açıkça birbirine denk kavramlar değildirler (Balay, 2000: 15).

Greenberg ve Baron (1995) örgütsel bağlılığın üç faktör sonucu ortaya çıktığını ifade etmişlerdir (Akıncı Vural ve Coşkun, 2007: 144).

- Bireyin örgütün amaç ve değerlerini kabul etmesi
- Bireyin örgütsel amaçların gerçekleşmesine yardım etme isteği
- Bireyin örgütte kalma isteği

Örgüt üyeleri, kendilerini örgütün üyeliğine içten kaptırırlar. Üyeler, örgüt üyeliğini sürdürmek, örgütte kalmak isterler. Örgütten etkilenirler, kendileri de ortak çalışmayı etkilemek, ortak çabaya katkıda bulunmak için içten bir çaba gösterirler (Aydın, 2013: 73).

Bugünün rekabetçi ortamında kar amacı güden ve gütmeyen her türlü örgüt için örgütsel bağlılık çok önemli bir faktördür. Zira örgütsel bağlılık örgüt üyelerinin işle ilgili davranışlarını anlamada oldukça önemli teşhis ve tespitler sunmaktadır (İnce ve Gül, 2005 : 1).

Meyer ve Allen (1991) örgütsel bağlılığın bireyin örgütle ilişkisini nitelendiren ve örgüt üyeliğine devam etme veya etmeme kararıyla ilgili sonuçları olan psikolojik bir durumu yansıttığını ifade etmiştir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013: 70).

Bugüne kadar yapılan araştırmalar örgütsel bağlılığın; örgütün değer, misyon ve vizyonunu kabullenme, örgütle özdeşleşme, kalite geliştirme çabalarını yerleştirme, motivasyon sağlama, takım ruhunu geliştirme, güçlendirme, ekstra çaba sarf etme, gönüllü olarak örgütte kalma gibi çalışanların tutum ve davranışları ile doğrudan ilişkili olduğunu göstermektedir. Sonuç olarak bu tutum ve davranışların da iş tatmini, işgücü devir hızı, işten ayrılma niyetini azaltma ve kişisel ve örgütsel performans üzerinde olumlu etkiler yaptığı bilinmektedir (İnce ve Gül, 2005: 1).

Başaran (1982) örgütün yaşaması, iş görenlerin örgütten ayrılmamalarına bağlı olduğunu, iş görenler örgüte ne derecede bağlı olursa örgütün de o derecede güçlü olacağını ve örgütün yaşamını devam ettirmek için iş görenlerin örgütten ayrılmasını önlemeye çalıştığını bunu yaparken ücret arttırma yükselme olanağı sağlama, özendiriciler sunma vb. yollar izlediğini dile getirmiştir (Ölçüm Çetin, 2004: 90).

Bu doğrultuda mesleğine yüksek bağlılık duyan bireylerin aynı oranda örgüt etkinliğine sağladıkları katkının da yüksek olacağı söylenebilir. Çalışanların örgüte karşı olan bağlılık düzeylerini etkileyen en önemli faktörlerden biri de işten ayrıldıktan sonra bulabilecekleri iş fırsatları hakkında sahip oldukları algılarıdır. Aynı zamanda alternatiflerinin çok olduğunu düşünen bireylerin dikkatleri örgüt dışına yönelebilmektedir. Alternatif iş imkanlarının yanında bireylerin çalıştıkları örgütte sahip oldukları imkanları (ücret düzeyi, sorumluluk, iş alanı gibi) başka bir örgütte bulamayacakları da örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkileyebilir (Özen Kutanis, 2015: 55).

Martin ve Nicholls (1987) bağlılığın önemini artıran ve bütün örgütleri örgütsel bağlılığı güçlendirme doğrultusunda yönlendiren şu temel güçlerden söz etmektedirler (Bakan, 2011 : 42):

- Teknolojik gelişmelerin hızlanması
- Bilişim/İletişim devrimi
- Hızlı büyüyen ve gelişen hizmet sektörü
- Küresel rekabet

2.1.3. Örgütsel bağlılığın kavramsal sınıflandırılması

Etzioni'nin sınıflandırması

Örgütsel bağlılığı sınıflandırma ile ilgili yapılan ilk çalışmalardan biri Etzioni'ye aittir. Etzioni, üç tür bağlılık sınıflandırması yapmıştır.

- Ahlâki bağlılık: Örgütün amaçları, değerleri ve normlarını içselleştirme ile otoriteyle özdeşleşme temeline dayanmaktadır. Bireyler, toplum için faydalı amaçları takip ettiklerinde örgütlerine daha çok bağlanmaktadır.
- Hesapçı bağlılık: Örgüt ile üyeleri arasındaki alışveriş ilişkisini temel almaktadır. Üyeler, örgütlerine katkıları karşılığında elde edecekleri ödüllerden dolayı bağlılık duymaktadırlar.
- Yabancılaştırıcı bağlılık: Bireyler, davranışların sınırlandırıldığı durumlarda oluşan ve örgüte doğru olumsuz bir yönelimi ifade etmektedir. Birey, psikolojik olarak örgüte bağlılık duymamakta fakat üyeliğini devam ettirmektedir. Ahlaki açıdan yaklaşma,

örgütün amaçları, değerleri ve normlarının içselleştirilmesi ile örgüte pozitif ve yoğun bir yöneliştir. Hesapçı bağlılıkta, örgütle daha az yoğun bir ilişki söz konusu iken yabancılaştırıcı bağlılıkla, bireysel davranışın sınırlandırılması sonucu örgüte karşı takınılan olumsuz tutum temsil edilmektedir (Varoğlu, 1993: 88).

Örgütsel bağlılık kavramının sınıflandırılması Etzioni'nin yapmış olduğu çalışma ile birlikte başlamaktadır. Örgütsel bağlılığın sınıflandırılmasında odaklanılan görüş "örgüt üyelerinin örgütün yönergelerine uyumu" düşüncesine dayanmaktadır. Bu bağlamda örgüt çalışanları üzerindeki örgütün gücü bağlılığın kaynağını oluşturmaktadır. Örgütsel bağlılık yabancılaştırıcı bağlılık, çıkara dayalı bağlılık ve ahlaki bağlılık olmak üzere üç biçimde değerlendirilmektedir. Yabancılaştırıcı bağlılık örgüte karşı yoğun biçimde çalışanların olumsuz eğilimlerini ifade etmektedir. Bu bağlılık genellikle çalışanların örgütü zararlı veya istemese de çalışmak zorunda kaldığı bir yer olarak gördüğü zaman ortaya çıkmaktadır (Varoğlu, 1993: 92).

Çalışanların yabancılaştırıcı bağlılık tutumlarında bir bakıma çalışanların örgütsel bağlılıkları bulunmamaktadır. Çıkara dayalı bağlılık, çalışanların örgüte karşı düşük yoğunlukta olumlu veya olumsuz bağlılık geliştirmesidir. Bu açıdan çıkara dayalı bağlılık durumunda çalışanlar ile örgüt arasında bir alışveriş ilişkisi doğmaktadır. Örneğin çalışanlar kendilerine verilen ücret oranında veya örgütte bulunduğu mevki oranında örgütsel bağlılıkları da değişmektedir. Ahlaki bağlılık ise, çalışanların örgüte karşı yoğun biçimde olumlu bağlılık hissetmeleri anlamı taşımaktadır. Ahlaki bağlılıkta örgüt kuralları ve değerleri çalışanlar tarafından içselleştirilmekte ve örgütün amacını ve örgütteki işini değerli gören çalışanlar, yaptıkları işleri öncelikle değer verdikleri için yapmaktadırlar. Etzioni (1961) çalışanların yukarıda ifade edilen üç bağlılık biçiminden yalnızca birisini benimsediklerini öne sürerek, bağlılık tutumlarını kategorize etmeye çalışmaktadır (Balay, 2000: 89).

Becker'in sınıflandırması

Örgütsel bağlılık kavramına ilişkin Becker (1960) bahis yanlı bir yaklaşım öne sürmekte ve çalışanların bazı bahis davranışlarına girerek, çıkarlarını dolaylı bahis davranışlarıyla ilişkilendirdiğini ifade etmektedir. Davranışsal bağlılık olarak da ifade edilebilen bu bağlılık biçiminde, kaybedeceği yatırımları değerlendiren çalışanların, belirli biçimde

davranışlar sergilemelerine devam etmeleri biçiminde ortaya çıkmaktadır. Çalışanlar örgüte karşı bir duygusal bağlılık hissetmemekte fakat duygusal olarak bağlanmadığı zaman, kaybedeceklerini değerlendirerek bir bağlılık oluşturmakta ve davranışlarına bu biçimde yön vermektedir. Bu bağlamda bahis davranışları, çalışanların davranışları konusunda vermiş oldukları kararların, davranışlarıyla bir ilişkisi olmayan çıkarlarını etkilemesi temeline dayanmaktadır (Zadeoğluları, 2010: 38).

Örgütsel bağlılık çalışanlar ile örgütün karşılıklı taraflar olarak bahse girdikleri bir süreç olarak değerlendirilebilir. Çalışanlar bir şeyler ortaya koyarak ve örgüte yatırımlar yaparak bahse girmektedir. Böylelikle ortaya konan şey veya yatırımlar ne kadar değerli ise çalışanların bağlılıkları da aynı derecede artmaktadır (Becker, 1960). Çalışanların bahis kaynaklarını toplumsal beklentiler, bürokratik düzenlemeler, sosyal etkileşimler ve sosyal roller olmak üzere dört biçimde tanımlamaktadır. Bu kaynaklardan toplumsal beklentiler, çalışanların bahislere girmesini sınırlandıran çeşitli toplumsal yaptırımların olduğunu ifade etmektedir (Çetin, 2011: 62).

Bürokratik düzenlemeler örgüt tarafından ortaya konan ve çalışanların bahse girerek belirli biçimde davranmalarını zorunlu kılan yaptırımlardır. Sosyal etkileşimler çalışanların örgüt ortamındaki kişilerarası etkileşimlerinin davranışlarına yön verdiğini belirtmektedir. Son olarak sosyal roller ise çalışanların örgütteki rollerinin bir gereği olarak belirli biçimde davranmak zorunda oldukları anlamında kullanılmaktadır. Meyer ve diğerleri'ne (2002) göre tüm bu bahis kaynaklarının temelinde çalışanların ekonomik, sosyal veya psikolojik çıkarları yer almakta ve çalışanlar, çıkarları doğrultusunda örgütteki konumları gereği bağlılık davranışları sergilemektedir (Çetin, 2011: 62).

O'Reilly ve Chatman'ın sınıflandırması

Örgütsel bağlılığı, bireyin örgütü için hissettiği psikolojik bağ olarak tanımlayan O'Reilly ve Chatman (1986), bir örgüte bağlılığı üçe ayırmaktadır:

- Uyum bağlılığı: Bağlılık, paylaşılmış değerler için değil, belirli ödülleri kazanmak için oluşmaktadır. Bu bağlılıkta, ödülün çekiciliği ve cezanın iticiliği söz konusudur.

- Özdeşleşme bağlılığı: Bağlılık, diğerleriyle doyum sağlayıcı bir ilişki kurmak veya ilişkiyi devam ettirmek için meydana gelmektedir. Böylece birey, bir grubun üyesi olmaktan gurur duymaktadır.
- İçselleştirme bağlılığı: Tümüyle bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyuma dayanmaktadır. Bu boyuta ilişkin tutum ve davranışlar; bireylerin, iç dünyalarını örgütteki diğer insanların değerler sistemiyle uyumlu kıldığında gerçekleşmektedir (Balay, 2000: 73).

Kanter'in sınıflandırması

Örgütsel bağlılık kavramını üçe ayıran Kanter (1968) ise farklı bir açıdan konuya yaklaşmaktadır. Kanter (1968) örgütsel bağlılık kavramını devamlılık bağlılığı, kenetlenme bağlılığı ve kontrol bağlılığı olmak üzere üç biçimde ele almaktadır. Devamlılık bağlılığı çalışanların çeşitli örgütsel fedakârlık ve yaptırımlardan dolayı örgütten ayrılmanın zor olduğunu öne sürerek, örgütün sürekliliği için kendilerini adanmışlar olarak ifade edilmektedir. Kanter'in (1968) öne sürdüğü bu bağlılık sınıflandırmasının bir özelliği, çalışanların bu üç bağlılık biçiminden üçünü de aynı anda benimseyebilmesidir. Örneğin çalışanlar, örgüte kendilerini adayarak devamlılık bağlılığı gösterirken; aynı zamanda örgütsel sosyal ilişkilerinin güçlü olması çalışanların kenetlenme bağlılığını da göstermelerine neden olabilecektir (Çetin, 2011: 58).

Wiener'in sınıflandırması

Söz konusu sınıflandırmayla, araçsal bağlılık ve örgütsel bağlılık (normatif-oral bağlılık) ayırımına dayanan kuramsal bir model oluşturulmuştur. Araçsal bağlılık; hesapçı, yararcı, kendi ilgi ve çıkarlarına dönük olmayı ifade ederken, örgütsel bağlılık ise değer veya moral temeline dayanan güdüleme ile gerçekleşmektedir. Bu örgütsel bağlılığı oluşturan inançlar, içselleşmiş baskılar yaratmak suretiyle kişinin, örgütsel amaç ve çıkarları karşılayacak biçimde davranmasını sağlamaktadır. Böylece araçsal güdüleyici eylemler, kişinin kendisine yönelimli iken, örgütsel bağlılık eylemleri örgütsel eğilimler taşımaktadır. İş gören ile örgüt arasında değişimsel bağlılık olarak da adlandırılan bu bağlılık türünde örgüt, iş görenin bazı güdülerini doyururken; dönüşte iş görenden örgüte katkı yapmasını beklemektedir. Değişim ilişkisi, bir dereceye kadar dengede veya iş görenin lehine olduğu sürece iş gören, örgütten ayrılmayı istemeyerek ona bağlılık duyacaktır (Balay, 2000).

Argyris'in sınıflandırması

Örgütsel bağlılık için diğer sınıflandırmalardan farklı bir bakış açısı Argyris (1998) tarafından yapılmıştır. Bu bakış açısı bağlılığı, ekonomi, strateji, finansal yönetim gibi örgütsel uygulamaların temelini oluşturan bir faktör olarak açıklamaktadır. Bağlılık, örgüt için çalışanları harekete geçiren bir güç olarak değerlendirilmekte, bağlılık olmadan örgütsel girişimin veya düşüncelerin uygulanamayacağı öne sürülmektedir. Bağlılık tarafından içsel bağlılık ve dışsal bağlılık olmak üzere ikiye ayrılmaktadır.

İçsel bağlılık çalışanların örgüte yönelik çabalara kendi istekleriyle katılmalarıdır. Bir bakıma çalışanlara inisiyatif verme olarak da düşünülen bu tür bağlılık, örgütün beklentileri doğrultusunda, çalışanların arzu ve içsel motivasyonlarıyla hareket etmeleridir. Buna karşın dışsal bağlılık çalışanların kendi tutum ve davranışları konusunda çok az kontrole sahip olmasıdır. Yani inisiyatifin çalışandan yönetime geçtiği dışsal bağlılıkta çalışandan istenilen, yalnızca örgüt tarafından belirlenen görevlerin yapılmasıdır. Böylelikle tüm davranışlar örgüt tarafından belirlenmekte ve çalışanlar örgüte karşı dışsal olarak bir bağlılık geliştirmektedirler (Çetin, 2011: 63).

Allen ve Meyer'in sınıflandırması

Literatürde yaygın olarak kabul gören bu sınıflandırma, Meyer ve Allen (1984) tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu bilim adamları, ilk olarak öne sürdükleri modelde, örgütsel bağlılığı duygusal ve devamlılık bağlılığı olarak ikiye ayırmaktadır. Daha sonra, Weiner (1982)'in öne sürdüğü normatif bağlılık kavramını da modellerine eklemişler ve örgütsel bağlılığı duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık olmak üzere üç boyutta ele almışlardır.

Duygusal bağlılık, bireyin örgüte karşı yakın ilgili olmasını, kendisini örgütle özdeşleştirmesini ve örgüte duygusal açıdan bağlılık göstermesini içermektedir. Örgüte karşı güçlü duygusal bağlılık hisseden çalışanlar, örgütle bütünleşmekte ve örgütlerine anlamlı katkılarda bulunmak için daha fazla motivasyona ve isteğe sahip olmaktadır. Duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanlar, örgütleriyle bütünleştiklerinden örgüt üyeliklerini de sürekli devam ettirmek istemektedirler (Polat ve diğerleri, 2011: 158).

Devamlılık bağıllığı, örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek oluşuna, başka bir alternatifin olmayışına bağlıdır. Başka bir ifadeyle, devamlılık bağıllığı çalışanların örgütte kalmaya ihtiyaç duymaları sonucu gelişmektedir. Normatif bağıllık ise çalışanların sorumluluk ve ahlaki bir yükümlülük duygusu ile kendilerini zorunlu hissettikleri için örgüte bağıllık duymalarıdır (Eroğlu, Adıgüzel ve Öztürk, 2011: 107). Normatif bağıllığa sahip kişiler, örgüte karşı sadakat normlarıyla hareket ederek, en uygun davranışları sergileme ve örgüt için iyi olanı yapma motivasyonu taşımaktadırlar (Demir, 2013: 45).

2.1.4. Örgütsel bağıllık kavramının önemi

Ceylan ve Şenyüz'a (2003) göre örgütsel bağıllıkla ilgili olarak bugüne kadar oldukça kapsamlı araştırmalar yapılmıştır. Bunun nedeni örgütsel bağıllığın işten ayrılma, işe geç kalma, performans ve devamsızlık gibi önemli bireysel ve örgütsel sonuçlarının olmasıdır (İnce ve Gül, 2005: 11).

Ölçüm Çetin'e (2004) göre örgütsel bağıllık, beş nedenden dolayı örgütler için yaşamsal bir konu haline gelmiştir. Bu kavram; ilk olarak işi bırakma, devamsızlık, geri çekilme ve iş arama faaliyetleri ile ikinci olarak iş doyumu, işe sarılma, moral ve performans gibi tutumlar, duygusal ve bilişsel yapılarla; üçüncü olarak özerklik, sorumluluk, görev anlayışı gibi çalışanın işi ve rolüne ilişkin özelliklerle; dördüncü olarak yaş, cinsiyet, hizmet süresi ve eğitim gibi çalışanların kişisel özellikleriyle ve son olarak bireyin sahip olduğu bağıllık kestiricilerini bilmeye yakından ilişkilidir (Akıncı Vural ve Coşkun, 2007: 147).

Örgütsel bağıllık, örgütlerin varlıklarını koruma uğraşlarının hem temel etkinliklerinden hem de nihai hedeflerinden biridir. Çünkü örgütsel bağıllığı olan bireyler daha uyumlu, daha doyumlu, daha üretken olmakta, yüksek derecede sadakat ve sorumluluk duygusu içinde çalışmakta, örgütte daha az maliyete neden olmaktadır (Balcı, 2003: 15).

Çalışanın yüksek seviyede örgüte bağıllığı, örgüt ve çalışan için olumlu bir etmendir. Örgütsel bağıllığı yüksek olan kişilerin çalıştıkları örgüt hakkındaki görüşlerinden bazıları şöyledir:

- Bu şirketin başarılı olabilmesi için benden beklenilenin üstünde bir çaba göstermeye istekliyim.

- Yakın arkadaşlarıma bu şirkete girmelerini tavsiye ederim.
- Kendimi bu şirketin bir parçası olarak görüyorum.
- Bu şirkette çalışmayı sürdürebilmek için uğruna bana verilen hemen hemen her görevi yapmaya hazırım.
- Bu şirket çalışabileceğim birçok şirket içinde en idealidir.
- Beklenmedik bir durum olmadıkça bu şirkette çalışabileceğim sürece çalışırım (Akıncı Vural ve Coşkun, 2007: 148).

Örgütsel bağlılık, çalışanın aidiyet duygusunun pekişmesi ile doğrudan ilişkilidir. Bu nedenle yönetsel çalışmalar ile gerçekleşen aidiyet duygusunun pekişmesi işlevinin önemi unutulmamalıdır. Çalışanların örgüte karşı bağlılık hissetmeleri, kişisel performansın ve dolayısıyla da başarının anahtarıdır. Örgütsel bağlılık, hedeflere ulaşmada kritik öneme sahip faktörlerin başında gelmektedir. Örgütlerin en önemli amaçlarından birisi, çalışanların yetenek ve becerilerini geliştirerek onlardan optimum seviyede verim almak ve örgütsel bağlılıklarını arttırmaktır. Çalışanların örgütsel bağlılık duymaları genel olarak örgüt kültürü, değerlerini ve hedeflerini benimsemelerini ifade etmektedir. Bu bağlamda örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların, bağlılığı olmayanlara göre örgüte ve üretime katılımı da yüksek olmakta ve daha iyi performans sergilemektedirler. Yüksek düzeyde örgütsel bağlılık, çalışanları problem üreten değil, problem çözen bireyler haline getirmektedir. Görevlerini yerine getirmede ve hedeflere ulaşmada ekstra çaba sarf eden yüksek düzeyde bağlılığı olan çalışanların, örgüt ile olumlu ilişkiler kurdukları ve uzun süre örgütte kaldıkları da bilinmektedir. Birçok faktörden etkilenen örgütsel bağlılık, özellikle de bireysel inisiyatif ve özerkliğe sahip olma, kararlara katılabilme, risk toleransı, yönetimin desteği, kontrol, ödüllendirme sistemleri, fikir ayrılıklarına gösterilen tolerans, örgüt içindeki iletişim modellerinden etkilenmektedir (Akıncı Vural ve Coşkun, 2007: 188-189).

2.1.5. Örgütsel bağlılığın sonuçları

Örgütsel bağlılığın sonuçları incelendiğinde, örgütsel bağlılığın iş tatmini, performans, devamsızlık, işe geç kalma, işgücü devri ve işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olduğu görülmüştür. Nitekim Açıkalin (2011) ve Karahan (2009) yaptıkları araştırmada örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasında güçlü bir ilişki tespit etmiştir. Araştırmadan çıkan sonuç,

“Bağlılığı yüksek olanların iş tatmini de yüksektir” şeklinde olmuştur (Özen Kutanis, 2015: 55).

Örgütsel bağlılık kavramına duyulan yoğun ilgi, çalışanların örgüte duydukları bağlılığın örgütlerin devamı ve verimliliği üzerindeki etkilerinden kaynaklanmaktadır. Bu nedenle bağlılığa neden olan etmenlerin yanı sıra bağlılığın sonuçlarına ilişkin de yüzlerce araştırma vardır. Bu araştırmalarda bağlılığın bireyler, örgütler ve çalışma grupları açısından sonuçları incelenmiştir (Atalay, 2007: 52).

Bireyler açısından sonuçları

Bağlanmanın bireysel sonuçları ile ilgili çalışmalar örgüte yüksek bağlılığın çalışanlar açısından doğurduğu olumlu bazı sonuçlar üzerinde odaklanmıştır. Bireyler açısından bakıldığında yüksek düzeyde bağlılık beraberinde kendini güvende hissetme, ait olma, amaç ve hedefleri olma, etkili olma gibi bazı olumlu duygular yaratmaktadır. Özellikle iş dışındaki sosyal ilişkileri az olan veya ailesi olmayan bireyler için örgüte bağlılığın sonuçları çok daha olumludur. Bireysel açıdan bakıldığında örgüte bağlanmanın bazı olumsuz sonuçları da vardır. Örgüte yüksek düzeyde bağlı olmak bireylerin kariyer gelişimleri ve hareketliliğini olumsuz etkileyebilmektedir. Tek bir örgüte bağlılık kariyer gelişimi ve kendini geliştirme açısından önemli olan örgütler arası hareketliliği engellemektedir. Örgüte aşırı bağlanma bireylerin aile ve sosyal ilişkilerini de olumsuz etkileyebilmektedir. Örgüte ve kariyere aşırı bağlı kişilerin zaman ve enerjilerinin çoğunu örgüt için harcamaları ve aileye karşı sorumluluklarını yerine getirmede yaşadıkları sıkıntı hem ilişkilerde gerginliğe hem de kişinin kendi içinde stres yaşamasına neden olabilmektedir (Atalay, 2007: 52).

Çalışma grubu açısından sonuçları

Çalışma grupları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki örgütsel bağlılık araştırmalarında en az incelenen konulardan biridir. Araştırmalar bağlılık düzeyi yüksek bireylerden oluşan çalışma gruplarında devamsızlık ve işi bırakma eğiliminin daha düşük, performansın daha yüksek olduğunu göstermiştir. Bağlılık düzeyinin yüksek oluşunun gruplar açısından bazı olumsuz sonuçları da vardır. Bağlılık düzeyi yüksek bireylerden oluşan gruplar örgütün amaç ve işleyişini sorgulamamakta ve yeni düşüncelere kapalı olmaktadır. Bu durum

yaratıcılık ve gelişimi olumsuz etkilemektedir. Ayrıca bu gruplarda işten ayrılma oranı düşük olduğu için yeni kişilerin getireceği yeni düşünce ve yaklaşımlardan yararlanma şansları da azalmaktadır (Atalay, 2007: 53).

Örgüt açısından sonuçları

Örgütsel bağlılığa özellikle örgütsel davranış alanında çalışan araştırmacılar tarafından gösterilen yoğun ilginin en önemli nedeni bağlılığın yarattığı örgütsel sonuçlardır. Özellikle günümüzün aşırı rekabetçi ve kar amaçlı ortamında örgütlerin nitelikli, çalışkan ve az sayıda personel çalıştırmak yönündeki eğilimleri ve nitelikli personelin alternatif iş olanaklarının daha fazla olması örgütsel bağlılığın önemini arttırmaktadır. Bu nedenle araştırmacıların örgütsel bağlılıkla ilgili en çok inceledikleri konu bağlılığın örgütler açısından yarattığı sonuçlardır. Araştırmalar örgütsel bağlılığın yüksekliği ile işten ayrılma eğilimi ve devamsızlık arasında olumsuz bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Ancak burada önemli olan nokta işi bırakma eğiliminin farklı nedenlerinin olabileceğidir. Kişi daha iyi olanaklar sağlayan başka işler bulabileceği için işten ayrılmak istiyor olabilir, evlilik, ailenin yer değiştirmesi gibi nedenlerle işten ayrılmak istiyor olabilir veya sağlık sorunları gibi zorunlu nedenlerle işten ayrılma eğiliminde olabilir. Dolayısı ile örgütsel bağlılıkla işten ayrılma arasındaki ilişki incelenirken diğer nedenlerin de dikkate alınması gerekir. Ancak çalışanların örgüte körü körüne bağlı oluşunun örgüt açısından olumsuz sonuçları da vardır. Bu tür çalışanlar değişime uyum sağlama ve yenilik yapma yeteneğinden yoksundurlar. Bağlılık örgütün esnekliğini azaltır. Çalışma grupları için olduğu gibi örgütün tümü için de değişiklik gerektiren fırsatların gözden kaçmasına neden olabilir. Bu açıdan bakıldığında özellikle örgütün politika ve stratejilerinin belirlendiği üst yönetim düzeyinde yüksek bağlılığın sonuçları örgüt açısından daha zararlı olabilir (Atalay, 2007: 54-55).

Örgütsel bağlılığın yüksek oluşunun örgüte sağladığı yararlardan biri de bağlılığı yüksek kişilerin örgütün amaç ve değerleri ile ters düşen olayları veya kişileri üst yönetime ihbar etmeleridir (Cengiz, 2001: 72).

2.1.6. Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler

Kişisel faktörler

Bağlılığı etkileyen kişisel faktörlerden bazıları; cinsiyet, yaş, çalışma süresi, eğitim düzeyi ,medeni durum, istihdam durumudur. Örgütsel bağlılığın kişisel özelliklerin değişkeninden etkilenip etkilenmediği konusunda yapılan fazla sayıda araştırma mevcuttur. Awamleh, (1996), Dick ve Metcalfe (2001), Kwan ve Banks (2004) çalışmalarında örgütsel bağlılık ile kişisel özellikler arasında ilişki tespit etmiştir. Chow (1994), Yalçın ve İpek (2005), Chen, Silverthorne ve Hung (2006) ise anlamlı bir ilişki tespit edememiştir (Özen Kutanis, 2015: 54).

Yaş, eğitim düzeyi, çalışma süresi ve cinsiyet gibi demografik özelliklerin yanı sıra, başarı gereksinimi gibi bireyin örgütten beklentilerinin ne düzeyde karşılanıyor olduğu ve psikolojik sözleşme, örgütsel bağlılığın belirleyicilerinden olan kişisel faktörler olarak literatürde yer almaktadır (Bakan, 2011: 122).

Örgütsel bağlılık dinamik bir yapıya sahiptir. Çalışanların örgüte karşı duydukları bağlılık düzeyi değişik faktörlerden farklı düzeylerde etkilenmekte ve bireyler sürekli bu faktörlerin etkilerini değerlendirerek bağlılık düzeylerini belirlemektedirler. Örgütsel bağlılığı etkileyen bu faktörlerin ortak noktası bireylerin örgütte kalma kararlarını vermelerinde belirleyici bir rol üstlenmeleridir (Özen Kutanis, 2015: 54).

Cinsiyet

Aven ve diğerleri (1993) cinsiyetin bağlılıkla ilişkisi çok sayıda araştırma ile ortaya konulmuştur. Önceleri bu araştırmalar daha çok erkek çalışanlar üzerinde yoğunlaşmış olmakla beraber, çalışan kadın sayısının artmasına paralel olarak kadınlarla ilgili araştırmaların sayısı da hızla artmıştır. Örgütsel bağlılık literatüründe, erkeklerin mi yoksa kadınların mı örgütlerine daha çok bağlılık gösterdikleri konusunda görüş ayrılıkları bulunmaktadır. Araştırmacılar farklı gerekçe ve nedenler ileri sürerek erkeklerin veya kadınların örgütsel bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğunu iddia etmektedirler. Kadın çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin erkeklere göre daha düşük olduğunu savunan araştırmacıların ileri sürdükleri nedenler şunlardır (İnce ve Gül, 2005: 61-63):

- Kadınların ailesel rollere verdikleri önem: kadınların her zaman aile yaşantılarına ve evle ilgili görev ve rollerine, erkeklere göre daha fazla önem vermeleri örgütsel kariyer ve değerlerin ikinci planda kalmasına neden olmaktadır. Dolayısıyla kadın çalışanlar örgütsel görev, rol ve kariyer beklentilerine yeterince zaman ayıramamakta ve bağlılık gösterememektedirler.
- Kadınların işgücüne katılmalarının önündeki engeller: Bu engeller kadınlara yönelik olumsuz tutumlardan, iş aile stresinden, rol çatışmasından, hukuksal normlardan, ahlaki, dinsel ve kültürel yapılardan ya da erkek çalışanlara yönelik insan kaynakları politikalarından ortaya çıkabilmektedir. Örneğin; şark kültürünün olduğu ülkelerde kadınların herhangi bir yerde çalışmalarına hoş gözle bakılmamaktadır. Aynı kültür grubuna girmemiz nedeniyle ülkemizde de hala kadınların evlerinde oturmaları görüşü yaygınlığını korumaktadır.

Hrebiniak ve Alutto'a (1972) göre yukarıdaki görüşün kadınların erkeklere oranla örgütlerine daha az bağlılık gösterdiğini iddia etmesine rağmen, literatürde kadınların erkeklerden daha fazla bağlılık gösterdikleri görüşü hakimdir. Kadın ağırlıklı işgücüne sahip işletmeler, kadınlara fırsat verildiği zaman, onların iş, ev ve aile rollerini başarıyla yerine getirdiklerini görmüşlerdir. Kadın çalışanların erkeklere oranla daha fazla bağlılık gösterdiği görüşünü savunan araştırmacıların ileri sürdükleri nedenler ise şunlardır (İnce ve Gül, 2005: 62-63):

- Kadın çalışanlar örgütlerinde daha istikrarlıdır: Kadınlar işlerini ve çalıştıkları örgütü sık sık değiştirmekten hoşlanmamaktadırlar (Angle and Perry, 1981). Aynı bulgular Hrebiniak ve Alutto (1972) tarafından da ileri sürülmektedir, ayrıca bu iki yazar tek başına yaşayanların evli olanlardan veya ayrı yaşayanlardan cazip iş seçeneklerine karşı daha olumlu eğilimde olduklarını saptamışlardır.
- Kadın çalışanların karşılaştıkları engeller motivasyonunu arttırmaktadır: Kadınlar erkeklere oranla bulundukları statüye gelebilmek için daha fazla engelle karşılaşmış, daha fazla zaman ve çaba sarf etmişlerdir. Bu durum kadınların motivasyonunu arttırarak örgütlerine daha fazla bağlılık göstermelerine neden olmaktadır.

Loscocco (1990) erkeklerin işi her şeyden üstün tuttukları, kadınların ise iş yerine aile içindeki rolleri daha fazla önemsedikleri, ailesel değerleri örgütteki kariyer fırsatı ve örgütsel değerlerden daha hayati gördükleri, bundan dolayı da erkeklerin kadınlara kıyasla örgüte daha fazla bağlandıklarını ifade etmiştir. Gökmen (1996), İnce ve Gül'e (2005) göre kadınlar her zaman aile yaşantılarına ve evle ilgili görev, sorumluluk ve rollerine erkeklere oranla daha fazla önem verdiklerinden örgütsel görev, rol ve kariyer beklentilerine yeterince zaman ayıramamakta ve bu da sonuçta örgütlerine olan bağlılıklarını erkeklere oranla güçsüz kılmaktadır (Bakan, 2011: 125-126).

Tsui ve diğerlerine (1992) göre cinsiyet farklılığının sadece bağlılık düzeyi ile değil aynı zamanda işgücü devri, performans ve işten ayrılma niyeti ile de ilişkili olduğu belirlenmiştir. Erkekler için farklı cinsler arasında çalışma, daha düşük düzeyde psikolojik bağlılık, buna karşın yüksek düzeyde devamlılık ve daha düşük düzeyde örgütte kalma isteğine yol açmaktadır. Kadınlar için farklı cinsler arasında çalışma, daha üst düzeyde örgütsel bağlılıkla ilişkili bulunmuştur. Cinsiyetin yanı sıra medeni hal durumu da örgütsel bağlılıkla ilişkisi açısından sık sık tartışmalara konu olmuştur (İnce ve Gül, 2005: 63-64).

Chiu ve Catherine'e (1999) göre medeni durumun bağlılık geliştirmede kritik bir değişken olduğu kabul edilmektedir. Yaşlı bağımlılara sahip olmanın ya da çocuk sahibi olmanın bireysel bağımlılığın geliştirilmesine daha etkili olduğu kabul edilmektedir (İnce ve Gül, 2005: 64).

Aven ve diğerleri'ne (1993) göre örgütte erkekler genellikle kadınlardan daha iyi pozisyonlarda ve daha yüksek ücretle çalıştıkları için örgüte daha fazla bağlanma gereksinimi duyarlar. Buna karşın Maier (1999) erkeklerle kadınların aynı düzeyde örgütsel bağlılık sergilediklerini ifade etmiştir (Bakan, 2011: 126).

Yaş

Angle ve Perry (1981) yaşın ilerlemesi ile birlikte bireyin alternatif istihdam olanakları bulma imkanı azalmaya başlayacağından dolayı, yaş arttıkça bireylerin örgütlerine daha bağımlı hale geleceklerini savunmuşlardır. Meyer ve Allen a (1997) göre yaş ilerledikçe bireylerin örgütte daha iyi pozisyonlarda görev almaları ve tecrübelerinin artmış olmasından dolayı da örgütsel bağlılıklarının artacağı kabul edilmektedir. Yaşlı çalışanlar

uzun süre aynı işi yaptıklarından dolayı hem kedilerine hem de bilgi ve tecrübelerine güvenirler ve bu güven ortamında örgütsel bağlılık güçlenmiş olur. Morris ve arkadaşları (1993) gençlerin bir an önce mesleki yaşantıya adım atabilmek adına motivasyonlarının yüksek olduğunu ve yaşlıların karşılanamayan beklentilerinden dolayı gençlerin yaşlılara göre örgütsel bağlılıklarının daha güçlü olduğunu ileri sürmüşlerdir (Bakan, 2011: 122).

Alvi ve Ahmed'e (1987) göre kişisel özelliklerle ilgili bir diğer önemli değişkeni de yaş oluşturmaktadır. Yaş faktörü genellikle kıdem ve hizmet süresi ile birlikte ele alınmaktadır. Yaşı tek başına bir demografik değişken olarak ele alan bir çalışmada, yaştan bağıllıkla ilişkisinin olumsuz yönde olduğu bulunmuştur (İnce ve Gül, 2005: 65) .

Crainer ve Dearlove (1999), D'amato ve Herzfeldt (2008) genç iş görenlerin şayet beklentileri mevcut örgütleri tarafından karşılanamıyor ise alternatif istihdam olanakları aradıklarını veya iyi bir iş fırsatı doğduğunda onu değerlendirmek için hiç düşünmeden örgütlerinden ayrıldıklarını ifade etmişlerdir (Bakan, 2011: 123).

Kırel tarafından 1999 yılında ülkemizde yapılan bir araştırmada genç çalışanların işlerini daha eğlenceli buldukları, daha istekli çalıştıkları ve yaşlı çalışanlara göre örgütlerine daha bağlı oldukları tespit edilmiştir (İnce ve Gül, 2005: 65).

Angle ve Perry (1981); Morris ve Sherman , (1981); Mathieu ve Zajac (1990); Naumann (1993) yaş değişkenini ele alan pek çok araştırmada, yaş arttıkça bağıllığın da arttığına ilişkin bulgular elde edilmişlerdir. Angle ve Perry (1981) çalışanların yaşı arttıkça, alternatif ya da farklı bir eğitim alma imkanlarının azaldığını, dolayısıyla çalışanların, üyesi oldukları örgütlere bağıllıklarının arttığını belirtmektedirler. Bir başka araştırmada ise, Meyer, Allen ve Smith (1993) yaşla örgütsel bağıllık arasındaki ilişkinin örgütsel bağıllığın her boyutu için ayrı ayrı incelenmesi gerektiğini savunmaktadırlar. Buna göre duygusal bağıllık, çalışanın yaşıyla birlikte artış gösterirken, devamlılık bağıllığı ise çalışanın yaşından etkilenmemektedir. Literatürde yaş ile örgütsel bağıllık arasında olumlu ilişkinin bulunduğunu ortaya koyan çeşitli araştırmalar bulunmaktadır. Yaştaki ilerleme kişinin iş sistemleriyle ilgili değerli kaynakları biriktirmesi anlamına gelmektedir. Bu durum çalışanın yıllar boyu yaptığı yatırımlar sebebiyle diğer örgütlerin ve iş alternatiflerinin çekiciliğini azaltmaktadır. Hrebiniak ve Alutto (1972) diğer taraftan, daha genç çalışanların fazla yatırımları olmaması sebebiyle, yaşlı çalışanlara göre örgütlerine

daha az bağıllık gösterdikleri ortaya koymuşlardır. Dolayısıyla bağıllığı düşük düzeyde olan genç çalışanların, işi bırakma eğilimlerinin daha yüksek düzeyde olduğunu ileri sürmek mümkündür (İnce ve Gül, 2005: 65-66).

Eğitim

Joiner ve Bakalis (2006) eğitim düzeyi yükseldikçe alternatif istihdam olanakları elde etme imkanı arttığından veya örgütün karşılamakta zorlanacağı beklentiler içerisine girileceğinden dolayı, eğitim seviyesi ile örgütsel bağıllık arasında negatif ilişkinin söz konusu olduğunu savunmuşlardır. Söylenilenlerin aksine Gallie ve White (1993) ise eğitim düzeyinin yüksek olması bireye daha fazla alternatif iş olanakları sunarak sevilen işin yapılması imkanını yarattığından dolayı, eğitim seviyesi ile örgütsel bağıllık arasında, sevilen işi yapıyor olmaktan kaynaklanan pozitif bir ilişkinin olacağını savunmuşlardır (Bakan, 2011: 123-124).

Angle ve Perry (1981) ve diğerlerine göre örgütsel bağıllığın belirleyicisi olarak ele alınan bir diğer değişken ise, çalışanların eğitim düzeyidir. Eğitim düzeyi ile örgütsel bağıllık arasında ters yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Çalışanın eğitim düzeyi arttıkça örgütsel bağıllığı azalmaktadır. Diğer bir ifadeyle çalışanın eğitim düzeyi azaldıkça, örgütsel bağımlılığı artmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 67).

Mathieu ve Zajac (1990) çalışanın eğitim düzeyi arttıkça, örgütün karşılayabileceğinden daha fazla beklentileri ortaya çıkacağını aynı zamanda alternatif iş imkanları da eğitim düzeyinin artmasına paralel olarak artış göstereceğini sonuç olarak bu gibi faktörler, çalışanın eğitim düzeyi arttıkça örgütsel bağıllık düzeyinin azaldığını ortaya koyduğunu ve örgütsel bağıllıkla eğitim düzeyi arasındaki ters yönlü ilişkiyi destekleyen çeşitli araştırmaların yanı sıra, bazı araştırmacılar, söz edilen ilişkinin açık ve güçlü olmadığına dair bulgular elde ettiklerini ve bu ilişkinin önemsenmemesi gerektiğini belirtmişlerdir (İnce ve Gül, 2005: 68).

En basit tanımıyla yönetimin işlerin insanlar aracılığı ile yapılması olduğunu dikkate alırsak, insan kaynağının niceliği ve niteliğinin ötesinde örgüte duydukları bağıllığın yöneticiler açısından ne kadar önemli olduğunu görürüz. Diğer üretim faktörlerinden farklı olarak daha aktif bir özellik gösteren insan kaynağı, kendi amaçlarına ulaştığı ölçüde

örgütsel amaçlar için çalışır ve ortamına katılır. Bu yüzden de sahip olunan insan kaynağının verimli ve etkili bir şekilde çalışabilmesi için örgüt amaçlarını benimsemesi ve örgütsel bağlılığının artırılması son derece önemli bir konudur (Akıncı Vural ve Coşkun, 2007: 141).

Hrebiniak ve Alutto'a (1972) göre daha ileri düzeyde bir formal eğitim almayı planlamayan çalışanların, daha ileri düzeyde eğitim almayı planlayan veya eğitimleri ile ilgili düşüncelerinde belirsizlik yaşayan çalışanlardan daha yüksek düzeyde örgüte bağlılık gösterdikleri ileri sürülmektedir (İnce ve Gül, 2005: 68).

Örgütlerin temel amacı var olan bütün kaynaklarını örgütsel amaçlar doğrultusunda en etkili ve en verimli şekilde kullanarak yaşamlarını sürdürmektir. Her canlı organizma gibi yaşamak ve ayakta kalmak zorunda olan örgütlerin, sosyal bir sistem olarak ele alınmaya başlamalarıyla beraber başarılarının sadece yapı, strateji ve teknoloji gibi maddi unsurlarla sınırlı kalmayacağı da anlaşılmıştır. Bu ise çoğu yöneticinin dikkatini sahip olduğu en değerli öz varlık olarak kabul edilen insan kaynağına yöneltmiştir. Öte yandan günümüz yoğun rekabet ortamında örgütler her zamankinden daha fazla küresel, müşteri ve öğrenme odaklı, takım çalışması ve sinerjiye önem veren, üretimi prensibe dayalı faaliyet göstermek durumundadır. Bu ise her şeyden önce arzu edilen örgütsel çıktıları gerçekleştirmek üzere fiziksel, duygusal ve entelektüel enerjisini birleştirebilen yüksek düzeyde bağlılığı olan insan kaynağını gerektirir (Akıncı Vural ve Coşkun, 2007: 141-142).

Tsui ve diğerleri (1992), Wiener'a (1982) göre diğerleriyle karşılaştırıldığında bireylerin farklı eğitim düzeylerinde olmaları, onların örgütte daha fazla kalma isteğini ortaya çıkarmıştır (İnce ve Gül, 2005: 68).

Çalışma süresi

McCaul ve diğerleri (1995), İnce ve Gül'e (2005) göre örgütsel bağlılık ile çalışılan süre arasında doğrusal bir ilişki bulunmakta olup, çalışılan süre arttıkça, örgütsel bağlılık da artar. Örgütte uzun süre çalışmış olan bireylerin örgüte harcamış oldukları emek ve zamanları yüksek olduğundan bu bireyler belirli bir statü elde etmiş ve çeşitli terfi imkanları yakalamışlardır. Bu tür yatırımlar bireyin vazgeçemeyeceği türden yatırımlar olduğu için birey kendisini örgüte bağımlı hissedecektir (Bakan, 2011: 123-124).

Çalışanların hedef ve değerleri ile örgütün hedef ve değerleri arasında uyum sağlanması, çalışanların örgütle özdeşleşerek amaçların gerçekleştirilmesi yönünde fedakarlıkta bulunabilmesi, örgüt üyeliğini devam ettirmeye istekli olmaları, örgütlerin varlıklarını koruyabilmeleri ve de özellikle kriz dönemleri dahil olmak üzere karşılaştıkları sorunları çözümleyebilmeleri açısından hayati önem taşımaktadır. Bu bağlamda vefalı çalışan, örgütün eksikliklerini görüp bunları kendi imkanları ile giderebilecek kadar çalıştığı yeri ekmek kapısı olarak benimsemiş çalışandır. Köroğlu'na (2006) göre vefalı çalışan, örgüte bağlılığını başarılı günlerde, her şey yolunda giderken değil, işlerin sarsıntıda olduğu ve başka yerlerden kendisine teklifler geldiği zamanda bile sürdüren kişidir (Akıncı Vural ve Coşkun, 2007: 142).

Örgütsel bağlılık, kişinin bireysel istek, amaç ve değerlerine katkıda bulunan, onların gerçekleşmesine vesile olan, örgütün amaçlarına bağlılık hatta sadakatle hizmet etme, örgüt lehine özverili davranma, kendini örgüte adama duygu ve tutumlarına denir. Örgütsel bağlılık ile birey örgütün değer ve amaçlarına katkıda bulunur, onun yararına hizmet eder, onu her türlü platform da savunur (Eren, 2015: 555).

Chow'a (1994) göre örgütsel bağlılık duygusunun örgütsel performansı pozitif yönde etkilediği, yine işe geç gelme, devamsızlık, işten ayrılma gibi olumsuz iş sonuçlarını azalttığı ve hatta ürün, hizmet kalitesini olumlu yönde etkilediğine inanılmaktadır. Örneğin günümüzde Japonların gün geçtikçe artan verimlilikleri, çalışanların örgütlerine duydukları bağlılık ve sadakat duygularının düzeyi ile açıklanmaktadır. Yüksek seviyede duyulan bağlılık, çoğu zaman daha fazla sorumluluk sahibi olma, daha fazla sadakat ve daha yüksek verimlilikle sonuçlanmaktadır. Örgütsel bağlılığın çalışanların moral, motivasyon ve performansını olumlu yönde etkileyerek düşük personel devri yaratacağının bilincinde olan çoğu yönetici açısından bu sürecin dikkatle ele alınması ve özellikle de arzu edilen örgütsel bağlılığı yaratacak örgüt kültürünün oluşturulup geliştirilmesi gerekmektedir (Akıncı Vural ve Coşkun, 2007: 142).

2.1.7. Örgütsel bağlılığın boyutları

Allen ve Meyer'in (1990) geliştirdiği modelde örgütsel bağlılık üç ayrı yaklaşımla ele alınmaktadır. Duygusal bağlılıkta bireyler, istedikleri için; devam bağlılığında gereksinim duydukları için; normatif bağlılıkta ise yükümlülük hissettikleri için örgütte kalırlar. Buna

göre iş gören, bu psikolojik durumların her birini farklı derecelerde yaşayabilir. Örneğin bazı iş görenler, örgütte kalma konusunda, hem güçlü gereksinim hem de güçlü yükümlülük duyarken; bunu içten gelen bir arzuyla yapmazlar. Bazıları ise, ne gereksinim ne de yükümlülük hissetmemelerine karşın, kendi arzularıyla örgütte kalmaya devam ederler. Bu nedenle, kişinin örgüte bağlılığı, bu psikolojik durumların her birinin toplamının bir yansımasıdır (Balay, 2000: 72).

Duygusal bağlılık

Allen ve Meyer'e göre örgütsel amaçları, stratejileri, politikaları, hedefleri, kuralları, ilkeleri, norm ve değerleri benimseme onlarla özdeşleşme, örgütün faaliyetlerini işlemlerini yürekten destekleme, örgütle kimlik özdeşliği kurma duygularına sahip olduğu takdirde duygusal bağlılık oluşur. Bunun nedeni, örgüte ve onun yöneticilerine inanma, saygı ve sevgi duyma, onlar tarafından ortaya konan örgütsel vizyon, misyon, strateji ve kültürel değerleri paylaşma, bu bağlılığın oluşmasında en önemli etkidir (Eren, 2015: 556).

Meyer ve Allen'a (1991) göre duygusal bağlılık, çalışanın örgütle bütünleşmesini, örgütle özdeşleşmesini, örgütün üyesi olmaktan memnuniyet duymasını yansıtmaktadır. Duygusal bağlılığı fazla olan çalışanlar sadece çok istedikleri için örgütte kalmaya devam ederler. Çalışanların örgütün değerlerini, hedeflerini ve amaçlarını benimsedikleri oranda hissettikleri bağlılıktır. Bu durumda çalışan, örgütün değerlerini güçlü bir şekilde kabul eder ve örgütün bir parçası olarak kalmayı ister. Bu durum, çalışanın örgüte bağlılığının en iyi şeklidir. Böylece çalışanlar, işe karşı olumlu tutum sergilerler ve gerektiğinde ek çaba göstermeye hazırdırlar. Güçlü duygusal bağlılıkla örgütte kalan çalışanlar, buna gereksinim duyduklarından değil, bunu istedikleri için örgütte kalmaya devam etmektedirler (Akıncı Vural ve Coşkun, 2007: 144).

Çalışan örgütü, toplum çevre ve kendisi için adeta vazgeçilmez bir varlık, hizmet edilmesi ve yüceltilip yükseltilmesi gereken bir kurum olarak görürler. Örgüt yöneticilerini de benzeşme gücü ya da karizmatik bir otorite olarak görür ve benimserler. Duygusal bağlılık, örgütsel bağlılık türlerinin en güçlüsü ve arzu edilen çeşididir. Örgütü içten benimseme, onun amaçlarından, norm ve değerlerine kadar sadık bir destekleyicisi olma duygusunun çalışanlarda oluşturulması, yöneticilerin yaratmak istedikleri en önemli davranış biçimidir.

Bu bağıllıkta çalışan, gerektiğinde menfaatlerini bir kenara bırakarak, içsel güdülerle kendinden, çıkarlarından fedakarlık edebilme erdemini göstererek örgüte ve yöneticilerine hizmet etmekten haz duyabilmektedir (Eren, 2015: 556-557).

Çalışanların örgütsel objeleri kabullenmesi ve onlarla özdeşleşerek örgüte bağlanmasıdır. Örgütün amaç ve değerlerini kabullenerek örgüt yararına çaba gösteren çalışanlar, bu bağıllık türünde yaşadıkları olumlu deneyimlerden etkilenmektedir. Nitekim bilinçli yönetilen güçlü örgüt kültürleri, işe eleman alma aşamasında kendine en uygun olduğuna inandığı kişileri işe alma eğilimindedir. Hemen akabinde bu kültürler, oryantasyon, sosyalizasyon ve motivasyon aşamalarından oluşan tüm yerleştirme sürecinde eğitimler, iç iletişim programları, iç halkla ilişkiler aktiviteleri, bazı finansal ve sembolik ödüller ile hızlı bir şekilde çalışanların örgüte bütünleşmesine çaba sarf etmektedir. Bu dönemdeki çalışanın örgüte ve kültüre uyumuna yönelik yapılan tüm çalışmalar, duygusal bağıllığın oluşmasında oldukça önemlidir. Örgüte yeni katılan bir üye, bu dönemde ait olma ve gruba katılma isteği duymakta, kendi değer ve beklentileriyle örgütsel değer ve beklentiler arasında uyum sağlamaya çalışmaktadır. Çalışan ve örgütün değer ve hedefleri arasında koordinasyonu kurmak ise oldukça önemli bir konudur. Bunu başarabilen örgütler, kendini örgütün bir parçası olarak gören ve manevi olarak örgüte duygusal bağıllık hisseden insan kaynağı unsuru ile rekabetçi fark avantajına sahiptir. Örgüt kültürünün değerleriyle, sembolleri, hikayeleri, lider ve kahramanları ile kültürün belirlediği davranış biçimleriyle bağıllık arasında doğrusal bir ilişki vardır (Akıncı Vural ve Coşkun, 2007: 156).

Allen ve Meyer'e (1990) göre duygusal bağıllıkları güçlü olan bireyler örgüt üyesi olmaktan mutlu oldukları için performansları yüksek olacaktır (Özen Kutanis, 2015: 55).

Allen ve Meyer'e (1990) göre örgüte duygusal bağıllığın, kişisel faktörler, işe ilişkin faktörler, iş yaşantıları ve yapısal faktörler olmak üzere çeşitli kategorilerde ele alınabileceği ileri sürülmektedir. Bunlardan, iş yaşantıları, örgütte ve iş rolünde iş görenin kendisini rahat hissetmesini sağlayan psikolojik gereksinimlerine ilişkin yaşantılardır. Mathieu ve Zajac (1990) başka yazarların da tutumsal bağıllık dedikleri bu bağıllık türünü, iş çevresine ilişkin duygusal tepkilerle yakından ilgili olduğunu, daha çok işe sarılma, birlikte çalışılan arkadaşlarından, işten ve mesleğe bağıllıktan sağlanan doyumla ilişkili olduğunu ifade etmişlerdir (Balay, 2000: 73).

Goffee ve Jones'a (2002) göre örgütün değer ve hedefleriyle özdeşleşen, kendini örgüte ait hisseden ve örgütün kimliğini içselleştiren çalışanın duygusal bağlılığı artmaktadır. Ait olma, sosyalleşme, dayanışma ve paylaşım gibi ihtiyaçların örgüt kültürü aracılığı ile giderilmesi çalışanın örgüte duygusal olarak bağlanmasını ve örgütsel amaç ve değerlere katılımı sonucunu doğurmaktadır (Akıncı Vural ve Coşkun, 2007: 156).

Devam bağlılığı

Örgütsel bağlılığın bu boyutu, çalışanların örgütlerine yaptıkları yatırımlar sonucunda gelişen bir bağlılık olarak ele alınmaktadır. Buna göre bağlılık, bir çalışanın örgütte çalıştığı süre içerisinde harcadığı emek, zaman ve çaba ile edindiği statü, para gibi kazanımlarını örgütten ayrılmasıyla birlikte kaybedeceği düşüncesiyle oluşan bağlılıktır (Akıncı Vural ve Coşkun, 2007: 145).

Yousef (2000) devam bağlılığını, daha çok ihtiyaca dayalı bağlılık durumu olarak ifade etmektedir. Swailes (2004) ise örgüt üyesi olan bireyin, çalıştığı örgütten ayrılacak olmasının ortaya çıkaracağı maliyet üzerine kurgulandığını ve örgütten ayrılmanın maliyetine katlanamayacağını düşünen iş görenin, örgütte kalma zorunluluğu hissetmesi olarak açıklamıştır (Bakan, 2011: 98-99).

Eren'e (2015) göre bu bağlılık, çalışanların iş yerlerinden sağladıkları maddi ve psikososyal çıkarılara bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Çalışanlar örgüt ve onun amaçları için çalışmalarda ve katkılarda bulunurlar, bunların sonucu olarak da örgütten maddi olarak maaş, prim, ikramiye, ünvan, statü, yönetme yetkisi gibi imkanlara sahip olabildikleri gibi, psikososyal olarak, işi yapmaktan duydukları içsel tatmin, iş ortamında edindiği arkadaş ve dost çevresi, işin dışarıda sağladığı prestij gibi unsurların verdiği manevi tatmin olanakları vardır (Eren, 2015: 556).

Meyer ve diğerleri (2002), Organ ve Ryan'a (1995) göre devamlılık bağlılığı, örgütten ayrılmanın maliyetinin örgütte kalmanın maliyetinden fazla olmasına ilişkin farkındalığı ifade etmektedir. Becker (1960), çalışanların örgütten ayrılmalarının örgütün onlara sunduğu olanaklardan kaynaklandığını ileri sürmektedir. Örgüt çalışanlarını kaybetmemek için onlara değişik iş fırsatları, terfiler ve birtakım başka özendiriciler sunmaktadır. Bunun sonucunda da, çalışanlar bu sosyal ve ekonomik özendiricileri kaybetmenin maliyetinden

kaçınarak örgütte kalmayı tercih edeceklerdir. Devamlılık bağlılığı güçlü olan çalışanların örgütte kalma olasılıkları daha yüksek olacaktır (Öcel, 2013: 40) .

Allen ve Meyer (1990) devam bağlılığını, yapılan yatırımların sayısı veya miktarı ile bireylerin algıladığı seçenek yokluğu olmak üzere başlıca iki faktöre dayandırmaktadır. Becker'ında (1960) hesapçı bağlılık olarak belirttiği bu bağlılık türünde iş görenler, örgütte kalmayı tercih ederler (Balay, 2000: 76).

Devamlılık bağlılığı, çalışanın, örgütte zaman içinde elde ettiği maddi ve manevi kazanımları alternatif iş olanaklarına tercih etmesiyle ilgilidir. Sadece değerler sisteminden ibaret olmayan örgüt kültürü, aynı zamanda yönetsel süreçleri biçimlendiren ve etkileyen bir yapıya sahiptir. Örgütteki iş yapma biçimleri, performans kriterleri, bu doğrultuda dağıtılan maddi ve sembolik ödüller, kültürün belirlediği uygulamalardır. Bu ve benzeri kazanımlar zamanla birleşerek çalışanın devamlılık bağlılığını oluşturmaktadır. Çoğu zaman alternatif iş olanakları çalışan açısından farklı bir kültür ve farklı bir iş yapma biçimi anlamına geldiğinden bunun getireceği güçlükler ve de örgütten ayrıldığında kaybedeceği maddi kazanımlar, bazen çalışanın örgüt üyeliğini devam ettirmesine neden olmaktadır (Akıncı Vural ve Coşkun, 2007: 157).

Allen ve Meyer (1990) devam bağlılığı güçlü olan bireylerin yatırımları yüksek, alternatifleri olmadıkları için kendilerini örgütte kalmak için zorunlu hissedeceklerini ve bu zorunluluğun performansın düşmesine etki edecek bir neden olabileceğini ifade etmişlerdir (Özen Kutanis, 2015: 55).

Devam bağlılığında esas olan örgütte kalma ihtiyacıdır. Devam bağlılığında algılanan maliyet ögesi temel olarak ele alınmakta ve bu tür yaklaşımlarda örgüte bağlanmada duyguların çok az bir etkiye sahip olduğu düşünülmektedir. Rasyonel bağlılık olarak da adlandırılan bu tür bağlılıkta, örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olacağı düşüncesiyle örgüt üyeliğinin sürdürülmesi söz konusu olmaktadır (Akıncı Vural ve Coşkun, 2007: 145).

Meyer ve Allen (1984) ise, daha ileri yaştaki iş görenlerin, işlerinde, daha iyi pozisyonlar kazanmalarından ve adaletli davranış göstermelerinden kaynaklanan çeşitli nedenlerin onları tutumsal olarak örgüte bağlılık duyan bireyler yaptığını ileri sürmüşlerdir. Diğer

yandan cinsiyet faktörü çerçevesinde kadınların erkeklerden daha çok örgüte bağlı oldukları saptanmıştır. Çünkü, kadınlar üyelik kazanabilmek için erkeklerden daha fazla engeli aşmak zorundadır. Eğitim ise, örgütsel bağlılıkla ters ilişkili bulunmuştur. Mowday ve diğerleri (1982), bu ters ilişkinin, daha yüksek düzeyde eğitim almış iş görenlerin, örgütün karşılayamayacağı daha yüksek düzeydeki beklentilerinden kaynaklandığını; ayrıca daha yüksek düzeyde eğitim almış bireylerin daha fazla iş seçeneğine sahip oluşuna dayandırmışlardır. Mathieu ve Zajac'a (1990) göre yazarlar, belli bir pozisyonda geçirilen yıl sayısının, iş göreni psikolojik olarak örgüte bağladığını; örgütte geçirilen yıl sayısının ise, emekli aylığını planlama gibi, daha çok yatırım yapmaya yönelttiği için iş göreni hesapçı bağlılığa yönelttiğini ileri sürmektedirler. Örgütsel büyüklük ve bağlılık ilişkisi konusunda ise farklı bulgulara ulaşıldığı görülmektedir. Daha büyük örgütler, genellikle daha az kişiselleştirilebilen ve daha zor bağlılık duyulabilen olarak görülürler. Bu görüşe karşı, Stevens ve diğerleri (1978), geniş örgütlerin ilerleme ve benzeri yatırım olanaklarını arttıracığı ve böylece örgütsel bağlılık düzeyini yükselteceği görüşünü ileri sürmüşlerdir (Balay, 2000: 77-78).

Normatif bağlılık

Allen ve Meyer'e (1990) göre normatif bağlılık, bireyin hem örgüte girişi öncesindeki (ailesel, kültürel, sosyalleşme) hem de girişi sonrasındaki (örgütsel sosyalleşme) yaşantılarından etkilenmektedir. Bu da kişilerin sahip olduğu örgütsel bağlılık normunu anlatır. Meyer, Allen ve Smith (1993) normatif bağlılığı çalışanın ahlaki ya da etik nedenlerden dolayı zorunlu olarak örgütte kalma olarak açıklamıştır ve yeni bir açılıma öncülük eden bir çalışanın işten ayrılırsa işvereni yüzüstü bırakacağını düşündüğü için o işverenle kalabileceğini savunmuştur (Balay, 2000: 79).

İnce ve Gül'a (2005) göre normatif bağlılık, örgüte karşı sorumluluğu ve yükümlülüğü olduğunu düşünen çalışanın kendini örgütte kalmaya zorunlu gördüğü bir bağlılık türüdür. Bu tür inançlara sahip çalışanlar, örgütsel uygulamalar, sosyalizasyon çabaları veya kendi kişisel hikayeleri nedeniyle örgütün onların sadakatini hak ettiğini düşünür. Çalışanların örgüt üyeliğini sürdürme hususundaki duygularından kaynaklanan bu bağlılık türünün temelinde sosyalleşme sürecinin, ailevi ve kültürel değerlerin önemli etkileri bulunmaktadır (Akıncı Vural ve Coşkun, 2007: 157).

İş görenlerin örgütte kalma ile ilgili yükümlülük duygularını yansıtan normatif bağlılık, sadakat ve minnet duygusunu temel alan örgütsel bağlılık boyutudur (Swales, 2004; Yousef, 2000). Normatif bağlılığı güçlü olan bireyler örgütü terk edecek olurlarsa işverenleri ve diğer meslektaşlarının hayal kırıklığına uğrayacaklarını ve kendileri hakkında kötü düşüneceklerine inanırlar (Bakan, 2011: 101).

Meyer ve Allen (1991) normatif bağlılığın, örgütün bir çalışanı olarak kalmaya ilişkin olarak hissedilen ahlaki zorunluluk olduğunu ve bireyin değerlerini yansıttığını ifade etmiştir. Yüksek düzeyde normatif bağlılığı olan çalışanlar örgütte kalmayı bir ahlaki zorunluluk olarak gördükleri için örgütten ayrılamazlar. Marsh ve Mannari (1977) yaşam boyu bağlılık olarak ifade ettikleri normatif bağlılığı, kişinin örgütün kendisine vereceği ödülleri ya da terfiyi dikkate almaksızın örgütte kalmaya devam etmesi olarak tanımlamaktadırlar (Öcel, 2013: 40).

Obeng ve Ugbor'a (2003) göre çalışanların örgütte kalmalarıyla ilgili yükümlülük duygularını ifade eden normatif bağlılıkta esas olan zorunluluktur. Bu doğrultuda, bireylerin örgüte bağlılık duymalarında, yaptıklarının doğru ve ahlaki olduğuna inanmaları etkili olmaktadır. Normatif bağlılık, kişinin çalıştığı örgüte karşı sorumluluğu ve yükümlülüğü olduğuna inanması bu yüzden kendini örgütte kalmaya zorunlu görmesine dayanan bir bağlılıktır (Akıncı Vural ve Coşkun, 2007: 145).

Çalışanlar, iş ve meslek ahlakı, ya da etik değerler nedeniyle görev ve sorumluluklarını gerektiği gibi yerine getirme eğiliminden doğan bir bağlılıktır. Örgütte çalışmayı kabul eden bir kimse, örgütsel amaç, kural gibi hususları içten benimsemek, etik değerler açısından onlara bağlı olduğunu göstermek ve buna uygun davranışlarda bulunmak zorundadır. Normatif bağlılığı yüksek olan çalışanlar, örgütte çalışmayı bir sorumluluk ve görev bilincinin bir parçası olarak görürler. Bu nedenle, örgütte kalma ve ona bağlılık gösterme iş ve meslek ahlakımız gereğidir (Eren, 2015: 557).

Chen ve Francesco'a (2003) göre normatif bağlılık, kişinin örgüte karşı sorumluluğu ve yükümlülüğü olduğuna inanması dolayısıyla kendini örgütte kalmaya zorunlu görmesine dayanan bağlılıktır. Normatif bağlılıktaki zorunluluk, devamlılık bağlılığında olduğu gibi çıkara değil, erdemlilik ve ahlaki duygulara dayanmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 42-43).

Çalışanlar bu tür bir bağlılıkta yaptıklarının ahlaki ve doğru olduğuna inanmaktadır. Örgütün sosyalleşme, dayanışma, örgütsel adalet, ödüllendirme biçimlerini belirleyen örgüt kültürü çalışanın değerleriyle ters düşmediğinde kişi kendini bağlılık duymaya yükümlü hissetmektedir (Akıncı Vural ve Coşkun, 2007: 157).

Weiner (1982) normatif bağlılığı, örgütte kalmaya ilişkin hissedilen ahlaki zorunluluğun içselleştirilmesi olarak tanımlamıştır. Ona göre normatif bağlılığın gelişmesinin bir yolu da örgütün çalışanına ekstra bir ödeme ya da eğitim imkanı tanınması gibi bir ödül sunmasıdır. Çalışan örgüt tarafından kendisine yapılan bu yatırımı fark ettiğinde örgütle arasındaki dengenin bozulduğunu görecektir ve bu dengesizliği düzeltmek için örgüt yararına bir şey yapmaya kendisini ahlaki olarak zorunlu hissedecektir (Öcel, 2013: 48).

Meyer ve Allen'a (1990, 1991) göre duygusal devamlılık ve normatif bağlılığın bir diğer ortak yönü, kişi ile örgüt arasında örgütten ayrılma ihtimalini azaltan bir bağın oluşmasına sebep olmasıdır. Ancak bu bağın niteliği anılan bağlılık türlerine göre değişmektedir. Duygusal bağlılık, kişiler istedikleri için, devamlılık bağlılığı çıkarlar bağlanmayı gerektirdiği için ve normatif bağlılık ise, ahlaki gerekçelerle ortaya çıkmaktadır. Chen ve Francesco'e (2003) göre her üç bağlılık türünün ortak yönü, bağlılığın; çalışanların örgütleriyle olan ilişkilerini yansıtan, örgüt üyelerinin sürdürülmesi ya da sürdürülmemesi konusundaki kararları içeren bir psikolojik yapı olarak değerlendirilmesidir. Bununla beraber psikolojik yapının doğası gereği her bir örgütsel bağlılık türü birbirinden önemli derecede farklılıklar arz etmektedir. Örgütlerine güçlü duygusal bağlılık duyanlar böyle istedikleri için, güçlü devamlılık bağlılığı duyanlar böyle gerektirdiği için ve güçlü normatif bağlılık duyanlar böyle davranmanın doğru olduğuna inandıkları için bağlanmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 42-43).

2.2. Kişi- Örgüt Uyumu

2.2.1. Örgüt kültürü

Örgüt Kültürü paylaşılan inançlar, değerler tutumlar ve normların bir bütünüdür. Kişinin örgütte kendini anlamlandırmasına fırsat veren ve onun inanış, düşünüş ve davranış biçimini belirleyen normlar ve değerler bütünüdür (Yılmaz ve Eroğlu, 2010: 113).

Sargut (1994) örgüt kültürüyle çalışan insan unsuru arasında önemli bir etkileşim olduğunu ve bu etkileşimin örgüt kültürünün oluşumunda önemli katkısının olduğunu, insanın oluşturduğu bu olgunun, insanların davranışları üzerinde de etkili olduğunu ifade etmiştir (Çağlar, 2013: 401).

McDonald'a (1993) göre kültürel uyum kavramı, örgütsel kültür, değerler ve normlara ilişkin olarak iş görenin kişiliğine odaklıdır (Sağnak ve Müfettişi, 2004: 79).

Trouba'ya (2007) göre, kişi örgüt uyumu üzerine yapılan araştırmalar örgüt için örgüt kültürüne uygun personel alımında yarar olduğunu göstermiştir. Güçlü bir kişi örgüt uyumu, bireyin kişiliği ve değerleri ile örgüt kültürü uyumlu olduğu zaman meydana gelir. Örgütler için güçlü kişi örgüt uyumunun sonuçları, iş doyumunda, bağlılıkta, çalışma süresinde, grup uyumunda ve bireysel performansta artışlar ve iş gören devrinde ve işten ayrılma eğiliminde azalışları içerir. Buna göre, örgüt ile uyumlu iş gören seçimi, organizasyonlara stratejik bir üstünlük kazandırır (Ulutaş, 2011: 128).

Örgüt kültürü, işletmede çalışanlar için ortak davranış normları geliştirip, paylaşılan ortak değerler yaratarak çalışanlara ne yapmaları ve nasıl davranmaları gerektiği konusunda yol göstererek içsel uyum fonksiyonunu da yerine getirmektedir (Yılmaz ve Eroğlu, 2010: 119).

Luthans (1992) paylaşırlılığı, örgüt üyelerinin aynı değerlere sahip olma derecesi, yoğunluğu ise örgüt üyelerinin bu değerlere bağlılık derecesi olarak ifade etmiştir. Robbins'a (1986) göre pek çok üyenin temel değerleri kabul etmesi ve önemli ölçüde bu değerlere bağlanmaları, kültürün daha güçlenmesine neden olur. Güçlü kültürler, çalışanların davranışlarına önemli ölçüde etkide bulunur. Güçlü kültürler, örgüt üyeleri arasında, örgütün idealleri hakkında güçlü bir uzlaşmanın olduğunu gösterir. Örgüt üyeleri arasındaki uyum, örgüte bağlılığı artırırken örgütten ayrılma eğilimlerini azaltmaktadır. Woodman'a (1992) göre güçlü kültürlerin yüksek performans ile sonuçlanması üç nedenden kaynaklanmaktadır. İlki, güçlü bir kültür, kültür ve strateji arasında iyi bir uygunluk sağlar. Bu uygunluk, iş birliği stratejisinin başarılı bir şekilde yerine getirilmesine yol açar. İkincisi, örgütte çalışanları aynı amaç etrafında toplar, yani örgütte çalışanların çoğu aynı amaçları paylaşır ve onları gerçekleştirmeye çalışır. Son olarak iş

görenlerin kararlarına rehberlik eder ve onları motive eder (Sağnak ve Müfettişi, 2004: 76-77).

Tutar'a (2008) göre bir topluluğun üyeleri kendilerine özgü inançlara, değer yargılarına, çeşitli olaylar karşısında takındıkları özgün tavır ve tutumlara sahiptir. Örgütlerin, söz konusu kültürel değerleri bilmesi, örgüt ve çevre etkileşimi ve bu etkileşimin niteliği bakımından önem taşır. Örgüt kültürü, örgütsel iletişim ve etkileşimi etkilemektedir. Örgütte geçerli olan kültürel özellikleri benimseyen bireyler, örgüt ve yönetimin beklentilerine olumlu katkı sağlarlar. Bireyin içinden geldiği kültürel ortam, örgütte geçerli olan kültür ile benzerlik taşıyorsa, üyelerin uyum sorunları büyük olasılıkla düşük düzeyde kalacaktır. Bilsky ve Jehn (2002) kişi örgüt uyumu üzerine geçmişte yapılan bir takım araştırmalarda örgütsel kültürün; bir sosyal birimde ya da örgütte, üyelerin paylaştıkları kognisyonlar kümesi olarak ele alındığını ve örgütsel kültüre ilgi gösterdiğini ve bu kognisyonların merkezinde, bireylerin davranışlarına rehberlik ettiği varsayılan temel değerler olduğunu vurgulamıştır (Akbaş, 2010: 85-86).

Meglino, Ravlin ve Adkins'a (1989) göre güçlü örgütsel kültürün oluşması için zorunlu görülen paylaşılan değer kavramı, örgütsel değerler ile bu değerlere ilişkin bireysel tercihlerin uyumunu gerektirir. Güçlü bir kültürün kurulmasının ya da sürdürülmesinin arzu edilir olması iki önemli varsayıma dayanmaktadır. İlki dışsal uyumla ilgili olup, işyerinde bir bireyin değerleri onun davranışlarına doğrudan etki yapar. İkincisi, içsel bütünleşme ile ilgili olup, bireyin değerleri diğer kişilerin ya da örgütün değerleri ile uyumlu olduğunda olumlu etki ya da sonuçlara yol açar. İş görenler ile denetçileri arasında değer uyumunun iş doyumu ve örgütsel bağlılıkla anlamlı ilişkisinin varlığı saptanmıştır (Sağnak ve Müfettişi, 2004: 87-88).

Örgüt kültürü, sosyal normlar, paylaşılmış değerler, paylaşılan zihinsel modeller ve sosyal kimlikler aracılığıyla örgüt üyelerinin davranışlarını örgütleyip denetlemekte, böylece örgüt üyelerinin ortak amaçlar etrafında toplanarak benzer şekilde davranıp düşünmelerine yol açmaktadır (Yılmaz ve Eroğlu, 2010: 122).

2.2.2. Uyum

Ethem (2004), uyumu insanın iç ve dış çevreyle huzurunu bozmayacak bir etkileşim içinde olması olarak ifade etmiştir. Eren'e (2002) göre toplumda bir grubun veya kuruluşun üyesi olmak, o topluluğa uyum sağlamayı gerektirir. Uyum sağlamanın ve grup ya da kuruluş tarafından benimsenmenin temel koşulu, ortak amaçlar, standart değerler, alışkanlıklar, felsefe ve ideolojileri paylaşmaktır (Ulutaş, 2011: 20-24).

McDonald'a (1993) göre uyum kavramı, farklı perspektiflere göre farklı tanımlanmasına rağmen literatürde genel olarak Enz'in uyum kuramı benimsenmektedir. Enz, yapmış olduğu tanımda değer benzerliği (aynı maddeler kümesi) ve değerlerin gücü kavramlarını birleştirir. Bir örgütte uyumun var olabilmesi için, bu iki zorunlu koşulun karşılanması gerekir. Benzer örgütsel değerler zorunludur, fakat yeterli değildir. İkinci koşul, örgütsel değerler kümesi önemli olarak görülmeli ya da arzu edilmelidir (Sagnak ve Müfettişi, 2004 : 79).

Myers'a (1993) göre uyum, gerçek veya varsayılan grup baskısı karşısında inançlarda veya davranışlarda değişme şeklinde tanımlanabilir. İki çeşit uyumdan bahsedebiliriz. Birincisi yaptığımıza gerçekten inanmadan uyum sağlamak uyumlu gibi davranma, yalnız iken kabul etmediğimiz, inanmadığımız bir davranışı toplum içinde iken yapmaktır. Eğer uyumlu gibi davranmamız dışarıdan gelen bir emir sonucu gerçekleşmişse buna itaat denir. İkinci çeşit uyumda ise grubun bizi yapmaya ikna ettiği şeyi, gerçekten yapmak isteriz. Bu samimi uyum kabul etme olarak adlandırılmaktadır. Kabul etme sosyal etkiye uygun olan davranışa inanmak ve yapmaktır (Yüksel, 2006: 188-189).

Silah (2000), kişinin davranış ve tutumlarını, içinde bulunduğu örgütün davranış ve tutumlarına göre oluşturmaya uyma, yasal bir otoriteden gelen emre boyun eğerek davranışını değiştirmesini de itaat olarak tanımlamıştır (Ulutaş, 2011: 40).

İş görenlerle örgütleri arasında uyum kavramı farklı perspektiflerden araştırılmıştır. Literatürde öne çıkan görev uyumu kavramı, insan kaynağının beceri ve yetenekleri ile görevin gerekleri arasındaki uygunluğun sağlanması olarak tanımlanır. Geniş bir literatür, görev uyumu kavramı üzerinde mekanik, sistematik metaforların egemen olduğunu göstermektedir. Bu metaforların ışığı altında insanlar, örgütün dönüşüm sürecine katkı

sağlayan insan kaynakları, enformasyon kaynakları, ham materyaller gibi girdilerden biri olarak adlandırılmıştır. Araştırmacıların bir kısmı takas uyumu düşüncesine dayanır. Adams'ın adalet teorisi, iş görenler, çabalarının adilce ödüllendirildiğini algıladıklarında bunun pozitif kişisel ve iş sonuçlarına yol açtığı; adaletsizlik algılandığında ise devamsızlık ve iş gücü devri gibi olası tepkilerin olacağını ileri sürmektedir (Savaş ve Müfettiş, 2004: 78).

Uyum fikri, son dönemlerde, ampirik araştırmalara, kapsamlı kavramsal gelişmelere konu olmuştur. Kristof'un birey ve organizasyonlar arasındaki uygunluk biçiminde son noktayı koyduğu anlamıyla kişi örgüt uyumu, iş arayanların nasıl bir organizasyonu seçecekleri ve işverenlerin ise hangi çalışanı istihdam edecekleri hususunda önemli bir rol oynamaktadır. Uyum aynı zamanda, bireylerin iş doyumu, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı, kariyer başarıları ve negatif yönde iş gören devri ile ilişkilidir (Ostroff, Shin ve Kinicki 2005). Başkaları ile bir arada çalışmak ise uyumu gerekli kılmaktadır. Birbiriyle uyum içerisinde çalışmayan bireylerin bulunduğu çalışma ortamında huzursuzluk, stres ve çatışma söz konusu olur (Ulutaş, 2011: 93).

2.2.3. Kişi örgüt uyumu

Mitchell (2006) kişi örgüt uyumunu bireyin değerleri ile örgütün değerleri arasındaki uygunluk ya da benzerlik derecesi olarak tanımlamıştır. Xiaojun ve Shizong'a (2010) göre kişi örgüt uyumu çalışmaları, yönetime psikoloji biliminden geçmiştir. Davranış bilimciler, yönetim bilimi içinde kişi örgüt uyumu fikri ile 1950'lerde karşılaşmışlardır. Bu tarihten sonra da, mesleklerinde, iş seçiminde, örgütsel çevre hususunda bireyler uyum teorilerini dikkate almaya başlamışlardır (Ulutaş, 2011: 37).

Kristof (1966) kişi örgüt uyumunu, bireyin ve örgütün benzer özelliklere sahip olmaları ya da birbirlerinin ihtiyaçlarını karşılamaları olarak tanımlamıştır. Arthur ve diğerleri (2006) birey ve çalıştığı örgüt arasındaki uyumun, örgüt performansını etkilediğini savunmuştur. Bunun yanı sıra O' Reilly, Chatman ve Caldwell (1991) bireyin ve örgütün değerleri arasındaki uyumsuzluğun bilişsel çelişki ve doyumsuzluğa neden olduğunu savunmuşlardır (Uysal, 2014: 35).

Chatman (1989, 1991) kişi örgüt değeri uyumunu, kişilerin değeri ile örgütlerin değeri ve normları ya da bireysel değeri modelleri ile örgütsel değeri modelleri arasındaki uygunluk olarak tanımlamıştır (Sağnak ve Müfettişi, 2004: 79).

Organizasyonlar, uyum kavramı çerçevesinde, üyelerinin hem bütün içinde ayrı bir birey olma niteliğini korurken, hem de bütün ile bütünleşmesini temin etmeye çalışır. Doğrusu her bir taş, sadece renk olarak farklılık arz etmez, şekil olarak da farklı olabilir. Bu durumda, eğri taşlar yerine birbirine uyumlu ve duvardaki boşluğa uygun taşı seçmek, taşları törpüleyerek, aşırılıkları aşındırarak, sivrilikleri yassılaştırarak birbirine tutturmak yapı ustasının vazifesi olacaktır. Bireyleri organizasyonlarına uyumlu hale getiren ve diğeri organizasyon üyeleri ile kenetleyip birbirine bağlayan harç, güvendir. Uyum ve güven olduğunda, kenetlenme yani bağlılık kendiliğinden gelecektir (Ulutaş, 2011: 12-13).

Etzioni'ye (1969) göre, modern kişilik, ailesi ve yaşadığı çevrenin normları yanında, iş örgütlerinin toplumsal normlarıyla, arkadaş ve yetke ilişkilerinde farklılıklar gösteren bir yapının içindedir. İkinci özellik olarak modern kişilik, örgüt adamı olarak, yenilgiye, krizlere karşı büyük bir hoşgörü gösterebilir, hazlarından özveride bulunan kimsedir. Bu psikolojik nitelik, ussal örgütsel çalışma için, daha soyut ve daha belirli birçok özellik için temeldir. İşe düzenli olarak devam etmek, görevleri belirli bir tempoda yürütmek, kişisel tercih ve bağlarını bir tarafa bırakmak, bölümler arasındaki çatışmaların mücadelelerden çok yasa ve kurallara göre uzlaşma yoluyla halledilmesini sağlamak bu tür niteliklere örnek olarak verilebilir (Akbaş, 2010: 85).

Kişi örgüt uyumuna ilişkin üç ayrı yaklaşımdan söz edilebilir:

- Değerielerde uygunluk; Değerieler istikrarı temsil eder, çeşitli durumlarda neyin önemli olduğuna ilişkin uzun dönemli inanışlardır. Değerielerde uygunluk, sistemin mevcut kültürel değerieleri ile bireylerin temel inanışları arasındaki uyumluluk hali olarak tanımlanır.
- Kişilikte uygunluk; kişinin sahip olduğu karakteristik özelliklerinin, içinde bulunduğu çevrede diğeri bireylerin sahip olduğu özelliklere uygun olmasıdır.
- Westerman ve Vanka'a (2005) göre iş çevre uygunluğu; Bireylerin içinde bulundukları iş ortamı ile olan uygunluklarını ortaya koymaktadır (Ulutaş, 2011: 37).

Chatman (1989), kişi örgüt uyumunu yoğunluk ve genişlik kavramlarını birleştirerek tanımlamıştır. Örgütsel ve bireysel değerlerin içerik olarak betimlenmesi, onların her ikisinin yoğunluğu ya da diğer değerlere oranla güçlü şekilde sahip olunan değerler bakımından; örgütsel değerler sistemi kristalleşme ya da geniş şekilde paylaşma bakımından betimlenebilir (Sağnak ve Müfettişi, 2004: 80).

Kiři örgüt uyumu kavramı, kiři ve örgüt olmak üzere iki farklı unsurdan oluşmaktadır. Schneider'a göre kiři örgüt uyumu dinamik ve esnektir; çünkü insanlar örgüt ortamını değiştirdikleri kadar ona uyum da gösterirler. Annelies (2001) kiři örgüt uyumu araştırmacılarının; kiři ve örgüt ačíısından kişilik özelliklerini kategorize ederken, değerler ve ihtiyaçlara dayandığını ifade etmiştir (Ulutař, 2011: 23-24).

Backhaus'a göre, kişi örgüt uyumu üzerine yapılan çalışmalar, bireysel ve örgütsel değerler arasında yüksek düzeydeki uyumun herkes için pozitif sonuçları olacağını ortaya koymaktadır. Çalışanlar, insanların kişisel değerlerini yansıtabilecekleri organizasyonlarda çalışmayı tercih etmekte olduklarını anlatmaktadır. Kişi örgüt uyumu, iş gören devrinin azalması, daha yüksek düzeyde iş doyumunu, örgütsel bağlılık ve kişiler arası çekim ile ilişkilidir (Ulutaş, 2011: 94).

Tom (1971) kişi örgüt uyumunu çalışanın kişiliği ile örgütün iklimi arasındaki uyuşma olarak tanımlamaktadır. Ostroff ve diğerleri (2005), çalışanların değerlerinin ve önceliklerinin örgütünkisi ile uyumlu olduğu zaman çalışanların daha mutlu olacağını ve örgütte kalma olasılıklarının daha fazla olacağını rapor etmiştir. Ostroff, Shin ve Kinicki (2005) çalışanların değerleri örgütün yöneticisi tarafından tanımlanan örgütsel değerlerle uyumlu olduğunda kişilerarası etkileşimlerin, iletişimin kolaylaşacağını bu durumun doyum sağlama ve örgütsel bağlılık gibi olumlu iş tutumlarının artmasına öncülük edeceğini savunmuşlardır (Öcel, 2013: 38).

Kişi örgüt uyumunun kavramlaştırılmasında pek çok farklılıklar olmasına rağmen, Kristof, genel olarak uyumun anlamını en azından birinin varlığı diğerinin ihtiyaçlarını karşılıyorsa ya da temel nitelikler paylaşılıyorsa ya da her ikisi birden oluyorsa kişi örgüt uyumu oluşur şeklinde açıklamıştır. Morse ve Swann, yüksek düzeyde kişi örgüt uyumunun, bireylerin kendilerini daha rahat ve yetenekli hissetmelerine yol açacağını bunun aksine Janiss, Mann ve Kanter, yüksek düzeyde kişi örgüt uyumunun, örgüt üyeleri arasında etkisiz

bireysel ve örgütsel davranışlara yol açabileceğini ileri sürmüşlerdir (Sağnak ve Müfettişi, 2004: 82-86).

Di Kamp'a (2002) göre uyumlu ve sempatik ilişkinin sonuçları; daha rahat çalışma münasebetleri, daha iyi bir atmosfer, daha kolay problem çözme, daha az stres, daha fazla saygı gösterme ve değer verilme hissi, daha üretkenlik, işe gelmekten zevk alma, daha az çatışma, iş yerinden daha fazla keyif alma şeklinde sıralanabilir (Ulutaş, 2011: 21).

Ulutaş (2011) kişi örgüt uyumu ile iş doyumu, işe bağlılık ve verimlilik arasında pozitif ilişki bulurken, iş stresi ve çatışma ile negatif ilişki olduğunu bulmuştur. Karakurum (2005) ise kişi örgüt uyumu ile iş doyumu, örgüte bağlılık ve performans arasında pozitif ilişki elde etmiştir. Kişi örgüt uyumu ve kişi iş uyumunun hem işle ilgili hoşnutsuzluk hem de stres ve kaçınma ile ilişkili olduğu ve sosyal desteğin bu ilişkide önemli bir etkisi olduğu bulunmuştur (Yıldırımbulut, 2006). Bireyin değerleri ile örgütün değerleri arasındaki uyum ve iş doyumu ilişkisini inceleyen Taşdan (2008) değişkenlerin arasında anlamlı ilişki olduğunu bulmuştur (Uysal, 2014: 36).

O' Reilly, Chatman ve Caldwell'e göre, günümüzde örgütsel bilimler, iş görenlerin daha fazla bağlılığını sağlayan ve daha fazla bireysel örgütsel bütünleşmeyi başaran bir araç olarak güçlü bir şekilde paylaşılan değer kavramına önem vermektedir (Sağnak ve Müfettişi, 2004: 76).

Bright'e (2007) göre kişi örgüt uyumu örgütlerin karakteristik özellikleri ile bireylerin özellikleri arasındaki uygunluğu içine almaktadır. Kişi ve örgüt arasındaki uyum, bütünleştirici ve tamamlayıcı yöntemlerle kazanılır. Bütünleştirici uyum; birey ve örgütün karakteristik özellikleri birbirine benzediği zaman elde edilir. Tamamlayıcı uyum; birey ve örgütün karakteristik özellikleri, bir diğerini bütünlemek için eksik kalan bir şeyi; ilave ettiği zaman elde edilir. Bütünleştiricilik açısından uyum; örgütler kendilerine benzeyen hedef ve değerlere sahip olan bireyleri çektiği zaman kazanılır. Tamamlayıcı uyum ise, bireylerin belli başlı ihtiyaçları, örgütler tarafından sağlanan görevler ve kaynaklar tarafından tatmin edildiği zaman elde edilir. Kişi ve örgüt arasında uyum arttığı zaman çalışanlar, daha memnun, daha bağlı ve daha verimli olurlar (Ulutaş, 2011: 37-38).

O'Reily, Chatman ve Caldwell (1991), güçlü kültürlerin iki önemli özelliğine işaret etmiştir. İlki, örgüt üyelerinin değerlere yoğun bir şekilde sahip olmalarından ki bu, çeşitli durumlarda eylemleri onaylama ya da onaylamama davranışı göstermeyi ifade eder. İkincisi, kristalleşmenin ya da üyeler arasında değerlere ilişkin yaygın bir uzlaşmanın varlığının olmasıdır. McDonald'a (1993) göre değer uyumu kavramı, sosyoloji, antropoloji ve psikolojinin bakış açılarını birleştirir. Sosyolojik bakış açısı değerleri, örgütsel düzeyde ele alır ve arzu edilen kavramlar olarak tanımlar psikolojik bakış açısı ise değerleri bireysel düzeyde ele alır ve kişisel tercihler olarak tanımlar. Bunların birleştirilmesiyle, bireysel örgütsel değer uyumu elde edilir (Sâgnak ve Müfettişı, 2004: 80-82).

Balcı (2000) içselleştirme, adanmışlığın son aşaması olup, bireysel ve örgütsel değerlerin karşılıklı uyumunu ifade eder. İçselleştirme, bireyin değerlerinin örgütsel değerlerle uyum içinde olması ve örgütsel değerlerin bireyin tutum ve davranışlarında etkili olmasıdır. İçselleştirmede bireyin, örgütün değer ve normlarını, kendi değer ve normları olarak, zorlama olmaksızın içten kabulü ve benimsemesi söz konusudur. Bu haliyle de içselleştirmede normatif bağlılık vardır (Örgütlerin en çok arzuladığı bağlılık formu olan içselleştirme, bireysel ve örgütsel değer sistemlerinin uygunluğu olarak tanımlanır. Örgütsel amaç ve değerlerin içselleştirilmesi ve onlara güçlü bağlılık, her şeyden önce en etkili motivasyon kaynaklarından biridir. İçselleştirmenin derecesi, örgütsel amaçların kendi özelliklerine ve bunların bireyin gereksinim ve değeriyle olan uygunluğuna bağlıdır (Balay, 2000: 5).

Kişı örgüt değer uyumu, sosyalleşme gibi örgütsel pratiklerden etkilenebilir. Böyle bir sosyalleşme, bireyin değer, norm ve inançlarının örgütün istediği çizgiye getirilmesi sürecini anlatır. Schein'a göre sosyalleşme, yeni bir üyenin; toplumun, örgütün ya da grubun davranış modelleri, normlarını ve değer sistemlerini öğrenme (Dose, 1997) ve bunlara uyum sağlama sürecidir (Çelik, 2000; Çelik, 1997). Sosyalleşme süreci aracılığıyla birey normatif davranışları, tutumları ve örgütün yeni bir üyesi olarak kendinden beklenen davranışları öğrenir (Weiss, 1978). Örgütsel sosyalleşme süreci, örgütün ile bireyin değer ve öncülleri arasında bir uyum oluşturur (Balcı, 2000). Sosyalleştirme süreçleri, örgütün değer ve normlarını iş görenler öğretir. Sosyalleşme süreçlerinin danışmanlık programları, formal eğitim, sosyal ve eğlence aktiviteleri, kişi örgüt uyumu ile ilgili pozitif bir ilişki sağlar ve bireylerin değerlerinde uyumla sonuçlanacak büyük değişiklikler meydana getirir (Sâgnak ve Müfettişı, 2004: 86-77-78).

Etzioni'ye (1969) göre modern toplumlardaki, örgüt adamının psikolojik niteliği, başarı yönelimli olmaktır. Başarı için ödüllerin varlığı, uyum ve işbirliğini teşvik edebilir; ancak kişi ödül kazanmaya istekli ise mekanizma işlevsel olabilir. Bu bakımdan da farklı örgütlerde ve farklı görevlerde, değişen gereksinimlerini ortaya koyma biçiminde farklılaşan tiplerden söz edilebilir. Başarı isteği yüksek olan kişi örgütteki pozisyonunun yükselmesiyle, başarı gereksinimi düşük olan kişilerse, daha alt düzeyde örgütsel bir pozisyonu sürdürmekle tatmin olabilir. İyi örgüt adamı yetiştiren modern aile ve modern eğitim sistemidir. Orta tabakanın önem verdiği, dakiklik, doğruluk, intizam, bütünlük, dürüstlük, tutarlılık, uyum ve bütün bunların üzerinde başarı eğilimleri, örgütsel isteklere uyumu kolaylaştıran özelliklerin temelleridir (Akbaş, 2010: 86).

Kişi örgüt uyumunun gerçekleştirilmesi, örgüt için birçok olumlu sonuçları beraberinde getirecektir. Kişi örgüt uyumunun en önemli ve heyecan verici sonucu, kişi ile örgüt arasındaki ilişkiyi güven üzerine inşa etmesidir. Güven faktörünün, bireyleri örgütüne uyum sağlamaya yönelten hem bir sebep, hem de uyumu takip eden bir sonuç olarak örgüte çift yönlü katkı sağladığı ifade edilebilecektir (Ulutaş, 2011: 122).

2.2.4. Kişi örgüt uyumu türleri

Kristof, kişi örgüt uyumunun, bireylerle örgütler arasında şu üç durumun meydana gelmesi halinde gerçekleşen uyumluluk durumu olduğunu ifade etmiştir; en azından bir taraf diğer tarafın ihtiyaçlarını karşılar ya da benzer temel nitelikleri paylaşırlar ya da her ikisi bir arada olur. Ruben (2001) kişi örgüt uyumu araştırmalarında, üzerinde çalışılan kişisel değişkenlerden en önemlisini, “bütünleştirici uyum” açısından değerlendirmiştir (Ulutaş, 2011: 40).

Bütünleştirici uyum

Yıldırımbulut'a (2006) göre bütünleştirici uyum, esas olarak, kişi ve örgütün temel özellikleri arasındaki ilişkiyi temel alır. Örgüt için bu özellikler, kültürü, iklimi, değerleri, hedefleri ve normları içerirken; çalışanlar açısından bu özellikler değerler, hedefler, kişilik ve tutumlardır. Bütünleştirici uyum, birey ve örgütün söz konusu özellikleri arasında benzerlik olması olarak ifade edilmektedir. Bütünleştirici uyum, bir bireyin sahip olduğu karakteristik özelliklerin, örgütteki diğer bireylere benzemesi olarak tanımlanmıştır.

Araştırmacılar, bireylerin, örgütsel özellikler ya da örgütteki diğer çalışanlar ile olan benzerliklerini anladıkları zaman, daha olumlu tavır ve davranış sergileme eğiliminde olduğunu; daha yüksek iş doyumu, örgütsel desteği hissetme, işe katılma, örgütsel bağlılık, artan iş performansı, daha az işten ayrılma eğilimi ve işten ayrılmanın gerçekleştiğini tespit etmişlerdir. Bütünleştirici uyum esas olarak üç temel özellik üzerine yoğunlaşmaktadır; değerler, kişilik ve hedefler. Birey ve örgütün değerleri arasındaki uygunluk, kişi örgüt uyumu için önemli bir unsurdur. Zhang 'a (2008) göre bireyin kişilik özellikleri ile örgüt iklimi arasındaki uygunluk odaklanan ikinci önemli unsurdur. Son olarak hedeflerde uygunluk, bireylerin hedefleri ile örgüt liderlerinin hedefleri arasındaki uygunluğu temsil etmektedir (Ulutaş, 2011: 41-42).

Tamamlayıcı uyum

Örgüt içinde ahengin sağlanarak belli etkinliğe ulaşılması örgüt ve personel hedeflerinin bağdaştırılmasını ve dengede tutulmasını zorunlu kılar (Aydın, 1977: 11).

Piasentin (2007) örgüte uygun birey seçiminin, verimli ve bağlılık düzeyi yüksek iş gücü temin etmek bakımından kilit unsur olduğunu dile getirmiştir. İş gören uyumu ile ilgili yaygın görüş, kişilerin karakteristik özellikleri ile örgütün niteliklerinin benzer olmasına ilişkin değerlendirmelerden oluşmaktadır. Nahavandi ve Malekzadeh'e (1999) göre, kişi örgüt uyumu, uyumluluk ve çeşitlilik olarak iki biçimde tarif edilebilir; uyumluluk, değerler ve hedefler bakımından örgütle eşleşen bireyleri işe almak ve böylece örgütteki mevcut kültürü kuvvetlendirmek, pekiştirmek ve dayanışmayı artırmaktır. Çeşitlilik ise, çeşitliliği sağlamak ve uyumun kapsamını genişletmek için örgütten farklı bireyleri işe almaktır (Ulutaş, 2011: 42).

Bir örgütte insan ilişkilerinin olumlu ve etkili olması, örgütsel ve yönetsel başarı açısından son derece önemlidir. Çünkü örgütsel başarı, başarılı insan ilişkilerine dayalıdır. Günümüzde örgütler yalnızca çalışan ve ekmek parası kazanılan bir yer değil, insan yaşamının büyük bir bölümünün geçtiği sosyal bir alandır. Bu nedendir ki köklü ve güçlü örgütler kendilerini aile olarak nitelendirir, çalışanlara biz bir aileyiz diyerek kurum iklimi, kurum kültürü ve kurum vatandaşlığı oluştururlar. Böylece örgüt, çalışılan ve yaşanılan ikinci ev olur (Aytürk, 2015: 5).

Kişi örgüt uyumu, psikolojik, sosyal, doğal ve soyut bir süreçtir. Kişi örgüt uyumunu, karşılıklı ve dengeli ödünler verme hali, değişen koşullara uyarlanabilme esnekliği olarak ifade edebiliriz. Uyum öncesinde bireyler arasında farklılıklar ve çatışma söz konusu iken uyum sonrası çatışma ortadan kalkmış ancak farklılıklar varlığını sürdürmektedir. Uyum ile kastedilen, yaratıcılıktan uzak, itiraz etmeden emirlere uyma biçimi değil örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için sinerjik bir bütünleşme, organizasyonun bütün fonksiyonlarının ve faaliyetlerinin ahenkleştirilmesidir (Ulutaş, 2011: 157).

Meir ve Hasson'a göre bizim değerlerimiz ve önceliklerimizle örgütün değerleri ve öncelikleri uygunluk gösterdiğinde biz daha mutlu oluruz ve örgütle ilişkimizi devam ettiririz. Chatman (1991) ise örgüte girişte yüksek kişi örgüt uyumunun, iş doyumu ve üyeliğin süresi ile olumlu, işten ayrılma niyeti ile olumsuz ilişkisi olduğunu kanıtlamıştır (Sağnak ve Müfettişi, 2004: 88).

Diriger'a (1971) göre bir örgütte istikrarlı bir gelişim, o örgüt personeline tanınacak özgürlüklerle sağlanabilir. Zira ancak bu şekilde personel, iş çevresini düzenlemede söz sahibi olabilir ve örgütü ile bütünleşir (Aydın, 1977: 159).

Wren ve Voich'in (1984) anlatımıyla, Follet ve Barnard, birey ve örgütü bütünleştirmenin (kaynaştırma) yollarını aramıştır. Follet, birey ile örgüt arasındaki çıkar çatışmasının dört yolla çözüleceğini öne sürmüştür:

- Taraflardan birinin gönüllü olarak diğer tarafa uyması
- Taraflardan birinin diğerini zorlayarak görüşlerini kabul ettirmesi
- Uzlaşma
- Bütünleşme

İlk iki yöntem güç kullanımını içerdiği için kabul edilemez. Uzlaşmada aynı şekilde beyhude bir yöntemdir; zira sorun sadece ertelenmiştir. Bütünleşme ise, uzlaşma ya da zor kullanma olmaksızın her iki tarafı da tatmin edecek bir çözümü içermektedir (Ulutaş , 2011 : 23). Çalışanlar için örgütte önemli ve değerli bir kişi olmak; önemli ve değerli bir iş yapmak onlar için hem motivasyon ögesi hem de bir ödüldür (Aytürk, 2015: 121).

2.2.5. Kişi örgüt uyumu kuramları

Argyris'in birey ve örgüt bütünleşmesi kuramına göre örgütler oldukça karmaşık sistemlerdir. Örgütler, farklı analiz düzeylerinde insan faaliyetlerinin birleştirilmesi olarak görülmektedir. Örgüt, şu faktörlerin içinde barındığı bir model olarak tanımlanmış olacaktır:

- Bireysel ihtiyaçlar, tutumlar, değerler ve duygular
- Grup cazibesi, hedefler, süreçler ve normlar
- Güç, ödüller, cezalar, iletişim ve iş akışı ile ilgili örgütsel aktiviteler
- İşte yan çizme umursamazlık, departmanlar arası anlaşmazlıklar, uyum ve güvensizlik gibi biçimsel olmayan aktiviteler

Argyris (1964) sayılanların kişi-örgüt bütünleşmesi problemini anlatmak için önemli olan faktörler olduğunu savunmuştur (Ulutaş, 2011: 66).

Schneider'in çekim-seçim-çekişme (ASA) kuramı

Schneider insanların kendi değerleriyle uyuşan örgütleri daha çekici bulduklarını ve bu durum değişinceye kadar örgütte kalmaya devam ettiklerini rapor etmiştir. Bu açıdan bakıldığında çalışanların sahip olduğu değerlerle örgütün değerleri uyduğunda çalışanların örgüte duygusal olarak daha fazla bağlanmaları oldukça mantıklı görünmektedir (Öcel, 2013: 48).

Schneider (2000), birey çevre uyumu mekanizması esas olarak örgütsel davranış teorisinin hem birey odaklı olmak üzere mikro boyutunun, hem de örgüt odaklı olmak üzere makro boyutunu birleştiren bir kavramsal çerçevenin ana hatlarını ortaya koymuştur. Belirli tipteki insanlar belirli tipteki örgütlerden etkilenir ve tercihlerini bu örgütten yana yaparlar; örgütlerde örgütlerine dahil etmek için biçimsel yada biçimsel olmayan bir yöntemle belirli tipteki bireyleri seçmektedir. Çekişme süreci, insanlar örgütün önceden belirlenmiş yapısına uyum sağlayamadıklarında ortaya çıkmakta ve uyum sağlayamayan bireylerin ayrılması ile sonuçlanmaktadır. Örgütün bir parçası haline gelen insanlar ise, bu süreçler temelinde örgütte varlıklarını sürdürürler ve örgütün doğasını, yapısını, süreçlerini ve kültürünü belirlerler (Ulutaş, 2011: 67-68).

Chatman’ın birey-örgüt uyum modeli

Chatman, modelinde değerler bazında birey-örgüt uyumuna vurgu yapmaktadır. Chatman’a (1989) göre, bir örgüte üye olmanın insan üzerindeki etkisi ve insanların üyesi oldukları örgüt üzerindeki etkileri, örgüt ve birey ile ilgili bilgilerin derlenmesi ile öngörür. Örgütlerin ve bireylerin bakış açıları, davranışları (kabiliyet, iş gereksinimleri, şahsiyet özellikleri ve meslekleri) belirlemede önemli olmasına karşın, hem örgütler hem de bireyler için köklü ve kalıcı olan değerlerdir. Birey, kalıcı inançlar ve hedeflerle belirlemiş bulunduğu bireysel değerlerini, doğal olarak örgütsel değerlere tercih eder. Değerler, bireyin çevresine uyumuna yardımcı olan sosyal bilincin bir türüdür ve kişinin davranışları üzerinde belirleyici bir etkiye sahiptir (Ulutaş, 2011: 69).

Kristof-Brown’un birey-örgüt uyumu modeli

Kristof’a göre birey-örgüt uyumu, taraflardan birinin diğer tarafın istek ve ihtiyaçlarını karşılaması halinde veya örgüt ve çalışan, benzer temel karakteristik özelliklere sahip olduğu zaman belirlenebilen uyumluluk halidir. Kristof, birey-örgüt uyumunu, bütünleştirici ve tamamlayıcı olmak üzere iki boyutlu olarak ele almıştır. Bütünleştirici uyum, bireyin kişilik özellikleri örgüte benzediği zaman gerçekleşmektedir. Tamamlayıcı uyumun da iki farklı boyutu vardır; örgütler, çalışanlar tarafından talep edilen gelişme fırsatları ve görev ile ya da kişilerle ilgili finansal, fiziksel ve psikolojik kaynakları bireylere arz ederken; benzer bir biçimde, bireylerden, zaman, efor, bağlılık, bilgi, beceri ve yeteneklerini ortaya koymalarını beklemektedir (Ulutaş, 2011: 70-71).

Luke ve Op’a göre personelin içerisinde çalıştığı kuruluşla bütünleşmesinden bahsetmek, onun kendisini belli oranlarda örgütü ile özdeşleştirilmesi anlamına gelir. Bütünleşme; kriz zamanlarında da örgütüne bağlılık gösterme ve onun güçlüklerini kendi sorunu kabul edip, çözüme ulaştırma girişimlerini içten destekleme istek ve arzusunun kişice eylem halinde belirtilmesidir (Aydın, 1977: 134).

O’ Reilly III Vd.’ nın örgütsel kültür profili (OCP)

O’Reilly, Chatman ve Caldwell (1991), yüksek lisans öğrencileri, kamu çalışanları ve müşavirlik firmaları ile çalışmalarında, Örgütsel Kültür Profili (OCP) adı altında, birey

örgüt uyumunu değerlendirme aracı geliştirmişlerdir. Amaç birey-örgüt uyumunun, uyum ölçüldükten bir yıl sonra, bağlılık ve iş doyumunda; uyum ölçüldükten iki yıl sonra ise iş gören devrinde değişime neden olacağını kanıtlamaktadır (Ulutaş, 2011: 71).

2.2.6. Kişi - örgüt uyumunun önemi

Vigoda, Gadot ve Meiri'a göre birey-örgüt uyumu gerçekleştiği zaman, çalışanlar, örgütlerini daha olumlu algılamaya başlayacaklar; örgütlerini, arzu ve ihtiyaçlarının bünyesinde karşılandığı bir yapı olarak görecektirler. Başarılarını da büyük olasılıkla, işteki performans düzeylerine ve kendi kişisel yeteneklerine bağlayacaklardır. Ancak örgütleriyle uyumunu gerçekleştiremeyen bireylerin örgüte bakış açısı daha olumsuzdur. Düşük uyum düzeyinde, çalışanlar muhtemelen hayal kırıklığı ile dolu olacak, kendilerini bozguna uğramış gibi hissedecekler ve örgütlerinden ve çevrelerinden uzaklaşarak yalnızlaşmaya başlayacaklardır. Bu tür duygular, birey ile iş çevresi arasındaki duygusal, psikolojik ve işlevsel açığın yansımalarıdır. Bu tür durumlarda, sonuç olarak iş doyum ve bağlılık azalacaktır. Şimşek, Akgemici ve diğerlerine (2008) göre birey örgüt uyumunun en önemli sonuçlarından biri çalışanların yaptıkları işten elde ettikleri tatmindir. İş tatmini işten elde edilen maddi çıkarlar ve çalışanların beraber çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ile bir eser meydana getirmesinin sağladığı mutluluktur (Ulutaş, 2011: 121-126).

Erdoğan'a (1991) göre iş gören işin kurallarına, işleyişine bağlanır ve kendi davranışlarını örgütsel kurallar doğrultusunda düzenlerse zamanla ortaya örgütsel bağlılık çıkacaktır. İş görenin bu tutum türüne sahip olması halinde iş ortamında bulunmaktan huzur duyacak, kişi işletme bağlılığı süreklilik kazanacaktır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013: 36).

Levesque'a (2005) göre işvereni ile büyük bir uyum içerisinde olduğunu düşünen iş görenin firmadan ayrılma olasılığı daha düşüktür; işverenine bağlılığı daha yüksektir ve daha fazla iş doyumuna sahiptir. Bireyler daha çok, kendilerine uygun olduğunu düşündükleri firmalarda çalışmayı tercih ederler (Ulutaş, 2011: 94).

Tannenbaum'a (1996) göre insan örgüt arasındaki anlaşmazlık konusu, sosyal filozofların uzun zamanlarını almıştır. Örneğin Karl Marx ve başka kuramcılar, endüstriyel örgütün insana nasıl ket vurduğu üzerinde durmuşlardır. Örgüt üyelerinin kişisel özellikleri

bakımından bireysel farklılıkları karşısında örgüt makinelerinin standart işleyişine uyum için kurumsallaşmayı en ileri düzeylere kadar yükselterek, iş görenlerin bu standarda uyum için aşırı çaba göstermeleri gerekmektedir ve bu durum iş görenlerde psikolojik rahatsızlıklara yol açabilmektedir. Ancak bir takım başka filozoflar (Mary Parker Follet), örgütlerin iş görenler için ket vurucu ya da onur kırıcı olmayabileceğini savunmuşlardır. Bu düşünürlere göre, iş görenlerin temel gereksinimleri ile örgütün temel amaç ve gerekleri uyumlaştırılabilir ve tüm anlaşmazlıklar bütüncül olarak herkesin lehine çözümlenebilir (Akbaş, 2010: 84).

Örgüt amaçları ile personel hedeflerini bağdaştırmak başka yönlerden de zorluklar arz eder. Tüketici kitlenin taleplerini karşılamak ve bu işlevi rekabet koşullarında yerine getirmek, teknolojik gelişimde yarış dışı kalmamak ve bu gelişimin sonucu günümüz işletmelerinin en zor sorunlarından biri olan ekonomik aşınmaya karşı gereken tedbirleri almak ve özellikle eski oturmuş örgütlerdeki eylemsizlik durumunu kırıp personel isteklerini yerine getirmek örgütün yaşayabilirliğini tehlikeye sokmamak gibi zorluklara birer örnek olarak gösterilebilir (Aydın, 1977: 9).

Örgütte birey-örgüt uyumunun bulunmaması halinde çalışanların hissedecekleri en önemli sonuçlardan biri iş ortamındaki gerginlik ve bunun beraberinde getirdiği strestir (Ulutaş, 2011: 140).

Turgut (1998), Tülay (1998) ve Tevrüz'a (1998) göre iş görenlerin zaman zaman zorluklarla karşılaşmalarının gözden kaçırılan bir nedeni de bazı durumlarda çalışanların değer sistemleriyle örgütün değer sistemlerinin uyuşmamasıdır. Astlarıyla benzer değer yönelimlerine sahip yöneticiler daha düşünceli, sıcak ve güvenilir olarak algılanmaktadır (Sagınak ve Müfettişi, 2004: 90).

Kişinin işinde ilerleme arzu etmesi, kendisini sınaması, potansiyelinin kendisini ulaştırabileceği noktaya varma çabası doğal, beşeri bir niteliktir. Brigham, De Castro ve Shepherd (2007) birey-örgüt uyumunun kişinin özellikleri ile örgütünkiler arasında bir ahenk olduğunda meydana geleceğini aksi halde, bireyin özellikleri ile örgütün mutlak değerleri çakışmadığında bir uyumsuzluk durumu doğacağını ileri sürmüşlerdir (Ulutaş, 2011: 143).

İş hayatı kişisel beklentilerle ilgili arzuların gerçekleştirilmesine nadiren müsaittir. O zaman da ilerleme isteyip bu olanağı bulamayan kişi ve gruplar, açık ya da kapalı bir küskünlük gösterirler. Giderek küskünlük onlarda örgüte karşı ilgisizlik, endişe, bazen de saldırganlık duyguları yaratır (Aydın, 1977: 117).

Li'aya (2006) göre birey-örgüt değer uyumu, olumsuz etkilere de sahip olabilmektedir. Örneğin, 5 on derece yüksek düzeyde birey-örgüt değer uyumu, yüksek düzeyde uyumluluk ve homojenliğe yol açacaktır. Bu durumda örgüt ve üyeleri daha az yenilikçi ve çevredeki değişikliklere uyum sağlamada daha beceri yoksunu olabileceklerdir (Ulutaş, 2011: 149).

Robbins ve Judge'a (2015) göre işletmede görev alan bireyler, örgüte katkıları doğrultusunda eşit muamele gördüklerini hissedersen, tatminleri kolaylaşır. Kaynağı her ne olursa olsun, iş tatmini sağlanamayan işletmeler, birçok sorunla karşı karşıya kalabilmektedir. Bunlardan belli başlıları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013: 39):

- İş gören devrinde yükseklik
- Yüksek devamsızlık
- Düşük firma sadakati
- Yabancılaşma, stres, çatışma ve kırgınlıkların artması
- Grevlerin gündeme gelmesi
- Hırsızlık oranlarında artış
- Makine ve tesislere zarar verme veya sabotaj yapılması,
- Daha düşük zihinsel ve bedensel sağlık

Özdevecioğlu'a (2003) göre kalite, rekabet, maliyet, hız gibi çağın temel dinamikleri örgüt yapı ve süreçleri ile birlikte örgüt içerisindeki bireyleri de olumlu ve olumsuz açıdan etkilemiş ve bazı noktalarda örgüt içi ahenk ve koordinasyonun bozulmasına, örgüt ile birey arasındaki sözleşmenin yer yer ihlal edilmesine neden olmuştur. Yapılan araştırmalar göstermektedir ki örgütsel barış bozulunca, bireyler arasında çatışmalar, moral düşüşleri, bireyler arası gerginlikler, stres ve her şeyden önemlisi şiddet ve saldırgan davranışlar kendini göstermeye başlamıştır (Özen Kutanis, 2015: 258).

Chiaburu ve diğerkleri (2013) örgütlerde, çalışanların değerkleri ve dünya hakkındaki olumsuz inançları, örgüt hakkındaki gözlemlerini ve düşünce biçimini yönlendiren bilişsel bir yapının oluşmasını sağlar. Yüksek düzeyde kinik kişilik özelliğine sahip olan çalışanlar, karşılanmamış beklentilerini (terfinin olmaması, ücret artışının yapılmaması gibi) kolayca örgütten kaynaklanan kötü niyetle veya adaletsiz işlemlerle ilişkilendirebilirler (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013: 85).

Birbiriyle fevkalade uyumlu çalışan iş görenlerden oluşan bir örgütteki uyum ikliminin, üzerlerine güneşin çok fazla düştüğü ekvator insanının kan dolaşımını yavaşlatan ve uyumu uyuşukluğa dönüştüren ekvator sendromuna yol açması da mümkündür. Bir miktar yaratıcı gerilimin, örgütte yeni ve orijinal fikirlerin üretilmesine katkı sağlayacağı görüşü literatürde yerini almıştır. Örgütlerin, birey-örgüt uyumunu gerçekleştirmek için kullanacakları en etkili yöntem aracı iş gören seçme faaliyetidir. Örgüt, yaptığı işler için yetenekleri bakımından en uygun kişiyi çeşitli başarı testleri kullanarak belirleyebilir ve böylece örgütün beklentileri ile bireyin yetenekleri arasında uyum sağlanmış olur (Ulutaş, 2011: 160).

Burke ve diğerkleri'ne (2007) göre yönetici ve çalışanlar arasında kurulan ilişkide oluşan güven düzeyine bağlı olarak bireysel düzeyde, ekip ve örgüt düzeyinde çeşitli sonuçlar ortaya çıkabilir. Bu bağlamda yöneticiye güvenin artması iletişimi, ekstra rol davranışlarını, örgütsel adaleti, öğrenmeyi, lideri izleme isteğini ve performansı olumlu yönde etkilerken, örgütten ayrılma niyetini azaltır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013: 77).

2.3. Antrenör Kavramı

Antrenör, sporun temel taşı olmaktadır. Antrenöre ne kadar çok imkan sağlanır ve ne kadar iyi eğitilirse, yetiştireceği sporcular da o kadar performans gösterecektir. Meydan Larousse antrenörü; atlet, yüzücü, boksör gibi sporcuları veya spor takımlarını yaptırdığı çalışmalarla yarışma veya karşılaşmalara hazırlayan kimse olarak tanımlarken Türk Dil Kurumu Türkçe sözlüğü, antrenörü; kısaca sporcuları yetiştiren kimse olarak tanımlamıştır (Sevim, 2006: 9-10-11).

Antrenörlük, toplumuna spor ortamında hizmet vermeyi amaçlayan bir meslek grubudur ve spor ortamındaki bireylerle ve gruplarla birlikte çalışır. Yapmış olduğu işle ilgili gerekli

bilimsel ve profesyonel bilgilere sahip olmak, bunları korumak ve devam eden bir eğitime ihtiyacı olduğunun farkına varmalıdır. Antrenör yaşadığı ve çalıştığı topluma karşı profesyonel sorumluluklarının farkında olmalıdır (Kusnerick, 2004: 4).

Antrenörün temel bazı kişilik özelliklerini şöyle sıralayabiliriz:

- Spor bilgisi: Konusunda bilgi ve yeniliğe açık olmalıdır.
- İlgi düzeyi: Sporcularına ayırım yapmadan yeterli ilgiyi gösterebilmelidir.
- Dürüstlük: Kendisine ve sporcularına karşı dürüst olmalıdır.
- Örnek olma: Tutum ve davranışlarıyla sporcularına iyi örnek olmalıdır.
- Olgunluk: Sporcularının kusurlarını ve zayıf yanlarını alay etmeden yerinde ve yapıcı düzeltme yoluna gitmeli, hoşgörülü olmalıdır.
- Yenilenebilme: Gerek dünya görüşü, gerekse spor kültürü yeni bilgilere açık olmalıdır.
- Zeka: Meraklı, yaratıcı fikirlere açık bir kişilikte olması gerekir. Sor zekası, bilgi ve tecrübelerinin birikmesinin sonunda gelişecektir.
- İnatçı ve ısrarlı olmak: Karşılaştığı zorluklara, hüsrana ve yenilgilere rağmen cesaretini kırmamalı başarıda ısrarlı olmalıdır.
- Sabırlı olmak
- Kendini kontrol edebilme
- Organizasyon: Sporcuyu istenen amaçlar yönünde organize edebilmelidir
- Mizah duygusu: Sporcuları ile şakalaşabilecek kadar iyi bir iletişime sahip ve insancıl olabilmelidir.
- Dikkatli ve çalışkan olmak: Çalışma koşullarının bütün ihtiyaç ve taleplerine cevap verebilmelidir.

Spiller ise ideal bir antrenörde olması gereken özellikleri şöyle belirtmiştir (Sevim, 2006: 12):

- Antrenör iyi bir branş bilgisine sahip olmalıdır.
- Antrenör iyi bir genel kültür bilgisine sahip olmalıdır.
- Antrenörün kişisel ve karakter özelliğinin uygun olmalıdır.

3. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve örnekleme, veri toplama araçları ve verilerin analizine ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada cimnastik antrenörlerinin kişi örgüt uyum ve örgütsel bağlılık düzeylerinin ne derece yordandığının belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırma kapsamında ayrıca antrenörlerin cimnastik branşlarına, yaşlarına, cinsiyetlerine, medeni durumlarına, eğitim düzeylerine, antrenörlük belgesini aldıkları yere, kademelerine, aylık kazançlarına, kıdemlerine, milli sporcu olma durumlarına ve antrenörlük öncesinde sporculuk yaşantılarının olma durumuna göre kişi örgüt uyumlarının ve örgütsel bağlılıklarının anlamlı bir değişiklik gösterip göstermediği incelenmiştir. Bu doğrultuda araştırma genel tarama modellerinden ilişkisel tarama modeline örnektir. Korelasyonel olarak da adlandırılan ilişkisel tarama modelleri, iki ya da daha çok değişken arasındaki ilişkinin herhangi bir şekilde bu değişkenlere müdahale edilmeden incelendiği araştırmalardır (Büyüköztürk ve diğerleri, 2014). Çalışma kapsamında incelenen bağımlı ve bağımsız değişkenler Şekil 3.1’de gösterilmiştir.

Bağımlı	Bağımsız
• kişi-örgüt uyumları • örgütsel bağlılıkları	• branş • yaş • cinsiyet • medeni durum • eğitim düzeyi • antrenörlük belgesini aldıkları yer • kademe • aylık kazanç • kıdem • milli sporcusu olma durumu • antrenörlük öncesinde sporculuk yaşantılarının olma durumu

Şekil 3.1. Araştırma kapsamında incelenen değişkenler

3.2. Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evrenini Türkiye’de 2016 yılında vizeli toplam 330 cimnastik antrenörü oluşturmaktadır. Bu antrenörlerden 124’ü artistik cimnastik bayan, 86’sı artistik cimnastik erkek, 68’i ritmik cimnastik, 34’ü aerobik cimnastik ve 18’i trampolin antrenörüdür. Araştırma kapsamında evrenin tamamına ulaşılması planlanmış ancak bazı antrenörler çalışmaya katılmak istememiş, bazılarının veri toplama araçlarında eksik verileri olduğu tespit edilmiştir. Değerlendirmeye alınan 241 antrenörün cevapları doğrultusunda veri sayıtlıları incelenmiş ve 12 gözlemin varsayımları (uç değer, normallik) karşılamadığı belirlenmiştir. Bu doğrultuda araştırmaya 229 antrenörün görüşü dahil edilmiştir.

3.2.1. Örneklem büyüklüğünün belirlenmesi

Büyüköztürk ve diğerleri (2014) Eşitlik 1 ile evreni temsil eden örneklem büyüklüğünün belirlenebileceğini ifade etmişlerdir.

$$\frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}}$$

Eşitlik 1. Sürekli değişkenlerde örneklem büyüklüğü tahmini

Eşitlikte yer alan $n_0 = (t^2PQ) / d^2$ eşitliği ile hesaplanmakta ve p anlamlılık değeri 0,05 alındığında, $pq=0,25$ olacağından ve tabloda karşılık gelen t değeri 1,96 olduğundan 0,05 anlamlılık düzeyinde $n_0=384,16$ olarak hesaplanmaktadır, N evren sayısını belirtmektedir (Büyüköztürk ve diğerleri, 2014). Eşitlikte evren değeri $N=284$ yerine konulduğunda evreni temsil eden örneklem sayısının en az 163 olması gerektiği belirlenmiştir. Bu doğrultuda araştırma kapsamında görüşleri alınan 229 antrenörün evreni temsil ettiği görülmektedir.

3.2.2. Örneklemen özellikleri

Çizelge 3.1. Cimnastik antrenörlerinin demografik özelliklerine göre dağılımı

Değişkenler	Kategoriler	n	%
Branş	Ritmik cimnastik	28	12,2
	Artistik cimnastik- erkek	67	29,3
	Artistik cimnastik- bayan	89	38,9
	Aerobik cimnastik	26	11,4
	Trampolin	19	8,3
Cinsiyet	Bayan	103	45,0
	Erkek	126	55,0
Yaş	18-25	39	17,0
	26-33	102	44,5
	34-41	60	26,2
	42 ve üzeri	28	12,2
Medeni durum	Evli	99	43,2
	Bekar	130	56,8
Eğitim düzeyi	Lise	29	12,7
	Lisans	169	73,8
	Lisansüstü	31	13,5
Mezun olduğu alan	BESYO ile ilgili bir bölüm	179	78,2
	BESYO dışında bir bölüm	23	10,0
	Diğer (lise)	27	11,8
Antrenörlük belgesinin alındığı yer	BESYO	79	34,5
	Federasyon antrenör kursları	142	62,0
	Yurt dışı antrenör kursları	8	3,5
Kademe	1-2	144	62,9
	3-5	85	37,1
Aylık kazanç durumu	Ortadan düşük	53	23,1
	Orta	141	61,6
	Ortadan yüksek	35	15,3
Kıdem	0-4 yıl	53	23,1
	5-9 yıl	95	41,5
	10-14 yıl	45	19,7
	15 yıl ve üzeri	36	15,7
Milli sporcu olma durumu	Evet	68	29,7
	Hayır	161	70,3
Antrenörlükten önce sporcu olma durumu	Evet	200	87,3
	Hayır	29	12,7

Çizelge 3.1 incelendiğinde araştırma kapsamında görüşleri alınan antrenörlerden %12,2'sinin (n=28) ritmik cimnastik, %29,3'ünün (n=67) artistik cimnastik erkek, %38,9'unun (n=89) artistik cimnastik bayan, %11,4'ünün (n=26) aerobik cimnastik ve %8,3'ünün (n=19) trampolin branşına sahip olduğu belirlenmiştir. Antrenörlerin %45,0'inin (n=103) bayan, %55,5'inin (n=126) erkek olduğu görülmektedir. Yaşlarına göre dağılımları incelendiğinde, antrenörlerin %17,0' sinin (n=39) 18-25 yaşında, %45,0' inin (n=102) 26-33, %26,2'sinin (n=60) 34-41 yaşında; %12,2'sinin (n=28) 42 yaş ve üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Antrenörlerin %43,2'sinin (n=99) evli, %56,8'inin (n=130) bekar olduğu saptanmıştır. Araştırma kapsamında görüşleri alınan antrenörlerden %12,7'sinin (n=29) lise, %73, 8'inin (n=169) lisans ve %13,5'inin de (n=31) lisansüstü mezunu olduğu belirlenmiştir. Antrenörlerden %78,2'sinin (n=179) Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu'ndan, %10,0' unun (n=23) Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu dışında bir bölümden, %11,8'inin (n=27) lisans mezuniyetlerinin olmadığı tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılan antrenörlerin %34,5'inin (n=79) antrenörlük belgelerini Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu'ndan, %62,0' sinin (n=142) federasyon antrenörlük kurslarından, %3, 5'inin (n=8) ise yurt dışı antrenörlük kurslarından belgelerini aldıkları görülmektedir. Antrenörlerden %62,9'unun (n=144) 1-2 kademedede, %37,1'inin (n=85) 3-5 kademedede olduğu belirlenmiştir. Aylık kazançlarına göre dağılımı incelendiğinde, %23,1'inin (n=53) ortadan düşük, %61,6'sının (n=141) orta, %15,3'ünün (n=35) ortadan yüksek bir kazançlarının olduğu saptanmıştır. Antrenörlerden %23,1'inin (n=53) 0-4 yıl, %41,5'inin (n=95) 5-9 yıl, %19,7'sinin (n=45) 10-14 yıl, %15,7'sinin (n=36) 15 yıl ve üzeri kıdeme sahip oldukları tespit edilmiştir.

Araştırma kapsamında görüşleri alınan antrenörlerin %29,7'sinin (n=68) milli sporculuklarının olduğu, %70,3'ünün (n=161) milli sporculuklarının bulunmadığı belirlenmiştir. Antrenörlerin %87,3'ünün (n=200) antrenörlükten önce sporcu yaşantılarının olduğu, %12,7'sinin ise (n=29) daha önce sporcu yaşantılarının bulunmadığı tespit edilmiştir.

3.3. Veri Toplama Araçları

Bu araştırmanın verileri

- Araştırmacılar tarafından oluşturulan Kişisel Bilgi Formu
- Netemeyer ve diğerleri (1997) tarafından geliştirilen Kişi Örgüt Uyum Ölçeği,
- Meyer ve Allen (1997) tarafından geliştirilen Varol (2010) tarafından Türkçeye uyarlanan Örgütsel Bağlılık Ölçeği, veri toplama araçları ile toplanmıştır.

3.3.1. Kişisel bilgi formu

Araştırma kapsamında antrenörlerden cimmastik branşlarına, yaşlarına, cinsiyetlerine, medeni durumlarına, eğitim düzeylerine, antrenörlük belgesini aldıkları yere, kademelerine, aylık kazançlarına, kıdemlerine, milli sporcu olma durumlarına ve antrenörlük öncesinde sporculuk yaşantılarının olma durumuna ilişkin demografik bilgilerin alınması amacıyla kişisel bilgi formu hazırlanmıştır. Kişisel bilgi formunda yer alan değişkenlerin kategorileri belirlenirken (örneğin yaş aralıkları) uzman görüşlerine başvurulmuştur. Ayrıca daha önce gerçekleştirilen çalışmalar incelenmiştir. Bu doğrultuda kişisel bilgi formuna son şekli verilmiştir.

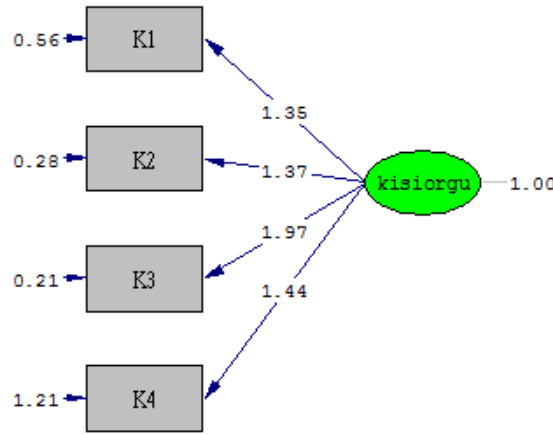
3.3.2. Kişi örgüt uyumu ölçeği

Antrenörlerin kişi-örgüt uyumlarını belirlemek amacıyla 5'li Likert tipinde derecelendirilmiş ve toplam dört maddeden oluşan Kişi Örgüt Uyum Ölçeği uygulanmıştır. Ölçek, Netemeyer ve diğerleri (1997) tarafından geliştirilmiştir. Olumsuz maddesi olmayan ölçekten alınan yüksek puanlar kişi ve örgüt arasındaki uyumunun yüksek düzeyde olduğunu; düşük puanlar ise kişi örgüt arasındaki uyumun düşük düzeyde olduğunu belirtmektedir.

Ölçeğin geliştirilme sürecinde ölçek maddelerine verilen cevapların Cronbach alfa iç tutarlılık katsayısı 0,88 olarak hesaplanmıştır (Netemeyer ve diğerleri, 1997).

Bu araştırmada cimmastik antrenörlerinin kişi örgüt uyumu ölçeğinde bulunan maddelere vermiş oldukları cevapların geçerliğini tespit etmek amacıyla öncelikle açımlayıcı faktör analizi hesaplanmıştır.

Hesaplama sonucunda tüm maddelerin tek bir boyutta yer aldığı ve toplam varyansın %78, 559'una açıklık getirdiği belirlenmiştir. Maddelere ilişkin faktör yük değerlerinin 0,814 ile 0,937 arasında değişiklik gösterdiği tespit edilmiştir. Kişi örgüt uyumu ölçeğinde dört madde tek boyuttan oluşan modelin araştırma kapsamında elde edilen verilerle doğrulanıp doğrulanmadığının belirlenmesi amacıyla doğrulayıcı faktör analizi hesaplanmıştır. Faktör analizi sonucunda oluşturulan yol diyagramı Şekil 2'de gösterilmiştir.



Chi-Square=6.14, df=2, P-value=0.04638, RMSEA=0.093

Şekil 3.2. Kişi-örgüt uyumu yol diyagramı - standartlaştırılmış katsayılar

Şekil 3.2'de yer alan bilgiler incelendiğinde kişi örgüt uyumu ölçeğinde bulunan dört maddenin de ölçekte anlamlı bir açıklayıcılığa sahip olduğu tespit edilmiştir ($p < 0,05$). Model-veri uyum indeksleri incelendiğinde (NFI=0,99; CFI=1,00; GFI=0,99; $X^2/sd=3,07$; RMSEA=0,093; SRMR=0,012) model-veri uyumunun genel olarak sağlandığı tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılan 229 cimnastik antrenörünün cevaplarının güvenilirliğini belirlemek amacıyla Cronbach alfa iç tutarlılık katsayısı 0,906 olarak hesaplanmıştır. Diğer bir anlatımla araştırmaya katılan antrenörlerin ölçek maddelerine güvenilir cevap verdikleri saptanmıştır.

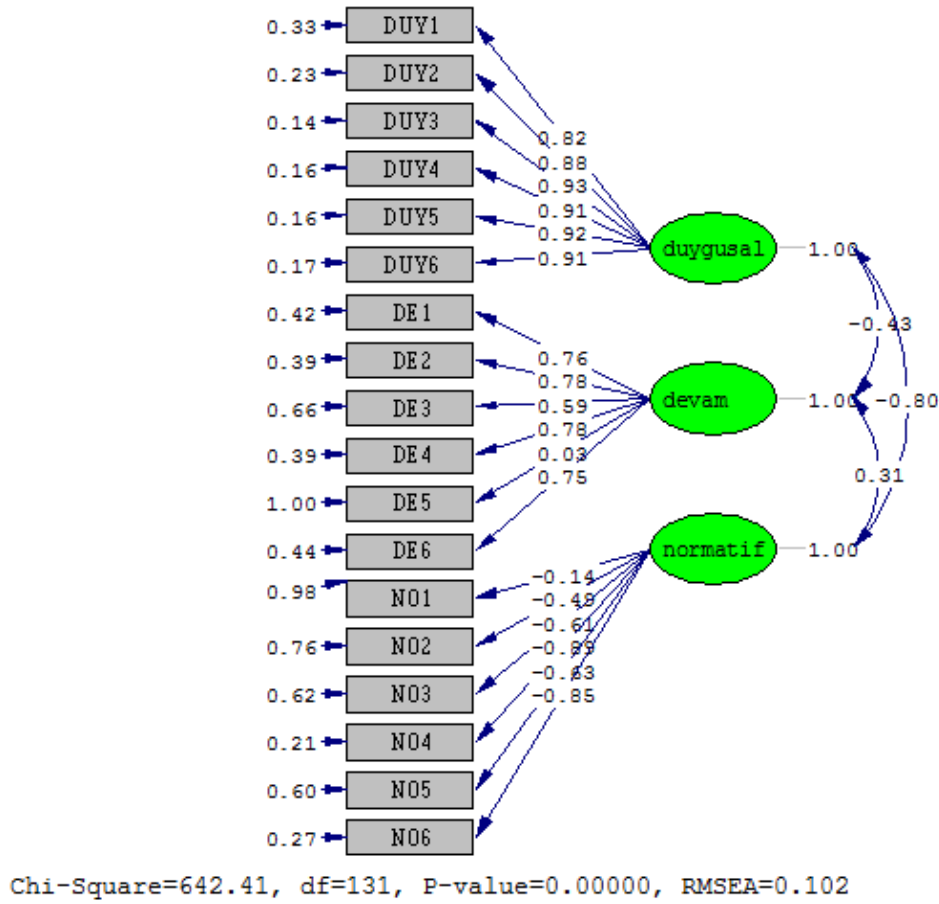
3.3.3. Örgütsel bağlılık ölçeği

Araştırmaya katılan cimnastik antrenörlerinin örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemek amacıyla 5'li Likert tipinde derecelendirilmiş toplam 18 madde ve üç boyuttan oluşan

Örgütsel Bağlılık Ölçeği kullanılmıştır. Örgütsel Bağlılık Ölçeği, Meyer ve Allen (1997) tarafından geliştirilmiş, Varol (2010) tarafından Türkçeye uyarlaması gerçekleştirilmiştir. Ölçeğin hem orijinal hem de uyarlama sürecinde ölçekte duygusal bağlılık, devam bağlılık ve normatif bağlılık olmak üzere üç boyut olduğu belirlenmiştir. Maddelerden biri olumsuz nitelikte olduğu için hesaplamalarda maddenin ters kodlanması gerekmektedir. Her bir alt boyutta yüksek puanlar kişilerin bağlılık düzeylerinin yüksek olduğunu, düşük puanlar ise bağımlılığın düşük olduğunu göstermektedir.

Varol (2010) örgütsel bağlılık ölçeğinin Türkçeye uyarlama sürecinde geçerlik güvenirlik çalışmasında doğrulayıcı faktör analizi hesaplamış ve uyum indekslerinin ($X^2/df=2,3$; CFI=0,90; TLI=0,89 ve RMSEA=0,08) model-veri uyumunu sağladığını belirtmiştir. Ölçek maddelerine verilen cevapların güvenirliğini belirlemek amacıyla Güner (2007) iç tutarlılık katsayısı hesaplamıştır. Duygusal bağlılık için 0,62 devam bağıllığı için 0,71 normatif bağıllık için de Cronbach alfa katsayısını 0,72 bulduğunu ifade etmiştir.

Bu çalışmada cimnastik antrenörü 229 kişinin görüşü alınmıştır. Katılımcıların ölçek maddelerine vermiş oldukları cevapların geçerliğini tespit etmek amacıyla öncelikle açımlayıcı faktör analizi hesaplanmıştır. Açımlayıcı faktör analizi sonucunda ölçek maddelerinin üç boyutta toplandığı ve toplam varyansın %62,714'üne açıklık getirdiği belirlenmiştir. Maddelerin faktör yük değerlerinin 0,315 ile 0,873 arasında değişiklik gösterdiği saptanmıştır. Üç boyut 18 maddeden oluşan modelin antrenörlerden elde edilen cevaplar ile doğrulanıp doğrulanmadığının tespit edilmesi amacıyla doğrulayıcı faktör analizi hesaplanmıştır. Hesaplama sonucunda oluşturulan yol diyagramı Şekil'de gösterilmiştir.



Şekil 3.3. Örgütsel bağlılık yol diyagramı - standartlaştırılmış katsayılar

Şekil 3.3’de yer alan bilgiler doğrultusunda, örgütsel bağlılık ölçeğinde bulunan tüm maddelerin ait oldukları boyuta anlamlı bir açıklayıcılık getirdikleri saptanmıştır ($p < 0,05$). Model-veri uyum indeksleri incelendiğinde (NFI=0,92; CFI=0,92; GFI =0,94; $X^2/sd=4, 90$; RMSEA=0,102; SRMR=0,071) model-veri uyumunun genel olarak sağlandığı belirlenmiştir.

Araştırma kapsamında görüşleri alınan 229 cimnastik antrenörünün cevaplarının güvenilirliğini belirlemek amacıyla Cronbach alfa iç tutarlılık katsayısı hesaplanmıştır. Cronbach alfa katsayısı duygusal bağlılık için 0,942; devam bağlılığı için 0,722 ve normatif bağlılık için de 0,669 olarak da hesaplanmıştır. Ölçekte bulunan tüm maddeler için hesaplanan Cronbach alfa katsayısı 0,792 olarak bulunmuştur. Diğer bir ifadeyle cimnastik antrenörlerinin ölçek maddelerine vermiş oldukları cevapların güvenilir olduğu tespit edilmiştir.

3.4. Verilerin Analizi

Araştırma kapsamında cimnastik alanında antrenörlük yapan toplam 241 kişinin görüşleri alınmıştır. Antrenörlerden elde edilen cevaplar doğrultusunda öncelikle cevapların geçerlik ve güvenirlikleri belirlenmiştir. Bu doğrultuda;

- *Açımlayıcı faktör analizi:* Açımlayıcı faktör analizi, değişkenlerin temsil ettiği değişkenliği yeterince yüksek oranda faktörler tarafından açıklanmasını hedeflemektedir. $k \leq p$ kuralına göre faktör belirlenmektedir. Diğer bir anlatımla, açımlayıcı faktör analizi ile hangi değişken gruplarının hangi faktör ile yüksek düzeyde ilişkili olduğunu test etmek için kullanılmaktadır. Açımlayıcı faktör analizinde ilişkisi olan değişkenler bir araya toplanarak eldeki veri seti özetlenmeye çalışır (Pallant, 2007).
- *Doğrulayıcı faktör analizi:* Doğrulayıcı faktör analizi, önceden belirlenmiş ya da kurgulanmış bir yapının toplanan verilerle ne derece doğrulandığını incelemeye odaklıdır. Başka bir anlatımla DFA, belirli değişkenlerin bir kuram temelinde önceden belirlenmiş faktörler üzerinde ağırlıklı olarak yer alacağı şeklindeki bir öngörünün sınanmasına dayanır (Sümer, 2000).
- *Cronbach alfa güvenirlik katsayısı:* İç tutarlılık katsayısı olan Cronbach alfa güvenirlik katsayısı ölçme sonuçlarının güvenirlik derecesini belirtir. Kalaycı (2009), Cronbach Alfa katsayısı ile güvenirlik arasında şu şekilde bir ilişki olduğunu belirtmektedir:
 - $0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir.
 - $0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçek güvenilirliği düşüktür.
 - $0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilirirdir.
 - $0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilirirdir.

Antrenörlerin ölçek maddelerine vermiş oldukları cevapların geçerli ve güvenilir olduğunun belirlenmesinin ardından öncelikle

- *Betimsel istatistikler* (kişi sayısı, minimum, maksimum, ortalama, standart sapma) hesaplanmıştır. Antrenörlerin işten ayrılma niyetleri, kişi-örgüt uyum ve örgütsel bağlılık düzeyleri belirlenmiştir.

- *Fark testleri:* Antrenörlerin demografik özelliklerine (cimnastik branşlarına, yaşlarına, cinsiyetlerine, medeni durumlarına, eğitim düzeylerine, antrenörlük belgesini aldıkları yere, kademelerine, aylık kazançlarına, kıdemlerine, milli sporcusu olma durumlarına ve antrenörlük öncesinde sporculuk yaşantılarının olma durumuna) göre, kişi-örgüt uyumları ve örgütsel bağlılıklarının anlamlı bir değişiklik gösterip göstermediğinin belirlenmesi amacıyla fark testleri hesaplanmıştır. İlişkisiz ölçümlerde T testi, Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA), Çoklu Karşılaştırma LSD testi hesaplanmıştır.
- *Pearson korelasyon katsayısı:* Antrenörlerin, kişi-örgüt uyumları ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkilerin tespit edilmesi amacıyla ilişki katsayısı hesaplanmıştır.
- *Regresyon analizi:* Antrenörlerin kişi-örgüt uyumlarının ,örgütsel bağlılıklarının demografik özellikler doğrultusunda ne düzeyde açıklandığının belirlenmesi amacıyla aşamalı çoklu regresyon analizi hesaplanmıştır. Hesaplama öncesinde veri setinin sayıltıları incelenmiştir.
- *Sayıltıların incelenmesi:* Araştırmaya katılan antrenörlerden cevaplar alındıktan sonra öncelikle eksik veri olup olmadığı belirlenmiştir. Veri toplama aracında eksik veri bulunan gözlemler veri setinden çıkartılmış, tüm maddelere cevap veren 241 kişinin görüşleri analizlere dahil edilmiştir. Antrenörlerin cevapları doğrultusunda öncelikle tek değişkenli uç değer incelemesi yapılmış ve tek değişkenli uç değer gösteren 12 gözlem, veri setinden çıkarılmıştır. Ardından çok değişkenli uç değer incelemesi amacıyla Mahalonobis uzaklık katsayısı hesaplanmıştır. Hesaplama sonucunda çok değişkenli uç değer gösteren veri olmadığı belirlenmiştir. Katılımcıların cevaplarının dağılımının belirlenmesi amacıyla öncelikle çarpıklık ve basıklık katsayısı hesaplanmış ve katsayıların genel olarak -1 ile +1 arasında değişiklik göstermediği; normallikten aşırı bir sapma göstermediği belirlenmiştir. Hesaplanan çarpıklık ve basıklık değerleri çizelgede gösterilmiştir.

Çizelge 3.2. Değişkenlere ilişkin hesaplanan çarpıklık ve basıklık değerleri

Değişkenler	Çarpıklık		Basıklık	
	İstatistik	SE	İstatistik	SE
Kişi-örgüt uyum	-,943	,161	,341	,320
Duygusal bağlılık	-,679	,161	,315	,320
Devam bağlılığı	,585	,161	044	,320
Normatif bağlılık	-,344	,161	,572	,320
Örgütsel bağlılık	-,135	,161	-,051	,320

Ayrıca histogram grafikleri incelenmiştir. İnceleme sonucunda verilerin normallik varsayımını karşıladığı tespit edilmiştir. Varyansların homojenliğinin belirlenmesi amacıyla Box's M testi hesaplanmış ve eş varyanslılığın sağlandığı belirlenmiştir ($p>0,05$). Otokorelasyonun tespit edilmesi amacıyla hesaplanan Durbin Watson katsayısı 1,959 bulunmuştur. Diğer bir anlatımla değişken setinde otokorelasyon problemi olmadığı belirlenmiştir. Son olarak çoklu bağlantı problemi incelenmiş ve değişkenler arasındaki ilişkiler hesaplanmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkilerin -0,194 ile 0,767 arasında değişiklik gösterdiği, değişkenler arasında çoklu bağlantı problemi olmadığı tespit edilmiştir.



4. BULGULAR

4.1. Betimsel İstatistikler

Araştırma kapsamında görüşleri alınan cimmastik antrenörlerinin kişi örgüt uyumu ve örgütsel bağlılık düzeylerinin belirlenmesi amacı ile öncelikle betimsel istatistikler hesaplanmıştır. Sonuçlar Çizelge 4.1’de gösterilmiştir.

Çizelge 4.1. Cimmastik antrenörlerinin, kişi örgüt ve örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin hesaplanan betimsel istatistikler

Ölçek	Madde sayısı	N	En düşük	En yüksek	Toplam puan ortalaması	Madde ortalaması	SS
Kişi-örgüt uyumu	4	229	6,00	20,00	16,45	4,11	3,46
Duygusal bağlılık	6	229	8,00	30,00	24,28	4,05	4,69
Devam bağlılığı	6	229	6,00	29,00	13,86	2,31	5,02
Normatif bağlılık	6	229	6,00	30,00	20,72	3,45	4,47
Örgütsel bağlılık	18	229	34,00	79,00	58,87	3,27	8,92

Çizelge 4.1’deki bilgiler incelendiğinde, araştırma kapsamında görüşleri alınan antrenörlerin kişi örgüt uyum düzeylerinin 6,00 ile 20,00 arasında değiştiği görülmektedir. Katılımcıların kişi örgüt uyumu ölçeğinde bulunan maddelere vermiş oldukları cevapların ortalaması incelendiğinde (16,45-4,11) antrenörlerin kişi örgüt uyumlarının yüksek düzeyde olduğu saptanmıştır. Antrenörlerin ölçek maddelerine genel olarak katılım gösterdikleri belirlenmiştir.

Çizelge 4.1’deki bilgiler doğrultusunda araştırmaya katılan cimmastik antrenörlerinin örgütsel bağlılık ölçek maddelerinden aldıkları puanların 34,00 ile 79,00 arasında farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Antrenörlerin ölçek maddelerine vermiş oldukları cevapların ortalaması incelendiğinde (58,87-3,27) antrenörlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin genel olarak ortalama düzeyde olduğu saptanmıştır. Antrenörlerin duygusal bağlılıklarının yüksek düzeyde olduğu (24,28-4,05) belirlenmiştir. Normatif bağlılıklarının da ortalamadan yüksek olduğu (20,72-3,45) tespit edilmiştir. Bununla birlikte antrenörlerin devam bağlılıklarının ortalamadan düşük düzeyde olduğu (13,86-2,31) belirlenmiştir.

4.2. Fark Testleri

Araştırma kapsamında cimnastik antrenörlerinin branşlarına, yaşlarına, cinsiyetlerine, medeni durumlarına, eğitim düzeylerine, antrenörlük belgesini aldıkları yere, kademelerine, aylık kazançlarına, kıdemlerine, milli sporcu olma durumlarına ve antrenörlük öncesinde sporculuk yaşantılarının olma durumuna göre, kişi örgüt uyumları ve örgütsel bağlılıkları anlamlı bir değişiklik gösterip göstermediği incelenmiştir.

4.2.1. Antrenörlerin branşlarına göre

Çizelge 4.2. Cimnastik antrenörlerinin branşlarına göre hesaplanan tek yönlü ANOVA sonuçları

Ölçek	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Kişi-örgüt uyumu	Gruplar arası	125,500	4	31,375	2,700	,032
	Gruplar içi	2603,173	224	11,621		
	Toplam	2728,672	228			
Duygusal bağlılık	Gruplar arası	217,639	4	54,410	2,538	,041
	Gruplar içi	4802,912	224	21,442		
	Toplam	5020,550	228			
Devam bağlılığı	Gruplar arası	194,477	4	48,619	1,958	,102
	Gruplar içi	5562,327	224	24,832		
	Toplam	5756,803	228			
Normatif bağlılık	Gruplar arası	55,395	4	13,849	,690	,599
	Gruplar içi	4494,273	224	20,064		
	Toplam	4549,668	228			
Örgütsel bağlılık	Gruplar arası	913,469	4	228,367	2,969	,020
	Gruplar içi	17231,859	224	76,928		
	Toplam	18145,328	228			

Çizelge 4.2’de görüldüğü gibi araştırma kapsamında görüşleri alınan antrenörlerin branşlarına göre kişi-örgüt uyum düzeylerinin ($F_{(4,228)}=2,700$; $p<0,05$), duygusal bağlılıklarının ($F_{(4, 228)}=2,538$; $p<0,05$) ve örgütsel bağlılıklarının ($F_{(4, 228)}=2,969$; $p<0, 05$) anlamlı bir değişiklik gösterdiği belirlenmiştir. Farklılığın hangi gruplar arasında hesaplandığının belirlenmesi amacı ile çoklu karşılaştırma LSD testi hesaplanmıştır.

LSD testi sonucunda ritmik cimnastik antrenörlerinin kişi örgüt uyum düzeylerinin ($18,18\pm2,09$) , artistik cimnastik- erkek antrenörlerinden ($16,27\pm3,81$) ve artistik cimnastik bayan ($15,90\pm3,58$) antrenörlerinden daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Artistik cimnastik-erkek antrenörlerin duygusal bağlılık düzeylerinin ($23,33 \pm 5,15$), ritmik cimnastik ($25,61 \pm 3,49$) ve trampolin ($26,63 \pm 2,81$) antrenörlerinden daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Aynı zamanda artistik cimnastik-bayan antrenörlerinin ($24,13 \pm 4,80$) duygusal bağlılık düzeylerinin trampolin cimnastik antrenörlerine göre ($26,63 \pm 2,81$) daha düşük olduğu saptanmıştır.

Trampolin cimnastik antrenörlerinin ($64,53 \pm 8,79$) örgütsel bağlılıklarının ritmik cimnastik ($59,36 \pm 6,74$), artistik cimnastik-erkek ($56,87 \pm 9,64$), artistik cimnastik-bayan ($59,26 \pm 9,04$) ve aerobik ($58,08 \pm 7,17$) antrenörlerinden daha yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir.

4.2.2. Antrenörlerin yaşlarına göre

Antrenörlerin yaşlarına göre hesaplanan tek yönlü varyans analizi sonuçları Çizelge 4.3’de gösterilmiştir.

Çizelge 4.3. Cimnastik antrenörlerinin yaşlarına göre hesaplanan tek yönlü ANOVA sonuçları

Ölçek	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Kişi-örgüt uyumu	Gruplar arası	196,306	3	65,435	5,814	,001
	Gruplar içi	2532,367	225	11,255		
	Toplam	2728,672	228			
Duygusal bağlılık	Gruplar arası	244,750	3	81,583	3,844	,010
	Gruplar içi	4775,800	225	21,226		
	Toplam	5020,550	228			
Devam bağlılığı	Gruplar arası	114,300	3	38,100	1,519	,210
	Gruplar içi	5642,503	225	25,078		
	Toplam	5756,803	228			
Normatif bağlılık	Gruplar arası	29,236	3	9,745	,485	,693
	Gruplar içi	4520,432	225	20,091		
	Toplam	4549,668	228			
Örgütsel bağlılık	Gruplar arası	104,778	3	34,926	,436	,728
	Gruplar içi	18040,550	225	80,180		
	Toplam	18145,328	228			

Çizelge 4.3’de yer alan bilgiler doğrultusunda cimnastik antrenörlerinin yaşlarına göre, devam bağlılıklarının ($F_{(3, 228)} = 1,519$; $p > 0,05$), normatif bağlılıklarının ($F_{(3, 228)} = 0,485$; $p > 0,05$) ve örgütsel bağlılıklarının ($F_{(3, 228)} = 0,436$; $p > 0,05$) anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılan cimnastik antrenörlerinin, kişi örgüt uyumlarının ($F_{(3, 228)}=5,814$; $p<0,05$) ve duygusal bağlılıklarının ($F_{(3, 228)}=3,844$; $p<0,05$) antrenörlerin yaşlarına göre anlamlı bir değişiklik gösterdiği belirlenmiştir.

Farklılığın belirlenmesi amacıyla hesaplanan LSD testi sonucunda cimnastik antrenörlerinden 42 yaş ve üzerinde olanların kişi örgüt uyumlarının ($18,86\pm1,78$), 18-25 yaşında ($15,64\pm3,52$), 26-33 yaşında ($16,27\pm3,48$) ve 34-41 yaşında ($16,15\pm3,58$) olan antrenörlere göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Yaş yükseldikçe kişi örgüt uyumu yükselmiştir.

Benzer şekilde 42 yaş ve üzerindeki antrenörlerin duygusal bağlılıklarının ($27,04\pm4,32$) 18-25 yaşında ($24,05\pm3,73$), 26-33 yaşında ($23,95\pm4,87$) ve 34-41 yaşında ($23,72\pm4,77$) olan antrenörlere göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

4.2.3. Cinsiyetlerine göre

Çizelge 4.4. Cimnastik Antrenörlerinin cinsiyetlerine göre ilişkisiz ölçümlerde T testi sonuçları

Ölçek	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	SS	t	p
Kişi-örgüt uyumu	Kadın	103	16,64	2,88	0,755	0,451
	Erkek	126	16,29	3,87		
Duygusal bağlılık	Kadın	103	24,48	4,11	0,559	0,577
	Erkek	126	24,13	5,13		
Devam bağlılığı	Kadın	103	13,66	4,73	0,556	0,579
	Erkek	126	14,03	5,27		
Normatif bağlılık	Kadın	103	21,11	4,36	1,171	0,243
	Erkek	126	20,41	4,55		
Örgütsel bağlılık	Kadın	103	59,24	8,12	0,566	0,572
	Erkek	126	58,57	9,55		

Çizelge 4.4'te yer alan bilgiler doğrultusunda antrenörlerin cinsiyetlerine göre, kişi-örgüt uyumlarının ($t_{(227)}=0,755$; $p>0,05$), duygusal bağlılık ($t_{(227)}=0,559$; $p>0,05$), devam bağlılık ($t_{(227)}=0,556$; $p>0,05$), normatif bağlılık ($t_{(227)}=1,171$; $p>0,05$) ve örgütsel bağlılık ($t_{(227)}=0,566$; $p>0,05$) düzeylerinin anlamlı bir değişiklik göstermediği saptanmıştır.

4.2.4. Medeni durumlarına göre

Çizelge 4.5. Cimnastik antrenörlerinin medeni durumlarına göre ilişkisiz ölçümlerde T testi sonuçları

Ölçek	Medeni durum	N	$\bar{X}$	SS	t	p
Kişi-örgüt uyumu	Evli	99	16,62	3,58	0,634	0,527
	Bekar	130	16,32	3,38		
Duygusal bağlılık	Evli	99	24,63	4,80	0,963	0,336
	Bekar	130	24,02	4,61		
Devam bağlılığı	Evli	99	13,83	5,05	0,095	0,924
	Bekar	130	13,89	5,03		
Normatif bağlılık	Evli	99	19,74	4,42	2,969	0,003
	Bekar	130	21,48	4,37		
Örgütsel bağlılık	Evli	99	58,19	8,71	1,009	0,314
	Bekar	130	59,39	9,08		

Çizelge 4.5'te yer alan bilgiler doğrultusunda, araştırma kapsamında görüşleri alınan antrenörlerin, kişi-örgüt uyumlarının ($t_{(227)}=0,634$; $p>0,05$), duygusal bağlılıklarının ($t_{(227)}=0,963$; $p>0,05$), devam bağlılıklarının ($t_{(227)}=0,095$; $p>0,05$) ve örgütsel bağlılıklarının ($t_{(227)}=1,009$; $p>0,05$) medeni durumlarına göre anlamlı bir değişiklik göstermediği tespit edilmiştir. Normatif bağlılıkları ($p<0,05$) anlamlı bir değişiklik göstermektedir. Bekarların normatif bağlılığı evlilere göre daha yüksektir.

4.2.5. Eğitim düzeylerine göre

Çizelge 4.6. Cimnastik antrenörlerinin eğitim düzeylerine göre hesaplanan tek yönlü ANOVA sonuçları

Ölçek	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Kişi-örgüt uyumu	Gruplar arası	26,145	2	13,072	1,093	,337
	Gruplar içi	2702,528	226	11,958		
	Toplam	2728,672	228			
Duygusal bağlılık	Gruplar arası	49,899	2	24,949	1,134	,323
	Gruplar içi	4970,651	226	21,994		
	Toplam	5020,550	228			
Devam bağlılığı	Gruplar arası	22,973	2	11,486	,453	,636
	Gruplar içi	5733,831	226	25,371		
	Toplam	5756,803	228			
Normatif bağlılık	Gruplar arası	26,708	2	13,354	,667	,514
	Gruplar içi	4522,961	226	20,013		
	Toplam	4549,668	228			
Örgütsel bağlılık	Gruplar arası	107,615	2	53,808	,674	,511
	Gruplar içi	18037,712	226	79,813		
	Toplam	18145,328	228			

Çizelge 4.6’da görüldüğü gibi cimmastik antrenörlerinin eğitim düzeylerine göre, kişi örgüt uyumlarının ($F_{(2, 228)} = 1,093$; $p > 0,05$), duygusal bağlılık ($F_{(2, 228)} = 1,134$; $p > 0,05$), devam bağlılığı ($F_{(2, 228)} = 0,453$; $p > 0,05$), normatif bağlılık ($F_{(2, 228)} = 0,667$; $p > 0,05$) ve örgütsel bağlılık ($F_{(2, 228)} = 0,674$; $p > 0,05$) düzeylerinin anlamlı bir değişiklik göstermediği tespit edilmiştir.

4.2.6. Antrenörlük belgesini aldıkları yere göre

Araştırmaya katılan antrenörlerden %35’ inin antrenörlük belgesini yurtdışı antrenörlük kurslarından aldıkları tespit edilmiştir. Bu doğrultuda yeterli sayı olmadığından karşılaştırmalar antrenörlük belgesini Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu’ndan (BESYO) ve Federasyon antrenör kurslarından alan kişiler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda hesaplanan ilişkisiz ölçümlerde T testi sonuçlarına Çizelge 4.7’de yer verilmiştir.

Çizelge 4.7. Cimmastik antrenörlerinin antrenörlük belgesini aldıkları yere göre ilişkisiz ölçümlerde T testi sonuçları

Ölçek	Belgenin alındığı yer	N	$\bar{X}$	SS	t	p
Kişi-örgüt uyumu	BESYO	79	16,27	3,39	0,510	0,611
	Federasyon kursları	142	16,51	3,52		
Duygusal bağlılık	BESYO	79	24,14	4,73	0,323	0,747
	Federasyon kursları	142	24,35	4,68		
Devam bağlılığı	BESYO	79	14,87	4,87	2,306	0,022
	Federasyon kursları	142	13,25	5,08		
Normatif bağlılık	BESYO	79	20,52	4,25	0,520	0,604
	Federasyon kursları	142	20,85	4,59		
Örgütsel bağlılık	BESYO	79	59,53	8,10	0,856	0,393
	Federasyon kursları	142	58,45	9,45		

Çizelge 4.7’de yer alan bilgiler doğrultusunda araştırmaya katılan görüşleri alınan cimmastik antrenörlerinin, kişi örgüt uyumlarının ($t_{(227)} = 0,510$; $p > 0,05$), duygusal bağlılıklarının ($t_{(227)} = 0,323$; $p > 0,05$), normatif bağlılıklarının ($t_{(227)} = 0,520$; $p > 0,05$) ve örgütsel bağlılıklarının ($t_{(227)} = 0,856$; $p > 0,05$) antrenörlük belgesi aldıkları yere göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir.

Buna rağmen devam bağlılıkları anlamlı bir farklılık göstermektedir ($t_{(227)} = 2,306$; $p < 0,05$). Ortalama puanlar incelendiğinde belgesini Beden Eğitimi ve Spor Yüksek okulu’ndan alan antrenörlerin ($14,87 \pm 0,87$) devam bağlılıklarının antrenörlük belgesini Federasyon kurslarından alanlara ($13,25 \pm 5,08$) göre daha yüksek olduğu saptanmıştır.

4.2.7. Kademelerine göre

Çizelge 4.8. Cimnastik antrenörlerinin kademelerine göre ilişkisiz ölçümlerde T testi sonuçları

Ölçek	Kademe	N	$\bar{X}$	SS	t	p
Kişi-örgüt uyumu	1-2	144	16,22	3,61	1,337	0,182
	3-5	85	16,85	3,16		
Duygusal bağlılık	1-2	144	23,89	4,93	1,664	0,097
	3-5	85	24,95	4,21		
Devam bağlılığı	1-2	144	13,71	4,72	0,612	0,541
	3-5	85	14,13	5,52		
Normatif bağlılık	1-2	144	20,88	4,41	0,661	0,509
	3-5	85	20,47	4,57		
Örgütsel bağlılık	1-2	144	58,47	9,47	0,885	0,377
	3-5	85	59,55	7,91		

Çizelge 4.8’de yer alan bilgiler doğrultusunda antrenörlerin kademelerine göre, kişi örgüt uyumlarının ($t_{(227)}=1,337$; $p>0,05$), devam bağlılık ($t_{(227)}=0,612$; $p>0,05$), normatif bağlılık ($t_{(227)}=0,661$; $p>0,05$) ve örgütsel bağlılık ($t_{(227)}=0,885$; $p>0,05$) düzeylerinin anlamlı bir değişiklik göstermediği saptanmıştır. Buna rağmen duygusal bağlılık düzeyleri ($t_{(227)}=1,664$; $p<0,05$) anlamlı bir değişiklik gösterdiği saptanmıştır.

4.2.8. Aylık gelirlerine göre

Çizelge 4.9. Cimnastik antrenörlerinin aylık gelirlerine göre hesaplanan tek yönlü ANOVA sonuçları

Ölçek	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Kişi-örgüt uyumu	Gruplar arası	172,303	2	86,151	7,616	,001
	Gruplar içi	2556,370	226	11,311		
	Toplam	2728,672	228			
Duygusal bağlılık	Gruplar arası	337,746	2	168,873	8,150	,000
	Gruplar içi	4682,804	226	20,720		
	Toplam	5020,550	228			
Devam bağlılığı	Gruplar arası	279,187	2	139,593	5,759	,004
	Gruplar içi	5477,617	226	24,237		
	Toplam	5756,803	228			
Normatif bağlılık	Gruplar arası	34,332	2	17,166	,859	,425
	Gruplar içi	4515,336	226	19,979		
	Toplam	4549,668	228			
Örgütsel bağlılık	Gruplar arası	402,307	2	201,153	2,562	,079
	Gruplar içi	17743,021	226	78,509		
	Toplam	18145,328	228			

Çizelge 4.9 incelendiğinde, cimnastik antrenörlerinin normatif bağlılık ($F_{(2, 228)}=0,859$; $p>0,05$) ve örgütsel bağlılık ($F_{(2, 228)}=2,562$; $p>0,05$) düzeylerinin aylık kazançlarına göre anlamlı bir değişiklik göstermediği belirlenmiştir.

Buna rağmen antrenörlerin aylık kazançlarına göre, kişi örgüt uyumlarının ($F_{(2, 228)}=7,616$; $p<0,05$), duygusal bağlılıklarının ($F_{(2, 228)}=8,150$; $p<0,05$) ve devam bağlılıklarının ($F_{(2, 228)}=5,759$; $p<0,05$) anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunun belirlenmesi amacıyla çoklu karşılaştırma LSD testi hesaplanmıştır.

LSD testi sonucunda aylık geliri ortalamanın üstünde olan antrenörlerin ($18,49\pm2,25$) aylık geliri orta düzeyde ($16,13\pm3,64$) ve ortalamadan daha düşük düzeyde olan ($15,96\pm3,20$) antrenörlere göre kişi örgüt uyumlarının daha yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Aylık geliri ortalamanın üstünde olan antrenörlerin duygusal bağlılıklarının ($27,14\pm3,47$) aylık geliri orta düzeyde ($23,76\pm4,73$) ve ortalamadan daha düşük düzeyde olan ($23,79\pm4,67$) antrenörlere göre daha yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Buna rağmen aylık geliri ortalamadan düşük olan antrenörlerin ($15,75\pm4,88$) aylık geliri ortalama düzeyde ($13,51\pm4,96$) ve ortalamadan yüksek düzeyde olan antrenörlere ($13,86\pm5,02$) göre devam bağlılıklarının daha yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

4.2.9. Kıdemlerine göre

Çizelge 4.10. Cimnastik antrenörlerinin kıdemlerine göre hesaplanan tek yönlü ANOVA sonuçları

Ölçek	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Kişi-örgüt uyumu	Gruplar arası	178,129	3	59,376	5,238	,002
	Gruplar içi	2550,543	225	11,336		
	Toplam	2728,672	228			
Duygusal bağlılık	Gruplar arası	323,320	3	107,773	5,162	,002
	Gruplar içi	4697,230	225	20,877		
	Toplam	5020,550	228			
Devam bağlılığı	Gruplar arası	208,321	3	69,440	2,816	,040
	Gruplar içi	5548,483	225	24,660		
	Toplam	5756,803	228			

Çizelge 4.10. (devam) Cimnastik antrenörlerinin kıdemlerine göre hesaplanan tek yönlü ANOVA sonuçları

Normatif bağlılık	Gruplar arası	27,494	3	9,165	,456	,713
	Gruplar içi	4522,174	225	20,099		
	Toplam	4549,668	228			
Örgütsel bağlılık	Gruplar arası	251,337	3	83,779	1,053	,370
	Gruplar içi	17893,990	225	79,529		
	Toplam	18145,328	228			

Çizelge 4.10 incelendiğinde, antrenörlerinin, normatif bağlılıklarının ($F_{(3, 228)} = 0,456$; $p > 0,05$) ve örgütsel bağlılıklarının ($F_{(3, 228)} = 1,053$; $p > 0,05$) kıdemlerine göre anlamlı bir değişiklik göstermediği tespit edilmiştir.

Bununla birlikte antrenörlerin kıdemlerine göre kişi örgüt uyumlarının ($F_{(3, 228)} = 5,238$; $p < 0,05$), duygusal bağlılıklarının ($F_{(3, 228)} = 5,162$; $p < 0,05$) ve devam bağlılıklarının ($F_{(3, 228)} = 2,816$; $p < 0,05$) anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunun belirlenmesi amacıyla çoklu karşılaştırma LSD testi hesaplanmıştır.

LSD testi sonucunda 15 yıl ve üzerinde kıdeme sahip antrenörlerin ($18,42 \pm 2,69$) kişi örgüt uyumlarının 0-4 yıl kıdeme ($15,79 \pm 2,85$), 5-9 yıl ($16,04 \pm 3,55$), 10-14 yıl kıdeme sahip ($16,51 \pm 3,95$) antrenörlerden daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Benzer şekilde 15 yıl ve üzerinde kıdeme sahip antrenörlerin duygusal bağlılıklarının ($26,83 \pm 4,03$), 0-4 yıl kıdeme ($23,23 \pm 4,34$), 5-9 yıl ($24,29 \pm 4,30$), 10-14 yıl kıdeme sahip ($23,47 \pm 5,66$) antrenörlerden daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

15 yıl ve üstünde kıdeme sahip cimnastik antrenörlerinin aynı zamanda devam bağlılıklarının ($12,00 \pm 4,16$), 0-4 yıl kıdeme ($14,68 \pm 5,16$), 5-9 yıl kıdeme sahip antrenörlere göre ($14,42 \pm 5,23$) daha düşük olduğu belirlenmiştir.

4.2.10. Milli sporcusu olma durumuna göre

Araştırma kapsamında antrenörlere daha önce milli sporcusu olup olmadıkları sorulmuştur. Antrenörlerin milli sporcusu olma durumuna göre hesaplanan ilişkisiz ölçümlerde T testi sonuçlarına Çizelge 4.11’de yer verilmiştir.

Çizelge 4.11. Cimnastik antrenörlerinin milli sporcusu olma durumuna göre ilişkisiz ölçümlerde T testi sonuçları

Ölçek	Milli sporcusu olma durumu	N	$\bar{X}$	SS	t	p
Kişi-örgüt uyumu	Evet	68	16,97	3,84	1,484	0,139
	Hayır	161	16,23	3,27		
Duygusal bağlılık	Evet	68	24,34	5,60	0,114	0,910
	Hayır	161	24,26	4,27		
Devam bağlılığı	Evet	68	13,87	5,27	0,006	0,995
	Hayır	161	13,86	4,94		
Normatif bağlılık	Evet	68	20,65	4,79	0,171	0,864
	Hayır	161	20,76	4,34		
Örgütsel bağlılık	Evet	68	58,85	8,65	0,022	0,982
	Hayır	161	58,88	9,06		

Çizelge 4.11 incelendiğinde, antrenörlerin milli sporcusu olma durumuna göre, kişi örgüt uyumlarının ($t_{(227)} = 1,484$; $p > 0,05$), duygusal bağlılık ($t_{(227)} = 0,114$; $p > 0,05$), devam bağlılık ($t_{(227)} = 0,006$; $p > 0,05$), normatif bağlılık ($t_{(227)} = 0,171$; $p > 0,05$) ve örgütsel bağlılık ($t_{(227)} = 0,022$; $p > 0,05$) düzeylerinin anlamlı bir değişiklik göstermediği saptanmıştır.

4.2.11. Antrenörlük öncesinde sporculuk yaşantılarının olma durumuna göre

Araştırmaya katılan antrenörlerin antrenörlük öncesinde sporculuk yaşantılarının olma durumuna göre hesaplanan ilişkisiz ölçümlerde T testi sonuçları Çizelge 4.12’de gösterilmiştir.

Çizelge 4.12. Cimnastik antrenörlerinin antrenörlük öncesinde sporculuk yaşantılarının olma durumuna göre ilişkisiz ölçümlerde T testi sonuçları

Ölçek	Antrenörlük öncesinde sporculuk yaşantılarının olma durumu	N	$\bar{X}$	SS	t	p
Kişi-örgüt uyumu	Evet	200	16,58	3,43	1,500	0,135
	Hayır	29	15,55	3,62		
Duygusal bağlılık	Evet	200	24,26	4,78	0,201	0,840
	Hayır	29	24,45	4,13		
Devam bağlılığı	Evet	200	13,72	5,00	1,145	0,254
	Hayır	29	14,86	5,15		
Normatif bağlılık	Evet	200	20,57	4,55	1,426	0,155
	Hayır	29	21,83	3,74		
Örgütsel bağlılık	Evet	200	58,55	8,88	1,466	0,144
	Hayır	29	61,14	8,99		

Çizelge 4.12’de yer alan bilgiler incelendiğinde, antrenörlük öncesinde sporcu yaşantılarının olma durumuna göre, kişi örgüt uyumlarının ($t_{(227)}=1,500$; $p>0,05$), duygusal bağlılık ($t_{(227)}=0,201$; $p>0,05$), devam bağlılık ($t_{(227)}=1,145$; $p>0,05$), normatif bağlılık ($t_{(227)}=1,426$; $p>0,05$) ve örgütsel bağlılık ($t_{(227)}=1,466$; $p>0,05$) düzeylerinin anlamlı bir değişiklik göstermediği saptanmıştır.

4.3. İlişki İncelemesi (İlişki Katsayısı)

Çizelge 4.13. Cimnastik antrenörlerinin kişi örgüt uyumları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkilere yönelik hesaplanan Pearson korelasyon katsayısı sonuçları

Değişkenler	Kişi-örgüt uyumu	Duygusal bağlılık	Devam bağlılığı	Normatif bağlılık	Örgütsel bağlılık
r	1	,695**	-,347**	,284**	,312**
Kişi-örgüt uyumu	p	,000	,000	,000	,000
N	229	229	229	229	229
r	,695**	1	-,189**	,430**	,635**
Duygusal bağlılık	p	,000	,004	,000	,000
N	229	229	229	229	229
r	-,347**	-,189**	1	,072	,500**
Devam bağlılığı	p	,000	,004	,279	,000
N	229	229	229	229	229
r	,284**	,430**	,072	1	,767**
Normatif bağlılık	p	,000	,000	,279	,000
N	229	229	229	229	229
r	,312**	,635**	,500**	,767**	1
Örgütsel bağlılık	p	,000	,000	,000	,000
N	229	229	229	229	229

$p<0,01$ **

Çizelge 4.13’de görüldüğü gibi cimnastik antrenörlerinin kişi örgüt uyum düzeyleri ile duygusal bağlılıkları arasında pozitif yönde ve orta düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=0,695$; $p<0,01$). Başka bir anlatımla antrenörlerin kişi örgüt düzeyleri artış gösterdikçe duygusal bağlılıklarının da artış gösterdiği saptanmıştır. Kişi örgüt uyumu ile normatif bağlılık ($r=0,284$; $p<0,01$) ve örgütsel bağlılık ($r=0,312$; $p<0,01$) düzeyleri arasında pozitif yönde ancak düşük düzeyde ilişkiler olduğu belirlenmiştir. Antrenörlerin kişi örgüt uyumları ile devam bağlılıkları arasında ise negatif yönde ve orta düzeyde bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir ($r=-0,347$; $p<0,01$).

Araştırma kapsamında görüşleri alınan cimnastik antrenörlerinin örgütsel bağlılık düzeyleri ile duygusal bağlılık ($r=0,635$; $p<0,01$), devam bağlılığı ($r=0,500$; $p<0,01$) ve normatif

bağlılık arasında pozitif yönde ve orta düzeyde ilişkiler olduğu saptanmıştır. Örgütsel bağlılık ile normatif bağlılık düzeyi arasında pozitif yönde ve yüksek düzeyde bir ilişki olduğu belirlenmiştir ($r=0,767$; $p<0,01$). Sonuçlar incelendiğinde antrenörlerin örgütsel bağlılıklarının en çok normatif bağlılıkları ile en az da devam bağlılıkları ile ilişkili olduğu görülmektedir.

Antrenörlerin duygusal bağlılıklarının devam bağlılıkları ile negatif yönde ve düşük düzeyde ($r=-0,189$; $p<0,01$), normatif bağlılıkları ile ise pozitif yönde ve orta düzeyde bir ilişki ($r=0,430$; $p<0,01$) gösterdiği belirlenmiştir. Antrenörlerin devam bağlılıkları ile normatif bağlılık düzeyleri arasında ise anlamlı bir ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir ($r=0,072$; $p>0,05$).

5. TARTIŞMA

Cimnastik antrenörlerinin örgütsel bağlılık ve kişi örgüt uyum düzeylerinin belirlenmesi, demografik değişkenlere göre farklılıklarının tespit edilmesi ve aralarındaki ilişkinin ortaya konması amacı ile yapılan çalışmanın bu bölümünde, kullanılan ölçeklerden elde edilen veriler yorumlanarak literatür temelli olarak tartışılmıştır.

Elde edilen veriler ışığında araştırma kapsamına alınan cimnastik antrenörlerinin, kişi-örgüt uyumlarının yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir (Tablo 4.1). Behram ve Dinç'e (2014) göre yüksek düzeyde kişi-örgüt uyumu, uzun dönemde örgüt için önemli avantajlara dönüştürülebilecek olumlu sonuçları beraberinde getirirken; kişi-örgüt uyumunun düşük düzeyde olması, örgüt ve birey açısından çok sayıda olumsuz sonuca yol açacaktır. Bu açıdan değerlendirildiğinde, yüksek uyum düzeyinin antrenörlerin işini seyerek yapmalarına ve örgütsel performanslarına katkı sağladığı şeklinde yorumlanabilir.

Uyum, kişi ile örgüt arasındaki ilişkide bir taraf diğer tarafın ihtiyaçlarını karşıladığında veya taraflar bazı benzer özellikleri paylaştıklarında ortaya çıkar. Çalışan ile örgütün kendine ait özellikleri ve değer yargıları, hedeflerinin uyumu ve çalışanın karakter özelliklerinin örgüt kültürüne benzemesi dikkate alındığında (Özgen ve Turunç, 2017) antrenörlerin performansları ve verimliliklerinin çalıştıkları kurumun beklentilerini karşıladığı, spor kulüplerinin sunduğu imkanların ve örgütsel işleyişin antrenörlerin ihtiyaçlarına cevap verdiği söylenebilir.

Ünal (2013) araştırmasında katılımcıların bireysel değerleri ile örgüt değerleri arasında uyum olduğu ve Akbaş (2010) algılanan kişi-örgüt uyumunun orta düzeyin üzerinde olduğu sonucu çalışmamızla paralellik göstermektedir.

Katılımcıların, genel örgütsel bağlılıklarının ($=3,27$) orta düzeyde olduğu görülmektedir (Tablo 4.1). Atalay (2007) örgüte yüksek düzeyde bağlılığın bireylerin kariyer gelişimleri ve hareketliliğini olumsuz etkileyeceğini, tek bir örgüte bağlılığın kariyer gelişimi ve kendini geliştirme açısından önemli olan örgütler arası hareketliliği engellediğini hatta örgüte aşırı bağlanmanın bireylerin aile ve sosyal ilişkilerini de olumsuz etkileyebileceğini bu kişilerin zaman ve enerjilerinin çoğunu örgüt için harcamaları, aileye karşı sorumluluklarını yerine getirmede yaşadıkları sıkıntı hem ilişkilerde gerginliğe hem de

kişinin kendi içinde stres yaşamasına neden olduğunu ve örgüt açısından olumsuz sonuçlara yol açtığını ve bu çalışanların değişime uyum sağlama, yenilik yapma yeteneğinden yoksun olduklarını ifade etmiştir.

Alt boyutlara ilişkin ortalama puanlar detaylı incelendiğinde ise duygusal bağlılık puanlarının ($=4,05$) yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Bununla birlikte antrenörlerin devam bağlılıklarının ($=2,3$) çok düşük düzeyde olduğu belirlenmiştir (Tablo 4.1).

Bu sonuçlar; Uştu ve Tümkeya'nın (2017) öğretmenler üzerine yaptığı çalışmada duygusal bağlılık puanlarının en yüksek, devam bağlılığı puanları ise en düşük ortalama sahip olduğu, Belli ve Ekici (2012) tarafından spor il müdürlüklerinde çalışan personelin örgütsel bağlılıklarının araştırıldığı çalışmanın ve Çalışkan ve Ekici'nin (2017) spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarındaki öğretim elemanları üzerine yaptığı araştırmaların bulgularıyla örtüşmektedir.

Öcel'de (2013) kişi örgüt uyumu, örgütsel prestij ve örgüt kimliğinin gücünün duygusal, normatif ve devam bağlılığı boyutları üzerinde yordayıcı gücünün olup olmadığını incelemiş ve kişi örgüt uyumunun duygusal bağlılığı anlamlı olarak yordadığı sonucuna ulaşmıştır. Bu bulgu Schneider'in (1987) Çekicilik-Seçme-Ayrılma yaklaşımında insanların kendi değerleriyle uyuşan örgütleri daha çekici buldukları ve bu durum değişinceye kadar örgütte kalmaya devam ettiklerini sonucu ile de örtüşmektedir.

Özen Kutanis'a (2015) göre bağlılığı etkileyen kişisel faktörlerden bazıları; cinsiyet, yaş, çalışma süresi, eğitim düzeyi, medeni durum ve istihdam durumudur. Örgütsel bağlılığın kişisel özelliklerin değişkeninden etkilenip etkilenmediği konusunda yapılan fazla sayıda araştırma mevcuttur. Awamleh (1996), Dick ve Metcalfe (2001), Kwan ve Banks (2004), örgütsel bağlılık ile kişisel özellikler arasında anlamlı bir ilişki tespit etmelerine rağmen Chow (1994), Yalçın ve İpek (2005), Chen Silverthorne Hung (2006) ise anlamlı bir ilişki tespit edememişlerdir.

Araştırma kapsamında görüşleri alınan antrenörlerin branşlarına göre kişi örgüt uyum düzeylerinin ($F_{(4, 228)}=2,700$; $p<0,05$), duygusal bağlılıklarının ($F_{(4, 228)}=2,538$; $p<0,05$) ve örgütsel bağlılıklarının ($F_{(4, 228)}=2,969$; $p<0,05$) anlamlı bir değişiklik gösterdiği belirlenmiştir.

LSD testi sonucunda ritmik cimnastik antrenörlerinin kişi örgüt uyum düzeylerinin ($18,18 \pm 2,09$) artistik cimnastik-erkek antrenörlerinden ($16,27 \pm 3,81$) ve artistik cimnastik - bayan ($15,90 \pm 3,58$) antrenörlerinden daha yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Artistik cimnastik-erkek antrenörlerinin duygusal bağlılık düzeylerinin ($23,33 \pm 5,15$), ritmik cimnastik ($25,61 \pm 3,49$) ve trampolin ($26,63 \pm 2,81$) antrenörlerinden daha düşük düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Aynı zamanda artistik cimnastik-bayan antrenörlerinin ($24,13 \pm 4,80$) duygusal bağlılık düzeylerinin trampolin antrenörlerine göre ($26,63 \pm 2,81$) daha düşük olduğu saptanmıştır.

Trampolin cimnastik antrenörlerinin ($64, 53 \pm 8,79$) örgütsel bağlılıklarının ritmik cimnastik ($59,36 \pm 6,74$), artistik cimnastik-erkek ($56,87 \pm 9,64$), artistik cimnastik-bayan ($59,26 \pm 9,04$) ve aerobik cimnastik ($58,08 \pm 7,17$) antrenörlerinden daha yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Katılımcıların yaş değişkenine göre kişi örgüt uyumlarının ($F(3, 228)=5,814$; $p<0,05$) ve duygusal bağlılıklarının ($F(3,228)=3,844$; $p<0,05$) 42 yaş ve üzeri kategorisinde yer alan antrenörler lehine anlamlı bir farklılık yarattığı belirlenmiştir (Tablo 4.3). Diğer bir ifadeyle yaş kategorisi yükseldikçe kişi örgüt uyumu ve duygusal bağlılığın yükseldiği görülmektedir. Bu bulgu Yalçın ve İplik'in (2005), yaş ve örgütte çalışılan sürenin zaman ile ilişkili faktörler olduğunu bu nedenle yaş ve örgütte bulunulan sürenin, iş görenin örgütle bağlılığının en önemli göstergelerinden biri olduğu, örgütte çalışma süresi arttıkça iş görenin örgütten elde ettiği kazançlarında artacağı bu kazançlar örgütsel bağlılığı etkilediği için iş görenlerin yaşı arttıkça örgütsel bağlılığının da artacağı görüşü araştırmamızı desteklemektedir. Bu durum yaşla birlikte iş görenlerin çalıştıkları kurum ve çalışma arkadaşları ile daha fazla duygusal bağlılık geliştirdikleri şeklinde yorumlanabilir.

Literatürde yaş ile örgütsel bağlılık arasında olumlu ilişkinin bulunduğunu ortaya koyan çeşitli araştırmalar bulunmaktadır. Angle ve Perry (1981); Morris ve Sherman, (1981); Mathieu ve Zajac (1990); Naumann (1993) yaş değişkenini ele alan pek çok araştırmada, yaş arttıkça bağlılığın da arttığına ilişkin bulgular elde edilmişlerdir (İnce ve Gül, 2005: 65-66).

Yaştaki ilerleme kişinin iş sistemleriyle ilgili değerli kaynakları biriktirmesi anlamına gelmektedir. Bu durum çalışanın yıllar boyu yaptığı yatırımlar sebebiyle diğer örgütlerin ve iş alternatiflerinin çekiciliğini azaltmaktadır. Hrebiniak and Alutto (1972) diğer taraftan, daha genç çalışanların fazla yatırımları olmaması sebebiyle, yaşlı çalışanlara göre örgütlerine daha az bağlılık gösterdiklerini ortaya koymuşlardır. Dolayısıyla bağlılığı düşük düzeyde olan genç çalışanların, işi bırakma eğilimlerinin daha yüksek düzeyde olduğunu ileri sürmek mümkündür (İnce ve Gül, 2005: 65-66).

Mathieu ve Zajac (1990) belli bir pozisyonda geçirilen yıl sayısının, iş göreni psikolojik olarak örgüte bağladığını; örgütte geçirilen yıl sayısının ise, emekli aylığını planlama gibi, daha çok yatırım yapmaya yönelttiği için iş göreni devam bağlılığına yönelttiğini ileri sürmektedirler (Balay, 2000: 77-78).

Angle ve Perry (1981) yaşın ilerlemesi ile birlikte bireyin alternatif istihdam olanakları bulma imkanı azalmaya başlayacağından dolayı, yaş arttıkça bireylerin örgütlerine daha bağımlı hale geleceklerini savunmuşlardır. Ayrıca yaş ilerledikçe bireylerin örgütte daha iyi pozisyonlarda görev almaları (Meyer ve Allen, 1984) ve tecrübelerinin artmış olmasından dolayı da örgütsel bağlılıklarının artacağı kabul edilmektedir. Yaşlı çalışanlar uzun süre aynı işi yaptıklarından dolayı hem kedilerine hem de bilgi ve tecrübelerine güvenirlir ve bu güven ortamında örgütsel bağlılık güçlenmiş olur (Balay, 2000; İnce ve Gül, 2005).

Angle and Perry (1981); Morris and Sherman, (1981); Mathieu an Zajac (1990); Naumann'ın (1993) yaş değişkenini ele alan araştırmalarında, yaşın artması ile bağlılığında artacağına ilişkin bulgular elde edilmiştir. Angle ve Perry (1981) çalışanların yaşı arttıkça, alternatif ya da farklı bir eğitim alma imkanlarının azaldığını, dolayısıyla çalışanların, üyesi oldukları örgütlere bağlılıklarının arttığını belirtmektedirler. Bir başka araştırmada ise, Meyer, Allen ve Smith (1993) yaşla örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin örgütsel bağlılığın her boyutu için ayrı ayrı incelenmesi gerektiğini savunmaktadırlar. Buna göre duygusal bağlılık, çalışanın yaşıyla birlikte artış gösterirken, devamlılık bağlılığı ise çalışanın yaşından etkilenmemektedir. Yaştaki ilerleme kişinin iş sistemleriyle ilgili değerli kaynakları biriktirmesi anlamına gelmektedir. Bu durum çalışanın yıllar boyu yaptığı yatırımlar sebebiyle diğer örgütlerin ve iş alternatiflerinin çekiciliğini azaltmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 65-66).

Alvi ve Ahmed (1987), yaş faktörünün genellikle kıdem ve hizmet süresi ile birlikte ele alındığını yaşı tek başına bir demografik değişken olarak ele alan bir çalışmada, yaşın bağlılıkla ilişkisinin olumsuz yönde olduğunu savunmuşlardır (İnce ve Gül, 2005: 65).

Crainer ve Dearlove (1999); D'amato ve Herzfeldt'e (2008) göre genç iş görenler şayet beklentileri mevcut örgütleri tarafından karşılanamıyor ise alternatif istihdam olanakları ararlar veya iyi bir iş fırsatı doğduğunda onu değerlendirmek için hiç düşünmeden örgütlerinden ayrılırlar (Bakan, 2011: 123).

Araştırma sonucunun aksine Morris ve arkadaşları (1993) ise bir yandan genç bireylerin bir an önce mesleki yaşantıya adım atabilmek adına motivasyonlarının yüksek olduğunu, diğer yandan yaşlıların ise karşılanamayan beklentilerinden dolayı gençlerin yaşlılara göre örgütsel bağlılıklarının daha güçlü olduğunu savunmuşlardır (Bakan, 2011:122).

Kırel tarafından 1999 yılında ülkemizde yapılan bir araştırmada genç çalışanların işlerini daha eğlenceli buldukları, daha istekli çalıştıkları ve yaşlı çalışanlara göre örgütlerine daha bağlı oldukları tespit edilmiştir (İnce ve Gül, 2005: 65). Bu bulgu çalışmamız ile farklılık göstermektedir.

Araştırmadan elde edilen verilere göre antrenörlerin cinsiyetlerine göre, kişi örgüt uyumlarının ($t(227)=0,755$; $p>0,05$), duygusal bağlılık ($t(227)=0,556$; $p>0,05$), devam bağlılık ($t(227)=0,946$; $p>0,05$), normatif bağlılık ($t(227)=1,171$; $p>0,05$) ve örgütsel bağlılık ($t(227)=0,566$; $p>0,05$) düzeylerinin anlamlı bir değişiklik göstermediği saptanmıştır. Diğer bir ifadeyle kadın ve erkek antrenörlerin, kişi örgüt uyumları ile örgütsel bağlılıkları ve alt boyutları benzer düzeydedir (Tablo 4.4). Maier'in (1999) erkeklerle kadınların aynı düzeyde örgütsel bağlılık sergiledikleri (Bakan, 2011) görüşü araştırma sonucunu desteklemektedir.

Bu sonuç antrenörlerin çalıştıkları kulüplerin yönetim yapısının tüm çalışanlara yönelik standart uygulamalarından kaynaklandığı gibi örgütsel işleyişte kuralların, sorumlulukların eşit uygulanması ve şartların her iki taraf içinde aynı olmasından kaynaklanabilir.

Yücel ve Çetinkaya'nın (2016) birey-örgüt uyumu ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide cinsiyetin rolü başlıklı çalışmada, kişiörgüt uyumu ile örgütsel bağlılık arasındaki

ilişkiyi cinsiyet faktörünün etkilemediğini ve cinsiyet ile tüm faktörler arasında pozitif yönlü ama oldukça zayıf (neredeyse sıfır) bir ilişki belirlemesi araştırma sonuçlarını desteklemektedir.

Literatürde cinsiyetlere göre örgütsel bağlılık ile ilgili farklı görüşler hakimdir. Örneğin, Kağıtçıbaşı'na (2010) göre; erkeklerin neredeyse varoluşlarından bu yana ekonomik dünyanın içinde yer alıyor olmaları, kadınların ise bu dünyaya henüz yeni adım atmış olmaları sebebiyle, erkeklerin bireysel değerlerini çalışma dünyasının ve kurumların değerlerine yaklaştırmış olmaları, kadınların ise ekonomik dünyadan uzak geçmişten bugüne geliştirmiş oldukları değerlerini henüz erkekler kadar bu dünyanın değerlerine yaklaştırmamış oldukları akla gelmektedir. Buna ek olarak erkeklerin daha çok işe önem verdikleri, kadınların ise erkeklere kıyasla iletişime daha çok önem vermeleri değer uyumu temelinde örgütleriyle farklı uyum seviyesinde olduklarını göstermektedir.

Çalışkan ve Ekici (2017) spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarındaki öğretim elemanlarının cinsiyetlerine göre duygusal ve devam bağlılığı alt boyutlarında anlamlı farklılık belirlemiştir. Ünal'ın (2013) araştırmasında da kişi örgüt uyumu boyutları bakımından erkeklerin uyumu kadınların uyumundan daha yüksek çıkmış ve bu sonucu erkekler çalışma dünyasının değerlerini ve kurumların değerlerini kadınlara göre daha kolay benimseyip kişi örgüt uyumunu daha fazla yaşamaktadırlar şeklinde ifade etmiştir. Bu araştırmaların sonuçları çalışmamızla farklılık arz etmektedir.

Loscocco (1990) erkeklerin işi her şeyden üstün tuttukları, kadınların ise iş yerine aile içindeki rolleri daha fazla önemsedikleri, ailesel değerleri örgütteki kariyer fırsatı ve örgütsel değerlerden daha hayati gördükleri, bundan dolayı da erkeklerin kadınlara kıyasla örgüte daha fazla bağlandıklarını ifade etmiştir. Gökmen (1996), İnce ve Gül'e (2005) göre kadınlar her zaman aile yaşantılarına ve evle ilgili görev, sorumluluk ve rollerine erkeklere oranla daha fazla önem verdiklerinden örgütsel görev, rol ve kariyer beklentilerine yeterince zaman ayıramamakta ve bu da sonuçta örgütlerine olan bağlılıklarını erkeklere oranla güçsüz kılmaktadır (Bakan, 2011: 125-126).

Yukarıdaki görüşler kadınların erkeklere oranla örgütlerine daha az bağlılık gösterdiğini iddia etmesine rağmen, Hrebiniak ve Alutto'a (1972) göre literatürde kadınların erkeklerden daha fazla bağlılık gösterdikleri görüşü hakimdir. Kadın ağırlıklı işgücüne

sahip işletmeler, kadınlara fırsat verildiği zaman, onların iş, ev ve aile rollerini başarıyla yerine getirdiklerini görmüşlerdir (İnce ve Gül, 2005: 62-63).

Kadınlar işlerini ve çalıştıkları örgütü sık sık değiştirmekten hoşlanmamaktadırlar (Angle and Perry, 1981). Aynı bulgular Hrebiniak ve Alutto (1972) tarafından da ileri sürülmektedir, ayrıca bu iki yazar tek başına yaşayanların evli olanlardan veya ayrı yaşayanlardan cazip iş seçeneklerine karşı olumlu eğilimde olduklarını saptamışlardır. Kadınlar erkeklere oranla bulundukları statüye gelebilmek için daha fazla engelle karşılaşmış, daha fazla zaman ve çaba sarf etmişlerdir. Bu durum kadınların motivasyonunu attırarak örgütlerine daha fazla bağlılık göstermelerine neden olmaktadır. (İnce ve Gül, 2005: 62-63).

Öcel (2013) Karabük Üniversite çalışanları ile yaptığı çalışmasında cinsiyet değişkenine ilişkin bulgulara bakıldığında, cinsiyet değişkenin üç tür örgütsel bağlılığı da anlamlı olarak yordadığını dile getirmiştir.

Yaşar'a (2015) göre literatürde örgütsel bağlılık ve cinsiyet arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalarda fikir birliği sağlanamamıştır. Taşdan'a (2010) göre de, kişi örgüt değer uyumunun açıklanmasında çalışanların kadın ya da erkek olmaları, araştırmalarda her zaman aynı sonucu vermemiştir. Literatür incelendiğinde cinsiyetin kişi-örgüt değer uyumunda farklılığa yol açtığı araştırmalar varken, herhangi bir farklılığa yol açmadığını gösteren araştırma sonuçları da vardır.

Araştırmada elde edilen veriler doğrultusunda, antrenörlerin medeni durumlarına göre, kişi örgüt uyumlarının ($t(227) = 0,634$; $p > 0,05$), duygusal bağlılıklarının ($t(227) = 0,963$; $p > 0,05$), devam bağlılıklarının ($t(227) = 0,095$; $p > 0,05$) ve örgütsel bağlılıklarının ($t(227) = 1,009$; $p > 0,05$) anlamlı bir değişiklik göstermediği tespit edilmiştir (Tablo 4.5). Diğer bir ifadeyle bekar ve evli antrenörlerin kişi örgüt uyum düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri benzerdir.

Literatürdeki çalışmalar incelendiğinde; örgütsel bağlılık ile medeni durum arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalardaki tartışmalardan biri, evli çalışanların ekonomik sorumluluklarından dolayı işe devam etme konusunda daha hassas oldukları yönündedir. Bununla beraber, (Özkaya Kocakoç ve Kara, 2006) medeni durum ve örgütsel bağlılık

arasındaki ilişki konusunda henüz hiçbir teörinin bir sonuca ulaşamadığı düşüncesi yaygın olarak kabul görmektedir.

Çalışmadan elde edilen veriler doğrultusunda, antrenörlerin kişi örgüt uyumu ve örgütsel bağlılık düzeyinde evli ya da bekar olmanın istatistiksel olarak bir farklılık yaratmadığı görülmektedir. İlgili literatüre göre, Yaşar (2015) antrenörler üzerine ve Boylu, Pelit ve Güçer (2007) akademisyenler üzerine yaptıkları araştırmalarda evli grubun lehine istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit etmişlerdir.

Chiu ve Catherine (1999) farklı bir bakış açısı ile medeni durumun bağlılığı geliştirmede kritik bir değişken olduğunu, örgütsel bağlılıkla ilişkisi açısından sık sık tartışmalara konu olduğunu ve yaşlı bağımlılara sahip olmanın ya da çocuk sahibi olmanın bağımlılığın geliştirilmesinde daha etkili olduğunun kabul edildiğini dile getirmişlerdir (İnce ve Gül, 2005: 63). Bu sonuçlar araştırmamızla farklılaşmaktadır.

Katılımcıların eğitim düzeylerine göre, kişi örgüt uyumlarının ($F(2,228) = 1,093$; $p > 0,05$), duygusal bağlılık ($F(2,228) = 1,134$; $p > 0,05$), devam bağlılığı ($F(2,228) = 0,453$; $p > 0,05$), normatif bağlılık ($F(2,228) = 0,667$; $p > 0,05$) ve örgütsel bağlılık ($F(2,228) = 0,674$; $p > 0,05$) düzeylerinin anlamlı bir değişiklik göstermediği tespit edilmiştir (Tablo 4.6). Diğer bir ifadeyle, antrenörlerin eğitim durumunun kişi örgüt uyumu ve örgütsel bağlılık düzeylerinde açıklayıcılığı yoktur.

Literatürde eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında birbiri ile çelişen görüşler vardır. Yalçın ve İplik (2005), Joiner ve Bakalis (2006) iş görenlerin eğitim düzeyleri ile örgütsel bağlılığı arasında ters yönde bir ilişki bulunduğunu ve iş görenlerin eğitim düzeyi yükseldikçe örgütsel bağlılığının azaldığını savunmuşlardır. Gerekçe olarak, daha yüksek düzeyde eğitim alanların, örgütün karşılayamayacağı daha yüksek beklentiler içerisinde olmaları ve fazla iş alternatifine sahip olmaları şeklinde açıklamışlardır.

Mathieu ve Zajac(1990) çalışanın eğitim düzeyi arttıkça, örgütün gerçekleştirebileceğinden veya karşılayabileceğinden daha fazla beklentileri ortaya çıkacağını aynı zamanda alternatif iş imkanları da eğitim düzeyinin artmasına paralel olarak artış göstereceğini sonuç olarak bu gibi faktörler, çalışanın eğitim düzeyi arttıkça örgütsel bağlılık düzeyinin azaldığını ortaya koyduğunu ve örgütsel bağlılıkla eğitim düzeyi arasındaki ters yönlü

ilişkiyi destekleyen çeşitli araştırmalar olduğunu dile getirmişlerdir (İnce ve Gül, 2005: 68).

Hrebiniak ve Alutto'a (1972) göre ileri düzeyde bir formal eğitim almayı planlamayan çalışanların, ileri düzeyde eğitim almayı planlayanlardan yüksek düzeyde örgüte bağlılık gösterdikleri ileri sürülmektedir (İnce ve Gül, 2005: 68).

Söylenilenlerin aksine Gallie ve White (1993) ise eğitim düzeyinin yüksek olması bireye daha fazla alternatif iş olanakları sunarak sevilen işin yapılması imkanını yarattığından dolayı, eğitim seviyesi ile örgütsel bağlılık arasında, sevilen işi yapıyor olmaktan kaynaklanan pozitif bir ilişki olacağını savunmuşlardır (Bakan, 2011).

Bu görüşlerin yanı sıra eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında bazı araştırmacılar, söz edilen ilişkinin yeterince açık ve güçlü olmadığına dair bulgular elde ettiklerini ve bu ilişkinin önemsenmemesi gerektiğini belirtmişlerdir (İnce ve Gül, 2005: 68). Bu bulgular araştırmamızı desteklemektedir.

Her ne kadar ilgili literatürde eğitim durumu yüksek olanların kişi örgüt uyumlarının daha yüksek seviyede olacağı yönünde bulgular mevcutsa da (Saraç, 2014), araştırma kapsamına alınan antrenörlük mesleğinde başarı için başka kriterlerin alınması ve antrenörlüğün her kademesinde görev yapmak için eğitim durumunun bir değişken olmamasından dolayı araştırma sonuçlarının bu şekilde çıkması normal olarak değerlendirilebilir.

Bu bulgu literatürde Tolukan ve diğerlerinin (2016) cimmastik antrenörlerinin örgütsel davranışları üzerine yaptığı çalışması ile benzerlik göstermektedir. İlgili araştırmada antrenörlerin eğitim durumuna göre örgütsel özdeşlikleri ve işten ayrılma niyetlerine ilişkin yapılan analiz sonuçlarında herhangi bir farklılığa rastlanılmamıştır. Benzer şekilde antrenörler üzerine yapılan araştırmalarda (Yerlisu, 2006; Yerlisu ve Çelenk, 2008) eğitim değişkenine göre örgütsel davranış düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Bu sonuçlar çalışma ile paralellik göstermektedir.

Araştırmaya katılan antrenörlerden %35'inin antrenörlük belgesini yurtdışındaki antrenörlük kurslarından aldıkları tespit edilmiştir. Bu doğrultuda yeterli sayı olmadığından karşılaştırmalar antrenörlük belgesini Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulundan ve

Türkiye Cimnastik Federasyonunun düzenlemiş olduğu antrenör kurslarından alan antrenörler üzerinde gerçekleştirilmiştir (Tablo 4.7).

Araştırma kapsamında görüşleri alınan cimnastik antrenörlerinin antrenörlük belgesi aldıkları yere göre, kişi örgüt uyumlarının, duygusal, normatif ve örgütsel bağlılıklarının anlamlı bir farklılık göstermediği, bununla birlikte antrenörlük belgesini üniversitelerden alan antrenörlerin ($14,87 \pm 0,87$) devam bağlılıklarının federasyonun kurslarından alanlara ($13,25 \pm 5,08$) göre anlamlı derecede yüksek olduğu saptanmıştır (Tablo 4.7).

Bu durum Sunay'ın (1998) araştırmasındaki üniversitelerden spor eğitimi almış antrenörlerle, antrenörlük kurslarından mezun alan antrenörler arasında iş doyumu ve iş doyumuna verilen önem açısından fark yoktur sonucuyla örtüşmektedir.

Araştırma sonuçlarını destekler nitelikte, Tolukan ve diğerleri (2016) araştırmalarında katılımcıların antrenör belgelerini aldıkları yere yönelik hesaplanan ilişkisiz analiz sonuçlarına göre örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyetlerinde bir farklılık tespit edilmemiştir. Diğer bir ifadeyle antrenörlük belgelerini üniversitelerden veya Türkiye Cimnastik Federasyonunun açtığı kurslardan alan antrenörlerin kişi örgüt uyumları ve örgütsel bağlılıkları benzerlik göstermektedir.

Katılımcıların antrenörlük kademelerine göre veri toplama araçlarından elde ettikleri puanlar arasındaki farklılıkları belirlemek amacıyla yapılan ilişkisiz ölçümlerde T- testi sonuçları incelendiğinde; kademesi 3-5 kategorisinde yer alan antrenörlerin kişi örgüt uyumu ($=16,85$) ve örgütsel bağlılık ($=59,55$) ortalamalarının, kademesi 1-2 kategorisinde yer alan antrenörlere göre ($=16,22$), ($=58,47$) daha yüksek olduğu ancak bu sonucun istatistiksel olarak anlamlı bir durum meydana getirmediği tespit edilmiştir (Tablo 4.8).

Araştırma kapsamına alınan antrenörlerin aylık kazançlarına göre kişi örgüt uyumlarının, aylık geliri ortalamasının üstünde antrenörlerin ($18,49 \pm 2,25$) aylık geliri orta düzeyde ($16,13 \pm 3,64$) ve ortalamadan daha düşük düzeyde olan ($15,96 \pm 3,20$) antrenörlere göre kişi örgüt uyumlarının anlamlı derecede yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir (Tablo 4.9). Bu sonuçlara göre yüksek bir gelire sahip olma durumunun kişi örgüt uyumunu arttırdığı görülmektedir.

Antrenörlerin aylık kazançları, örgütsel bağlılık alt bileşenlerinin ortalamasına göre incelendiğinde geliri ortalamanın üstünde olan katılımcıların duygusal bağlılıklarının ($27,14 \pm 3,47$) geliri orta düzeyde ($23,76 \pm 4,73$) ve ortalamadan daha düşük düzeyde olan ($23,79 \pm 4,67$) antrenörlere göre daha yüksek, bununla birlikte aylık geliri ortalamadan düşük olanların ($15,75 \pm 4,88$) devam bağlılıklarının diğer kategoride yer alanlara göre istatistiksel olarak anlamlı derecede yüksek olduğu belirlenmiştir (Tablo 4.9). Diğer bir ifadeyle antrenörlerin mesleklerinden elde ettikleri arttıkça duygusal bağlılıkları yükselmekte, ancak devam bağlılıkları düşmektedir.

Bu sonuçlar ilgili literatürde, çalışanın aldığı ücret, çalışan tarafından sadece ekonomik bir kazanç olarak görülmeyip, aynı zamanda emeğinin karşılığı olarak algılanmaktadır. Emeğinin karşılığını alamadığını düşünen veya tatmin edici gelire sahip olmadığını düşünen bireylerde örgüte ve çalışmaya karşı olumlu duygularda artış gözlenmeyeceği gibi kişi örgüt uyumunun da negatif yönde etkileneceği açıktır (Ünal, 2013) tespitiyle örtüşmektedir.

Bu bulgu, Aytürk'ün (2015) çağdaş yönetimin hedefinde başarılı olması için önce çalışanların memnun edilmesi gerektiği ve insanın kendisine önem ve değer verildiği ve memnun edildiği oranda etkili ve verimli çalıştığı ve başarılı olduğu görüşünü desteklemektedir. Lachterman ve Meir (2004) ise çalışanın tercihleri iş yeri tarafından karşılanırsa, işyeri doyumu, meslek doyumu ve iş ortamı doyumu gibi pozitif sonuçlar ortaya çıkacağını savunmuşlardır. Başaran (1982) ise iş görenlerin örgütten ayrılmasını önlemek için ücret arttırma, özendiriciler sunma gibi yollar izlendiğini dile getirmiştir (Çetin, 2004).

Parasız ve diğerleri (2016) cimnastik antrenörleri üzerine yaptıkları çalışmada katılımcıların kişi örgüt uyum düzeylerinin, aylık kazanç durumlarına göre anlamlı bir değişiklik gösterdiğini tespit etmişlerdir ($F(2,180)=4,930$; $p<0,05$). Aylık geliri ortalamanın üzerinde olan antrenörlerin, ortalamadan düşük olan antrenörlere ve ortalama düzeydeki antrenörlere göre daha yüksek düzeyde kişi örgüt uyumu düzeyine sahip oldukları belirlenmiştir. Bu sonuç antrenörlerin finansal konulara, desteklere, katkılara önem verdiğini belirten (Oja, Schaeperkoetter ve Clopton, 2015; Knight ve diğerleri, 2015) diğer çalışmaları destekler niteliktedir (Parasız ve diğerleri, 2016).

Sonuç olarak denilebilir ki; çalışanlar örgütleri için çalışmalarda ve katkılarda bulunurlar, bunun sonucunda da ücret, maaş, prim, ikramiye gibi imkanlara sahip olmak istemeleri çok normaldir

Antrenörlerin kıdemlerine göre hesaplanan tek yönlü ANOVA sonuçlarına göre, kişi örgüt uyumlarının ($F(3,228)=5,238$; $p<0,05$), duygusal bağlılıklarının ($F(3,228)=5,162$; $p<0,05$) ve devam bağlılıklarının ($F(3,228)=2,816$; $p<0,05$) anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunun belirlenmesi amacıyla çoklu karşılaştırma LSD testi sonucunda 15 yıl ve üzerinde kıdeme sahip antrenörlerin ($18,42\pm2,69$) kişi örgüt uyumlarının 0-4 yıl kıdeme ($15,79\pm2,85$), 5-9 yıl ($16,04\pm3,55$) ve 10-14 yıl kıdeme sahip ($16,51\pm3,95$) antrenörlerden daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Benzer şekilde 15 yıl ve üzerinde kıdeme sahip antrenörlerin duygusal bağlılıklarının ($26,83\pm4,03$) 0-4 yıl kıdeme ($23,23\pm4,34$), 5-9 yıl ($24,29\pm4,30$), 10-14 yıl kıdeme sahip ($23,47\pm5,66$) antrenörlerden daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (Tablo 4.10).

Bu durum ilgili literatür incelendiğinde; Posner'a (1992) göre kıdem değişkeninin tek başına kişi örgüt uyumu üzerindeki etkisinden çok, literatürde kıdem ve sosyalizasyonun bileşik etkisinin kişi örgüt uyumu üzerindeki etkisine odaklanılmaktadır. Yapılan araştırmalar kıdemin tek başına kişi örgüt uyumu üzerinde etkili olmadığını göstermektedir. Cooper-Thomas ve diğerleri (2004) örgütte geçirilen yıl süresince, bireyin içinde bulunacağı sosyalizasyon sürecinin bireyin algılanan kişi örgüt uyumu üzerinde etkili olduğunu ortaya koymaktadırlar (Saraç, 2014) .

McCaul ve diğerleri (1995), İnce ve Gül'e (2005) göre örgütsel bağlılık ile çalışılan süre arasında doğrusal bir ilişki bulunmakta olup, çalışılan süre arttıkça, örgütsel bağlılık da artar. Örgütte uzun süre çalışmış olan bireylerin örgüte harcamış oldukları emek ve zamanları yüksek olduğundan bu bireyler belirli bir statü elde etmiş ve çeşitli terfi imkanları yakalamışlardır. Bu tür yatırımlar bireyin vazgeçemeyeceği türden yatırımlar olduğu için birey kendisini örgüte bağımlı hissedecektir (Bakan, 2011: 123-124).

Mathieu ve Zajac (1990), belli bir pozisyonda geçirilen yıl sayısının, iş göreni psikolojik olarak örgüte bağladığını; örgütte geçirilen yıl sayısının ise, emekli aylığını planlama gibi, daha çok yatırım yapmaya yönelttiği için iş göreni hesapçı (devam) bağlılığa yönelttiğini ileri sürmüşlerdir (Balay, 2000: 77-78). Bu görüş çalışma ile örtüşmemektedir.

Alvi ve Ahmed (1987) ise genellikle kıdem ve hizmet süresinin yaş faktörü ile birlikte ele alındığını, örgütte geçirilen zaman arttıkça devam bağlılığının azaldığını buna rağmen kişi örgüt uyumu ve duygusal bağlılığın arttığını savunmuşlardır (Bakan, 2011).

Diğer bir ifadeyle antrenörlük kıdemi arttıkça kişi örgüt uyumlarının ve duygusal bağlılıklarının arttığı ancak devam bağlılığının düştüğü belirlenmiştir. Araştırmada kıdem değişkeni önemli bir etken olarak ortaya çıkmıştır. Literatürdeki sonuçlar araştırmamızı desteklemektedir.

Araştırmada antrenörlerin milli sporcusu olma durumuna göre, kişi örgüt uyumlarının ($t(227)=1,484$; $p>0,05$), duygusal bağlılık ($t(227)=0,114$; $p>0,05$), devam bağlılık ($t(227)=0,006$; $p>0,05$), normatif bağlılık ($t(227)=0,171$; $p>0,05$) ve örgütsel bağlılık ($t(227)=0,022$; $p>0,05$) düzeylerinin anlamlı bir değişiklik göstermediği saptanmıştır (Tablo 4.11). Bu bulgu cimnastik antrenörleri üzerine yapılan benzer araştırmaların sonuçlarıyla desteklenmektedir (Tolukan ve diğerleri, 2016).

Yapılan analiz sonucunda katılımcıların, antrenörlük öncesinde sporcu yaşantılarının olma durumuna göre, kişi örgüt uyumlarının ($t(227)=1,500$; $p>0,05$), duygusal bağlılık ($t(227)=0,201$; $p>0,05$), devam bağlılık ($t(227)=1,145$; $p>0,05$), normatif bağlılık ($t(227)=1,426$; $p>0,05$) ve örgütsel bağlılık ($t(227)=1,466$; $p>0,05$) düzeylerinin anlamlı bir değişiklik göstermediği saptanmıştır (Tablo 4.12).

Araştırmanın korelasyon sonuçlarına göre; katılımcıların kişi örgüt uyumu ile örgütsel bağlılık ($r=0,312$; $p<0,01$) düzeyleri arasında pozitif yönde ve orta düzeyde bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Alt boyutlar açısından detaylandırıldığında ise antrenörlerin kişi-örgüt uyum düzeyleri ile duygusal bağlılıkları arasında pozitif yönde yüksek düzeyde ($r=0,695$; $p<0,01$), normatif bağlılık ile düşük düzeyde ($r=0,284$; $p<0,01$) bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte kişi örgüt uyumları ile devam bağlılıkları arasında ise negatif yönde ve düşük düzeyde bir ilişki ($r=-0,347$; $p<0,01$) belirlenmiştir (Tablo 4.13).

Başka bir ifadeyle antrenörlerin kişi örgüt uyumu yükseldikçe, duygusal bağlılıkları ve örgütsel bağlılığın genelinde artış gösterdiği, devam bağlılığının ise düştüğü ifade edilebilir.

Elde edilen bu sonuç kişi örgüt uyumu ve örgütsel bağıllık ilişkisi üzerine yapılan birçok çalışma tarafından desteklenmektedir. Öyleki literatürde yer alan araştırmalarda bireysel ve örgütsel değerler arasında gerçekleştirilen yüksek düzeyde bir uyumun çalışanlar için pozitif etkileri olduğu sunucuna varılmıştır (Reilly ve diğerleri, 1991; Kristof, 1996; McConnell, 2003; Bright, 2007; Kılıç, 2010).

Ulutaş, Kalkan ve Bozkurt (2015) araştırmalarında kişi örgüt uyumunun çalışanların örgüte bağıllıkları üzerinde pozitif bir etkisinin olduğunu çalışanların kişi örgüt uyumundaki bir birimlik artışın, örgüte bağıllıklarında 0.447 birimlik bir artışa yol açtığı belirlenmiştir. Bir diğer araştırmanın analiz sonucunda örgütsel bağıllığın ($=72$, $p<001$) ve duygusal bağıllığın ($=48$, $p<001$) ,kişi örgüt uyumunu anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiştir (Gür, 2014). Bu sonuçlar çalışmamızla paralellik arz etmektedir.

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

6.1. Sonuç

Bu araştırmada cimnastik antrenörlerinin kişi örgüt uyum düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri belirlenerek aralarındaki ilişkinin tespiti amaçlanmıştır.

Çalışma kişi örgüt uyumu ve örgütsel bağlılık ilişkisi üzerine fiziksel güç, esneklik, kuvvet, çeviklik, koordinasyon, denge, estetik ve zarafet bütünlüğü gerektiren hareketleri içeren ve tüm sporların temeli olarak kabul edilen cimnastik sporu ile ilgili yapılan ilk çalışmalardan biri olması açısından önem arz etmektedir.

Antrenörler bireyleri spora çekmek, sporda tutmak ve başarılı sporcu yetiştirmek için gerekli olan öğelerin en önemlilerindendir. Yetişmiş ve tecrübeli personelin belirlenip işe alınmasıyla birlikte (Parasız ve diğerleri, 2016), örgüte uyum sağlamaları ve bağlı olmaları hem arzu edilen verimi ve performansı elde etmede, hem de çalışmaya aynı yerde devam etmesinde büyük önem taşımaktadır.

İşletme yönetimi açısından hizmet sektörü içerisinde değerlendireceğimiz spor kulüpleri ve spor tesislerinde çalışan antrenörler, tüm hizmet sektörlerinde olduğunu gibi çalıştıkları kurum için en önemli faktördür. Çalışanların örgüt içerisinde algıladıkları örgütsel bağlılık ve kişi örgüt uyumu, örgütün başarısı ve geleceği için önemli görülmektedir. Bu nedenle örgütlerde görev yapan antrenörlerin ne düzeyde örgüte bağlılık duyduğu, örgütsel kimlik taşıdığı ve kişi örgüt uyumunun ne durumda olduğunun tespiti önem arz etmektedir (Tolukan ve diğerleri, 2016).

Sonuç olarak: cimnastik antrenörlerinin kişi örgüt uyumlarının yüksek, genel örgütsel bağlılıklarının orta düzeyde olduğu belirlenmiştir. Boyutlar açısından bakıldığında duygusal bağlılık alt boyutunun yüksek, devam bağlılığının ise düşük olduğu görülmektedir. Cimnastik alt branşları içerisinde ritmik cimnastik antrenörlerinin kişi örgüt uyumlarının ve trampolin antrenörlerinin örgütsel bağlılıklarının, diğer branşlardan anlamlı derecede yüksek olduğu tespit edilmiştir. Araştırmada bağımsız değişken olarak alınan yaş kategorisine göre anlamlı derecede farklılık olduğu, yaş kategorisi yükseldikçe kişi örgüt uyumu ve duygusal bağlılığın yükseldiği belirlenmiştir. Bununla birlikte katılımcıların,

cinsiyetlerine, medeni durumlarına, eğitim düzeylerine göre farklılık meydana gelmemiştir. Araştırma kapsamına alınan antrenörlerin aylık kazançlarına göre kişi örgüt uyumlarının, aylık geliri ortalamanın üstünde antrenörlerin, aylık geliri orta düzeyde ve ortalamadan daha düşük düzeyde olan antrenörlere göre kişi örgüt uyumlarının anlamlı derecede yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir. Ayrıca katılımcıların mesleklerinden elde ettikleri gelir arttıkça duygusal bağlılıkları da anlamlı derecede yükselmektedir. Antrenörlük kıdemi arttıkça kişi örgüt uyumlarının ve duygusal bağlılıklarının arttığı ancak devam bağlılığının düştüğü belirlenmiştir. Araştırmada kıdem değişkeni önemli bir etken olarak ortaya çıkmıştır. Diğer yandan antrenörlerin milli sporcuları olma, antrenörlük belgesi kademesi ve belgenin alındığı yer değişkenine göre kişi örgüt uyumları ve örgütsel bağlılık bileşenleri ortalamaları benzer düzeyde çıkmıştır. Araştırmada katılımcıların kişi örgüt uyumu ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında pozitif yönde orta düzeyde ilişki olduğu belirlenmiştir. Alt boyutlar açısından detaylandırıldığında ise antrenörlerinin kişi örgüt uyum düzeyleri ile duygusal bağlılıkları arasında pozitif yönde yüksek düzeyde, normatif bağlılık ile düşük düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte kişi örgüt uyumları ile devam bağlılıkları arasında ise negatif yönde ve düşük düzeyde bir ilişki belirlenmiştir.

6.2. Öneriler

Bu çalışmada örgütsel bağlılık sadece kişi örgüt uyumu çerçevesinde değerlendirilmiştir. Gelecek araştırmalarda araştırma modeline daha farklı değişkenlerin eklenmesi, modelin anlamlılığını arttırabilecektir.

Orta seviyede tespit edilen örgütsel bağlılığı arttırmaya yönelik sosyal ve kültürel aktiviteler düzenlenmeli ve çalışanların birbirleriyle olan ilişkilerinin geliştirilmesi hedeflenmelidir.

Antrenörlük kıdemine yönelik sonuçlardan hareketle, federasyonlar antrenörlerin kişisel ve mesleki gelişimlerine katkı sağlayacak eğitimler ve organizasyonlar planlamalıdır.

Araştırma cimmastik branşıyla sınırlıdır. Örgütsel bağlılık ve kişi örgüt uyumunun farklı branşlarda çalışan antrenörler üzerinde de araştırılması konuyla ilgili daha geniş bir perspektif sağlayabilecektir.

Antrenörlerin örgütsel bağlılıkları ile ilgili olarak farklı zamanlarda ve demografik özelliklerde yapılacak araştırmalarla, mevcut durumun karşılaştırılması ve bu araştırma sonuçlarının, nitel verilerle de desteklenerek elde edilen bulgular doğrultusunda, antrenörlerin örgütlerine olan bağlılık düzeylerini artırıcı yönde uygulamaların artırılması fayda sağlayabilir.





KAYNAKÇA

- Akbaş ,T.T. (2010). *Örgütsel etik iklim, kişi-örgüt-uyumu, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi*. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 84.
- Akıncı Vural, B. ve Coşkun, G. (2007). *Örgüt kültürü: iletişim, liderlik, motivasyon, bağlılık, performans açısından değerlendirme*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 142-144-157, 188-189.
- Arslan, E. (2007). *Örgütlerde yeniden yapılandırma süreci ve örgütsel davranış*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 35.
- Atalay, D.D. (2007). *Denklik duyarlılığı açısından algılanan örgütsel adalet - örgütsel bağlanma ilişkisi*, Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 52.
- Aydın, M. (2013). *Eğitimde örgütsel davranış*. Ankara: Gazi Kitabecisi, 73.
- Aydın, M. (2014). *Eğitim yönetimi (kavramlar, kuramlar, süreçler, ilişkiler)*. Ankara: Gazi Kitabevi, 1.
- Aydın, V. (1977). *Örgüt gerçeği ve personel sorunları*. Ankara: Sevinç Matbaası, 7-8-124.
- Aytürk, N. (2015). *Örgütsel ve yönetsel davranış örgütlerde insan ilişkileri ve yönetsel davranış yöntemleri* (2. Basım). Ankara: Detay Yayıncılık, 4-7-8-14.
- Bakan, İ. (2011). *Örgütsel stratejilerin temeli örgütsel bağlılık kavram, kuram, sebep ve sonuçları*. Ankara: Gazi Kitabecisi, 41-8.
- Balay, R. (2000). *Yönetici ev öğretmenlerde örgütsel bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 73-89-15.
- Balcı, A. (2003). *Örgütsel sosyalleşme kuram strateji ve taktikler*. Ankara: Pegem A Yayıncılık, 15.
- Başaran, E.İ. (2000). *Örgütsel davranış-insan üretim Gücü*. Ankara: Bilim Kitap, 56-20.
- Behram, N.K. ve Dinç, E. (2014). Algılanan kişi-örgüt uyumunun kişilerarası çatışma ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisi. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7 (1), 115-124.
- Belli, E. ve Ekici, S. (2012). Ege bölgesindeki gençlik hizmetleri ve spor il müdürlüklerinde çalışan personelin örgütsel bağlılıklarının araştırılması. *Selçuk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 14 (2), 171-178.
- Boylu, Y. , Pelit, E. ve Güçer, E. (2007). Akademisyenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri üzerine bir araştırma, *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, 44 (511), 55-74.

- Bright, L. (2007). Does person-organization fit mediate the relationship between public service motivation and the job performance of public employees? *Review of Public Personnel Administration*, 27(4), 361-379.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. and Demirel, F. (2014). *Bilimsel araştırma yöntemleri*, Ankara: Pegem yayınları, 1.
- Cable, D.M., and Edwards, J.R. (2004). Complementary and supplementary fit: a theoretical and empirical integration. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 822.
- Can, H., Azizoğlu, Ö.A., ve Aydın, E.M. (2011). *Organizasyon ve yönetim*. Ankara: Siyasal Kitapevi, 205.
- Cengiz, A.A. (2001). *Kişisel özelliklerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri ve Eskişehir’de ağılık personeli üzerine bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Çağlar, İ. (2013). *Küresel normlu çağdaş değişim yönetimi aracı olarak örgüt geliştirme* (1.Basım), Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık, 401.
- Çalışkan, K. ve Ekici, S. (2017). Spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarındaki öğretim elemanlarının örgütsel sinizm algıları ile örgütsel bağlılıklarının araştırılması. *Journal of Human Sciences*, 14 (2), 1674-1689.
- Çelik, V. (1997). *Okul kültürü ve yönetimi*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Çetin, F. (2011). *Örgütsel vatandaşlık davranışlarının açıklanmasında örgütsel bağlılık, iş tatmini, kişilik ve örgüt kültürünün rolü*. Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 62-63-58.
- Dedeoğlu, T., Kaya, Y. ve Özdevecioğlu, M. (2016). Örgütsel davranış disiplini: gelişimi ve mevcut durumuna ilişkin değerlendirmeler. *Turkish Journal of Management*, 1(1), 33-40.
- Demir, B. (2013). *Okul yöneticilerinin örgütsel bağlılık düzeyleri (İzmir İli Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul,45.
- Eren, E. (2015). *Örgütsel davranış ve pönetim Psikolojisi* (15. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 555-557.
- Eroğlu, A.H., Adıgüzel, O. ve Öztürk, U.C. (2011). Sessizlik girdabı ve bağlılık ikilemi: işgören sessizliği ile örgütsel bağlılık ilişkisi ve bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(2), 99-100-107.
- Eryılmaz, B. (1993). Kamu bürokrasisinin denetlenmesinde yeni gelişmeler. *Amme İdaresi Dergisi*, 26(4), 81-106-33.

- Eskicioğlu, Y., Mirzeoğlu, N. ve Çelebi, M. (2004), *Gençlik ve spor il müdürlerinin verimliliklerini etkileyen faktörlerin analizi*. 10. Uluslararası Spor Bilimleri Kongresi Özet Kitabı, Antalya, 96.
- İnce, M. ve Gül, H. (2005). *Yönetimde yeni bir paradigma: örgütsel bağlılık*. Konya: Çizgi Kitabevi, 3-4-61-63.
- Kağıtçıbaşı, Ç. (2010). *Günümüzde insan ve insanlar*. İstanbul: Evrim Yayınları, 1-2.
- Kalaycı, Ş. (2010). *Faktör Analizi, SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım, 3-4.
- Kılıç, K.C. (2010) Bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyumun çalışanların iş davranışlarına etkileri üzerine ampirik bir çalışma, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19 (1), 20–35.
- Kristof, A.L. (1996). Person organization fit: an integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49(1), 1-49.
- Kusnerick, S. (2004). American coaching program "antrenörlükte etik kurallar. *Voleybol Bilim ve Teknoloji Dergisi*, 32(1), 4.
- McConnell, C.J. (2003). A Study of the relationships among person-organization fit and affective, normative, and continuance components of organizational commitment. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 8, 137–156
- Milli Eğitim Bakanlığı. (2012). *Halkla ilişkiler ve organizasyon hizmetleri*. Ankara: Milli Eğitim Bakanlığı.
- Netemeyer, R. G., Boles, J. S., McKee, D. O., and McMurrian, R. (1997). An investigation into the antecedents of organizational citizenship behaviors in a personal selling context. *The Journal of Marketing*, 61(3), 85-98.
- Öcel, H. (2013). Örgüt kimliğinin gücü, algılanan örgütsel prestij ve kişi-örgüt uyumu ile bağlamsal performans arasındaki ilişkiler: örgütsel bağlılığın aracı rolü. *Türk Psikoloji Dergisi*, 28 (71), 37-53-38.
- Ölçüm Çetin, M.Ö. (2004). *Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık* (1. Basım). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 90.
- Özen Kutanis, R. (2015). *Türkiye’de örgütsel davranış çalışmaları I*. Ankara: Gazi Kitabevi, 55.
- Özkaya, M. O., Kocakoç, İ. D., and Karaa, E. (2006). Yöneticilerin örgütsel bağlılıkları ve demografik özellikleri arasındaki ilişkileri incelemeye yönelik bir alan çalışması. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13 (2), 77-96.
- Pallant, J. (2007). *SPSS Survival Manual: A step by step guide to data analysis using SPSS for windows*. Maidenhead: Open University Pres, 3-4.

- Parasız, Ö., Gündoğan, B., Ermiş, S.A., Şahin, M.Y. (2016). *A study on gymnastics coaches' intention to leave and person organization fit*. Prague: Czech Republic.
- Polat, M. ve Meyda, C.H. (2011). Örgüt kültürü bağlamında güç Eğilimi, örgütsel bağlılık ilişkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve idari Bilimler Dergisi*, 25(1), 153-170-158.
- Reilly, C.A., Chatman, J. and Caldwell, D.F. (1991). People and organizational culture: a profile comparison approach to assessing person–organization fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487–516.
- Robbins, S.P. ve Judge, T.A. (2015). *Örgütsel Davranış* (Çeviri editörü: İ. Erdem, 14. baskıdan çeviri). Ankara: Nobel, 152.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M.V. (2013). *Örgütsel psikoloji*. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım, 77.
- Sağnak, M. ve Müfettişi, İ. (2004). Örgütlerde değerler yönünden birey örgüt uyumu ve sonuçları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 37 (37), 72-95.
- Saraç, M. (2014). *Birey-Örgüt Uyumunun İş Tutumları Üzerine Etkisi*. Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa, 18-20.
- Sevim, Y. (2006). *Antrenör Eğitimi İlkeleri Antrenör ve Tanımı*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 9-11.
- Sunay, H. (1998). Türkiye’de antrenörlerin iş doyumu. *Spor Bilimleri Dergisi*, 9 (2), 22-34.
- Sümer, N. (2000). Yapısal esitlik modelleri: Temel kavramlar ve örnek uygulama. *Türk Psikoloji Yazıları*, 3(6), 49-73.
- Şimşek, M. Ş. (2010). *Yönetim ve organizasyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 3-4-12.
- Şişman, M. (1994). *Örgüt kültürü (Eskişehir merkezindeki ilkokullarda bir araştırma)*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 39.
- Taş, Ö. (2014). *Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Güven Ve İş Doyumu Arasındaki İlişki: Özel Bir Hastane Örneği*, Yüksek Lisans tezi, Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimler Enstitüsü, Ankara, 3-18.
- Taşdan, M. (2010). *Türkiye’deki resmi ve özel ilköğretim okulu öğretmenlerinin bireysel değerleri ile okulun örgütsel değerleri arasındaki uyum düzeyi*. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 16 (1), 113-148.
- Tolukan, E., Şahin, M.Y. ve Koç, M. (2016). *Cimnastik antrenörlerinin örgütsel özdeşleşme düzeyleri ve işten ayrılma niyeti ilişkisi*. *Electronic Turkish Studies*, 11 (8), 377-398.
- Tutar, H. (2003). *Örgütsel iletişim*. Ankara: Seçkin Yayınları, 114.

- Ulutaş, M. (2011). *Harmonik yönetim birey ve örgüt uyumu* (1.Basım). Konya: Ulvita Yayıncılık,41-42.
- Uştu, H. ve Tümkeya, S. (2017). *Sınıf öğretmenlerinin mesleki bağlılık, işten ayrılma niyeti ve bazı sosyo-demografik özelliklerinin örgütsel bağlılığı yordama düzeylerinin incelenmesi. İlköğretim Online*, 2017, 16 (3), 1262-1274
- Uysal,İ. D. (2014). Birey-çevre uyumu: çalışanların örgüt uyumlarının yaşama ilişkin doyum ve işten ayrılma niyetiyle ilişkisi, *Türk Psikoloji Dergisi*, 29(74),34-45,35
- Ünal, Z.M. (2013). *The contribution of person-organization fit to employee engagement*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 18-20.
- Varoğlu, D. (1993). *Kamu sektörü çalışanlarının işlerine ve kurumlarına karşı tutumları, bağlılıkları ve değerleri*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 88-92.
- Varol, F. (2010). *Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmininin İşten Ayrılma Niyetine Olan Etkisi: Konya İli İlaç Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 20.
- Yalçın, A. ve İplik, F.N. (2005). *Beş yıldızlı otellerde çalışanların demografik özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma: Adana ili örneği. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*,14(1), 395-412.
- Yarım, M. (2009). *Genel liselerde çalışan branş öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışları*, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 30-40.
- Yaşar, O.M. (2015). *İç Anadolu bölgesinde görev yapan futbol altyapı antrenörlerinin iş doyum düzeylerinin ve örgütsel bağlılıklarının incelenmesi*, Yüksek Lisans tezi, Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 20.
- Yerlisu, T. (2006). *Profesyonel futbol takımlarında görev yapan antrenörlerinin iş doyum düzeylerinin değerlendirilmesi*, Gazi Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, XI (4), 43-55.
- Yerlisu, T. ve Çelenk B. (2008). Liglerde görev yapan voleybol antrenörlerinin iş doyum düzeylerinin değerlendirilmesi. *Spor metre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, VI(2), 87-93.
- Yılmaz, A. ve Eroğlu, C. (2010). *Meslek yüksek okulları için davranış bilimleri ve örgütsel davranış*. Ankara: Detay Yayınları, 113-119.
- Yücel, İ. ve Çetinkaya, B. (2016). Birey-örgüt uyumu ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide cinsiyetin rolü: Kayseri Örneği. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(3), 17-30.
- Zadeoğulları, S. (2010). *Örgütsel değişime açıklık ve örgütsel bağlılık ilişkisi*. Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İzmir, 38.





EK-1. Etik kurul onayı

Evrak Tarih ve Sayısı: 16/05/2016-E.61362



T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
Etik Komisyonu



Sayı : 77082166-604.01.02-
Konu : Değerlendirme ve Onay

Sayın Yrd.Doç.Dr. İbrahim Fatih YENEL
Spor Yöneticiliği Bölümü Başkanlığı - Öğretim Üyesi

İlgi : 04/04/2016 tarihli ve 77082166-604.01.02- 42746 sayılı yazı,

İlgi yazımızla gönderilen, tez danışmanı olduğunuz, Üniversitemiz Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı Spor Yönetim Bilimleri Programı Yüksek Lisans Öğrencisi Banu GÜNDOĞAN'ın tez çalışması olan araştırma önerinizin başlığı "*Jimnastik Antrenörlerinin Örgütsel Bağlılık ve Kişi-Örgüt Uyumu Düzeyleri ve İlişkisi*" olarak sehven yazılması nedeniyle,

"*Cimnastik Antrenörlerinin Örgütsel Bağlılık ve Kişi-Örgüt Uyumu Düzeyleri ve İlişkisi*" olarak Komisyonumuzun 31.03.2016 tarih ve 04 sayılı toplantısında görüşülmüş olup, Üniversitemiz Etik Komisyon İlkelerine Uygun olduğuna oy birliği ile karar verilmiş ve karara ilişkin imza listesi ekte gönderilmiştir.

Bilgilerinizi rica ederim.

e-imzalıdır
Prof. Dr. Aysu DUYAN ÇAMURDAN
Komisyon Başkanı

EK :
1 Liste

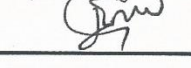
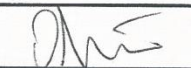
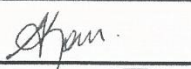
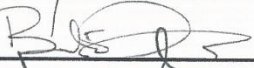
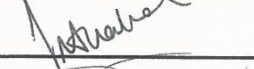
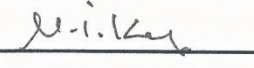
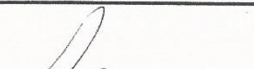
Ankara
Tel:0 (312) 202 69 58 Faks:0 (312) 202 46 73
İnternet Adresi :<http://etikkomisyon.gazi.edu.tr/>

Bilgi için :Şenay Seloğlu
Genel Evrak Sorumlusu

Bu belge 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5. Maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

EK-1. (devam) Etik kurul onayı

GAZİ ÜNİVERSİTESİ
ETİK KOMİSYONU KATILIM LİSTESİ

TOPLANTI TARİHİ : 31.03.2016		TOPLANTI SAYISI : 04	
ADI-SOYADI		İMZA	
Prof.Dr.Aysu DUYAN ÇAMURDAN (Başkan)			
Doç.Dr.Eda KÖKSAL (Başkan Yrd.)			
Prof.Dr.Hüseyin Güçlü YAVUZCAN		KATILAMADI	
Prof.Dr.Ogün DOĞRU			
Prof.Dr.Hülya KASAPOĞLU ÇENGEL		KATILAMADI	
Prof.Dr.Adnan KAN			
Prof.Dr.F.Bilge TANRIBİLİR			
Prof.Dr.F. Nur BARAN AKSAKAL			
Doç.Dr.Cumhur TUNCER			
Doç.Dr.Mustafa İsmail KAYA			
Doç.Dr.Müjde AKTÜRK		KATILAMADI	
Doç.Dr.Ramazan YILDIZ			
Yrd.Doç.Dr.Ayşe Bikem HACIÖMEROĞLU			

EK-2. Anket

Değerli Antrenör; sorulara cevap verirken, ‘olması gerekeni düşündüğünüzü değil’ olanı belirtmeniz doğru sonuçlara ulaşmak için gereklidir. Verdiğiniz bilgiler tamamen bilimsel amaçlar için kullanılacak olup elde edilen bilgilerin geçerliliği sorulara vereceğiniz cevapların gerçek durumu yansıtmasıyla mümkün olabilecektir. Anketi cevaplayarak çalışmaya sağladığınız katkı ve bize ayırdığınız zaman için çok teşekkür ederiz.

Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Öğrencisi: Banu Gündoğan email: banunesibe@gmail.com
GSM: 05078677619

- (1) Yaşınız**
 1 ☐ 18–25
 2 ☐ 26–33
 3 ☐ 34–41
 4 ☐ 42– 49
 5 ☐ 50 ve üzeri
- (2) Cinsiyetiniz**
 1 ☐ Kadın
 2 ☐ Erkek
- (3) Medeni Durumunuz**
 1 ☐ Evli
 2 ☐ Bekâr
- 4) Eğitim Durumunuz:**
 1 ☐ Lise
 2 ☐ Lisans
 3 ☐ Lisans Üstü
- (5) Lisans ve üstü mezunu iseniz mezun olduğunuz alan**
☐ Beden eğitimi ve spor ile ilgili bir bölüm ☐ Beden eğitimi ve spor dışındaki bir bölüm..... (belirtiniz)
- 6) Hangi Cimnastik Branşında Antrenörsünüz**
☐ Ritmik Cimnastik ☐ Artistik Cimnastik Erkek ☐ Artistik Cimnastik Bayan ☐ Aerobik Cimnastik ☐ Trampolin
- (7) Antrenörlük belgesini aldığınız yer**
☐ Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu ☐ Federasyon Antrenör Kursları ☐ Yurtdışı Antrenör Kursları
- (8) Antrenörlük Kademeniz**
☐ 1. Kademe ☐ 2. Kademe ☐ 3. Kademe ☐ 4. Kademe ☐ 5. Kademe
- (9) Aylık Kazancınıza göre kendinizi konumlandığınız ekonomik düzey:**
☐ Alt ☐ Orta-Alt ☐ Orta ☐ Orta-Üst ☐ Üst
- (10) Meslekte çalışma süreniz**
☐ 0-4 ☐ 5-9 ☐ 10-14 ☐ 15 üstü
- (11) Milli sporcunuz var mı?**
☐ Evet ☐ Hayır
- (12) Antrenörlüğe başlamadan önce sporculuk yaşantınız oldu mu?**
☐ Evet Branşınız ☐ Hayır

EK-2. (devam) Anket

Lütfen aşağıdaki ifadelere ilişkin katılım derecelerinizi belirtiniz. 1= Hiç Katılmıyorum 2= Katılmıyorum 3=Kararsızım 4= Katılıyorum 5=Tamamen Katılıyorum		1	2	3	4	5
		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	Kişisel değerlerim ile çalıştığım kulüp arasında iyi bir uyum vardır.	1	2	3	4	5
2	Çalıştığım kulüp dürüstlük konusunda benimle aynı değerlere sahiptir.	1	2	3	4	5
3	Çalıştığım kulüp adalet konusunda benimle aynı değerlere sahiptir.	1	2	3	4	5
4	Bu kulüp çalışma arkadaşlarımla aynı değerlere sahiptir.	1	2	3	4	5
5	Meslek hayatımın geri kalan kısmını çalışmakta olduğum kulüpte geçirmek beni çok mutlu eder.	1	2	3	4	5
6	Çalıştığım kulübün meselelerini gerçekte kendi meselelerimmiş gibi hissedirim.	1	2	3	4	5
7	Kendimi çalıştığım kulübe ait hissediyorum.	1	2	3	4	5
8	Kendimi çalıştığım kulübe ‘duygusal olarak bağlı’ hissediyorum.	1	2	3	4	5
9	Kendimi çalıştığım kulüpte “ailenin bir parçası olarak” görüyorum.	1	2	3	4	5
10	Çalıştığım kulüp benim için çok şey ifade ediyor.	1	2	3	4	5
11	Şu anda kendi isteğimden ziyade mecburiyetten dolayı bu kulüpte çalışıyorum.	1	2	3	4	5
12	İstesem de şu anda çalıştığım kulüpten ayrılabilir durumda değilim.	1	2	3	4	5
13	Şu anda çalıştığım kulüpten ayrılacak olsam hayatım altüst olur.	1	2	3	4	5
14	Fazla alternatifim olmadığı için çalıştığım kulüpten ayrılmayı düşünmüyorum.	1	2	3	4	5
15	Çalıştığım kulübe kendimden o kadar çok şey verdim ki, buradan ayrılmayı düşünemiyorum.	1	2	3	4	5
16	Çalıştığım kulüpten ayrılacak olsam, başka iş bulma imkanım sınırlı olur.	1	2	3	4	5
17	Bu kulüpte çalışmaya devam etmek için bir zorunluluk hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
18	Avantajlı olsada çalıştığım kulüpten şu anda ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
19	Çalıştığım kulüpten ayrılırsam kendimi suçlu hissedirim.	1	2	3	4	5
20	Çalıştığım kulüp sadakat gösterilecek bir kurumdur.	1	2	3	4	5
21	Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için çalıştığım kulüpten şu anda ayrılamam.	1	2	3	4	5
22	Çalıştığım kulübe çok şey borçluyum.	1	2	3	4	5

KİŞİ ÖRGÜT UYUMU ÖLÇEĞİ: 1, 2, 3, 4

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ:

1.Faktör : Duygusal Bağlılık: 5, 6, 7, 8, 9, 10

2.Faktör : Devamlılık Bağlılığı: 11, 12, 13, 14, 15, 16

3.Faktör : Normatif Bağlılık: 17, 18, 19, 20, 21, 22

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Soyadı, adı : GÜNDOĞAN, Banu
 Uyruğu : T.C.
 Medeni durum : Bekar
 Telefon : 5078677619
 E-mail : banugundogan0@gmail.com



Eğitim

Derece	Eğitim Birimi	Mezuniyet tarihi
Yüksek Lisans	Gazi Üniversitesi / Spor Yöneticiliği	Devam ediyor
Lisans	Gazi Üniversitesi / Spor Yöneticiliği	2014
Lisans	Mersin Üniversitesi / Arkeoloji	2002
Ön lisans	Anadolu Üniversitesi / Halkla İlişkiler	2009

İş Deneyimi

Yıl	Yer	Görev
2000-Devam ediyor	Türkiye Cimnastik Federasyonu	Milli Ritmik Cimnastik Hakemi
2004-2015	Nurol Holding - Nurol Residence	Spor Merkezi Sorumlusu
2009-2013	Türkiye Cimnastik Federasyonu	<i>Uluslararası</i> Ritmik Cimnastik Hakemi

Antrenör Belgeleri

1. Kademe *Yüzme*
2. Kademe *Ritmik Cimnastik*

Yabancı Dil

Almanca



GAZİLİ OLMAK AYRICALIKTIR..

