

İrfan Güray YÜKSEL

Editör: Prof. Dr. Baki YILMAZ



**ÖRGÜTSEL ADALET VE
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ
İLİŞKİNİN GENÇLİK HİZMETLERİ VE
SPOR İL MÜDÜRLÜKLERİ
ÖRNEKLEMİNDE İNCELENMESİ**



**ÖRGÜTSEL ADALET VE
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK
ARASINDAKİ İLİŞKİNİN
GENÇLİK HİZMETLERİ VE
SPOR İL MÜDÜRLÜKLERİ
ÖRNEKLEMİNDE
İNCELENMESİ**

İrfan Güray YÜKSEL

Editör: Prof. Dr. Baki YILMAZ

**Bu çalışma 17. Uluslararası Spor Bilimleri Kongresi'nde sözel bildiri olarak sunulmuş olup, 2018 yılında "Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlükleri Örneğinde İncelenmesi" adlı 497575 sayılı yüksek lisans tezinden üretilmiştir. Güncel kaynaklar ile desteklenmiştir.*



Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlükleri Örneklerinde İncelenmesi
İrfan Güray YÜKSEL

Genel Yayın Yönetmeni: Berkan Balpetek
Editör: Prof. Dr. Baki YILMAZ
Kapak ve Sayfa Tasarımı: Duvar Design
Baskı: Aralık 2023
Yayıncı Sertifika No: 49837
ISBN: 978-625-6643-35-2

© Duvar Yayınları
853 Sokak No:13 P.10 Kemeraltı-Konak/İzmir
Tel: 0 232 484 88 68

www.duvar yayinlari.com
duvarkitabevi@gmail.com

ÖZET

Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlükleri Örneğinde İncelenmesi

Araştırma, Gençlik ve Spor Bakanlığı bünyesinde bulunan Spor Genel Müdürlüğü'ne bağlı Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerinde görev yapan personelin örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılmıştır. Bu araştırma örgütlerde gerçekleşen adaletli uygulamaların, örgütsel bağlılık üzerinde olumlu bir etkisinin olduğu ve örgütsel adaletin personel performansı üzerine etkilerini belirlemek üzere yürütülmüştür. Araştırmada 81 Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü çalışan, 353 katılımcıya anket uygulaması yapılmıştır. Çalışmaya katılan kişilerin örgütsel adalet algıları Örgütsel Adalet Ölçeği ile ölçülürken, örgütsel bağlılığı ise Örgütsel Bağlılık Ölçeği ile ölçülmüştür. Ayrıca çalışanların performansı Çalışan Performansı Ölçeği ile belirlenmiştir. Anket sonuçları SPSS paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verilerin analizinde t-testi, Anova testi ve Korelasyon (Pearson) testi uygulanmıştır. Bulgular sonucunda, bireylerin çalışan performansı ile cinsiyet ve görev dağılımına göre; örgütsel adalet alt boyutları ile cinsiyet, medeni durum ve görev dağılımına göre; örgütsel bağlılık ile cinsiyet ve medeni durumlarına göre görüşlerinde benzerlik tespit edilmiştir. Çalışan performansı ile medeni durum ve çalıştığı bölge, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık alt boyutları ile çalıştığı bölge durumu arasında anlamlı bir fark tespit edilmiştir. Ayrıca örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve çalışan performansı arasında pozitif yönlü düşük düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Sonuç olarak örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arttıkça çalışan performansı artmaktadır. Örgütsel adalet arttıkça örgütsel bağlılık artmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Çalışan Performansı, Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü, Örgütsel Adalet, Örgütsel Bağlılık

ABSTRACT

An Investigation of the Relationship Between Organizational Justice and Organizational Commitment in the Case of Youth Services and Sports Provincial Directorates

The research was conducted in order to determine the relationship between the level of organizational justice and organizational commitment of the staff employed in Youth Services and Sport Provincial Directorates affiliated to the General Directorate of Sports in the Ministry of Youth and Sports. This research was conducted to determine the positive effects of organizational practices on organizational commitment, and to determine the impact of organizational justice on staff performance. Questionnaires were given to 353 participants who worked in 81 Youth Services and Sports Provincial Directorate. Organizational justice perceptions were determined by Organizational Justice Scale, organizational commitment by Organizational Commitment Scale, and employees' performance by Employee Performance Scale. Questionnaire results were analyzed through SPSS software program. In the analysis of the data, t-test, Anova test and Correlation (Pearson) test were used. As a result of the findings, it can be suggested that there are similarities in terms of the performance of the individuals and the gender and occupational status; organizational justice sub-dimensions and gender, marital status and occupational status; organizational commitment and gender and marital status. It has been found that there is a significant difference between employee performance and marital status and working region, organizational justice and organizational commitment sub-dimensions, and region status. Moreover, there is a positive relationship between organizational justice, organizational commitment and employee performance. As a result, as organizational justice and organizational commitment increase, employee performance improves. As organizational justice increases, organizational commitment increases.

Keywords: Employee Performance, Organizational Justice, Organizational Commitment, Youth Services and Sports Provincial Directorate

İÇİNDEKİLER

ÖZET	3
ABSTRACT.....	4
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ	7
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	8
TABLolar DİZİNİ	9
1. GİRİŞ.....	12
2. GENEL BİLGİLER	13
2.1. Yönetim ve Spor Yönetimi.....	13
2.1.1. Yönetim.....	13
2.1.2. Spor Yönetimi	13
2.2. Yönetici ve Spor Yöneticisi.....	14
2.2.1. Yönetici	14
2.2.2. Spor Yöneticisi	15
2.3. Örgütsel Bağlılık.....	15
2.3.1.Örgütsel Bağlılık Tanımı.....	15
2.3.2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	17
2.3.3. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları	19
2.3.4. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması	19
2.3.5. Örgütsel Bağlılık İle İlgili Kuramlar	20
2.3.5.1. Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	20
2.3.5.2. O'reilly ve Chatman'nın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	21
2.3.5.3. Kanter'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	21
2.3.5.4. Wiener'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	22
2.4. Örgütsel Adalet.....	22
2.4.1. Örgütsel Adalet Boyutları	23
2.4.2. Örgütsel Adalet Teorileri.....	25
2.4.2.1. Reaktif İçerik Teorileri	25
2.4.2.2. Proaktif İçerik Teorileri	25
2.4.2.3. Reaktif (Tepkisel) Süreç Teorileri	25
2.4.2.4. Proaktif (Önlemsel) Süreç Teorileri	26

3. MATERYAL VE YÖNTEM	27
3.1. Araştırmanın Tipi.....	27
3.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi.....	27
3.3. Veri Toplama Araçları	27
3.3.1. Kişisel Bilgi Formu	28
3.3.2. Çalışan Performansı Ölçeği	28
3.3.3. Örgütsel Adalet Ölçeği	28
3.3.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeği.....	29
3.4. Verilerin Analizi	30
4. BULGULAR	32
5. TARTIŞMA.....	47
6. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	52
7. KAYNAKLAR	53
8. EKLER	59
EK-1. Örgütsek Adalet, Örgütsel Bağlılık ve Çalışan Performansı Anket Formu.....	59

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ
SPSS : Sosyal Bilimler için İstatistik Paket Programı

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 4.1. Cinsiyet Değişkenine Ait Frekans Dağılımı.....	32
Şekil 4.2. Medeni Durum Değişkenine Ait Frekans Dağılımı.	33
Şekil 4.3. Yaş Değişkenine Ait Frekans Dağılımı.....	34
Şekil 4.4. Eğitim Durumu Değişkenine Ait Frekans Dağılımı.....	35
Şekil 4.5. Çalışma Süresi Değişkenine Ait Frekans Dağılımı.....	36
Şekil 4.6. Görev Değişkenine Ait Frekans Dağılımı.....	37

TABLolar DİZİNİ

Tablo 3.1. Katılımcıların Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyutlarına ile Çalışma Performansı ölçeğine Uygulanan Kolmogorov Smirnov Testi ve Shapiro Wilk Testi Sonuçları.....	30
Tablo 3.2. Katılımcıların Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyutlarına ile Çalışma Performansı ölçeğine Uygulanan Çarpıklık (Skewness), Basıklık (Kurtosis) ve test kararı tablosu (sınır -1 - +1).....	31
Tablo 4.1. Cinsiyet Değişkenine Ait Frekans Dağılımı.	32
Tablo 4.2. Medeni Durum Değişkenine Ait Frekans Dağılımı.	32
Tablo 4.3. Yaş Değişkenine Ait Frekans Dağılımı.	34
Tablo 4.4. Eğitim Durumu Değişkenine Ait Frekans Dağılımı.	34
Tablo 4.5. Çalışma Süresi Değişkenine Ait Frekans Dağılımı.....	35
Tablo 4.6. Görev Değişkenine Ait Frekans Dağılımı.....	36
Tablo 4.7. Cinsiyet Değişkeni İle Çalışan Performansı Ölçeği Arasındaki Fark (T-Testi).....	37
Tablo 4.8. Cinsiyet Değişkeni İle Örgütsel Adalet Ölçeği Alt Boyutları Arasındaki Fark (T-Testi).	38
Tablo 4.9. Cinsiyet Değişkeni İle Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyutları Arasındaki Fark (T-Testi).	38
Tablo 4.10. Medeni Durumu Değişkeni İle Çalışan Performansı Ölçeği Arasındaki Fark (T-Testi).	38
Tablo 4.11. Medeni Durumu İle Örgütsel Adalet Ölçeği Alt Boyutları Arasındaki Fark (T-Testi).	39
Tablo 4.12. Medeni Durumu İle Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyutları Arasındaki Fark (T-Testi).	39
Tablo 4.13. Görev Değişkeni İle Çalışan Performansı Ölçeği Arasındaki Farkların Anova Sonuçları.....	40
Tablo 4.14. Görev Değişkeni İle Örgütsel Adalet Ölçeği Alt Boyutları Arasındaki Farkların Anova Sonuçları.	40
Tablo 4.15. Görev Değişkeni İle Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyutları Arasındaki Farkların Anova Sonuçları.	41
Tablo 4.16. Çalıştığı Bölge İle Çalışan Performansı Ölçeği Arasındaki Farkların Anova Sonuçları.....	41
Tablo 4.17. Çalıştığı Bölge İle Örgütsel Adalet Ölçeği Alt Boyutları Arasındaki Farkların Anova Sonuçları.	43
Tablo 4.18. Çalıştığı Bölge İle Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyutları Arasındaki Farkların Anova Sonuçları.	44

Tablo 4.19. Çalışan Performansı Ölçeği İle Örgütsel Adalet Ölçeği Alt Boyutları Arasındaki İlişki.	44
Tablo 4.20. Örgütsel Adalet Ölçeği Alt Boyutları İle Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyutları Arasındaki İlişki.....	46

ÖNSÖZ

Araştırmamın planlamasında, yürütülmesinde ve tamamlanmasında benden özveri ve desteğini esirgemeyen Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi Spor Bilimleri Bölümü Öğretim Üyesi ve Danışman Hocam Sayın Prof. Dr. Baki YILMAZ ve bu süreçte desteğini esirgemeyen değerli arkadaşlarıma özellikle her zaman yanımda olan ve hiçbir fedakârlıktan kaçınmayan aileme sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

1. GİRİŞ

Gençlik ve Spor İl Müdürlükleri, Gençlik ve Spor Bakanlığına bağlı Spor Genel Müdürlüğünün taşra uzantıları olarak topluma "değerli hizmet" hazırlayıp sunan birimlerdir. 81 ilde yer alan Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlükleri ülke sporuna hizmet ve bu hizmetin tüm ülke çapında yayılmasına olanak sağlayan kamu kuruluşudur. Bu kurumların ülke sporuna kaliteli hizmet verebilmesi ve sürdürülebilirliğinin sağlanabilmesi için alanında uzman kişilerin çalıştığı kişiler tarafından personel seçimleri yapılması gerekmektedir.

Bu kapsamda Genel olarak Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerinde etkili rolü ve sorumluluğu taşıyanlar hiç şüphe yok ki spor yöneticileridir. Spor yöneticileri, spor kurum ve faaliyetlerinde spor hizmetlerini, belirlenen amaçlar doğrultusunda hedefe ulaştıran ve amaçların gerçekleştirilmesini sağlayan kişilerdir. Spor yöneticileri, başarılı spor organizasyonları, sağlık kuruluşları ve iş dünyası ile ilgili her türlü spor endüstrisini birbirine bağlayan ve tüm bu faaliyetleri organize eden kişilerdir.

Günümüz yönetim alanında maddi kaynaklar kadar insan gücünün de önemli olduğunu söylemek mümkündür. Örgütler belli başlı amaçlar ve hedefler çerçevesinde oluşturulan topluluklar olup, kuruluş amaçlarını gerçekleştirmek için ellerindeki kaynakları en etkili ve verimli şekilde kullanmak zorundalardır. Bu bağlamda örgütler kendisini iyi eğitmiş ve nitelikli çalışanlara sahip olmak zorundadır. Bu çalışan insan gücü, örgütsel işlevlerin gerçekleştirilmesinde ve gerekli yönetsel becerileri sağlama konusunda önemli ve aynı zamanda gereklidir. Söz konusu alan özel ya da kamu sektörlerinden hangisi olursa olsun çalışan personelin mal ve hizmetlerin üretilmesi aşamasında kalitenin, verimliliğin ve etkinliğin artırılmasında önemi büyüktür.

Rekabet koşullarının her geçen gün zorlaşması ve küresel ekonominin etkileri, örgütleri devamlılığı sağlayacak faktörler üzerinde çalışmalar yapmaya yöneltmiştir. Çalışanların örgüte bağlılığı verimliliği artırır, rekabet avantajı sağlar ve örgütün kalıcılığını doğrudan etkiler. Bu bağlamda, örgüt için çalışan bağlılığını sağlayacak faktörlerin doğru şekilde analiz edilmesi ve uygulamaya geçilmesi gerekliliği vardır. Çalışan bağlılığını etkileyen en önemli etken adaletli uygulamalardır. Adil ya da adil olmayan uygulamalar bağlılığın derecesini belirlemektedir.

Bu çalışma, Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlükleri çalışanlarının örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla yapılmıştır.

2. GENEL BİLGİLER

2.1. Yönetim ve Spor Yönetimi

2.1.1. Yönetim

Yönetim, konusu insan olan, insan üzerine odaklanmış evrensel bir kavramdır. Yönetim, belirli amaçlara ulaşabilmek için insanlara iş yaptırabilme, onların yaptıkları işlerde işbirliğini gerçekleştirebilme ve koordinasyonu sağlama faaliyetleridir. Bir organizasyondaki görev, sorumluluk ve ilişkiler bütünüdür. Ayrıca bizler becerilerimizi, zamanımızı, etkinliklerimizi planlayarak, örgütler, yönlendir ve kontrol ederiz. Bu durumda da kendimizi yönetmiş oluruz. Buradan hareketle yönetimin çeşitli tanımları yapılmıştır (1).

Yönetim unsurunun tanımı ve açıklaması yapılması oldukça zor bir kavramdır (66). Yönetim ile ilgili literatürde aynı anlamları içeren birçok tanım yapılmıştır. Bunlardan bazılarına bakacak olursak; Can (2) yönetimi, belli başlı amaçlar için ilk olarak insanları, parasal kaynaklarla hammaddeyi, donanımları, demirbaş malzemelerini ve yardımcı malzemeler ile zamanın birbirleri ile uyumlu, verimli ve etkili kullanabilecek kararlar almak ve uygulama süreçlerinin bütünü olarak tanımlamıştır (2).

Yönetim, önceden belirlenmiş amaç ve hedeflere ulaşmak için kaynakların faaliyete geçirildiği ve daha sonraki faaliyetlerin oluşturulması maksadıyla sonuçların değerlendirilerek kullanıldığı bir süreç olarak tanımlanmaktadır (3).

Daha açık bir tanımla anlatılırsa yönetim; örgüt çalışanlarının etkili ve verimli bir şekilde hayata geçirilmesi için yönetimin fonksiyonları olan planlamaya, örgütlemeye, yürütmeye, koordinasyona ve kontrole ilişkin ilke, kavram ve çeşitli tekniklerin akılcı ve düzenli bir şekilde uygulanması bütünüdür (4).

Yönetim ayrıca elde bulunan kaynakların en etkili ve en verimli şekilde kullanılmasını öğreten bilim dalı olarak da tanımlanmaktadır. Bu kaynaklar; İnsan gücü, para, zaman, malzeme ve yer unsurlarını içermektedir (5,6).

Yönetimin işlevleri de (fonksiyonları) 5 bölüme ayrılmaktadır. Bunlar;

1. Planlama
2. Örgütleme
3. Yürütme (Yönelme)
4. Koordinasyon (Uyumlaştırma)
5. Denetleme (Kontrol) olarak sınıflandırılmıştır (7).

2.1.2. Spor Yönetimi

Her bilimsel dalda olduğu gibi, sporda da bir takım alt disiplinler ile bir bütünlük oluşturduğu düşünülmektedir. Bu alt unsurlardan biriside spor

organizasyonlarının gerçekleştirilmesinde bütün aşamalarında olmazsa olmaz spor yönetimi unsurudur (67). Spor yönetimi, toplum genelinde kurumlaşmış yöneten-yönetilen ayrımını spor özelinde yönetici-sporcu ayrımı olarak sürdürülen hiyerarşik bir otoriter düzenlemeyle spor yaptıran bir makine (kurum, organizasyon vb.) şeklinde tanımlayabiliriz (7).

Genel yönetimin ayrılmaz bir bütünü olan spor yönetimini, genel yönetimden ayırmak mümkün değildir. Bir başka ifadeyle genel yönetimde kullanılan kavram ve yöntemler spor yönetimi içinde aynıdır. Bu husustan hareketle spor yönetimi, genel yönetimin ilke, yönetim ve kurallarının spor alanına uygulanması olarak da kabul görür. Temel amacı da, sportif faaliyetlerin akılcı ve bilimsel bir biçimde yürütülmesinin yollarını araştırmak, bulmak ve bulunanları genel ilkelere dönüştürüp kullanmaktır. Yani spor yönetimi, spor alanıyla ilgili karar ve hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik faaliyetlerle ilgilenir. Aynı zamanda, beden eğitimi ve spor programlarının geliştirilmesi, personel ihtiyacının giderilmesi ve yetiştirilmesi, spor kurum ve tesislerinin sevk ve idare edilmesi, denetlenmesi gibi konuları da kapsamaktadır. Spor kurum ve organizasyonlarının etkin ve faydalı çalışabilmesi büyük ölçüde yönetimle alakalıdır. En küçük spor kuruluşlarından en büyük spor organizasyonlarına kadar başarıyı yakalamak ancak, çağdaş yönetim ilke ve fonksiyonlarının bilinçli ve özverili bir şekilde spor yönetimine uygulanmasıyla mümkün olur (8).

2.2. Yönetici ve Spor Yöneticisi

2.2.1. Yönetici

Çağımızda, kuruluşlar, işletmeler ve örgütler, her şeyden önce insanlardan oluşan ve işleyişi insanlarla devam eden yapılardır. Bu kuruluşların, işletmelerin ve örgütlerin işleyişini sağlayan grup halinde bir araya gelmiş ve belirli bir amacı gerçekleştirmek için örgütlenmiş olan insanları hedeflere ulaştırmak için yönetim fonksiyonlarını kullanarak hareket eden yöneticilerin varlığı çok önemlidir. Özellikle çağımız insanların daha bilinçli ve daha güçlü bireyler haline gelmesiyle yöneticilere düşen görevler daha fazla önem arz etmektedir. İnsanları zorla yönetmenin mümkün olmadığı çağımızda, çalışan insanı kurumun amaçlarına inandırmadan, onları psiko-sosyal yönden kazanmadan, etkili ve verimli çalıştırmak ve yönetimde başarılı olmak mümkün olmamaktadır (9).

Yukarıda ki bilgiler doğrultusunda literatürde yer alan bazı yönetici tanımlarına bakacak olursak;

Güney'e (10) göre yönetici; yönetimin tüm fonksiyonlarını (planlama, örgütleme, yönetme, koordinasyon, denetleme) bizzat veya yardımcıları

vasıtasıyla yerine getiren kişidir.

Sunay'a (9) göre ise yönetici; saptanan amaçlara en etkin ve verimli şekilde ulaşabilmek için, insanların çabalarını birleştirerek, düzenlenen iş ve uygulamaların tümüne ilişkin yönetim sürecini yerine getiren kişi olarak ifade edilmektedir.

2.2.2. Spor Yöneticisi

Spor yöneticisi, beden eğitimi ve spor alanlarında amaçlanmış olan hedeflere ulaşılabilmesi ve işlerin düzenli bir şekilde yapılması, spor kurumlarında hizmet veren çalışanları teşkilâtlandırır, emirler veren, grup çalışmalarını aynı amaca yönlendirip düzenleyen, her türlü sorumluluğu üstlenen, sosyal zekası yüksek ve bütün işleyişi denetleyen kişidir (69).

Başka bir deyişle spor yöneticisi, spor hizmet ve faaliyetlerinin sevk ve idaresinde çeşitli şekillerde görev alan ve spor teşkilâtlarını, kuruluş amaçlarına uygun bir şekilde başarıya götüreceği yol ve yordamları yürüten yetkili kişidir. Sporun bütünüyle kalkınabilmesi, amaçlarını gerçekleştirebilecek seviyeye ulaşması, iyi bir teşkilatlanmanın varlığına bağlı olduğu kadar, olaylara bilimsel ve objektif bir bakış açısı getirecek, pratik yönü fazla olan yetenekli, başarılı spor yöneticilerinin bulunmasıyla da ilişkilidir. Tüm alanda olduğu gibi, spor kurum ve organizasyonlarında da kaliteli personele duyulan ihtiyaç, öncelikle yönetici pozisyonunda bulunanlar için daha da önemlidir (11).

Sporun topluluklardaki önemi ve rolü zaman içerisinde yadsınamaz bir hale gelmiştir (68). Günümüzde, spor yöneticiliği bir meslek olarak görülmekte ve bugünkü spor potansiyeline rağmen sporun amatörce, sadece hevesle ya da sevgiyle yönetilemeyeceği net bir şekilde bilinmektedir. Bu nedenle, spor alanında görev yapacak spor yöneticilerinin, işlerini sevmelerinin yanında, kişisel beceri, tecrübe, meslekî bilgi ve spor yöneticiliği eğitimine sahip olmalıdırlar. Özetle; spor yöneticisi, çağdaş yöneticide bulunması gereken tüm yeterliliklere sahip olmanın yanında, sporu, yönetimi bilen, sporcuyu ve toplumu tanıyan, spor örgütlerinin amaçları doğrultusunda severek, arzulararak ve bilinçli bir şekilde fedakârca sevk ve idare görevini en iyi şekilde yerine getiren sorumludur (7).

2.3. Örgütsel Bağlılık

2.3.1. Örgütsel Bağlılık Tanımı

Bağlılık davranışı ilk olarak 1956'da İngiliz gelişimsel psikoloğu John Bowlby tarafından geliştirilmiş ve daha sonra da iş dünyasında çalışanların verimlilikleri ve başarımları değerlendirilirken ön plana çıkan bir değer olmaya başlamıştır. Bağlılık kavramı başarı güdüsü ile de yakından ilişkilidir. Sadakat

kavramı ile birlikte istikrar ve verimliliği doğrudan etkileyen bir kavram olarak öne çıkmaktadır. Bu sebeplerden ötürü bağlılık örgütlemeyi de yakından etkilemektedir ve bağlılık kavramı örgüt açısından değerlendirildiğinde, birey ile örgüt arasında psikolojik bir sözleşme olduğu ve bu psikolojik sözleşme ile çalışanların örgüte bağlılıkları arasında bir ilişki olduğu görülmektedir (12). Örgütsel bağlılık kavramı, örgütsel iletişim kavramına bağlı olarak ifade edilebilmekte, daha doğrusu örgütsel iletişim kavramından hareketle yorumlanabilmektedir. Örgüt içinde ve dışında meydana gelen iletişim süreci boyunca çalışanların örgüte olan bağlılığı ortaya çıkar. Örgütlerin yaşamlarını devam ettirebilmeleri için bütün çalışanların uyum ve işbirliği içinde görev ve sorumluluklarını yerine getirmelerinin gerekmektedir. Grup içerisinde bunların meydana gelmesi için gerekli ortam oluşturulmalıdır. Kısacası çalışanlardan yüksek iş verimi beklemek onların istenilen seviyedeki üretim için şartlanmalarıyla meydana gelir. Bu da bağlılık duygusunun gelişmesiyle oluşur (13).

Örgütsel bağlılık, beş nedenden dolayı gruplar için önemli bir konu haline gelmiştir. Bu kavram; ilk olarak işi bırakma, devamsızlık, geri çekilme ve iş arama faaliyetleriyle; ikinci olarak iş doyumu, işe sarılma, moral ve performans gibi tutumsal, duygusal ve bilişsel özelliklerle; üçüncü olarak özerklik, sorumluluk, katılım, görev anlayışı gibi iş görenin işi ve rolüne ilişkin durumlarla; dördüncü olarak yaş, cinsiyet, çalışma süresi ve eğitim gibi iş görenlerin kişisel durumlarıyla ve son olarak, bireylerin sahip olduğu grupsal bağlılık kestiricilerini bilmeye yakından ilgilidir (14).

Bağlılık kavramı duygusal bir nitelik taşır. Çalışanların örgüte karşı bağlılıkları onlara karşı duyulan duygusal yoğunluk anlamına gelir. Farklı olarak kendini örgüte adanmak olarak da bahsedilebilir. “Şirkete bağlılık hem üzerinde anlaşmaya varılan amaçlara davranışsal olarak çalışanların kendilerini adanmalarını hem de şirketle özdeşleşme sonucu tutumsal olarak örgüte bağlanmalarını kapsar. Bu noktada örgütün amaç ve değerlerine bağlanma, işletme için fazla çalışma ve işletmede kalıcı olma isteği olarak bağlanma boyutu meydana gelir. Bağlılık kavramı insanlara zorla kabul ettirilecek bir olay olmamalıdır. Çalışanların belirli bir işe katılması kendi kendine oluşması gereken bir duygudur. Farklı örgütsel bağlılık tanımlamaları bulunur. Bunlardan bazıları; (14)

- Örgütsel çıkarlara cevap verecek şekilde hareket etmek için içselleştirilmiş normatif baskıların geneli.
- Sosyal örgüte ve örgütsel role bağlı kalma.
- İş görenin örgütte kalma ve onun için çaba gösterme isteği ile örgütün amaç ve değerlerini sahiplenmesi.

- İş görenin iş yerine psikolojik olarak bağlı olması.
- Kişinin belli bir hareket şekline bağlılığı; ödül veya ceza olmasa bile yapılan yaptırımı sevmeye ve ona devam etmesi.
- Örgütte kalmayı isteyerek, örgütün amaç ve değerleriyle, ilk hedef olarak maddi kaygılar gütmeksizin birleşme.
- Örgütün amaç ve değerlerine tutkulu, duygusal bağlı, amaç ve değerler kapsamında bireyin, rolünü örgütün iyiliği için gerçekleştirilmesi.

Örgütsel bağlılık aslında çalışanın, işyerine karşı göstermiş olduğu sadakati, duygusal bir anlatımı ifade eder. Bu bağlamda tüm tanımlamaların ortak özeti yapacak olursak; örgütsel bağlılık herhangi bir kimsenin, örgütünün amaç ve değerlerine tutumlu ve etkili bağlılığı olarak bilinmektedir. Bu bağlılık, araçsal bir değerden daha fazla, kişinin, rolünü örgütün iyiliği için, örgütün amaç ve değerleriyle ilişkili olarak gerçekleştirmesidir. Bağlılık duyan iş görenler, örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir şekilde inanır, kendisinden istenilenlere gönüllüce itaat eder. Bu çalışanlar ayrıca, amaçların istenilen doğrultuda gerçekleşmesi için asgari beklentilerin daha da üstünde bir gayret ortaya koyar ve örgütte kalmada kararlılık gösterir. Bağlılık gösteren iş görenler içsel olarak motive olurlar. İş görenler örgütün hedef ve değerlerini benimser, örgütün değişmez organı olmak için çaba sarf eder daha çok çalışırlar (15).

2.3.2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

İş görenin örgüt bünyesinde işe girmesiyle, örgüte olan bağlılığı gittikçe artar ve kuvvetlenir. Bunun temel sebebi; iş görenin vaktinin büyük bir bölümünü çalışma yerinde ve iş arkadaşlarıyla geçirmesinden dolayı oluşan yakınlık, iş yerinde çalışma süresinin uzamasıyla kazanmış olduğu tecrübe ve yaşlanmayla birlikte iş alternatiflerinin azalması gösterilebilir. Bu faktörler iş görenle örgüt arasındaki bağı olumlu yönde güçlendirir (16).

İş gören ile örgüt arasındaki bağı etkileyen faktörler; yaş, cinsiyet, deneyim, örgütsel adalet, iş tatmini, rol çatışması, güvenlik, iş içerisinde yer alabilme, yabancılaşma, ücret dışında sağlanan haklar, iş saatleri, güven, rol belirsizliği, yapılan işin önemi, karar alma sürecine katılım, alınan destek, tanınma, medeni durum, çaresizlik, terfi, ücret, liderlik davranışları, monotonluk, iş alternatifleri, diğer çalışanlar vb. gibi sıralanır (17).

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerin bir diğer gruplandırılması ise;

- Kişiyeye özgü özellikler (Yaş, kıdem, eğitim, cinsiyet vb.)
- Role ilişkin özellikler (işin zorlayıcılığı, rol çatışması, rol belirsizliği vb.)
- Yapı özellikleri (örgüt büyüklüğü, merkezileşme düzeyi vb.)
- İş konusunda uzmanlaşma (Örgütsel güvenilirlik, beklentilerin karşılanması, ödemelerdeki eşitlik, sosyal ilişkiler vb.) şeklindedir (18).

Çalışanların kendilerini örgüte bağlı hissetmesi, kendi iş verimliliğini arttıracığı için örgüt içinde olumlu sonuçlar meydana getirecektir. Dolayısıyla örgütlerin, çalışanların bağlılığını arttıracak veya azaltacak faktörlerin farkında olması önemli bir nokta olarak bilinmesi gereken bir husustur. Örgüte bağlılığı etkileyen faktörlerin belirlenmesi çok farklı şekillerde gerçekleşmektedir. Schwenk (19) bu faktörleri, geçmişteki iş hayatı, kişisel-demografik, örgütsel-görevsel ve durumsal nitelikte olanlar şeklinde ayırırken; hangi faktörlerin bağlılığı daha iyi kestirdiği konusunda farklı analiz bilgileri elde edilmiştir.

Kişisel-Demografik Faktörler: Demografik faktörlerin etkilerini incelediğimiz zaman ilk olarak ele almamız gereken konu yaş konusudur. Yaşı büyük çalışanların, yaşları küçük olan çalışanlara oranla örgüte daha fazla bağlı oldukları belirlenmiştir. Gençlerin iş ve kariyer konusunda yaşı büyük olanlara göre çok daha hırslı oldukları görülmüştür. Bu nedenle yaş faktörü örgüt konusunda oldukça önemlidir. Kısacası yaş ve örgütsel bağlılık arasında olumlu bir ilişkinin varlığından bahsedebiliriz. Aynı zamanda yaş ilerledikçe çalışanların buldukları örgüte olan bağlılığın artması herhangi bir nedenle farklı bir örgütte işe başlamaları ve bu işe adapte olmaları genç çalışanlara göre çok daha azdır. Genç çalışanlar ise örgütlerine daha az yatırımda bulunmuşlardır ve yaşı büyük olanlara göre işlerinde daha az doyumlu oldukları için işten ayrılma olasılıkları daha çoktur (19).

Örgütsel ve Görevsel Faktörler: Örgütsel ve görevsel faktörler başlığı altındaki faktörler rol ve işle ilgili faktörlerden oluşur. Çalışanların rol kavgası yaşamaması, işten beklenen istek ve beklentilerin karşılanamaması strese neden olduğu gibi örgüte olan bağlılığı da olumsuz şekilde etkiler. İş ile doğrudan ilişkili olan stres faktörleri; yeterli olmayan fiziksel koşullar, zamanın azlığı ve iş yetiştirme kaygısı, fazla iş yükü, bilgi birikmesi, iş akışı ve teknik sıkıntılar, eksik iletişim, görev tanımlarındaki belirsizlikler ve yöneticilerden kaynaklanan güven sorunları, çalışanı strese koyan olumsuz çalışma ortamlarıdır. Örgütlerdeki belirtilen bu faktörler, iletişimin önündeki büyük sıkıntılar ve engellerdir. Örgüt içindeki iletişimin engellenmesi ve sağlıklı bir şekilde iletişimin yürütülmemesi örgüt içinde birçok iş yavaşlamasına neden olduğu gibi çalışan kesimin örgüte karşı bağlılık derecesinde azalmalara neden olacağı belirtilmiştir. Rol çatışması yaşayan bir çalışan bununla beraber psikolojik olarak ta stres ve baskı altına girer. Rol çatışmasının etkisinin davranışsal boyutta görülmemesi çalışanın bundan etkilenmediği anlamına gelmez. Bireyin içine kapanık olması ve ilgi göstermemesi örgüte olan bağlılığını da olumsuz etkiler. “Böyle zamanlarda rol çatışması oldukça fazladır ve iş doyumunu aynı derecede azdır. Bu deneyimi yaşayan iş gören duygusal anlamda bir boşluk yaşar ve çalışma arkadaşlarından gittikçe uzaklaşmaya başlar (19).

2.3.3. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Örgütsel bağlılık hem çalışan hem de örgüt açısından birçok olumlu sonuçları da beraberinde getirmektedir. Bu sonuçların en başında iş gören için çalışmaya devam ederek örgütte devamlı çalışan olma isteği gelir. Örgütsel bağlılık hem iş doyuruculuğunu artırıcı hem de devam sıkıntılarını ve personel devir hızını azaltmaya yönelik etkiye sahiptir (20). Tüm bu sebeplerden de yola çıkarak örgütsel bağlılık, örgüt için en iyi sonuçların benimsenmesini ve iş görenlerin bu iyi sonuçlar için mücadelesini doğurarak örgüte olumlu yönde katkı sağlayacak bir gelişmedir. Bu olgunun hayata geçirilmesi için örgüt hedefleri ile çalışanların hedefleri arasında paralellik olması gerekir. Bu paralelliğin oluşması ile iş gören, sadece işletmenin gelişmesi için çaba göstermeyip, bunun yanında çevresine işletmenin çalışılmaya değer olduğunu göstermesi gerekmektedir. Ayrıca örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışan, görev tanımında olmayan farklı işler içinde faydalı olabilecektir (19).

2.3.4. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

Örgütsel bağlılık kavramının tanımlanmasında olduğu gibi, sınıflandırılmasında da farklı bakış açıları vardır. Örgütsel bağlılığın sınıflandırılması ile ilgili olarak mevcut alan yazın incelendiğinde daha çok Allen ve Meyer (21) tarafından ele alınmış sınıflandırma dikkat çekmektedir. Bu sınıflandırma;

1. Duygusal bağlılık
2. Devam bağlılığı
3. Normatif bağlılık şeklindedir.

Duygusal Bağlılık: Duygusal bağlılık kapsamında, bireyin örgüt ile birleşmesi, örgüte katılması ve örgütle arasında duygusal bir ilişki, yakınlık hissetmesi göz önüne alınabilir. Bu durumda birey kendini örgütün bir parçası gibi hissettiğinden, örgüt onun gözünde büyük bir anlam ve önem taşır. Bunun sonucu olarak bireyler örgüt üyeliğine devam etmekte ve bundan onur ve sevinç duymaktadırlar (21).

Duygusal bağlılık, bireyin çalıştığı örgüte duygusal bir yakınlık hissetmesi ve buna dayanarak beklenenden daha fazla gayret göstermeye istekli olmasıdır. Birey kendisiyle örgüt arasına benzerlikleri göz önünde bulundurarak ona karşı yakınlık hisseder, ilgi gösterir ve böylece aralarında büyük bir sevgi oluşur. Duygusal bağlılıkta birey kendisini çalıştığı örgütle birleştirir ve örgütün isteklerine her zaman açık bir tavır sunar. Örgütsel bağlılık kavramı içinde hem üzerinde anlaşılan amaçlara davranışsal olarak çalışanların kendilerini vermeleri,

hem de özdeşleşme sonucu tutumsal olarak örgüte bağlılıkları söz konusu olmaktadır (22).

Devam Bağlılığı: Birey için örgütten ayrılmanın maliyet olarak yüksek olması sonucunda örgüt üyeliğini devam ettirme durumudur. Bu tür bağlılıkta birey istese de bu maddiyat yüzünden örgütten ayrılması pekte mümkün olmamaktadır. . Çünkü ayrılmak onun için maliyetin yanı sıra, başka güçlükleri de beraberinde getirmektedir (21).

Örgütsel bağlılığın bu boyutu, çalışanların örgütlerine yaptığı yatırımlar sonucunda gelişen bir bağlılık olarak bilinmektedir. Buna göre bağlılık, bir çalışanın örgütte çalıştığı süre içerisinde harcadığı emek, süre ve gayret ile edindiği statü, para gibi kazanımlarını örgütten ayrılmasının ardından, kaybedeceği düşüncesiyle ortaya çıkan bağlılık türüdür. Devam bağlılığında önemli olan örgütte kalma ihtiyacıdır (23).

Normatif Bağlılık: Çalışanın örgütte kalması için zorunluluk duyması anlamını taşımaktadır. Bu zorunluluk, çalışanın ahlaki duygularıyla ve inançlarıyla alakalıdır. Çalışan, örgütün kendisinin ve bağlılığının hakkı olduğunu düşünür. Bireyin örgüte karşı sorumluluğunun ve görevlerinin olma bilinci, kendini örgütte devam etmeye zorunlu hissetmesine dayanan bir bağlılık şeklindedir.

Normatif bağlılık, kişinin hedef ve değerleri ile örgütün değerleri arasındaki bağdaşma, kişinin kendisini örgütte kalmaya zorunlu kılmasına neden olur. Çalışana yapılan yatırımlar, verilen eğitimler, kişinin iş ahlakı ve geldiği toplumun özellikleri kişinin örgütten ayrılmasına izin vermeyen etkenlerdir. Duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanlar, örgütte kalmaya devam ederler, çünkü onlar bunu isterler; kuvvetli devam bağlılığı olanlar örgütte kalırlar, çünkü buna ihtiyaç duyarlar; kuvvetli normatif bağlılığı olanlar örgütte kalırlar, çünkü kalma zorunluluğu duyarlar (21).

2.3.5. Örgütsel Bağlılık İle İlgili Kuramlar

2.3.5.1. Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Etzioni örgütsel bağlılığı çalışan bireylerin örgüte ilgisi olarak belirlenmiş ve bu ilgiyi: Ahlaki, hesaplı ve yabancılaştırıcı olmak üzere üç bölümde incelemişlerdir.

Ahlaki ilgi: Örgüt değer ve hedeflerinin iş görenler tarafınca içselleştirilmesine dayanan olumlu ilgilere. Bu husus iş gören örgüt için gönüllülük esasına dayalı olarak da bir takım işler gerçekleştirebilmektedir.

Hesaplı ilgi: İş görenin örgütten kazanımları sonucunda duyduğu ilgiye dikkat çeker. Burada değişim durumu mevcuttur. Kazanımlar karşılığında iş

gören örgüt amaçlarına hizmet edecek çalışmalarını yürütmesidir.

Yabancılaştırıcı bağlılık: İş görenin örgüte karşı olumsuz tavrına dikkat çeker. Dış etkenlere bağlı kalarak iş gören örgütle çalışmayı sürdürür. Yabancılaştırıcı ilgide iş görenin davranışlarının asgariye düşürülmesi hedeflenir (24).

2.3.5.2. O'reilly ve Chatman'nın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Bu yaklaşımda örgütsel bağlılık iş görenlerin örgütsel yapıyı özümseme derecesinin ortaya koyulmasıdır ve uyum, özdeşleşme, içselleştirme bağlılığı olmak üzere üç başlık altında toplanır (24).

Uyum bağlılığı; bu bağlılıkta ödüllendirme ve ceza sistemi vardır. İş gören ödülün ilgi çekici özelliğini ve cezanın caydırıcılığı etkisi ile işletmedeki çalışmalarını devam ettirir ve bu sisteme uyarlar. Bu sistemde çalışanların örgütte kalma istekleri çok azdır.

Özdeşleşme bağlılığı; Bir iş görenin çalışma arkadaşları ile olumlu ilişkiler geliştirmesi ve bu ilişkilerin devamlılığını sağlaması ile oluşan bağlılıkların bütünüdür. Kişi tarafından bir gruba mensup olmak gurur vericidir. Dolayısıyla örgüt yararına daha fazla emek ve çaba sarf edebilirler. Bu sistemde örgütte kalma isteği oldukça fazladır.

İçselleştirme bağlılığı; bu tür bağlılıkta kişisel ve örgütsel değerler benzerlik gösterir. Bu durumda iş gören örgüte faydalı işler doğrultusunda daha fazla emek sarf edebilir ve örgütte devam etme isteğinin yüksek olduğunu göstermektedir (24).

2.3.5.3. Kanter'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Kanter'e göre bağlılık türlerindeki farklılıklar, örgütlerin iş görenlerine yükledikleri değişik sorumlulukların sonucunda ortaya çıkmakta ve devam, birleşme, kontrol bağlılığı olarak üç başlık altında incelenmektedir (24).

Devam bağlılığı: Çalışanların örgütün devamlılığı için göstermiş oldukları canla başla çalışmalarını göstermektedir. İş gören örgüt çevresinde bulunmak ve kalıcılığını sağlamak adına yaptığı çalışmalar sonucunda, örgütün devamlılık sağlamasını arzular.

Birleşme bağlılığı: Örgüt içerisindeki grupsal beraberliği sağlamak adına belirli yöntemler uygulanarak geliştirilen sosyal ilişkilere duyulan ilgidir. Bu yöntemlere örnek verecek olursak ilk günkü yönlendirmeleri yeni iş görenlerin tanıştırılma faaliyetleri, üniformalar ve rozetler anlatılabilir. Bu bağlılıktaki temel hedef sinerjinin aşılmasıdır.

Kontrol bağlılığı: Örgütsel değerler sonucunda işgören davranışlarının yönlendirilmesinin, iş gören üzerindeki bağlılığına dikkat çeker. İş görenlerin

kendi değerlerinin örgüt norm ve değerleri cinsinden dönüşümüyle belirlenir (25).

2.3.5.4. Wiener'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Wiener'in örgütsel bağlılık yaklaşımı araçsal ve örgütsel olmak üzere iki kısımdan oluşur (24).

Araçsal bağlılık: Bu bağlılık adı altında iş gören tarafından kişisel çıkarlar en önde gelir. Çalışan kişi, örgüte ne kadar ihtiyaç duyarsa, örgüt içinde benzer durum dikkat çeker. Bu karşılıklı kazanım sürecini ifade etmekte ve bu sürecin devamlılığı iş görenlerin örgüt içerisinde kalmasına olumlu yönde katkı sağlar.

Örgütsel bağlılık: Örgütsel normlara ve motiv unsurlarına bağlı olarak karşımıza çıkar. İş görenler örgütün hedefleri doğrultusunda yönlendirilir ve bu amaçların çalışanlar tarafından içselleştirilmesi için emek harcanmaktadır. Başka bir deyişle çalışanların örgüte olan duygusal bağlarının güçlendirilmesi hedeflenir.

2.3.5.5. Staw ve Salancık'ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Staw ve Salancık örgütsel bağlılık tanımının, davranış bilimciler ve sosyal psikologlarca farklı anlama da geldiği ortaya koyulmuştur. Örgütsel davranış bilimcilerin, bağlılık kavramını, çalışanların örgüt değerlerini içselleştirmeleri ve örgüt bünyesinde kalma isteği olarak belirtmişlerdir. Staw'a göre bu tutumsal bir bağlılıktır ve bu bağlılık işgöreni bağlanmaya zorlayan bireysel psikolojik sebepleri de kapsamaktadır. İş görenin örgüt değerlerini içselleştirmesi ve örgüt bünyesinde kalma isteği bağlılığın farklı iki boyutudur ve örgütsel davranış bilimcilerinin ortaya atmış oldukları tanım, bu iki farklı boyutun basit bir şeklidir (18).

Tutumsal bağlılık; Örgüt hedeflerinin kişi tarafından benimsenmesi sonucunda ortaya çıkmıştır. Bu durumda iş görenin örgüt bünyesinde devam etme isteğidir.

2.4. Örgütsel Adalet

Sosyal bilimciler, uzun zamandır, iş görenlerin kişisel doyumunun ve etkili örgütsel fonksiyonlar için önemli bir gereklilik olarak adalet konusunun oldukça önemli olduğunu söylemektedir. Yakın dönemlerde konuyla alakalı bazı araştırmalar yapılmış ve örgütsel fonksiyonlara uyumlu olan konulara ve değişkenlere daha yakın kavramsal modeller oluşturulmuştur. Sonuç olarak gelişmiş bir literatür taraması gerçekleştirilmiş; işyerlerinde, çalışma ortamında adaletin önemini tanımlamak için "örgütsel adalet" olarak belirtilen taze bir kavramın kullanımı ön görülmüştür (26,27).

Örgütlerde adalet, ortaya atılan ödül ve cezaların ne şekilde yönetileceğine dağıtılacağına yönelik kurallar ve sosyal yasalara uygun normlardır. Bu kurallar ve sosyal normlar ise ödül ve cezaların ne şekilde dağıtılacağını, genel dağıtım kararlarının (öbür kararlarda ki gibi) hangi durumlarda alındığını gösteren işleme ve kişilerarasındaki uygulamalara ilişkin kurallar ve uygun sosyal yasalardır (28).

Adalet kavramı; kişinin davranışının veya hareketinin adaletli yapılıp yapılmadığı ya da bireyin doğruluğunu ve dürüstlüğünü tanımlar. Genel anlamda hakka uygunluk, haksızlığın önlenmesi, haklı ve haksızın belli edilmesi ile ilgilidir. Bu tarafından bakılınca adalet herhangi bir durumu tanımlar, bu duruma ahlaki ve dini kurallar bünyesinde göz atar. İnsanların beraber gruplar halinde yaşamaya başlamalarından bu yana zamanın tüm aşamasında bilim adamları sosyal adaletle meşgul olmuşlardır. Son yıllarda bu kavram örgütlerle bütünleştirilerek kazanımların pay edilmesi, pay edilirken kullanılan kurallar ve bireyler arasındaki ilişkilerin, yönlendiren uygun sosyal gelişmeler ve kurallar ile ilgili olarak örgütsel adalet terimi gün yüzüne kavuşturulmuştur (29).

“Örgütsel adalet, kişiler arası sosyal ya da ekonomik bir şekilde oluşan karşılıklı hareketlilikten kaynaklanan ve algılanan adaleti ve çalışanların amirleriyle olan diyaloglarını kapsamaktadır (30). Yani örgütsel adalet örgüt, kurum veya kuruluşlardaki kişilerin adalet ile ilgili sevgilerini belirtir ki buna göre örgütsel adalet kişisel bir davranıştır (31).

2.4.1. Örgütsel Adalet Boyutları

Örgütsel adalet ile alakalı çalışmalar iki ana başlık üzerinde sonuçlandırılmıştır: kişilerin, elde ettiklerine karşı gösterdikleri tutum ve bu kazanımları nasıl başardıklarıdır. Literatürde örgütsel adaletin beş temel başlık altında toplandığı belirlenmiştir.

Dağıtımsal Adalet: Dağıtımsal adaletin öncesini Adams’ın Eşitlik Teorisi ortaya koymaktadır. Değişik kulvarlardan gelen birden çok araştırmacı ve bilim insanı dağıtım adaleti sıkıntılarıyla meşgul olmuşlardır. İlk yapılan çalışmalardaki sonuç kazanımların uygunluğu ile alakalıdır. Ödülün ve kaynağın paylaşımı, en alt kademedan tutun da tüm toplum kişilerine kadar her büyüklükteki sosyal sistemlerde meydana gelen sıkıntılardır (32). Yönetim alanında örgütsel adaletle yapılan çalışmalar çalışanların görev aldıkları örgütte şahsi kişilikleri için ortaya çıkan faydaların dağıtımı ile alakalı olduğundan, kazanımlarla alakalı düşündükleri adalet, dağıtımsal adalet şeklinde ortaya konulmuştur (33).

Dağıtım adaletinin önemini, iş ve çalışma ortamındaki kişilerin, arasındaki diyaloglar ile zihinsel bir karşılaştırma yapma durumlarına bağlanmıştır. Oysa ki tüm bunlar “adalet” ve “hakkaniyet” kavramlarından ortaya çıkmaktadır.

Festinger'in "zihinsel uyumsuzluk" ile Homans'ın "dağıtımcı adalet" konularından ortaya çıkmıştır. Zihinsel uyumsuzluk kavramına göre kişiler, sahip oldukları algı, inanç ve bilgilerine göre hareket etmektedirler. Kişiler iç ve dış etkenlerin de etkisiyle olumlu davranışlar sergiliyorlarsa zihinsel uyum içinde, iç ve dış grubun etkisiyle sahip oldukları zihinsel algılarıyla bağdaşmayan hareketlerde bulunup diğer durumlara yönelmişlerse bu da bireyin zihinsel uyumsuzluk yaşamasına sebep olur. Bu durum ise bireylerde bazı doyumsuzluk ve sınırlılık hallerine neden olmaktadır (34).

İşlemsel (prosedür) adalet: İşlemsel adaletin temelleri Thibaut ve Walker tarafından adli davalarla alakalı gerçekleştirilen çalışmalar sonucunda gün yüzüne kavuşturulmuştur (35). Çalışma sonucu ise kişilerin adalet ile ilgili meydana getirdiği yargılarda, herhangi bir çalışma üzerinde sahip oldukları konularda değil, buldukları sonuca göre uyguladıkları yolların etkin olduğu ortaya çıkmıştır. Bunlardan yola çıkarak prosedür adaletin dağıtımsal adaletin gereği olan sonu veya çıktıların belirlendiği zamanın hakka uygun bir biçimde algılanarak şekillenmesi olarak belirtilmektedir (36).

Etkileşimsel Adalet: Dağıtım adalet ve işlemsel adalet kavramlarıyla araştırmalar devam ederken örgüt içindeki uygulamaların şahıslara odaklı, özellikle bireylerin kendi aralarındaki davranış ve yönetimsel konular ile çalışan bireyler arasındaki iletişimle ilgili etkileşimsel adalet alanı meydana gelmiş ve bununla alakalı çalışmalar belirmiştir (37). Etkileşimsel adaletin, işlemsel adaletin etkileşim boyutunu ortaya çıkardığını dile getiren Greenberg, bu terimin kendi çevresinde kişiler arasında iletişim ve bilgilendirme şeklinde ayrıştığını söylemiştir. Bu duruma göre; şahısların arasındaki iletişim, karar alan şahıslar ile alınan kararlardan etkilenen bireyler arasında bulunan iletişimin, kararlardan etkilenenler tarafından saygı duyulmasıyla, alınan kararların altında yatan nedenlerin kararlardan etkilenen şahıslara açık bir şekilde anlatılması ile ilgili bir husustur. Araştırmalara göre çalışanların bir karar ile alakalı olan sonucun olumsuzluk olsa dahi kendilerine şeffaf ve net bir biçimde açıklanması durumunda adaletsizlik algısı konusunda daha toleranslı olduklarını belirtmişlerdir (30).

İlişki adaleti (Relational Justice): İlişki adaleti, grup davranışlarına yoğunlaşır ve gruplardaki belli kimlikleri olan şahısların ortaya koyduğu sosyal kimliklere saygıya yoğunlaşır. İlişki adaleti grup değeri modeli ve ilişkileri geliştirilmesi modellerinden meydana gelir.

Bilgi adaleti (Informing Justice): Bilgi adaleti, örgütsel bilgilerin dağıtımına yönelik olarak iş görenlerin bilinçlendirilmesi ve örgütte devam eden çalışanların adil ve dürüst bir şekilde bilgilendirilmesi zamanını belirtmektedir. Bilgi adaleti, örgütte süreç devam ederken ne kadar bilginin çalışanlarla paylaşıldığı ile de alakalıdır (38).

2.4.2. Örgütsel Adalet Teorileri

Yapılan araştırmalar araştırıldığında günümüze kadar örgütsel adalete yönelik birçok teori geliştirildiği, geliştirilen teoriler sayesinde örgütsel adalet yazınına olumlu katkılar sağlandığı belirtilmektedir. Bu anlamda literatür araştırmalarında en fazla kullanılan sınıflandırma Greenberg (26) tarafından yapıldığı belirtilmiştir. Bu sınıflandırmada, reaktif-proaktif boyutu ve süreç-içerik boyutu birbirinden farklı olarak onaylanmış, bu iki boyutun birleştirilmesiyle birbirinden ayrı 4 adalet teorisi geliştirilmiştir. Bunlar; reaktif-içerik teoriler, proaktif-içerik teoriler, reaktif-süreç teorileri, proaktif-süreç teorileridir.

2.4.2.1. Reaktif İçerik Teorileri

İçerik teorileri örgüt içerisinde yer alan kaynak ve ödüllerin dağıtılması durumunda ki çalışanların, adilliği söz konusu olmamış uygulamalara göstermiş oldukları tepkilerle alakalıdır. Kişiler adil olmayan ilişkilere bazı olumsuz duygularla tepki koymuşlardır ve aynı zamanda bu durumdan uzak durmuşlardır. Örgütsel adaletle ilgili dağıtım adalet teorisi, eşitlik teorisi, e göreli yoksulluk teorisi bu kategori içinde yer almaktadır. İşte bundan dolayı reaktif-içerik teorileri de kişilerin örgüt içinde ki adil olmayan durumlara karşı koymuş oldukları memnuniyetsizliklerdir (26).

2.4.2.2. Proaktif İçerik Teorileri

Bu gruplandırmanın savunucusu Leventhal'ın (39) adalet yargı türüdür. Leventhal bireylerin ödülleri adil olarak dağıtılması yani azimli çalışmaları ve kazanımları ile beraber adil olması için aktif bir özveri gösterdiklerini bunun da uzun sürede ilgili şahışlar için kazançlı olacağını bildirmiştir. Yapılan çalışmalarda yöneticilerin daima kazanımları, iş görenlerin öz verileriyle eř değer şekilde dağıtmadıkları, sosyal düzeni korumak veya ihtiyaçları karşılamak amacıyla yaptıkları dağıtım söz konusu olmaksızın eşit bir şekilde pay edildiği anlaşılmıştır (26).

2.4.2.3. Reaktif (Tepkisel) Süreç Teorileri

Karar alma konusunda kullanılan süreçlerin haklı olup olmadığını araştıran süreç teorileri, ortaya çıkan kazanımların adil olup olmadığı ile uğraşan içerik teorilerinden farklı göstermiyor gibi görünse de süreç teorileri değişik bir gelenekten özellikle de hukuka bağlı olduğu için farklı bir özelliğe sahiptir (26). Hukuk konusunda yapılan çalışmaları, yargısal kararların alınmasında kullanılan kuralların, bu kararların toplum için kabul görölmesinde önemli bir yere sahip olduğunu belirtmiştir (40).

2.4.2.4. Proaktif (Önlemsel) Süreç Teorileri

Önlemsel diğer bir değişle proaktif süreç teorileri, adil uygulamaların belirtilmesinde hangi kuralların kullanılması gerektiğine dikkat çeken konulardır. Bu teorilerin en fazla kullanıldığı dağıtım tercihi teorisidir. Anlaşmazlık sorunlarının çözülmesi için kullanılan kurallarla meşgul olan reaktif-süreç teorilerin tersine proaktif-süreç teorileri dağıtım kurallarına yoğunlaşmıştır (26).

3. MATERYAL VE YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Tipi

Bu araştırma Gençlik ve Spor Bakanlığı bünyesinde bulunan Spor Genel Müdürlüğü'ne bağlı Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerinde görev yapan personelin örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin araştırılıp, incelenmesi amacıyla yapılmıştır. Araştırmada nicel araştırma yöntem ve teknikleri kullanılmıştır. Araştırmanın hem betimsel tarama hem de ilişkisel bir araştırma olduğu söylenebilir.

Betimsel araştırma modelinde; örnekleme ait betimsel istatistik sonuçları rapor edilirken, bu araştırma modelinde olanın olduğu gibi saptanması amaçlanır (41). Araştırmanın konusu olan olaylar, bireyler ya da nesnelere kendi koşulları içerisinde olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Onları hiçbir şekilde değiştirme, etkileme çabası içine girilmez (42). İlişkileri ve bağlantıları araştıran çalışma, genellikle ilişkisel (associational) araştırma şeklinde tanımlanır. Karasar (42) ilişkisel tarama modelini; birden fazla özelliğe ilişkin veri toplanması arasındaki ilişkilerin sorgulanması olarak tanımlamaktadır. İlişkisel araştırmalar, iki veya birden çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişim varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelleridir (42).

3.2. Araştırmanın Evren ve Örnekleme

Araştırmanın evrenini Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlükleri'nde görev yapan personeller (şube müdürü, spor uzmanı, sportif eğitim uzmanı, memur) oluşturmaktadır. Örneklem grubunu ise bu evren arasından ulaşılabilir örneklem yoluyla seçilen 117 kadın ve 236 erkek olmak üzere toplam 353 katılımcı oluşturmaktadır. Bu örnekleme yöntemi araştırmacıya hız ve pratiklik kazandırır. Çünkü bu yöntemde araştırmacı, yakın olan ve erişilmesi kolay olan durumu tercih eder. Gönüllü katılım esas alınmış olmakla birlikte araştırmanın amacı ve içeriği anlatılarak katılımcılardan toplanılan verinin bilimsel olmayan başka hiçbir maksatla kullanılmayacağını güvencesi verilerek gönüllü katılım onayları alınmıştır. Toplamda 375 anket dağıtılmış olup, geri dönüş sağlanan anket sayısı 353'tür.

3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Daha önce geçerliliği ve güvenilirliği farklı çalışmalarda kanıtlanmış ölçeklerden faydalanılarak hazırlanan anket 4 bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümünde 5 sorudan oluşan kişisel bilgiler formu, ikinci bölümünde 6 sorudan oluşan "çalışma performansı ölçeği", üçüncü bölümünde 20 sorudan oluşan

“örgütsel adalet ölçeği” ve dördüncü bölümünde ise 18 sorudan oluşan “örgütsel bağlılık ölçeği” yer almaktadır.

3.3.1. Kişisel Bilgi Formu

Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlükleri’nde görev yapan personellerin kişisel özellikleriyle ilgili bilgi sahibi olmak ve çalışmanın araştırma konusunu oluşturan bağımsız değişkenlerini ortaya koymak amacıyla araştırmacının geliştirmiş olduğu 5 sorudan oluşan kişisel bilgi formu oluşturulmuştur. Kişisel bilgi formu, personelin; cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim düzeyi ve iş yerinde çalışma süresini belirlemek için araştırmacı tarafından geliştirilmiştir.

3.3.2. Çalışan Performansı Ölçeği

Çalışan performansı, Fuentes ve ark (43) ve Rahman-Bullock (44) tarafından geliştirilen ve Göktaş (45) tarafından Türkçe’ye uyarlanan, ayrıca Şehitoğlu ve Zehir (46) tarafından ticari işletmelere uygulanan 6 maddeli 5’li Likert Tipi çalışan performansı ölçeği ile eğitim kurumlarına uyarlanarak ölçülmüştür.

1. Devamsızlık oranlarım düşüktür.
2. Moralim yüksektir.
3. Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.
4. İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.
5. Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.
6. Bir sorun gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.

3.3.3. Örgütsel Adalet Ölçeği

“Örgütsel Adalet Ölçeği” (Organizational Justice Scale) çalışanların örgütsel adalet algılarını belirlemek üzere Niehoff ve Moorman (47) tarafından geliştirilmiştir. Ölçeğin Türkçe’ye uyarlama, geçerlilik ve güvenilirlik çalışması Yıldırım (48) tarafından yapılmıştır.

Alan yazında birçok araştırmada (49, 50, 51, 52) kullanılmış olan “Örgütsel Adalet Ölçeği” toplamda 20 maddeden oluşmaktadır. Bu maddeler içerisinde 5 ifade (1-5) dağıtımsal adalet boyutunu, 6 ifade (6-11) prosedürel (işlemsel) adalet boyutunu, 9 ifade ise (12-20) etkileşimsel adalet alt boyutlarını ölçmektedir.

Söz konusu ifadeler “kesinlikle katılmıyorum=1”, “katılmıyorum=2”, “kararsızım=3”, “katılıyorum=4”, “kesinlikle katılıyorum=5” olmak üzere beşli Likert ölçeği ile derecelendirilmiştir. Örgütsel adalet ölçeğindeki yüksek puanlar, adalet algısındaki artışı ifade etmektedir (51). Örgütsel Adalet Ölçeğinde aritmetik ortalamalar yorumlanırken; aralıklar 1.00-1.79 “çok düşük”, 1.80-2.59

“düşük”, 2.60-3.39 “orta”, 3.40-4.19 “yüksek”, 4.20-5.00 aralığı ise “çok yüksek” olarak değerlendirilmiştir.

Yapmış olduğumuz araştırmada ise, Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerinde görev yapan personel üzerinde Örgütsel Adalet Ölçeğinin Cronbach Alpha değeri her faktör için ayrı ayrı hesaplanmıştır. Buna göre Örgütsel Adalet Ölçeğinin Dağıtımsal Adalet alt boyutu için Cronbach Alpha=0,846, İşlemsel Adalet alt boyutu için Cronbach Alpha=0,851, Etkileşimsel Adalet alt boyutu için Cronbach Alpha=0,963 ve Örgütsel Adalet ölçeğinin tümüne ilişkin Cronbach Alpha değerinin ise =0,952 olduğu bulunmuştur.

3.3.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Araştırmada, örgütsel bağlılığı ölçmek için Meyer ve ark (53) tarafından geliştirilen 18 maddelik örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte yer alan ifadeler, 5’li Likert şeklindedir. Her bir ifadenin karşısında “Kesinlikle katılmıyorum=1”, “Katılmıyorum=2”, “Orta derecede katılıyorum=3”, “Çoğunlukla katılıyorum=4”, “Tamamen katılıyorum=5” şeklinde beş katılma derecesi bulunmaktadır (54). Birden beşe doğru olan derecelendirme ölçeği beş eşit parçaya bölünerek, ölçek toplam ve alt boyut puan ortalamaları, 1,00-1,79 puan aralığı çok zayıf, 1,80- 2,59 puan aralığı zayıf, 2,60-3,39 puan aralığı orta, 3,40-4,19 puan aralığı güçlü, 4,20- 5,00 puan aralığı çok güçlü bağlılık düzeyi olarak belirlenmiştir.

Ölçek üç boyuttan oluşmaktadır. Bunlar duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılıktır. Ölçeğin ilk altı sorusu örgütsel bağlılığın duygusal boyutunu (1, 2, 3, 4, 5, 6), ikinci altı sorusu devam boyutunu (7, 8, 9, 10, 11, 12), son altı sorusu ise normatif boyutunu (13, 14, 15, 16, 17, 18) ölçmektedir (54). Ölçeğin 3. 4. 5. ve 13. maddeleri tersten puanlanmaktadır (54,55). Meyer ve ark (53) örgütsel bağlılığın duygusal, devam ve normatif bağlılık boyutları için sırasıyla 0,82, 0,74 ve 0,83 alfa değerlerini bulmuşlardır. Ülkemizde birçok araştırmacı tarafından örgütsel bağlılık ölçeği için geçerlik ve güvenilirlik çalışması yapılmış ve ölçeğin içerdiği boyutlar açısından orijinal ölçekten farklılaşmadığı tespit edilmiştir (54, 56).

Yapmış olduğumuz araştırmada ise, Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerinde görev yapan personel üzerinde Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Cronbach Alpha değeri her faktör için ayrı ayrı hesaplanmıştır. Buna göre Örgütsel Bağlılık Ölçeği’nin Duygusal Bağlılık alt boyutu için Cronbach Alpha= 0,724, Devam Bağlılık alt boyutu için Cronbach Alpha=0,756 Normatif Bağlılık alt boyutu için Cronbach Alpha= 0,782 ve Örgütsel Bağlılık ölçeğinin tümüne ilişkin Cronbach Alpha değerinin ise 0,836 olduğu bulunmuştur.

3.4. Verilerin Analizi

Verilerin analizinde SPSS paket programı kullanılmıştır. Ölçüm araçlarına ilişkin güvenilirlik katsayıları hesaplandıktan sonra değişkenlere ait Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk normallik dağılım istatistiği yapılmıştır. Sonrasında bazı tanımlayıcı istatistiklere ilişkin yüzde frekans dağılımları, ortalama ve yaygınlık sonuçları verilmiştir. Normallik dağılım testlerinden elde edilen sonuçlara dayanak tüm hipotez testleri için parametrik testlerin yapılması kararlaştırılmıştır. Gruplar arası ikili kategorik karşılaştırmalar için Independent Sample T - Testi, çoklu kategorik karşılaştırmalar için ise Anova Testi yapılmıştır. Test sonucu ortaya çıkan anlamlı farkın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek için yine Tukey Testi kullanılmıştır. Ayrıca sürekli veri niteliğindeki bağımsız değişkenler ve ölçüm araçları alt boyutları arası ilişkiler için Spearman Korelasyon Analizinden yararlanılmıştır.

Tablo 3.1. Katılımcıların Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyutlarına ile Çalışma Performansı Ölçeğine Uygulanan Kolmogorov Smirnov Testi ve Shapiro Wilk Testi Sonuçları.

	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Örgütsel Adalet Ölçeği						
Dağıtımsal Adalet	0.110	255	0.000	0.921	353	0.003
İşlemsel Adalet	0.094	255	0.000	0.845	353	0.000
Etkileşimsel Adalet	0.197	255	0.000	0.901	353	0.010
Örgütsel Bağlılık Ölçeği						
Duygusal Bağlılık	0.161	255	0.000	0.961	353	0.003
Devam Bağlılığı	0.074	255	0.000	0.987	353	0.000
Normatif Bağlılık	0.121	255	0.000	0.769	353	0.003
Örgütsel Bağlılık Toplam	0.123	255	0.000	0.911	353	0.012
Çalışan Performansı Ölçeği						
Devamsızlık oranlarım düşüktür	0.193	255	0.000	0.932	353	0.000
Moralim yüksektir	0.164	255	0.000	0.833	353	0.000
Görevlerimi zamanında yapma	0.103	255	0.000	0.961	353	0.000
İş hedeflerine ulaşma	0.136	255	0.000	0.899	353	0.000
Sunduğum hizmet kalitesi	0.125	255	0.000	0.917	353	0.000
Çözüm üretme hızı	0.162	255	0.000	0.891	353	0.000

* $p < 0.05$

Tablo 3.2. Katılımcıların Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyutlarına ile Çalışma Performansı ölçeğine Uygulanan Çarpıklık (Skewness), Basıklık (Kurtosis) ve test kararı tablosu (sınır -1 - +1).

	DEĞİŞKENLER	N	Çarpıklık		Basıklık		Test Kararı
			İstatistik	S. Hata	İstatistik	S. Hata	
BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	Medeni Durum	353	0.22	0.13	-0.96	0.26	Normal Dağılım
	Yaş	353	0.70	0.13	0.26	0.26	Normal Dağılım
	Eğitim Durumu	353	-0.57	0.13	-0.98	0.26	Normal Dağılım
	Çalışma Süresi	353	0.96	0.13	0.35	0.26	Normal Dağılım
	Görevi	353	0.08	0.13	-0.95	0.26	Normal Dağılım
	Bulunduğu Bölge	353	0.30	0.13	-1.00	0.26	Normal Dağılım
BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	Dağıtımsal Adalet	353	-0.18	0.13	-0.36	0.26	Normal Dağılım
	İşlemsel Adalet	353	-0.42	0.13	-0.39	0.26	Normal Dağılım
	Etkileşimsel Adalet	353	-0.62	0.13	-0.04	0.26	Normal Dağılım
	Duygusal Bağlılık	353	.017	0.13	0.57	0.26	Normal Dağılım
	Devam Bağlılığı	353	-0.37	0.13	0.08	0.26	Normal Dağılım
	Normatif Bağlılık	353	-0.28	0.13	0.06	0.26	Normal Dağılım

4. BULGULAR

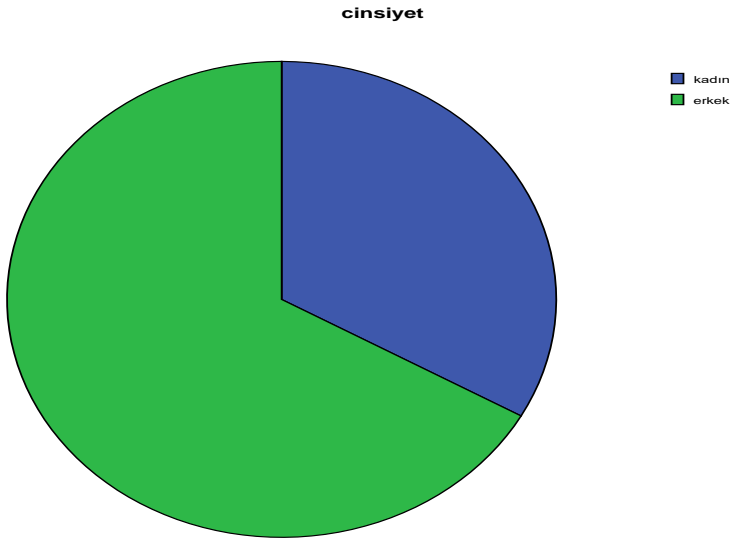
Bu bölümde araştırmanın amacı doğrultusunda geliştirilen alt problemlere çözüm üretmek için gerçekleştirilen analizlerin sonuçlarına yer verilmiştir. Elde edilen bulgular tablolar halinde özetlenmiş ve açıklanmıştır.

Bazı Değişkenlere Ait Frekans Dağılımı

Tablo 4.1. Cinsiyet Değişkenine Ait Frekans Dağılımı.

DEĞİŞKEN		Sayı	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	117	33.1
	Erkek	236	66.9
	Toplam	353	100.0

Tablo 4.1’de katılımcıların cinsiyet değişkenine ait frekans değerleri verilmiş olup, tablo incelendiğinde katılımcıların %66.9 ile büyük bir kısmını (n=236) erkeklerin oluşturduğu görülmektedir.

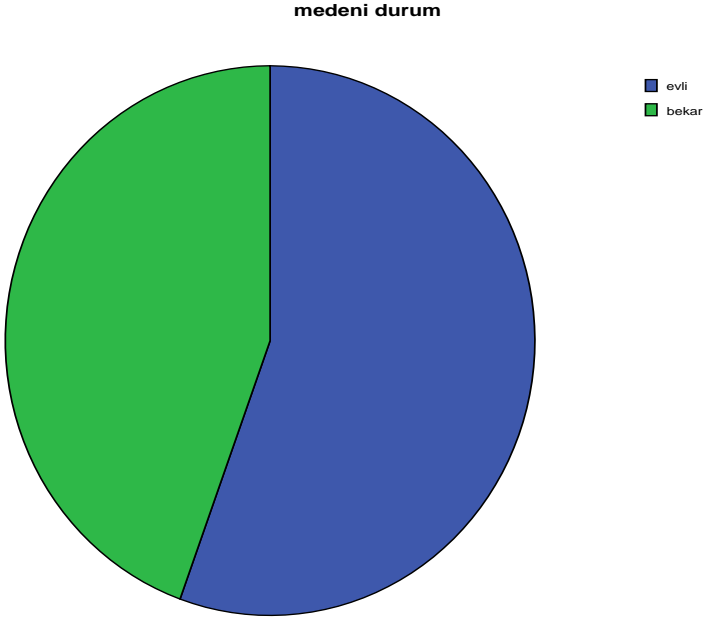


Şekil 4.1. Cinsiyet Değişkenine Ait Frekans Dağılımı.

Tablo 4.2. Medeni Durum Değişkenine Ait Frekans Dağılımı.

DEĞİŞKEN		Sayı	Yüzde
Medeni durum	Evli	196	55.5
	Bekâr	157	44.5
	Toplam	353	100.0

Tablo 4.2’de katılımcıların medeni durumuna ilişkin frekans dağılımları yer almaktadır. Tablo 4’e göre katılımcıların %55.5’i (n=196) evli iken %44.5’i (n=157) ise bekârlardan oluşmaktadır.

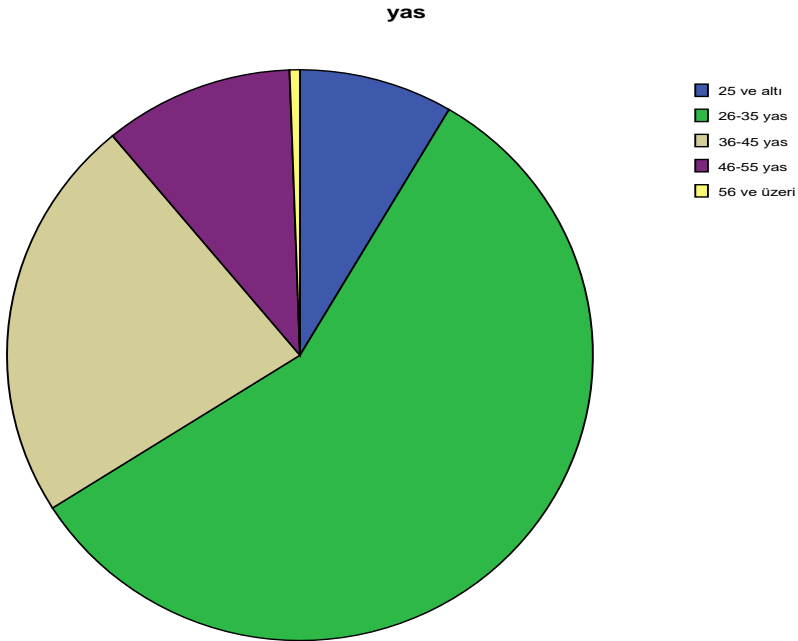


Şekil 4.2. Medeni Durum Değişkenine Ait Frekans Dağılımı.

Tablo 4.3. Yaş Değişkenine Ait Frekans Dağılımı.

DEĞİŞKEN		Sayı	Yüzde
Yaş	25 ve altı	30	8.5
	26 – 35	203	57.5
	36 – 45	81	22.9
	46 – 55	37	10.5
	55 ve üstü	2	0.6
	Toplam	353	100.0

Tablo 4.3 incelendiğinde, katılımcıların yaş değişkenine ilişkin frekans değerlerine göre, katılımcıların %57.7'sini (n=203) 26-35 yaş gurubu oluştururken 55 yaş ve üstü yaş grubu %0.6 olarak tespit edilmiştir.

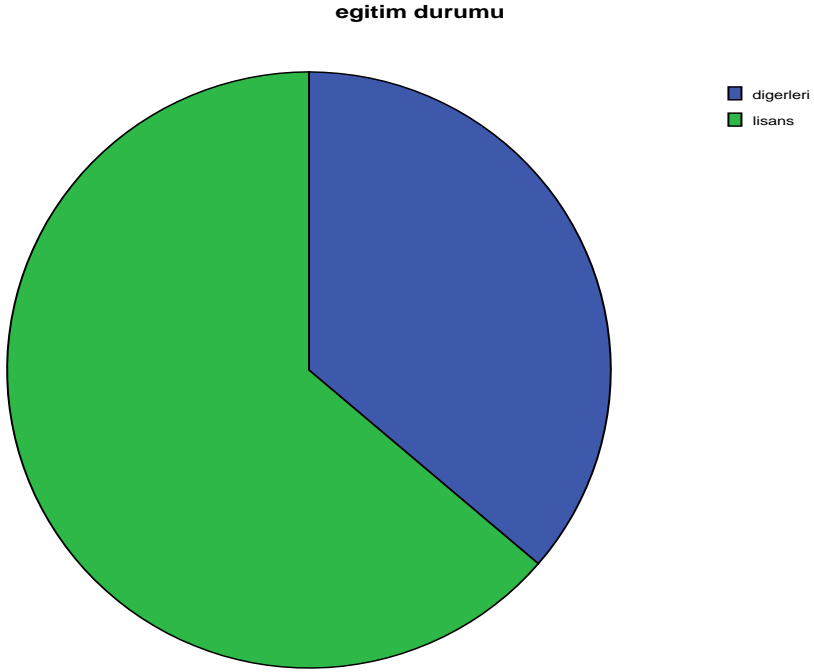


Şekil 4.3. Yaş Değişkenine Ait Frekans Dağılımı.

Tablo 4.4. Eğitim Durumu Değişkenine Ait Frekans Dağılımı.

DEĞİŞKEN		Sayı	Yüzde
Eğitim durumu	Diğerleri	128	36.3
	Lisans	225	63.7
	Toplam	353	100.0

Tablo 4.4’de katılımcıların eğitim durumu değişkenine ait frekans dağılımları yer almaktadır. Tablo 4.4’e bakıldığında katılımcıların %63.7’lik bir oranla (n=225) büyük kısmını lisans mezunu olanların oluşturduğu, diğerlerinin ise %36.3’lük (n=128) kısmını oluşturduğu tespit edilmiştir.



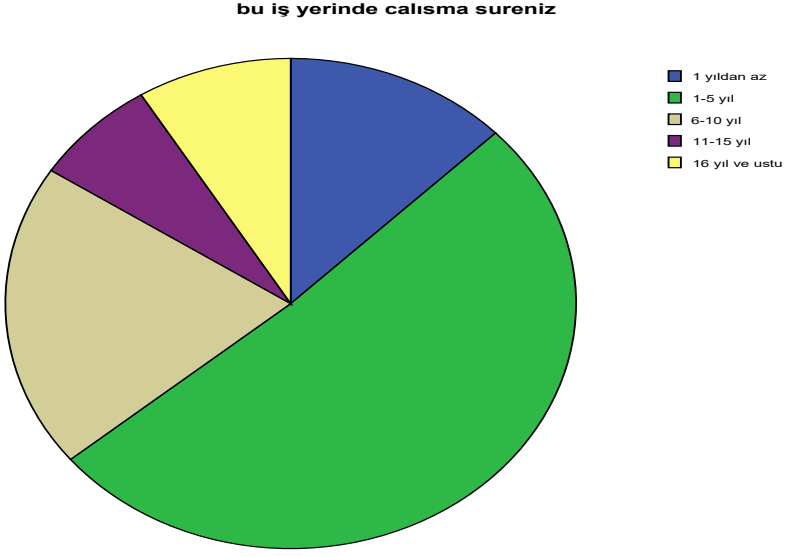
Şekil 4.4. Eğitim Durumu Değişkenine Ait Frekans Dağılımı.

Tablo 4.5. Çalışma Süresi Değişkenine Ait Frekans Dağılımı.

DEĞİŞKEN		Sayı	Yüzde
Çalışma süresi	1 yıldan az	45	12.7
	1 – 5 yıl	181	51.3
	6 – 10 yıl	71	20.1
	11 – 15 yıl	25	7.1
	16 yıl ve üstü	31	8.8
	Toplam	353	100.0

Tablo 4.5’de katılımcıların çalışma süresi değişkenine ait frekans dağılımları yer almaktadır. Tablo 4.5 incelendiğinde katılımcıların büyük çoğunluğunu %51.3 (n=181) ile 1 – 5 yıl arası çalışma süresine sahip olanların oluşturduğu,

ayrıca en düşük katılımı ise %7.1 (n=25) ile 11 – 15 yıl arası çalışma süresine sahip olanların oluşturduğu görülmektedir.

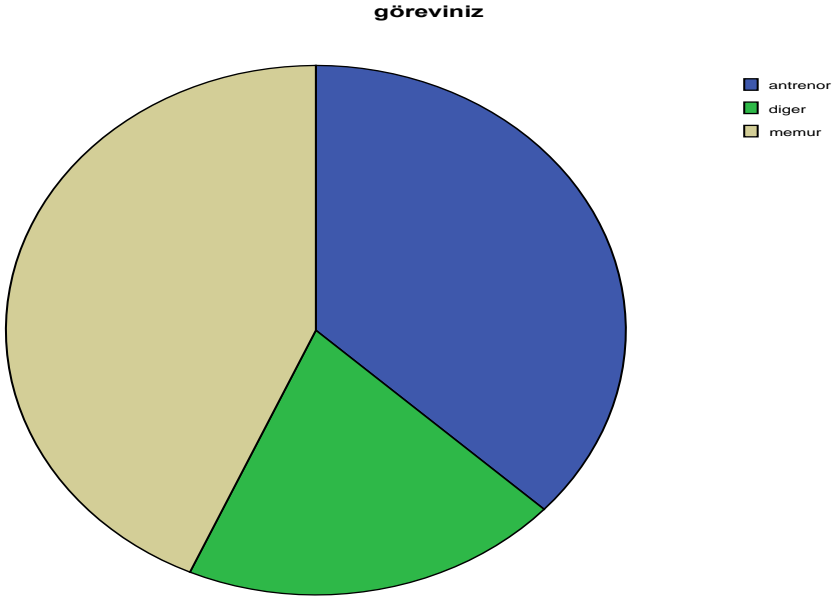


Şekil 4.5. Çalışma Süresi Değişkenine Ait Frekans Dağılımı.

Tablo 4.6. Görev Değişkenine Ait Frekans Dağılımı.

DEĞİŞKEN		Sayı	Yüzde
Görev	Antrenör	130	36.8
	Memur	153	43.4
	Diğer	70	19.8
	Toplam	353	100.0

Tablo 4.6’da katılımcıların görevlerine ilişkin frekans dağılımları yer almaktadır. Tablo 4.6’da göre katılımcıların %43.4’ü (n=153) memur, %36.8’i antrenör olarak görev yaptığı görülürken, %19.8’i (n=70) ise diğer mesleklerde görev yaptıkları tespit edilmiştir.



Şekil 4.6. Görev Değişkenine Ait Frekans Dağılımı.

Tablo 4.7. Cinsiyet Değişkeni İle Çalışan Performansı Ölçeği Arasındaki Fark (T-Testi).

Alt Boyutlar	Cinsiyet	n	\bar{X}	Ss	sd	t	p
Devamsızlık Oranı Düşüktür	Kadın	117	3.70	1.43	351	-0.44	0.66
	Erkek	236	3.77	1.40			
Moralim Yüksektir	Kadın	117	3.81	1.07	351	-0.25	0.80
	Erkek	236	3.84	1.13			
Görevlerimi Zamanında Yaparım	Kadın	117	4.19	1.07	351	-0.09	0.93
	Erkek	236	4.20	1.05			
İş Hedeflerime Fazlasıyla Ulaşıyorum	Kadın	117	4.14	1.01	351	0.60	0.55
	Erkek	236	4.07	1.03			
Sunduğum Hizmet Kalitesi	Kadın	117	3.95	1.14	351	-0.66	0.51
	Erkek	236	4.03	1.05			
Sorun Çözme	Kadın	117	4.11	1.02	351	-0.03	0.98
	Erkek	236	4.11	0.98			

*p<0.05

Tablo 4.7’de cinsiyet değişkeni ile Çalışan Performansı Ölçeği alt boyutları arasındaki fark incelenmiştir. Tablo 4.7’e bakıldığında cinsiyet değişkeni ile Çalışan Performansı Ölçeği alt boyutları arasında anlamlı bir farkın olmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 4.8. Cinsiyet Değişkeni İle Örgütsel Adalet Ölçeği Alt Boyutları Arasındaki Fark (T-Testi).

Alt Boyutlar	Cinsiyet	n	\bar{X}	Ss	sd	t	p
Dağıtimsal Adalet	Kadın	117	3.36	0.83	351	-0.47	0.64
	Erkek	236	3.41	0.95			
İşlemsel Adalet	Kadın	117	3.41	0.98	351	0.69	0.49
	Erkek	236	3.33	0.98			
Etkileşimsel Adalet	Kadın	117	3.52	1.00	351	-0.14	0.89
	Erkek	236	3.54	0.96			

*p<0.05

Tablo 4.8 incelendiğinde cinsiyet değişkeni ile Örgütsel Adalet Ölçeği alt boyutları arasındaki fark incelenmiş olup, cinsiyet değişkeni ile Örgütsel Adalet Ölçeği alt boyutları arasında anlamlı bir farkın olmadığı görülmektedir.

Tablo 4.9. Cinsiyet Değişkeni İle Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyutları Arasındaki Fark (T-Testi).

Alt Boyutlar	Cinsiyet	n	\bar{X}	Ss	sd	t	p
Duygusal Bağlılık	Kadın	117	3.27	0.64	351	-0.48	0.63
	Erkek	236	3.30	0.69			
Devam Bağlılığı	Kadın	117	3.45	0.75	351	0.49	0.63
	Erkek	236	3.40	0.82			
Normatif Bağlılık	Kadın	117	3.38	0.74	351	-0.20	0.84
	Erkek	236	3.40	0.75			

*p<0.05

Tablo 4.9’da cinsiyet değişkeni ile Örgütsel Bağlılık Ölçeği alt boyutları arasındaki fark incelenmiştir. Tablo 4.9’a bakıldığında cinsiyet değişkeni ile Örgütsel Bağlılık Ölçeği alt boyutları arasında anlamlı bir farkın olmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 4.10. Medeni Durumu Değişkeni İle Çalışan Performansı Ölçeği Arasındaki Fark (T-Testi).

Alt Boyutlar	Medeni Durum	n	\bar{X}	Ss	sd	t	p
Devamsızlık Oranı Düşüktür	Evli	196	3.85	1.39	351	1.55	0.12
	Bekar	157	3.62	1.43			
Moralim Yüksektir	Evli	196	3.86	1.17	351	0.46	0.65
	Bekar	157	3.80	1.03			
Görevlerimi Zamanında Yaparım	Evli	196	4.30	0.99	351	2.01	0.05*
	Bekar	157	4.07	1.12			
İş Hedeflerime Fazlasıyla Ulaşıyorum	Evli	196	4.17	1.01	351	1.71	0.09
	Bekar	157	3.99	1.02			

Sunduğum Hizmet Kalitesi	Evli	196	4.18	0.95	351	3.58	0.00*
	Bekar	157	3.78	1.19			
Sorun Çözme	Evli	196	4.21	0.94	351	2.14	0.03*
	Bekar	157	3.99	1.06			

*p<0.05

Tablo 4.10’da medeni durum değişkeni ile Çalışan Performansı Ölçeği alt boyutları arasındaki fark incelenmiştir. Tablo 4.10’a göre medeni durum değişkeni ile Görevlerimi Zamanında Yaparım (p=0,05*), Sunduğum Hizmet Kalitesi (p=0,00*) ve Sorun Çözme (p=0,03*) alt boyutları arasında anlamlı farkın olduğu tespit edilmiştir (p<0,05).

Tablo 4.11. Medeni Durumu İle Örgütsel Adalet Ölçeği Alt Boyutları Arasındaki Fark (T-Testi).

Alt Boyutlar	Medeni Durum	n	\bar{X}	Ss	sd	t	p
Dağıtımsal Adalet	Evli	196	3.32	0.93	351	-1.56	0.12
	Bekar	157	3.48	0.88			
İşlemsel Adalet	Evli	196	3.29	1.02	351	-1.54	0.12
	Bekar	157	3.45	0.93			
Etkileşimsel Adalet	Evli	196	3.48	1.02	351	-1.27	0.20
	Bekar	157	3.51	0.91			

*p<0.05

Tablo 4.11 incelendiğinde medeni durum değişkeni ile Örgütsel Adalet Ölçeği alt boyutları arasındaki fark incelenmiş olup, medeni durum değişkeni ile Örgütsel Adalet Ölçeği alt boyutları arasında anlamlı bir farkın olmadığı görülmektedir.

Tablo 4.12. Medeni Durumu İle Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyutları Arasındaki Fark (T-Testi).

Alt Boyutlar	Medeni Durum	n	\bar{X}	Ss	sd	t	p
Duygusal Bağlılık	Evli	196	3.33	0.65	351	1.22	0.22
	Bekar	157	3.24	0.70			
Devam Bağlılığı	Evli	196	3.41	0.78	351	-0.16	0.88
	Bekar	157	3.43	0.82			
Normatif Bağlılık	Evli	196	3.39	0.76	351	-0.08	0.94
	Bekar	157	3.40	0.74			

*p<0.05

Tablo 4.12’de medeni durum değişkeni ile Örgütsel Bağlılık Ölçeği alt boyutları arasındaki fark incelenmiştir. Tablo 14.’e bakıldığında medeni

değişkeni ile Örgütsel Bağlılık Ölçeği alt boyutları arasında anlamlı bir farkın olmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 4.13. Görev Değişkeni İle Çalışan Performansı Ölçeği Arasındaki Farkların Anova Sonuçları.

	Grup	N	\bar{X}	S	Varyansın Kay.	KT	Sd	KO	F	p	Post Hoc
Devamsızlık Oranı Düşüktür	1.Antrenör	13	3.5	1.4	Grup arası Grup içi Toplam	10.66 689.9 700.5	2 35 0	5.3 3 1.9	2.7 0	0.0 7	
	2.Diğer	70	3.8	1.3							
	3.Memur	15	3.9	1.3							
		3	4.0	1.4							
Moralim Yüksek	1.Antrenör	13	3.8	1.1	Grup arası Grup içi Toplam	0.82 432.3 433.1	2 35 0	0.4 1 1.2	0.3 3	0.7 2	
	2.Diğer	70	3.7	1.1							
	3.Memur	15	3.8	1.0							
		3	3.8	1.0							
Görevlerimi Zamanında Yaparım	1.Antrenör	13	4.1	1.0	Grup arası Grup içi Toplam	0.90 390.6 391.5	2 35 0	0.4 5 1.1	0.4 0	0.6 7	
	2.Diğer	70	4.2	1.1							
	3.Memur	15	4.1	1.0							
		3	4.2	1.0							
İş Hedeflerime Fazlasıyla Ulaşıyorum	1.Antrenör	13	4.1	0.9	Grup arası Grup içi Toplam	1.00 365.0 365.1	2 35 0	0.0 5 1.0	0.0 5	0.9 5	
	2.Diğer	70	4.0	1.0							
	3.Memur	15	4.1	1.0							
		3	4.1	1.0							
Sunduğum Hizmet Kalitesi	1.Antrenör	13	3.9	1.0	Grup arası Grup içi Toplam	1.20 407.8 409.0	2 35 0	0.6 0 1.1	0.5 1	0.6 0	
	2.Diğer	70	4.1	1.0							
	3.Memur	15	3.9	1.1							
		3	3.9	1.1							
Sorun Çözme	1.Antrenör	13	4.0	0.9	Grup arası Grup içi Toplam	0.12 349.3 349.4	2 35 0	0.0 6 1.0	0.0 6	0.9 4	
	2.Diğer	70	4.1	0.9							
	3.Memur	15	4.1	1.0							
		3	4.1	1.0							

*p<0.05

Tablo 4.13’de görev değişkeni ile Çalışan Performansı Ölçeği arasındaki farklar incelenmiştir. Tabloya bakıldığında görev değişkeni ile Çalışan Performansı Ölçeği arasında anlamlı bir fark görülmemiştir.

Tablo 4.14. Görev Değişkeni İle Örgütsel Adalet Ölçeği Alt Boyutları Arasındaki Farkların Anova Sonuçları.

	Grup	N	\bar{X}	S	Varyansın Kay.	KT	Sd	KO	F	p	Post Hoc
--	------	---	-----------	---	----------------	----	----	----	---	---	----------

Dağıtım sal Adalet	1.Antrenör	130	3.48	0.90	Grup arası Grup içi Toplam	1.91	235	0.96	1.16	0.31	
	2.Diğer	70	3.40	0.97		288.2	0	0.82			
	3.Memur	153	3.31	0.88		290.1	35	0.82			
						3	2				
İşlemsel Adalet	1.Antrenör	130	3.36	1.02	Grup arası Grup içi Toplam	0.44	235	0.22	0.23	0.80	
	2.Diğer	70	3.42	0.96		336.8	0	0.92			
	3.Memur	153	3.33	0.96		337.3	35	0.66			
						2	2				
Etkileşimsel Adalet	1.Antrenör	130	3.45	1.01	Grup arası Grup içi Toplam	1.38	235	0.69	0.73	0.48	
	2.Diğer	70	3.59	0.96		331.0	0	0.95			
	3.Memur	153	3.58	0.94		332.4	35	0.52			
						7	2				

*p<0.05

Tablo 4.14'e bakıldığında görev değişkeni ile Örgütsel Adalet alt boyutları arasındaki farklar incelenmiş olup, görev değişkeni ile Örgütsel Adalet alt boyutları arasında anlamlı bir fark tespit edilmemiştir.

Tablo 4.15. Görev Değişkeni İle Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyutları Arasındaki Farkların Anova Sonuçları.

	Grup	N	\bar{X}	S	Varyansın Kay.	KT	Sd	KO	F	p	Post Hoc
Duygusal Bağlılık	1.Antrenör	130	3.31	0.65	Grup arası Grup içi Toplam	0.80	235	0.40	0.88	0.42	
	2.Diğer	70	3.20	0.74		158.56	350	0.45			
	3.Memur	153	3.32	0.66		159.36	352				
Devam Bağlılığı	1.Antrenör	130	3.48	0.78	Grup arası Grup içi Toplam	1.16	235	0.58	0.91	0.41	
	2.Diğer	70	3.45	0.85		223.74	350	0.64			
	3.Memur	153	3.35	0.79		224.90	352				
Normatif Bağlılık	1.Antrenör	130	3.54	0.73	Grup arası Grup içi Toplam	4.25	235	2.12	3.85	0.02	1 – 3
	2.Diğer	70	3.29	0.78		192.93	350	0.55			
	3.Memur	153	3.32	0.73		197.17	352				

*p<0.05

Tablo 4.15'de görev değişkeni ile Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyutları Arasındaki farklar incelenmiştir. Görev değişkeni ile Normatif Bağlılık alt boyutu arasında anlamlı bir farkın olduğu tespit edilmiştir (p=0.02). Anlamlı farkın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek içinde ikili gruplar arasında T – testi yapılmış olup, farkın antrenör ile memur grubu arasında antrenörlerin lehine şeklinde olduğu görülmüştür.

Tablo 4.16. Çalıştığı Bölge İle Çalışan Performansı Ölçeği Arasındaki Farkların Anova Sonuçları.

	Grup	N	\bar{X}	S	Varyansın Kay.	KT	Sd	KO	F	p	Post Hoc
--	------	---	-----------	---	----------------	----	----	----	---	---	----------

Devamsızlık Oranı Düşüktür	1.Marmara 2. Karadeniz 3. Ege 4. Akdeniz 5. İç Anadolu 6. Güneydoğu	56 47 71 57 54 68	3.39 3.81 4.17 3.39 3.56 4.01	1.66 1.57 1.08 1.44 1.30 1.31	Grup arası Grup içi Toplam	34.13 666.43 700.56	5 347 352	6.83 1.92	3.55	0.004	3 – 1 3 – 4
Moralim Yüksek	1.Marmara 2. Karadeniz 3. Ege 4. Akdeniz 5. İç Anadolu 6. Güneydoğu	56 47 71 57 54 68	3.95 3.74 3.83 3.32 3.96 4.13	0.90 1.26 1.10 1.23 0.87 1.12	Grup arası Grup içi Toplam	23.34 409.80 433.14	5 347 352	4.67 1.18	3.95	0.002	1 – 4 5 – 4 6 – 4
Görevlerimi Zamanında Yaparım	1.Marmara 2. Karadeniz 3. Ege 4. Akdeniz 5. İç Anadolu 6. Güneydoğu	56 47 71 57 54 68	4.27 4.30 4.27 3.83 4.15 4.34	1.17 1.06 1.06 1.12 0.90 0.97	Grup arası Grup içi Toplam	10.50 381.01 391.51	5 347 352	2.10 1.10	1.91	0.09	
İş Hedeflerime Fazlasıyla Ulaşıyorum	1.Marmara 2. Karadeniz 3. Ege 4. Akdeniz 5. İç Anadolu 6. Güneydoğu	56 47 71 57 54 68	4.07 4.15 4.13 3.81 4.06 4.29	1.09 1.12 1.07 1.01 0.81 0.96	Grup arası Grup içi Toplam	7.74 357.36 365.10	5 347 352	1.54 1.03	1.50	0.19	
Sunduğum Hizmet Kalitesi	1.Marmara 2. Karadeniz 3. Ege 4. Akdeniz 5. İç Anadolu 6. Güneydoğu	56 47 71 57 54 68	3.79 4.17 3.97 3.75 4.02 4.29	1.34 1.07 1.03 1.09 0.90 0.95	Grup arası Grup içi Toplam	13.33 395.67 409.00	5 347 352	2.67 1.14	2.34	0.04	1 – 3
Sorun Çözme	1.Marmara 2. Karadeniz 3. Ege 4. Akdeniz 5. İç Anadolu 6. Güneydoğu	56 47 71 57 54 68	4.20 4.15 4.21 3.98 3.94 4.16	1.03 0.93 0.91 0.99 1.02 1.09	Grup arası Grup içi Toplam	3.80 345.66 349.47	5 347 352	0.76 1.00	0.76	0.58	

*p<0.05

Tablo 4.16’da çalıştığı bölge değişkeni ile Çalışan Performansı Ölçeği arasındaki farklar incelenmiştir. Tablo 21’e bakıldığında çalıştığı bölge değişkeni ile devamsızlık oranı düşüktür (p=0.004), moralim yüksektir (p=0.002) ve sunduğum hizmet kalitesi (p=0.04) alt boyutları arasında anlamlı farklar olduğu görülmüştür. Bu farkların ikili gruplar arasında yapılan Post-Hoc testi sonuçlarına göre devamsızlık oranı düşüktür maddesinde Ege ile Marmara ve Ege ile Akdeniz bölgeleri arasında Ege bölgesinin lehine şeklinde olduğu tespit

edilmiştir. Moralim yüksektir maddesinde Marmara bölgesi ile Akdeniz bölgesi arasında Marmara bölgesinin lehine, İç Anadolu bölgesi ile Akdeniz bölgesi arasında İç Anadolu bölgesinin lehine, Güneydoğu Anadolu bölgesi ile Marmara bölgesi arasında Güneydoğu Anadolu bölgesinin lehine şeklinde olduğu, sunduğum hizmet kalitesi maddesinde Marmara bölgesi ile Ege bölgesi arasında Marmara bölgesinin lehine şeklinde farkların olduğu görülmektedir.

Tablo 4.17. Çalıştığı Bölge İle Örgütsel Adalet Ölçeği Alt Boyutları Arasındaki Farkların Anova Sonuçları.

	Grup	N	\bar{X}	S	Varyansın Kay.	KT	Sd	KO	F	p	Post Hoc
Dağıtım Adalet	1.Marmara				Grup arası Grup içi Toplam	12.39 277.74 290.13	5 347 352	2.48 0.80	3.10	0.01	5 – 3
	2. Karadeniz	56	3.25	0.85							
	3. Ege	47	3.37	0.93							
	4. Akdeniz	71	3.21	0.89							
	5. İç Anadolu	57	3.23	0.91							
	6. Güneydoğu	54	3.67	0.76							
		68	3.61	1.00							
İşlemsel Adalet	1.Marmara				Grup arası Grup içi Toplam	27.57 309.76 337.32	5 347 352	5.51 0.08	6.18	0.00	2 – 3 5 – 3 6 – 3
	2. Karadeniz	56	3.17	1.01							
	3. Ege	47	3.58	1.00							
	4. Akdeniz	71	2.90	0.97							
	5. İç Anadolu	57	3.36	0.97							
	6. Güneydoğu	54	3.60	0.81							
		68	3.63	0.89							
Etkileşimsel Adalet	1.Marmara				Grup arası Grup içi Toplam	23.37 309.10 332.47	5 347 352	4.67 0.89	5.25	0.00	2 – 3 5 – 3 6 – 3
	2. Karadeniz	56	3.53	1.00							
	3. Ege	47	3.69	1.11							
	4. Akdeniz	71	3.07	1.04							
	5. İç Anadolu	57	3.51	0.86							
	6. Güneydoğu	54	3.67	0.80							
		68	3.83	0.84							

*p<0.05

Tablo 4.17'e bakıldığında çalıştığı bölge değişkeni ile Örgütsel Adalet Ölçeği alt boyutları arasındaki farklar incelenmiş olup, çalıştığı bölge değişkeni ile dağıtım adalet (p=0.001), işlemsel adalet (p=0.00) ve etkileşimsel adalet (p=0.00) alt boyutları arasında anlamlı farkların olduğu görülmektedir. Gruplar arası farkların tespiti içinde yapılan Post-Hoc testi sonuçlarına göre Dağıtım Adalet alt boyutunda İç Anadolu bölgesi ile Ege bölgesi arasında İç Anadolu bölgesinin lehine, İşlemsel Adalet alt boyutunda Karadeniz bölgesi ile Ege bölgesi arasında Karadeniz bölgesi lehine, İç Anadolu bölgesi ile Ege bölgesi arasında İç Anadolu bölgesinin lehine, Güneydoğu Anadolu bölgesi ile Ege bölgesi arasında Güneydoğu Anadolu bölgesinin lehine ve Etkileşimsel Adalet alt boyutunda yine Karadeniz bölgesi ile Ege bölgesi arasında Karadeniz bölgesi

lehine, İç Anadolu bölgesi ile Ege bölgesi arasında İç Anadolu bölgesinin lehine, Güneydoğu Anadolu bölgesi ile Ege bölgesi arasında Güneydoğu Anadolu bölgesinin lehine şeklinde olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 4.18. Çalıştığı Bölge İle Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyutları Arasındaki Farkların Anova Sonuçları.

	Grup	N	\bar{X}	S	Varyansın Kay.	KT	Sd	KO	F	p	Post Hoc
Duygusal Bağlılık	1.Marmara	56	3.21	0.64	Grup arası Grup içi Toplam	8.51 150.85 159.36	5 347 352	1.17 0.44	3.92	0.002	6- 2 6- 3
	2. Karadeniz	47	3.08	0.72							
	3. Ege	71	3.22	0.51							
	4. Akdeniz	57	3.21	0.57							
	5. İç Anadolu	54	3.42	0.70							
	6. Güneydoğu	68	3.54	0.80							
Devam Bağlılığı	1.Marmara	56	3.24	0.72	Grup arası Grup içi Toplam	15.38 209.51 224.90	5 347 352	3.08 0.60	5.10	0.00	6- 1 6- 2 6- 3 6- 4
	2. Karadeniz	47	3.22	0.83							
	3. Ege	71	3.38	0.85							
	4. Akdeniz	57	3.25	0.84							
	5. İç Anadolu	54	3.54	0.61							
	6. Güneydoğu	68	3.79	0.76							
Normatif Bağlılık	1.Marmara	56	3.27	0.56	Grup arası Grup içi Toplam	6.45 190.72 197.17	5 347 352	1.29 0.55	2.35	0.08	
	2. Karadeniz	47	2.23	0.94							
	3. Ege	71	3.28	0.73							
	4. Akdeniz	57	3.49	0.69							
	5. İç Anadolu	54	3.49	0.66							
	6. Güneydoğu	68	3.58	0.83							

*p<0.05

Tablo 4.18’de çalıştığı bölge değişkeni ile Örgütsel Bağlılık Ölçeği alt boyutları arasındaki farklar incelenmiştir. Tabloya bakıldığında çalıştığı bölge değişkeni ile Duygusal Bağlılık (p=0.002) ve Devam Bağlılığı (p=0.00) alt boyutları arasında anlamlı farkların olduğu görülmektedir. Farkların hangi gruplar arasında olduğunu görmek için yapılan Post-Hoc testi sonuçlarına göre de, Duygusal Bağlılık alt boyutunda Güneydoğu Anadolu Bölgesi ile Karadeniz Bölgesi arasında Güneydoğu Anadolu Bölgesi’nin lehine, Devam Bağlılığı alt boyutunda Güneydoğu Anadolu Bölgesi ile Marmara Bölgesi arasında Güneydoğu Anadolu Bölgesi’nin lehine, Güneydoğu Anadolu Bölgesi ile Karadeniz Bölgesi arasında Güneydoğu Anadolu Bölgesi’nin lehine, Güneydoğu Anadolu Bölgesi ile Ege Bölgesi arasında Güneydoğu Anadolu Bölgesi’nin lehine, Güneydoğu Anadolu Bölgesi ile Akdeniz Bölgesi arasında Güneydoğu Anadolu Bölgesi’nin lehine şeklinde olduğu görülmektedir.

Tablo 4.19. Çalışan Performansı Ölçeği İle Örgütsel Adalet Ölçeği Alt Boyutları Arasındaki İlişki.

n=353	Devamsızlık Oranı Düşüktür	Moralim Yüksektir	Görevlerimi Zamanında Yaparım	İş Hedeflerime Fazlasıyla Ulaşıyorum	Sunduğum Hizmet Kalitesi	Sorun Çözme
Dağıtımsal Adalet	0.12*	0.38**	0.31**	0.32**	0.29**	0.28**
İşlemsel Adalet	0.01	0.32**	0.21**	0.24**	0.23**	0.16**
Etkileşimsel Adalet	0.09	0.40**	0.28**	0.33**	0.22**	0.20**

*p<0.05

**p<0.01

Tablo 4.19’da Çalışan Performansı Ölçeği ile Örgütsel Adalet Ölçeği alt boyutları arasındaki ilişki incelenmiştir. Tabloya bakıldığında boyutlar arasında genel olarak pozitif yönde düşük düzeyde ilişki olduğu görülmektedir. Dağıtımsal adalet alt boyutu ile devamsızlık oranı düşüktür ($r=0.12^*$), moralim yüksektir ($r=0.38^{**}$), görevlerimi zamanında yaparım ($r=0.31^{**}$), iş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum ($r=0.32^{**}$), sunduğum hizmet kalitesi ($r=0.29^{**}$) ve sorun çözme ($r=0.28^{**}$) arasında pozitif yönde düşük düzeyde anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir.

İşlemsel adalet alt boyutu ile moralim yüksektir ($r=0.32^{**}$), görevlerimi zamanında yaparım ($r=0.21^{**}$), iş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum ($r=0.24^{**}$), sunduğum hizmet kalitesi ($r=0.23^{**}$) ve sorun çözme ($r=0.16^{**}$) arasında pozitif yönde düşük düzeyde anlamlı ilişki olduğu, İşlemsel adalet alt boyutu ile devamsızlık oranı düşüktür ($r=0.01$) arasında ise anlamlı ilişki olmadığı görülmektedir.

Etkileşimsel adalet alt boyutu ile moralim yüksektir ($r=0.40^{**}$), görevlerimi zamanında yaparım ($r=0.28^{**}$), iş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum ($r=0.33^{**}$), sunduğum hizmet kalitesi ($r=0.22^{**}$) ve sorun çözme ($r=0.20^{**}$) arasında pozitif yönde düşük düzeyde anlamlı ilişki olduğu, İşlemsel adalet alt boyutu ile devamsızlık oranı düşüktür ($r=0.09$) arasında ise anlamlı ilişki olmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 4.20. Örgütsel Adalet Ölçeği Alt Boyutları İle Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyutları Arasındaki İlişki.

n=353	Devamsızlık Oranı Düşüktür	Moralim Yüksektir	Görevlerimi Zamanında Yaparım	İş Hedeflerime Fazlasıyla Ulaşıyorum	Sunduğum Hizmet Kalitesi	Sorun Çözme
Dağıtımsal Adalet	0.12*	0.38**	0.31**	0.32**	0.29**	0.28**
İşlemsel Adalet	0.01	0.32**	0.21**	0.24**	0.23**	0.16**
Etkileşimsel Adalet	0.09	0.40**	0.28**	0.33**	0.22**	0.20**

*p<0.05

**p<0.01

n=353

Tablo 4.20’de Örgütsel Adalet Ölçeği alt boyutları ile Örgütsel Bağlılık Ölçeği alt boyutları arasındaki ilişki incelenmiş olup, boyutlar arasında genel olarak pozitif yönde düşük düzeyde anlamlı ilişkinin olduğu görülmektedir. Duygusal bağlılık alt boyutu ile dağıtımsal adalet ($r=0.31^{**}$), işlemsel adalet ($r=0.32^{**}$) ve etkileşimsel adalet ($r=0.30^{**}$) alt boyutları arasında pozitif yönde düşük düzeyde anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Devam bağlılık alt boyutu ile dağıtımsal adalet ($r=0.37^{**}$), işlemsel adalet ($r=0.37^{**}$) ve etkileşimsel adalet ($r=0.37^{**}$) alt boyutları arasında pozitif yönde düşük düzeyde anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Normatif bağlılık alt boyutu ile dağıtımsal adalet ($r=0.41^{**}$), işlemsel adalet ($r=0.40^{**}$) ve etkileşimsel adalet ($r=0.38^{**}$) alt boyutları arasında yine pozitif yönde düşük düzeyde anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir.

5. TARTIŞMA

Gençlik ve Spor Bakanlığı Spor Genel Müdürlüğü bünyesinde bulunan Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerinde görev yapan personelin örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amacı ile yapılan çalışmada şu sonuçlara ulaşılmıştır.

Araştırma sonucunda Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerinde çalışan personelin “çalışan performansı ölçeğinde” yer alan ifadeler ile cinsiyet değişkeni arasındaki bulguları incelediğimizde; tüm ifadeler ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir farkın bulunmadığı görülmüştür.

Alan yazında yer alan Alkış ve Güngörmez’in (57) Adıyaman ilinde öğretmenler üzerine yaptığı örgütsel adalet algısı ile performans arasındaki ilişki konulu çalışmada, bu araştırmanın aksine cinsiyete göre çalışan performansı arasında kadınların lehine fark tespit edilmiştir. Alkış ve Güngörmez (57) çalışmasında genel olarak kadınların erkeklere göre performanslarının daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Kadınların kurumdaki performansları arasındaki ilişkinin bireysel çabalarından kaynaklandığı ve kadınların erkeklere göre daha yüksek performans gösterdiği sonucuna ulaşmıştır.

Araştırmaya katılan Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerinde çalışan personelin örgütsel adalet boyutlarının cinsiyet değişkeni ile ilgili olan bulguları incelediğimizde; örgütsel adalet ölçeğinin bütün boyutları ile (dağıtımsal adalet, işlemsel adalet, etkileşimsel adalet) cinsiyet değişkeni arasında anlamlı fark olmadığı sonucuna varılmıştır (Tablo 4.8). Buradan hareketle Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerinde çalışan personelin kadın veya erkek olmalarının örgüt ya da kurumlarında örgütsel adalet algılarını etkilemediği sonucuna varabiliriz. Bu sonuçlar kapsamında Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerinde çalışan kadın ve erkek personelin örgütsel adaletle ilişkin ifadelerle verdikleri cevapların benzerlik gösterdiğini söyleyebiliriz.

Çalışmamızın sonucunu destekler sonuçlar alan yazında birçok çalışmada yer almaktadır. Arı (58) Beden eğitimi ve spor yüksekokulu akademisyenleri üzerine yaptığı bir çalışmada akademisyenlerin örgütsel adalet algılarının belirlenmesinde cinsiyetin etkili olmadığını belirtmiştir. Kurudirek (59) aynı şekilde Gençlik hizmetleri ve spor il müdürlükleri çalışanlarına yönelik çalışmasında örgütsel adalet boyutlarının cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılaşmadığını tespit etmiştir. Ayrıca Vural’ın (60) spor federasyonları personelinin üzerine yaptığı bir çalışmada çalışanların örgütsel adalet algıları ile karar verme ve örgütsel bağlılık düzeylerinin incelenmesinde cinsiyetin etkili olmadığı sonucuna varmıştır.

Aynı şekilde araştırmaya katılan Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerinde çalışan personelin örgütsel adalet boyutlarında olduğu gibi

örgütsel bağlılık boyutlarında da cinsiyet değişkeni ile örgütsel bağlılık ölçeğinin bütün boyutlarında (duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık) cinsiyet değişkeni ile arasında anlamlı fark olmadığı görülmüştür (Tablo 4.9). Buradan hareketle Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerinde çalışan personelin kadın veya erkek olmalarının örgüt ya da kurumlarında örgütsel bağlılık algılarını etkilemediği sonucuna varabiliriz. Bu sonuçlar kapsamında Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerinde çalışan kadın ve erkek personelin örgütsel bağlılık ile ilişkin ifadelerine verdikleri cevapların benzerlik gösterdiğini söyleyebiliriz.

Bu kapsamda çalışmamızı destekler nitelikte birçok çalışma mevcuttur. Oral (61) konaklama işletmelerinde iş görenler üzerine yapmış olduğu çalışmada iş görenlerin, örgütsel bağlılık düzeylerinin cinsiyetlere göre herhangi bir farklılaşmaya neden olmadığını söylemiştir. Üzüm' de (62) aynı şekilde elit sporcular ile yaptığı çalışmasında, sporcuların cinsiyet değişkenine göre örgütsel bağlılık alt boyutlarında anlamlı düzeyde fark tespit etmemiştir.

Analiz sonucunda Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerinde çalışan personelin medeni durumları ile çalışan performansı ölçeği arasındaki bulgular incelendiğinde; evli ve bekâr olan personellerin görevlerini zamanında yapma, sundukların hizmet kalitesi ve sorun çözme ifadeleri arasında anlamlı fark olduğu ve bu farkın evli personellerin lehine olduğu görülmüştür (Tablo 4.10). Bunun sebebi olarak evli olan personellerin iş hayatlarında ve özel hayatlarında daha sorumluluk sahibi olmaları gösterilebilir. Evli personeller sorumluluklarından dolayı bekârlara göre işlerini kaybetme kaygısını daha fazla taşımakta ve işlerini daha önemsemektedir.

Katılımcıların çoğunluğunun evli olması dışsal faktörlerin de işe etki edebilecek örgütsel adalet ve performans çıkarımlarına sebep olması açısından önemli bir nitelik taşıdığı yorumu yapılabilir (63).

Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerinde çalışan personelin medeni durumları ile örgütsel adalet ölçeği alt boyutları ve örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutları arasındaki fark incelendiğinde tüm boyutlarda anlamlı bir farkın olmadığı görülmüştür. Bu sonuca göre evli ve bekâr olan personellerin örgütsel adalet ölçeği alt boyutlarına verdikleri cevaplar benzerlik göstermektedir.

Araştırmaya katılan Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerinde çalışan personelin çalışan performansı ölçeğine göre meslek grupları değişkeni ile ilgili olan bulgular incelendiğinde; ölçekte yer alan ifadeler ile meslek grupları arasında anlamlı fark olmadığı görülmüştür. Bu sonuçlar dahilinde araştırmamıza katılan meslek gruplarının çalışan performansı ölçeğine verdikleri cevapların benzerlik gösterdiği anlaşılmaktadır. Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerinde çalışan personelin ölçekte kullanılan ifadelerine verdikleri

görüşlerin olumlu yönde olduğu görülmekte ve personelin kendisini çalışma performansı olarak yeterli bulduğu anlaşılmaktadır.

Örgütsel adalet ölçeği alt boyutlarıyla meslek grupları arasındaki farka bakıldığında ise tüm alt boyutlarda (Dağıtımsal, İşlemsel, Etkileşimsel) anlamlı bir farkın olmadığı tespit edilmiştir. Çalışan performansı ölçeğinde olduğu gibi tüm çalışan meslek gruplarının verdiği cevaplar benzerlik göstermektedir.

Örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutları ile meslek grupları arasındaki fark incelendiğinde duygusal bağlılık ve devam bağlılığı alt boyutlarında anlamlı fark görülmezken normatif bağlılık alt boyutunda anlamlı fark tespit edilmiştir. Bu farkın antrenör ile memurlar arasında olduğu tespit edilmiş ve antrenörlerin lehine olduğu görülmüştür. Bu analizler sonucunda antrenörlerin kurumun kendisine kattıklarından dolayı kuruma daha fazla minnet duyduğu ve örgütte daha özverili çalışmayı sürdürdüğü söylenebilir.

Araştırmaya katılan Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerinde çalışan personelin çalışan performansı ölçeğine göre çalıştığı coğrafi bölge değişkeni ile ilgili olan bulgular incelendiğinde; “devamsızlık oranı düşüktür” , “moralim yüksektir” ve “sunulan hizmet kalitesi” ifadelerinde çalışanların bölgelerine göre farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır. Devamsızlık oranının en düşük olduğu bölge ege bölgesi olarak belirlenmiştir. Bunun sebebi olarak çalıştıkları kurumlarında örgütsel adalet ortamının daha yüksek olduğu gösterilebilir. Çalışanların morallerine bakıldığında ise Akdeniz Bölgesi ile Marmara, İç Anadolu ve Güneydoğu Anadolu bölgeleri arasında anlamlı fark bulunmuştur. Bu farkın Marmara, İç Anadolu ve Güneydoğu Anadolu bölgelerinin lehine olduğu anlaşılmıştır. Sunulan hizmet kalitesi açısından bakıldığında ise Marmara Bölgesi ile Ege Bölgesi arasında anlamlı fark tespit edilmiş ve farkın Ege Bölgesi lehine olduğu anlaşılmıştır. Hizmet kalitesinin Ege Bölgesinde daha olumlu olmasının sebebi olarak Marmara Bölgesine göre daha düşük bir nüfus yoğunluğuna sahip olduğu gösterilebilir.

Örgütsel adalet ölçeği ile çalıştığı coğrafi bölge değişkeni incelendiğinde; tüm boyutlarda anlamlı fark tespit edilmiştir. Dağıtımsal adalet alt boyutunda Ege Bölgesi ve İç Anadolu bölgesi arasında anlamlı fark görülmüş ve bu farkın İç Anadolu Bölgesinin lehine olduğu anlaşılmıştır. Analiz sonucuna göre İç Anadolu Bölgesinde çalışan personelin amirleri tarafından verilen ödüllerin veya cezaların dağıtımında daha adil davrandıkları sonucuna varılmaktadır. İşlemsel adalet alt boyutunda, Ege Bölgesi ile Karadeniz, İç Anadolu ve Güneydoğu Anadolu Bölgeleri arasında anlamlı fark tespit edilmiştir. Bu farkın Karadeniz, İç Anadolu ve Güneydoğu Anadolu Bölgelerinin lehine olduğu görülmüştür. Analiz sonuçlarına göre Karadeniz, İç Anadolu ve Güneydoğu Anadolu

Bölgelerinde çalışan personellerin daha adil ve eşit bir kurumda çalıştıkları sonucu çıkarılabilir.

İşlemsel adalet, örgüt içerisindeki karar alma süreç ve işlemlerinin ve kazanımların dağıtılma biçiminin çalışanlar tarafından ne kadar adil olduğunun değerlendirilmesidir. İşlemsel adalet, zamların yapılması, çalışanlar arasındaki problemlerin çözülmesi ve performans değerlendirme gibi konuların nasıl uygulandığı ile ilgilidir. Karar verme süreçlerinde uygulanan işlemsel adaletin çalışanların davranışlarını olumlu yönde etkilediği belirtilmiştir. Adil bir şekilde uygulanan işlemsel adaletin sonuçları ve örgüte geri dönüşü de olumlu yönde olur (12). Ayrıca örgütsel adaletin yüksek olduğu ve çalışanların huzurlu olduğu bir ortamda onur kırıcı ve kişileri rahatsız eden davranışların olmadığı düşünülürse örgütsel adaletin yüksek olduğu söylenebilir (71).

Örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutlarıyla çalıştığı bölge arasındaki farklar incelendiğinde ise duygusal bağlılık ve devam bağlılığı ile personelin çalıştığı coğrafi bölge arasında anlamlı fark görülürken, normatif bağlılık ile anlamlı fark görülmemiştir. Duygusal bağlılık alt boyutunda Güneydoğu Anadolu Bölgesi ile Karadeniz ve Ege Bölgeleri arasında fark bulunmuş ve bu farkın Güneydoğu Anadolu Bölgesinin lehine olduğu anlaşılmıştır. Devam bağlılığı alt boyutunda ise yine Güneydoğu Anadolu Bölgesi ile Marmara, Karadeniz, Ege, Akdeniz, İç Anadolu Bölgeleri arasında anlamlı fark tespit edilmiş ve bu farkın Güneydoğu Anadolu Bölgesi lehine olduğu görülmüştür. Verilerin analizleri sonucunda Güneydoğu Anadolu Bölgesinde çalışan personellerin diğer bölgelerde çalışan personellere göre kurumlarına daha bağlı ve kurumun değer ve amaçlarını daha özümsemiş çalışanlar olduğu söylenebilir. Aynı zamanda bu personellerin coğrafi konumdan dolayı iş bulamama, sağlık ve ailevi sebeplerden dolayı örgütte çalışma zorunluluğu olduğu için örgüte devamlılık sağlamak zorunda kaldıkları söylenebilir.

Devam bağımlılığında çalışanların örgütten ayrılmaları durumunda daha iyi bir iş bulamayacakları kaygısı son derece önem taşımaktadır. Bunun dışında işle ilgili alternatifin noksanlığı da örgütten ayrılmayla alakalı maliyetlerin artmasına neden olur. Bu bağlılığın ilerlemesinde, kişilerin örgüt içinde yaptıkları yatırımların sayısı ve büyüklüğü ile başka alternatiflerinin olmadığını algılamaları önemlidir. Dolayısı ile uygunluğu olan alternatifin çok olmaması çalışanların içinde buldukları işlerine devam bağlılıklarını güçlendirmektedir (60).

Araştırmaya katılan Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerinde çalışan personelin örgütsel adalet ölçeği alt boyutlarıyla çalışan performansı ölçeği arasındaki ilişki incelendiğinde; genel olarak dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet alt boyutlarıyla çalışan performansı ölçeği ifadeleri

arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Çalışan personelin kurumunda adalet kavramı arttıkça performansında arttığı sonucuna ulaşılmıştır.

Aynı şekilde örgütsel bağlılık alt boyutlarıyla çalışan performansı ölçeğinde yer alan ifadelerde de pozitif yönde anlamlı ilişki olduğu görülmüştür. Buna göre personelin örgüte bağlılığı arttıkça performanslarında da artış olacağı sonucuna varılmıştır.

Örgütsel adalet ölçeği alt boyutlarıyla örgütsel bağlılık alt boyutları arasındaki ilişkiye bakıldığında yine pozitif yönde anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerinde görev yapan personelin örgütsel adalet boyutlarından dağıtımsal adalet ile ilgili özelliklerinin (çalışanlara ücretlerin eşit dağıtımını, ödül ve cezalarının adil olması), işlemsel adalet ile ilgili özelliklerinin (zamların yapılması, çalışanlar arasındaki problemlerin çözülmesi ve performans değerlendirme) ve etkileşimsel adalet ile ilgili özelliklerinin (yöneticiler ile çalışanlar arasında işbirliğinin olması, bilgilerin iletilmesi konusunda saygılı ve kibar davranılması) artması durumunda örgütlerine olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılığa ilişkin algılarının da artacağı ve duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılığın azalması durumunda örgütsel adalet algılarında da azalma yaşanacağı yönünde bir sonucun meydana geleceği öngörülebilmektedir.

Gök (64) ilkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlere ilişkin yaptığı çalışmada da sonuçlarımızı destekler nitelikte bulgular elde etmiştir. Yine Günce (65) ilköğretim okullarında yaptığı çalışmada aynı sonuca ulaşmıştır.

Bu sonuçlar kapsamında araştırma değerlendirildiğinde örgütsel adaletin, örgütsel bağlılık ve çalışan performansına, örgütsel bağlılığın örgütsel adalet ve çalışan performansına etkisinin olduğu görülmüştür. Örgütte örgütsel adalet ve bağlılık arttıkça çalışan performansı da paralel düzeyde artış gösterecektir. Aynı şekilde düşüş gösterdiği takdirde çalışan performansında düşüş gözlenecektir. Bununla birlikte kurumlarda çalışanlar ile yöneticiler arasındaki iletişim ve haber kanallarının aktif olması yöneticilerin çalışanlardan bilgi gizlememesi (70), çalışan bağlılığını arttıracığı söylenebilir.

Günümüz rekabet ortamında özellikle kamu kurum ve kuruluşlarında liyakat sahibi insanların değil de yetersiz ve alanında uzman olmayan kişilerin yönetici pozisyonlarına getirilmesi bu kurum ve kuruluşlarda çalışan personellerde özellikle örgütsel adalet kavramında yılgınlık yaratırken bu kapsamda da personelin örgüte bağlılığı düşecektir. Bu sebeplerden dolayı ülkemizde sporu yöneten ve yön veren tek yetkili kurum ve kuruluş olan Gençlik ve Spor Bakanlığı Spor Genel Müdürlüğü'nün taşra teşkilatı olarak nitelendirdiğimiz Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerimizde çalışan personellerin liyakat unsuru göz önünde bulunarak atamalarının yapılması gerekmektedir.

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Gençlik ve Spor Bakanlığı bünyesinde bulunan Spor Genel Müdürlüğü'ne bağlı Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerinde görev yapan personelin örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla yapılan bu çalışma sonuçlarına bakıldığında şu önerilerde bulunmak mümkündür:

- Araştırmaya katılan veya katılmayan bütün Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerinde görev yapan personelin kurumlarında daha etkin ve verimli bir bağlılık sağlamaları için örgüt içerisinde yöneten olarak görev yapan personelin daha adaletli bir yaklaşım sergilemesi sağlanmalıdır.

- Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerinde görev yapan personelin örgütsel adalet algılarının belirli seviyeye çıkarılması örgütlerine ve birbirlerine olan davranışlarının ast üst ilişkisi içinse adaletli olunması gibi özelliklerin daha belirgin hale getirilmesi ve sonuçlarının bildirilmesi düşünülebilir.

- Farklı araştırma gruplarıyla yapılan çalışmaların sonuçları ile araştırma sonuçlarımız karşılaştırılabilir ortaya çıkan sonuçların ve farklılıkların kurumlara veya örgütlere iletilmesi sağlanabilir.

- Farklı bir çalışma grubu olan sporun yönetim kademesinde görevli yöneticiler ile çalışanlar arasında örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve çalışan performansı arasındaki ilişkinin araştırılmasının da alana büyük katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

- Sporun yönetilmesinde görev yapan personellerin örgütsel adalet algılarını, örgütsel bağlılıklarını ve çalışan performansını etkileyen farklı değişkenler kullanılarak yapılan çalışmaların da önemi oldukça büyük olduğu göze çarpmaktadır.

7. KAYNAKLAR

1. Sunay, H. *Spor Yönetimi*, 1.Baskı, Ankara, Gazi kitapevi, 2009.
2. Can, H. *Organizasyon ve Yönetim*, 4. Baskı. Ankara: Siyasal Kitapevi, 1997.
3. Hodgetts, R.M. *Yönetim, Teori Süreç ve Uygulama*, (çev. C. Çetin, E. Mutlu). İstanbul, Beta Basım, 1999.
4. Yetim, A, Şenel Ö. Türkiye’de Spor Yöneticisi Yetiştirme Faaliyetlerinin Görünümü, *Milli Eğitim Dergisi*, 2001, 150: 18-19.
5. Yetim, A, Günay, M. Yönetim Süreçleri ve Spor Yönetimi, *Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1992, 8:1.
6. Eren, E. *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*, Beta Basım Yayını, İstanbul, 2003.
7. Sunay, H. *Spor Yönetimi*, 1.Baskı, Ankara, Gazi kitapevi, 2009.
8. Lussier, R.N., Kimball, D.C. Applied Sport Management Skill, *Human Kinetics*, US, 2008:4-17.
9. Sunay, H. *Spor Yönetimi*, 2.Baskı, Ankara, Gazi kitapevi, 2016.
10. Güney, S. *Yönetim ve Organizasyon*, 2.Baskı, Ankara, Nobel yayın ve dağıtım, 2007.
11. Yetim, A. Spor yönetiminde liderlik, *Gazi Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 1996, 3: 85-94.
12. San, E. Örgütsel Adalet İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Çalışma, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi, 2017.
13. Sığırı, Ü. İşgörenlerin örgütsel bağlılıklarının meyer ve allen tipolojisiyle analizi: kamu ve özel sektörde karşılaştırmalı bir araştırma, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2007, 7(2):262.
14. Çırpan, H. Örgütsel Öğrenme İklimi ve Örgüte Bağlılık İlişkisi: Bir Alan Araştırması. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi, 1999.
15. Karahan, A. Hastanelerde liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 2008, 1: 36-37
16. Terzi, AR., Kurt, T. İlköğretim okulu müdürlerinin yöneticilik davranışlarının öğretmenlerin Örgütsel bağlılığına Etkisi. *Milli Eğitim Üç Aylık Eğitim ve Sosyal Bilimler Dergisi*, 2005, 166.
17. Çetin MÖ. *Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık*. 1.Basım. Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2004.
18. Mowday RT, Porter LW, Steers RM. Employee – organization linkages: The psychology of commitment absenteeism and turnover. *The University*

- of Chicago Academic Press, 1983, 88(6): 1315-1317.
- 19.Schwenk, CR. Information, Cognitive Biases, and Commitment to A Course of Action, *Academy of Management Review*, 1986, 11: 2.
 - 20.Valentine S, Godkin L, Lucero M. Ethical context, organizational commitment, and person-organization fit. *Journal of Business Ethics*. 2002, 41(4): 349-360.
 - 21.Allen, NJ. ve Meyer JP. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization, *Journal of Occupational Psychology*, 1990,63:1.
 - 22.Baysal, AC. *Çalışma Yaşamında İnsan*, İstanbul, Avcıol Basım, 1993.
 - 23.Yalçın, A. ve İplik, F.N. Beş yıldızlı otellerde çalışanların demografik özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma: adana ili örneği, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2005, 1(14):395-412
 - 24.Sökmen A. *Yönetim ve organizasyon*, Ankara, Detay Yayıncılık, 2010.
 - 25.Güney S, Akalın Ç, İlsev A. Duygusal örgütsel bağlılık gelişiminde algılanan örgütsel destek ve örgüt temelli özsaygı. *Hacetepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2007, 25(2).
 - 26.Greenberg, JA. Taxonomy of Organizational Justice Theories, *Academy of Management Review*, 1987, 16(2):9- 22.
 - 27.Greenberg, JA. Organizational justice: Yesterday, Today, and Tomorrow, *Journal of Management*, 1990, 16(2): 399-432.
 - 28.Folger, RC. *Russell Organizational Justice and Human Resource Management* (London: SAGE Publications), 1998.
 - 29.Yürür, Ş. Örgütsel adalet ile iş tatmini ve çalışanların bireysel özellikleri arasındaki ilişkilerin analizine yönelik bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2008, 13(2):295-312.
 - 30.Yılmaz, G. İnsan Kaynakları Uygulamalarına İlişkin Örgütsel Adalet Algısının Çalışanların Tutum ve Davranış Üzerine Etkisi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, İstanbul:İstanbul Üniversitesi, 2004.
 - 31.Karaman, P. Örgütsel Adalet Algısı ile Tükenmişlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi Yönelik Öğretmenler Üzerinde Bir Uygulama, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi, 2009.
 - 32.Özmen, ÖT., Arbak, Y., Özer, P. Adalet verilen değerlerin adalet alguları üzerindeki etkisinin sorgulanmasına ilişkin bir araştırma. *Ege akademik bakış dergisi*, 2007,1(7):17-33.

33. İyigün, NÖ. Örgütsel adalet: kuramsal bir yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 2012, 11(21):49-64.
34. Eroğlu, F. *Davranış Bilimleri*, 8. Baskı. İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım, 2007.
35. Thibaut, J.W., Walker, L. *Procedural Justice: A Psychological Analysis*, New Jersey, Erlbaum, 1975.
36. Lambert, E. The Impact of Organizational Justice on Correctional Staff. *Journal Of Criminal Justice*, 2003, 31: 155-168.
37. Eğilmezkol, G. Çalışma Yaşamında Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık: Bir Kamu Bankasındaki Çalışanların Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Algılayışlarının Analizine Yönelik Bir Çalışma, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi, 2011.
38. Eker, G. Örgütsel adalet algısının boyutları ve iş doyumuna etkileri, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, 2006.
39. Leventhal, G. S. The distribution of rewards and resources in groups and organizations1. *In Advances in experimental social psychology*, 1976, 9: 91-131.
40. Acar, G. Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet ve Motivasyon Düzeyleriyle İlişkisi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi, 2011.
41. Büyüköztürk, G., Çakmak, EK., Akgün, OE., Karadeniz, G., Demirel, F. *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, 3. baskı. Ankara, Pegem Akademi Yayınları, 2009.
42. Karasar, N. *Bilimsel Araştırma Yöntemi*, 20. baskı. Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2009.
43. Fuentes-Fuentes, MM., Albacete-Sáez, CA., Lloréns-Montes, FJ. The impact of environmental characteristics on TQM principles and organizational performance. *Omega*, 2004, 32(6):425-442.
44. Shams-ur R., Philip B. Soft TQM, Hard tqm and organisational performance relationships: *An Empirical Investigation*, Omega, 2005, 33:73 – 83.
45. Gökteş, B. K. Toplam Kalite Yönetimi İlkeleri Uygulamalarının İşletme Performansı Üzerine Etkileri, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Kadir Has Üniversitesi, 2004.
46. Sehitoglu, Y., Zehir, C. The analysis of employee performance in the context of employee silence and organizational citizenship behavior in turkish public institutions. *TODAIE's Review of Public Administration*, 2010, 4:95-120.
47. Niehoff, BP., Moorman, RH. Justice as a mediator of the relationship

- between methods of monitoring organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 1993, 36(3):527-556.
- 48.Yıldırım, F. Çalışma Yaşamında Örgüte Bağlılık ve Örgütsel Adalet İlişkisi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Ankara:Ankara Üniversitesi, 2002.
- 49.Atalay, DD. Denklik Duyarlılığı Açısından Algılanan Örgütsel Adalet-Örgütsel Bağlanma İlişkisi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Ankara: Ankara Üniversitesi, 2007.
- 50.Erkanlı, H. Örgütsel Adalet ve Kültür İlişkisi: Türkiye’de Faaliyet Gösteren Bazı İşletmelerde Karşılaştırmalı Bir Araştırma, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Ankara:Ankara Üniversitesi, 2009.
- 51.Günsal, E. Algılanan Örgütsel Adalet ile Örgütsel Yabancılaşma Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul:Marmara Üniversitesi, 2010.
- 52.Kıray, A. Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik ampirik bir çalışma, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale:Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, 2011.
- 53.Meyer, JP., Allen, NJ., Smith, CA. Commitment to organizations and occupations: Some methodological considerations *Journal of Applied Psychology*, 1993, 78:538-551
- 54.Al, A. Üniversitelerdeki Yabancı Diller Birimleri Yöneticilerinin Yönetmelik Yeterlik Düzeyi ile İngilizce Öğretim Elemanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Araştırılması, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli:Kocaeli Üniversitesi, 2007.
- 55.Oruç, M. Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki: Bir Firmada Araştırma, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi, 2013.
- 56.Mamedov, B. İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi, 2013.
- 57.Alkış, H. ve Güngörmez, E. Örgütsel adalet algısı ile performans arasındaki ilişki: Adıyaman ili örneği. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2015, 21(8).
- 58.Arı, A. Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Akademisyenlerinin Örgütsel Adalet Algıları ile Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Konya: Selçuk Üniversitesi, 2015.
- 59.Kurudirek, M.A. Örgütsel Adalet Algısı ve İş Doyumunu İlişkisi: Doğu

- Anadolu Bölgesi Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü Çalışanları Üzerine Bir Çalışma, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi, Erzurum: Atatürk Üniversitesi, 2014.
- 60.Vural, M. Spor Genel Müdürlüğü Merkez ve Taşra Teşkilatında Görev Yapan Spor Yöneticilerinin Karar Verme ve Düşünme Stilllerinin İncelenmesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Konya: Selçuk Üniversitesi, 2013.
- 61.Oral, H. Otel İşletmelerinde İş Koşullarının Çalışanların Örgütsel Bağlılıkları Üzerine Etkisi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi, 2015.
- 62.Üzüm, H. Elit Sporcuların Örgütsel Stres Düzeyleri ile Örgütsel Bağlılık İlişkinin İncelenmesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi, 2010.
- 63.Tağraf, H., Şahin, İ., Özkan, MÖ. Çalışanların örgütsel adalet algıları ve performans arasındaki ilişki: bir sağlık kuruluşunda araştırma. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2016,17(2).
- 64.Gök, D. İlkokul ve Ortaokullarda Görevli Öğretmenlerin Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Algılarının Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi (Şahinbey/Gaziantep Örneği), Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep, Gaziantep Üniversitesi, 2014.
- 65.Günce, S. İlköğretim Okullarında Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Şanlıurfa: Harran Üniversitesi, 2013.
- 66.Soyer, A. & İbiş, S. (2022). “Cumhuriyetten Günümüze Kamu Yönetiminde Spor”, Değişen Dünyada Dönüşen Spor, (Ed.) Kaçay, Z. & Yıldız, N.O. Ankara: Akademisyen Kitabevi.
- 67.Soyer, A., & Özbek, Ö., & Çınar M., İbiş, S. (2023). “Spor Yönetiminde Müzakere Yönetimi”, Spor Bilimleri ve Egzersizde Bütünsel Yaklaşımlar, (Ed.) Erdil, N. G., & Gül, M. Ankara: Gazi Kitabevi.
- 68.Soyer, A., & Yavuz, G. & Avanoğlu, A. E. (2021). “Sağlık İçin Spor Uygulamalarının Yerel Yönetimlerdeki Yeri ve Önemi”, Geçmişten Günümüze Türk Tıbbı (Tarih, Metinler, Uygulamalar, Terim ve Terimlerin Türkçeleştirilmesi), (Ed.) Arslan, M. Ankara: Sonçağ Yayınevi.
- 69.Dinç, F., & Avanoğlu, A. E. (2020). Analysis of the Relationship Between Multiple Leadership Orientations and Social Intelligence Levels of Students at Faculty of Sports Sciences Ambient Science., 7(1), 64-69.
- 70.Dinç, F., & Avanoğlu, A. E. (2021). A study on mushroom management perception of employees in Provincial Directorates of Youth and Sports (Niğde province example): Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerinde

Çalışanların mantar yönetim algısı üzerine bir alışma (Niğde ili rneği).
Journal of Human Sciences, 18(4), 772-781.

71.Avanoğlu, A. E., ve Yılmaz, B. (2021). Beden EĞitimi Ğretmenlerinde
Mobbing, rgtsel Sessizlik, ve rgtsel Sinizm. İzmir: Duvar Yayınları.

8. EKLER

EK-1. Örgütsek Adalet, Örgütsel Bağlılık ve Çalışan Performansı Anket Formu

Anket formu, “**Örgütsel Adalet, Örgütsel Bağlılık ve Çalışan Performansı**” konulu bilimsel bir çalışmaya veri tabanı oluşturmak amacıyla hazırlanmıştır. Vereceğiniz cevaplar **kesinlikle** başka bir amaç için kullanılmayacaktır. Zaman ayırdığınız ve değerli görüşlerinizi paylaşma nezaketinde bulunduğunuz için teşekkür ederiz.

Cinsiyetiniz	Kadın ()	Erkek ()			
Medeni durumunuz	Evli ()	Bekar ()			
Yaşınız	25 ve altı ()	26-35 ()	36-45 ()	46-55 ()	56 ve üzeri ()
Eğitim Durumunuz	İlk ve ortaokul ()	Lise ()	Ön Lisans ()	Lisans ()	Lisans üstü ()
Bu iş yerinde çalışma süreniz	1 yıldan az ()	1-5yıl ()	6-10yıl ()	11-15 yıl ()	16 yıl ve üstü ()

Çalıştığım Kurumda;	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Devamsızlık oranlarım düşüktür.	1	2	3	4	5
2. Moralim yüksektir.	1	2	3	4	5
3. Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.	1	2	3	4	5
4. İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.	1	2	3	4	5
5. Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.	1	2	3	4	5
6. Bir sorun gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.	1	2	3	4	5

Aşağıdaki ifadeleri Örgütsel Adalet ile ilgili algılarınızı dikkate alarak değerlendiriniz.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Çalışma saatlerim ile ilgili düzenlemenin adil olduğu kanaatindeyim.	1	2	3	4	5
2. İş yükümün tamamıyla adil olduğu kanısındayım.	1	2	3	4	5
3. Ücret düzeyimin adil olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
4. İş ile ilgili sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım.	1	2	3	4	5

5. Bir bütün olarak değerlendirildiğinde işyerimden elde ettiğim kazanımların adil olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
6. İşe ilişkin kararlar yöneticim tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır.	1	2	3	4	5
7. Yöneticim, işle ilgili kararları almadan önce bütün çalışanların görüşlerini alır.	1	2	3	4	5
8. Yöneticim işle ilgili alınan kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplar.	1	2	3	4	5
9. Yöneticim, alınan kararları çalışanlara açıklar ve istendiğinde ek bilgiler verir.	1	2	3	4	5
10. İşle ilgili alınan bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır.	1	2	3	4	5
11. Çalışanlar, yöneticisinin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilir ya da bu kararların üst yönetim tarafından yeniden görüşülmesini isteyebilir.	1	2	3	4	5
12. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticim bana nazik ve ilgili davranır.	1	2	3	4	5
13. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticim bana saygılı davranır ve itibar gösterir.	1	2	3	4	5
14. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.	1	2	3	4	5
15. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticim bana karşı dürüst ve samimidir.	1	2	3	4	5
16. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticim bir çalışan olarak haklarımı gözetir.	1	2	3	4	5
17. Yöneticim işimle ilgili alınan kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışır.	1	2	3	4	5
18. Yöneticim işimle ilgili alınan kararlar için uygun gerekçeler gösterir.	1	2	3	4	5
19. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticim bana akla uygun açıklamalar yapar.	1	2	3	4	5
20. Yöneticim işimle ilgili her kararı bana net olarak açıklar.	1	2	3	4	5

Bu bölümde İşyerinize (Kurumunuza) Bağlılık algılarınızı dikkate alarak değerlendiriniz.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Biraz katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1. Kariyerimin geri kalanını bu kurumda geçirmekten mutluluk duyarım.	1	2	3	4	5
2. Bu kurumun sorunlarını kendi sorunlarım gibi hissediyorum.	1	2	3	4	5
3. Bu kurumda kendimi “ailenin bir parçası” gibi hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
4. Bu kuruma karşı “duygusal bir bağ” hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
5. Bu kurum benim için “çok özel” anlam taşıyor.	1	2	3	4	5
6. Bu kuruma karşı “güçlü bir aidiyet duygusu” hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
7. İstesem bile şu an bu kurumdan ayrılmak benim için çok zor olurdu.	1	2	3	4	5
8. Şu an bu kurumdan ayrılmaya karar vermiş olsam, hayatımın büyük bölümü alt üst olurdu.	1	2	3	4	5
9. Şu anda bu kurumda çalışmaya devam etmem, hem istek hem de gerekliliktir.	1	2	3	4	5
10. Bu kurumdan ayrılmayı düşünmek için çok az seçeneğim olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
11. Bu kurumda ayrılmamın az sayıdaki ciddi sonuçlarından birisi iş bulma alternatiflerimin az olmasıdır.	1	2	3	4	5
12. Bu kuruma kendimden bu kadar çok şey adanmış/ katmış olmasaydım başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.	1	2	3	4	5
13. Kurumumda çalışmaya devam etmem için herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
14. Kurumumdan ayrılmak avantajlı olsa bile, şu anda ayrılmamın doğru olduğunu düşünmüyorum.	1	2	3	4	5
15. Kurumumdan şu anda ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.	1	2	3	4	5
16. Kurumum benim sadakatimi hak ediyor.	1	2	3	4	5
17. Kurumumdan şimdi ayrılmam, çünkü buradaki insanlara karşı sorumluluk hissediyorum.	1	2	3	4	5
18. Kurumumdan çok şey borçluyum.	1	2	3	4	5