



NWSA-SPORTS SCIENCES

Received: September 2012

Accepted: January 2013

NWSA ID : 2013.8.1.2B0091

ISSN : 1308-7312

© 2013 www.newwsa.com

Süleymen Şahin

Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü

Bursa

ssahin16@hotmail.com

GENÇLİK HİZMETLERİ VE SPOR İL MÜDÜRLERİNİN İŞ DOYUMU VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

ÖZET

Bu araştırmanın amacı; Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerinin iş doyumunu ile örgütsel bağlılık ve ona etki eden duygusal, devamlılık ve normatif bağlılıkları arasındaki ilişkiyi bazı değişkenler açısından irdeleyerek çeşitli çıkarımlarda bulunmaktır. Anketler ile elde edilen veriler Korelasyon Analizi, Çapraz Tablolar, Bağımsız T Testi ve Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) test istatistikleri ile hesaplanmıştır. İl Müdürlüklerinin iş doyumları ve örgütsel bağlılıkları arasında pozitif yönde kuvvetli bir ilişki olduğu görülmüştür. Bu ilişkinin mezuniyet durumu, eğitim düzeyi, hizmet yılı ve yaş değişkenlerine göre farklılaştığı görülmektedir. Bu sonuçlar doğrultusunda; Gençlik hizmetlerinin faaliyetleri ve sportif çalışmalarındaki başarı düzeylerinin artacağı düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: İl Müdürlükleri, İş Doyumu, Örgütsel Bağlılık, Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü, Eğitim Durumu

AN EVALUATION OF THE RELATIONSHIP BETWEEN JOB SATISFACTION AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT OF PROVINCIAL DIRECTORS OF YOUTH SERVICES AND SPORTS

ABSTRACT

The purpose of the study is to analyze the relationship between job satisfaction and organizational commitment, and the affecting emotional, persistency and normative commitments of provincial directors of youth services and sports in terms of several variables and to make inferences accordingly. The data gathered through surveys were calculated through test statistics such as Correlation Analysis, Crosstabs, Independent T Test and One-way analysis of variance (ANOVA). Our study indicated that there is a strong positive relationship between the job satisfaction and the organizational commitment of the provincial directors. Statistical analyses conducted showed that this relationship varies in certain situations such as graduation, education, years in office and age. According to these results, Youth Services action and sports activities is thought to increase levels of success.

Keywords: Provincial Directors, Job Satisfaction, Organizational Commitment, Directorate of Youth Services and Sports, Education

1. GİRİŞ (INTRODUCTION)

Genel olarak çalışanların işlerine ilişkin duygularının bir reaksiyonu olarak tanımlanan iş doyumunu kavramı, ilk kez 1920'lerde ortaya atılmış olup, önemi 1930-40'lı yıllarda anlaşılmıştır. Önemli olmasının bir nedeni, yaşam doyumunu ile ilişkili olmasıdır ki bu durum kişinin fizik ve ruh sağlığını doğrudan etkilemektedir. Bir diğer nedeni ise üretkenlikle ilgilidir. İş doyumunu ile üretkenlik arasında doğrudan bir ilişki olmamakla birlikte doyumsuzluğun yarattığı dolaylı etkiler (stres, grup uyumsuzluğu gibi) konuyu önemli kılmaktadır [1].

İnsanlar belirli bir yaştan itibaren günlük yaşantılarının büyük bir bölümünü işte geçirmektedirler. Bu bağlamda yalnızca ekonomik durumunu değil, psikolojik durumunu da yakından etkileyen beklentilerini işinden elde eden insan daha mutlu olabilmektedir. Dolayısıyla iş tatmini insan yaşamında hem ekonomik hem de psikolojik açıdan önemli bir role sahiptir [2].

İş doyumunu özellikle "etkili yönetim" için her kurumda önemli bir konudur. İş doyumunu bir kişinin işiyle ilgili değerlendirmesinin olumlu duygu ya da memnuniyet verici bir sonucudur [3]. İş doyumunu, genellikle çalışanların işlerine ilişkin duyguları olarak tanımlanır. Bu duygular bireylerin önceki iş yaşantılarına, beklentilerine ve sahip oldukları seçeneklere bağlıdır [4].

İş doyumunu en genel anlamda, kişilerin işleri hakkındaki olumlu ya da olumsuz hislerinin derecesini ifade etmektedir [5 ve 6]. Başka bir tanıma göre de, iş doyumunu kişinin, toplam iş çevresinden, örneğin işin kendisinden, yöneticilerden, çalışma grubundan ve iş organizasyonundan elde etmeye çaba gösterdiği rahatlatıcı ve iç yatıştırıcı bir duygudur [7].

Örgütsel bağlılık, "örgütün amaç ve değerlerine inanma ve onları kabul etme", "örgüt adına daha fazla çaba gösterme" ve "örgüt üyeliğini sürdürmek için sürekli isteklilik gösterme" şeklinde ifade edilmektedir [8, 9 ve 10]. Buchanan (1974), ise örgüte bağlılığı "kişilerin çalıştıkları örgütlerden herhangi bir çıkar beklentilerinin olmaması" şeklinde tanımlamış ve örgüte bağlılığı özdeşleşme, sadakat ve işe katılım boyutlarıyla ele almıştır. Özdeşleşmeyi, "kişinin örgütün sahip olduğu amaç ve değerleri benimsemesi" olarak, sadakati "kişinin çalıştığı yere karşı hissettiği yakınlık" olarak, işe katılımı da "kişinin işine, işteki aktivitelerine psikolojik boyutta kendini verebilme düzeyi" olarak tanımlamıştır [11].

Örgütlere bağlı olan çalışanların, örgüt gelişimi için daha fazla çaba sarf edeceklerini ve dolayısıyla hem örgütün hem de çalışanın daha başarılı olacağı, ayrıca ortaya konan ürünün veya hizmetin kalitesinin olumlu yönde etkileneceği başka yazarlarca da desteklenmektedir [12 ve 13].

Bağlılık örgütler için sonuçları ve etkileri açısından önem taşıyan bir konu olarak örgütsel davranış alanında yer almaktadır. Bağlılık kavramı literatürde farklı odaklar çerçevesinde incelenmektedir. Morrow, 1969-1980 yılları arasında Social Science Citation Index'te yer alan yayınları incelemiş "bağlılık" anahtar sözcüğü altında, bağlılığa ilişkin 29 kavramın yer aldığını belirlemiştir. Buna göre, Protestan iş etiği, kariyer, iş, örgüt ve sendika kavramları ile ilişkilendirilen bağlılık ile işe katılım, mesleki katılım, örgütsel katılım gibi kavramların örgütsel bağlılık başlığı altında yer aldığını ortaya koymuştur [14]. Protestan iş etiği odaklı yaklaşımlarda, bireyin bağlılığının dayanağı içsel ve değer

odaklıdır. Kariyer temelli yaklaşımda, kişinin işi ve kariyerinin tüm yaşamındaki değeri söz konusu olmaktadır. İş odak alan yaklaşımda merkez iş iken; sendikaya bağlılıkta sendika, bağlılığın merkezine yerleştirilmektedir. Bağlılığın odak noktasının, görev yapılan örgüt olması durumunda söz edilen bağlılık örgütsel bağlılık olarak nitelendirilmektedir [14 ve 15].

Örgütsel bağlılıkla ilgili ilk araştırmalar örgütsel bağlılığı örgütsel değerlerin içselleştirilmesini yansıtan tek boyutlu bir yapı olarak tasvir etseler de Meyer ve Allen (1990), örgütsel bağlılığın üç farklı bileşene sahip olduğunu ortaya çıkarmışlardır. Söz konusu bu öğeler, duygusal, devamlılık ve normatif bağlılıktır [16]. Farklı deneyim ve uygulamalara bağlı olarak gelişen duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık boyutlarının psikolojik yapıları ve ortaya çıkış nedenleri birbirinden farklıdır. Duygusal bağlılık bireylerin örgütleri ile özdeşleşmelerini, örgütün üyesi olmaktan mutlu olduklarını ve örgüte güçlü şekilde bağlı olduklarını gösteren duygusal bir yönelmeyi ifade etmektedir. Duygusal bağlılığı yüksek olan bireyler "istedikleri için" örgütte kalırlar ve örgütün çıkarları için büyük çaba göstermeye istekli olurlar. Bu yüzden, örgütlerde gerçekleşmesi en çok arzu edilen ve çalışanlara aşılacak istenen bağlılık türüdür. İş deneyimleri ve bireysel özellikler duygusal bağlılık üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir [17, 18 ve 19]. Devamlılık bağlılığı, örgüte o güne değin yapılmış olan, artık karşılığı beklenen çaba ve yatırımlar dikkate alınarak, ayrılmanın maliyetlerini göze alamamak sonucu sergilenen bir bağlılık türüdür. Bu bağlılık türü için "rasyonel bağlılık" ifadesi de kullanılmaktadır. Normatif bağlılık ise personelin, işten ayrılmanın, örgütü yan yolda bırakmak olacağı düşüncesi ile örgütte kalıp çalışmanın "doğru" ve "yapılması gereken" bir davranış olacağı şeklindeki yükümlülük hissine dayanmaktadır. Burada, sadakatin bir erdem olduğu düşüncesi ile hareket edilmektedir [15].

Literatürde iş doyumunu ve örgütsel bağlılığın birbirinin hem belirleyicisi, hem de sonucu olabileceğini düşünmemize neden olacak çok fazla araştırmaya rastlanmaktadır. Bu olguların "karşılıklı ilişki" içinde oldukları ise literatürde en fazla destek gören yaklaşımdır. Mathieu ve Zajac, iş doyumunu ve örgütsel bağlılık arasında genel bir "karşılıklı ilişki" bulunduğunu belirtmiştir [20]. Ayrıca, İş doyumunu ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin şekli konusunda da farklı yaklaşımlar mevcuttur [21]. Baskın görüş, iş doyumunun örgütsel bağlılığa neden olduğudur. Bu görüşü benimseyen araştırmacılar iş doyumunun mutlaka örgüte bağlılıktan önce gelmesi gerektiğini kabul ederler. Igbaria'ya göre ise iş doyumunu, bağlılığı etkileyen ve oluşmasına neden olan bir değişkendir [22].

2. ÇALIŞMANIN ÖNEMİ (RESEARCH SIGNIFICANCE)

Gençlik ve Spor Bakanlığı'nın illerdeki temsilcileri ve yerel anlamda spora yön veren Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlerinin iş doyumları ve örgütsel bağlılıkları, illerdeki spor ve gençlik çalışmalarının başarı yönünü etkileyecek önemli unsurlardandır. Bu bağlamda il müdürlerinin iş doyumları ve örgütsel bağlılıklarının belirlenmesi ve aralarındaki ilişki farklılığının ortaya çıkarılması bireysel ve örgütsel açıdan eksiklik ve aksaklıkların vurgulanmasında önemli görülmektedir.

Ayrıca, bu tür araştırmalar, Gençlik ve Spor Bakanlığı personel politikaları ve çalışmalarına yardımcı olabilmesi ve yön verebilmesi açısından önemli görülmektedir. Çalışmanın, daha sonraki yürütülecek bilimsel araştırmalara kaynaklık edeceği varsayılmıştır.

Bu araştırmada da Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü iş doyumları ve örgütsel bağlılık açısından irdelenerek, mevcut durumu ortaya konulması amaçlanmıştır. İl Müdürlüklerinin iş doyumları ve örgütsel bağlılıklarının ve iki değişken arasındaki ilişkilerin pozitif olmasının yürütülen çalışmaları olumlu yönde etkileyeceği, bunun sonucunda da illerdeki gençlik hizmetleri faaliyetleri ve sportif çalışmaların başarı düzeylerini arttıracacağı düşüncesiyle, araştırmada elde edilen verilerden yola çıkılarak genel çıkarımlarda bulunulması da makro amaçlardandır.

3. ANALİTİK ÇALIŞMA (ANALYTICAL STUDY)

Anket çalışmaları 26 Eylül 2012 tarihinde Ankara'da yapılan il müdürlüğü değerlendirme toplantısında; araştırmacı tarafından katılımcılara çalışma hakkında bilgiler verilerek Türkiye'de 81 Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürü'nden 51'inin gönüllü katılımı sağlanmıştır.

Çalışmamızda 2 ayrı anket uygulaması yapılmıştır. İlk anket Gökçoralar tarafından çevirisi yapılan ve geçerlilik, güvenilirlik testlerinden geçirilmiş beşli likert tipinde 20 sorudan oluşan orijinal adı "Minnesota Satisfaction Questionnaire" olan iş doyum anketinden oluşmaktadır. İkinci anket kısmında Allen ve Mayer tarafından geliştirilmiş örgütsel bağlılık ana başlığı altında duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık alt başlıklarına ilişkin 33 sorunun tamamında anketin orijinal halinde yer alan yedi basamaklı Likert tipi ölçek yerine beş basamaklı Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Beş basamaklı ölçeğin tercih edilmesinde, Meyer ve Allen'in, söz konusu ölçek değişikliğinin yapılabileceğini ve beş basamaklı ölçeğin de oldukça olumlu sonuçlar verdiğini belirtmeleri etkili olmuştur [23].

Anketler ile elde edilen veriler bilgisayar ortamına aktarıldıktan sonra çeşitli istatistiksel programlar sayesinde analiz edilmiştir. Korelasyon Analizi, Çapraz Tablolar, Bağımsız T Testi ve Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) test istatistikleri paket program ile hesaplanmıştır. Anlamlılık düzeyi %95 olup test anlamlılığı sig.=0,05 değeri ile karşılaştırılmıştır.

4. BULGULAR VE TARTIŞMALAR (FINDINGS AND DISCUSSIONS)

İl müdürlüklerinin cinsiyet, medeni durum, yaş frekansları Tablo 1, eğitim durumu, mezun olduğu bölüm, hizmet yılı Tablo 2'de belirtilmiştir.

Tablo 1. Deneklerin Bireysel Özellikleri
(Table 1. Individual Characteristic of Subjects)

	Cinsiyet		Yaş Grubu			Medeni Durum		
	N	%		N	%		N	%
Bayan	3	5,9	25-34	3	5,9	Evli	48	94,1
Erkek	48	94,1	35-44	25	49,0	Bekar	3	5,9
Toplam	51	100	45-54	18	35,3	Toplam	51	100
			55-64	5	9,8			
			Toplam	51	100			

Anket çalışmasına katılan 51 il müdürünün 3'ü (%5,9) bayan, 48'i (%94,1) ise erkektir. Görev yapan il müdürlerinin 48'i (%94,1) evli, 3'ü (%5,9) ise bekar. İl müdürlerinin yaşlarını gruplandırarak incelediğimizde ise 3'ü (%5,9) 25-34 yaş, 25'i (%49) 35-44 yaş, 18'i (%35,3) 45-54 yaş, 5'i (%9,8) 55-64 yaş aralıklarında oldukları görülmektedir.

Tablo 2. Deneklerin Demografik Özellikleri
(Table 2. Demographic Characteristic of Subjects)

Eğitim Durumu			Mezun Olduğu Bölüm			Hizmet Yılı			Spor Yapma Durumu		
	N	%		N	%		N	%		N	%
Önlisans	5	9,8	Beden Eğitimi	16	31,4	1-6 yıl	34	66,7	Evet	48	94,1
Lisans	32	62,7	Diğer	35	68,6	7-12 yıl	5	9,8	Hayır	3	5,9
Y.Lisans/ Doktora	14	27,5	Toplam	51	100	13+ yıl	12	23,5	Toplam	51	100
Toplam	51	100				Toplam	51	100			

İl müdürlerinin 5'i (%9,8) önlisans, 32'si (%62,7) lisans, 14'ü (%27,5) ise yüksek lisans ve doktora mezunudur. İl müdürlerinin 16'sı (%31,4) Üniversitelerin Beden Eğitimi ve Spor Bölümleri veya Yüksekokullarından mezun olmuşken, 35'i (%68,6) ise farklı alanları içeren bölümlerden mezun olmuşlardır. Spor yapma durumlarına göre ise il müdürlerinin 48'i (%94,1) daha önce spor yaptıklarını belirtirken, 3'ü (%5,9) daha önce spor yapmadıklarını ifade etmişlerdir. Yine, il müdürlerinin 34'ü (%66,7) 1-6 yıl, 5'i (%9,8) 7-12 yıl, 12'si (%23,5) 13 ve daha fazla yıl il müdürlüğü görevini yürütmektedirler.

Tablo 3. İş Doymu ve Örgütsel Bağlılık Değişkenlerinin Min/Maks, Ortalama, Standart Sapma ve Bölümlerden Alınabilecek En Düşük ve En Yüksek Puan Değerleri

(Table 3. Minimum/Maximum, Average, Standard Deviation and the Possible Minimum and Maximum Scores from Each Section of the Job Satisfaction and Organizational Commitment Variables)

Değişkenler	N	Min.	Maks.	Ortalama	Std. Sapma	Alınabilecek En Düşük ve En Yüksek Puan
İş Doymu	51	54	100	77,9	8,2	20 -100
Örgütsel Bağlılık	51	98	148	126,4	11,6	33 - 165
Duygusal Bağlılık	51	26	45	37,9	5,3	9 - 45
Devamlılık Bağlılığı	51	27	50	38,4	4,7	10 - 50
Normatif Bağlılık	51	38	61	50,0	5,3	14 - 70

Bölümlerden alınabilecek en düşük ve en yüksek puanların ortalaması ile iş doymu ve örgütsel bağlılık adı altında duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık değişkenlerinin ortalamaları karşılaştırıldığında değişkenlerin hesaplanan ortalamalarının puan ortalamalarından yüksek oldukları görülmektedir. Bu durum il müdürlerinin iş doymu ve örgütsel bağlılık adı altında duygusal, devamlılık ve normatif bağlılıklarının orta düzeyin üzerinde olduğunu göstermektedir. İş doymu için alınabilecek ortalama değer 60 iken il müdürlerinin iş doymularının ortalama değerleri 77,9 olarak hesaplanmıştır. İl müdürlerinin iş doymu için ortalama değer

üzerinde olduğundan iş doyumuna orta düzeyin üzerinde ulaştıkları görülmektedir. Örgütsel bağlılık için alınabilecek ortalama değer 99 iken il müdürlerinin örgütsel bağlılıklarının ortalama değeri 126,4 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuca göre il müdürlerinin örgütsel bağlılıklarının yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Duygusal bağlılık (37,9>27), devamlılık bağlılığı (38,4>30) ve normatif bağlılık (50>42) değişkenleri için de bağlılıklarının orta düzeylerin biraz üzerinde oldukları belirlenmiştir.

İş doyumunu ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin anlamlılığını test etmek için Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) test istatistiği kullanılmıştır.

Tablo 4. İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (ANOVA)
(Table 4 Analysis of the relationship between Job Satisfaction and Organizational Commitment (ANOVA))

Değişkenler	Ortalama	F	Anlam. (sig.)
İş Doyumu	77,9	2,7	0,0
Örgütsel Bağlılık	126,4		

Tablo 4’de görüldüğü üzere İl müdürlerinin iş doyumunu ve örgütsel bağlılıkları arasında istatistiksel olarak (sig. =0,011<0,05) anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir.

Tablo 5. Değişkenler Arasındaki Korelasyon İlişki Katsayısı
(Table 5 Correlation Coefficient between Variables)

Değişken		İş Doyumu	Örgütsel Bağlılık	Duygusal Bağlılık	Devamlılık Bağlılığı	Normatif Bağlılık
İş Doyumu	Korelasyon Katsayısı	1	0,691	0,486	0,934	0,213
	Anlamlılık(Sig)		0	0	0	0,133
Örgütsel Bağlılık	Korelasyon Katsayısı	0,691	1	0,835	0,716	0,736
	Anlamlılık(Sig)	0		0	0	0
Duygusal Bağlılık	Korelasyon Katsayısı	0,486	0,835	1	0,475	0,421
	Anlamlılık(Sig)	0	0		0	0,002
Devamlılık Bağlılığı	Korelasyon Katsayısı	0,934	0,716	0,475	1	0,222
	Anlamlılık(Sig)	0	0	0		0,117
Normatif Bağlılık	Korelasyon Katsayısı	0,213	0,736	0,421	0,222	1
	Anlamlılık(Sig)	0,133	0	0,002	0,117	

İl müdürlerinin iş doyumunu ile örgütsel bağlılık ve onun alt başlıkları olan duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık bölümleriyle ilişkisinin doğrultusunu ve kuvvetini hesaplayabilmek amacıyla korelasyon analizi uygulanarak değişkenler arasındaki ilişki katsayıları Tablo 5’te hesaplanmıştır.

Tablo 5’te iş doyumunu ve örgütsel bağlılık arasındaki korelasyon katsayısının (0,691) orta düzeyin biraz üzerinde olduğu ve aralarında doğrusal ve anlamlı (sig.=0,00<0,05) bir ilişkinin varlığı görülmektedir. Yine iş doyumunu ile duygusal bağlılık arasındaki ilişki katsayısı (0,486) orta düzeydedir ve aralarında doğrusal ve anlamlı bir ilişki görülmektedir (sig.=0,00<0,05). Ayrıca, iş doyumunu ile devamlılık bağlılığı arasındaki ilişki katsayısı da (0,934) güçlüdür ve aralarındaki ilişki doğrusal ve anlamlıdır (sig.=0,00<0,05). Normatif bağlılık ile iş doyumunu arasındaki ilişkiye bakıldığında ise aralarındaki korelasyon katsayısı (0,213) zayıftır, ayrıca

aralarındaki ilişki doğrusal ancak anlamlı görülmemektedir (sig.=0,133>0,05).

Tablo 6. Mezuniyet Alan Durumunun İş Doymu ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiye Etkisi (T Test)
(Table 6. The Effect of the Field of Graduation on Job Satisfaction and Organizational Commitment (T Test))

Değişkenler	Mezuniyet	N	Ortalama	Anlam. (Sig. (2-tailed))
İş Doymu	Beden Eğitimi	16	78,6	0,659
	Diğer	35	77,5	
Örgütsel Bağlılık	Beden Eğitimi	16	128,3	0,437
	Diğer	35	125,5	
Duygusal Bağlılık	Beden Eğitimi	16	38,5	0,614
	Diğer	35	37,7	
Devamlılık Bağlılığı	Beden Eğitimi	16	38,8	0,682
	Diğer	35	38,2	
Normatif Bağlılık	Beden Eğitimi	16	50,9	0,400
	Diğer	35	49,6	

İl müdürlerinin mezun oldukları bölümlere göre (Beden Eğitimi ya da Diğer) iş doymu ve örgütsel bağlılık adı altında duygusal, devamlılık ve normatif bağlılıkları araştırılmıştır. Bulunan bütün anlamlılık (sig.-2 tailed) değerleri $p=0,05$ değerinden büyük oldukları için mezuniyet durumunun iş doymu, örgütsel bağlılık ve alt başlıkları olan duygusal, devamlılık, normatif bağlılıkların hiç birini etkilemediği görülmektedir. Bu sonuçta göre il müdürlerinin mezuniyet alan bölümlerinin onların iş doymu ve örgütsel bağlılıklarını istatistiksel olarak etkilemediğini belirtmektedir.

Tablo 7. Eğitim Durumunun İş Doymu ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiye Etkisi (ANOVA)
(Table 7. The Effect of Education Level on Job Satisfaction and Organizational Commitment (ANOVA))

Değişkenler	Eğitim Durumu	N	Ortalama	F	Anlam. (sig.)
İş Doymu	Önlisans	5	69,2	4,1	0,023
	Lisans	32	79,7		
	Y.Lisans/Dok.	14	76,9		
Örgütsel Bağlılık	Önlisans	5	114,0	5,1	0,010
	Lisans	32	129,5		
	Y.Lisans/Dok.	14	123,6		
Duygusal Bağlılık	Önlisans	5	32,4	5,4	0,008
	Lisans	32	39,4		
	Y.Lisans/Dok.	14	36,5		
Devamlılık Bağlılığı	Önlisans	5	34,0	3,7	0,033
	Lisans	32	39,5		
	Y.Lisans/Dok.	14	37,6		
Normatif Bağlılık	Önlisans	5	47,6	0,8	0,472
	Lisans	32	50,6		
	Y.Lisans/Dok.	14	49,5		

İl müdürlerinin iş doymu ve örgütsel bağlılık adı altında duygusal, devamlılık ve normatif bağlılıkları arasındaki ilişkinin eğitim durumlarına göre farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır. Bunun için Tek Yönlü Anova testi uygulanmıştır. İl

müdürlerinin eğitim durumlarının, iş doyumunu ($\text{sig.}=0,023<0,05$) ve örgütsel bağlılık ($\text{sig.}=0,01<0,05$) değişkenine göre anlamlı farklılık gösterdiği görülmektedir. Bu farklılığın örgütsel bağlılığın alt başlıklarından olan duygusal bağlılık ($\text{sig.}=0,008<0,05$) ve devamlılık bağlılığını ($\text{sig.}=0,033<0,05$) etkilediği tespit edilirken, normatif bağlılığını ($\text{sig.}=0,472>0,05$) ise etkilemediği görülmektedir. Bu bulgulara göre il müdürlerinin eğitim durumlarının iş doyumunu, örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı üzerindeki etkisinin anlamlı olduğunu istatistiksel olarak görülmektedir.

Tablo 8. Hizmet Yılıının İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiye Etkisi (ANOVA)
(Table 8. The Effect of the Years in Office on Job Satisfaction and Organizational Commitment (ANOVA))

Değişkenler	Hizmet Yılı	N	Ortalama	F	Anlam. (sig)
İş Doyumu	1-6 yıl	34	79,1	1,5	0,242
	7-12 yıl	5	73,4		
	13+ yıl	12	76,1		
Örgütsel Bağlılık	1-6 yıl	34	126,6	0,3	0,756
	7-12 yıl	5	129,0		
	13+ yıl	12	124,5		
Duygusal Bağlılık	1-6 yıl	34	37,9	2,1	0,137
	7-12 yıl	5	42,0		
	13+ yıl	12	36,4		
Devamlılık Bağlılığı	1-6 yıl	34	38,8	1,0	0,364
	7-12 yıl	5	35,6		
	13+ yıl	12	38,5		
Normatif Bağlılık	1-6 yıl	34	49,9	0,2	0,815
	7-12 yıl	5	51,4		
	13+ yıl	12	49,6		

İl müdürlerinin iş doyumunu ve örgütsel bağlılık adı altında duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık değişkenlerinin hizmet yıllarına göre farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır. Bu araştırma için Tek Yönlü Anova testi uygulanmıştır. İl müdürlerinin hizmet yıllarının iş doyumunu ($\text{sig.}=0,242>0,05$), duygusal bağlılığı ($\text{sig.}=0,137>0,05$), devamlılık bağlılığı ($\text{sig.}=0,364>0,05$) ve normatif bağlılığı ($\text{sig.}=0,815>0,05$) etkilemediği görülmektedir. Bunlara göre hizmet yılı ile örgütsel bağlılık arasında istatistiksel olarak bir ilişkinin varlığından söz edilemez.

İl müdürlerinin iş doyumunu ve örgütsel bağlılık adı altında duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık değişkenlerinin yaş gruplarına göre farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır. Bu araştırma için Tek Yönlü Anova testi uygulanmıştır. İl müdürlerinin yaş gruplarının iş doyumunu ($\text{sig.}=0,056>0,05$), örgütsel bağlılığı ($\text{sig.}=0,559$), duygusal bağlılığı ($\text{sig.}=0,597>0,05$), devamlı bağlılığını ($\text{sig.}=0,099>0,05$) ve normatif bağlılığını ($\text{sig.}=0,176>0,05$) etkilemediği tespit edilmiştir. Bu bulgulara göre, il müdürlerinin yaşları ile iş doyumunu ve örgütsel bağlılıkları arasında istatistiksel olarak bir ilişki bulunmamıştır.

Tablo 9. Yaş Durumunun İş Doyumunu ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiye Etkisi (ANOVA)
(Table 9. The Effect of Age on Job Satisfaction and Organizational Commitment (ANOVA))

Değişkenler	Yaş	N	Ortalama	F	Anlam. (sig)
İş Doyumunu	25-34	3	85,3	2,7	0,056
	35-44	25	79,8		
	45-54	18	74,3		
	55-64	5	76,4		
Örgütsel Bağlılık	25-34	3	124,0	0,7	0,559
	35-44	25	128,4		
	45-54	18	123,4		
	55-64	5	127,8		
Duygusal Bağlılık	25-34	3	35,0	0,6	0,597
	35-44	25	38,5		
	45-54	18	38,2		
	55-64	5	36,0		
Devamlılık Bağlılığı	25-34	3	41,7	2,2	0,099
	35-44	25	39,6		
	45-54	18	36,5		
	55-64	5	37,6		
Normatif Bağlılık	25-34	3	47,3	1,7	0,176
	35-44	25	50,4		
	45-54	18	48,8		
	55-64	5	54,2		

5. SONUÇ VE ÖNERİLER (CONCLUSION AND RECOMMENDATIONS)

Küreselleşmenin bir sonucu olarak örgütlerin rekabet üstünlüğü kazanabilmelerinde en etkin kaynak olarak kabul edilen "insan kaynağı"nın, örgütsel amaçlar doğrultusunda yönlendirilebilmesi için, örgütün çalışanlarının iş doyumlarını, motivasyonlarını ve örgüte bağlılıklarını arttırıcı faaliyetler içerisine girmeleri gerekmektedir. Bir çalışma örgütlerin bu etkinlikleri yerine getirebilmeleri için iş doyumunu ve örgütlere olan bağlılıklarını arttırmaya dönük faaliyetlere büyük önem vermeleri gerektiğini ortaya koymaktadır [24].

Çalışmamızda Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlerinin iş doyumunun orta düzeyin biraz üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç, il müdürlerinin iş doyumunu etmenlerinin desteklenmesi gerekliliğini ortaya koymaktadır. İş doyumunu hakkında spor federasyonlarında çalışanların iş doyum düzeyleri üzerine Akpınar ve Kuru [25] tarafından yapılan bir başka çalışmada da, personelin iş doyumları 77,15 olarak hesaplanmıştır. Bu çalışma da bizim çalışmamızla paralellik göstermiş olup, personelin iş doyumunun orta düzeyin biraz üzerinde olduğu gözlenmiştir. Her iki çalışmanın bulguları neticesinde de Gençlik ve Spor Bakanlığı nezdinde çalışan kişilerin (il müdürleri ve federasyon personeli) iş doyumunu etmenlerinin desteklenmesi gerekliliği görülmektedir.

İl müdürlerinin örgütsel bağlılık ve onun alt başlıkları olan duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık düzeylerinin de orta düzeyin biraz üzerinde oldukları tespit edilmiştir. İl müdürlerinin kurumlarına yönelik duygusal, devamlılık ve normatif bağlılıkla ilgili olarak ifadelerine katılım derecelerine ilişkin görüşleri ayrı ayrı incelendiğinde ise, en yüksek düzeyde katılım gösterdikleri ifadelerin normatif bağlılıkla ilgili ifadeler olduğu; onu sırasıyla devamlılık

ve duygusal bağlılık ile ilgili ifadelerin izlediği görülmektedir. Oysa ki; literatürde örgütsel bağlılığa yönelik söz konusu bu boyutların önem derecesine ilişkin en çok istenilen durum, çalışanlarda öncelikle yüksek duygusal bağlılık daha sonra normatif bağlılık ve en sonda da devam bağlılığının olması hususudur [26]. Bu durumda da il müdürlerinin duygusal bağlılıklarını arttırmaya yönelik çalışmaların yapılmasının gerekliliği gözlenmektedir.

Ayrıca, iş doyum ve örgütsel bağlılık ana başlığı altında duygusal, devamlılık ve normatif bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu durumu destekleyen çalışmalar da bulunmaktadır. Sığı ve Basım'ın "Kamu ve özel sektörde iş görenlerin iş doyum ve örgütsel bağlılık düzeylerinin analizi" araştırmasında iş doyum ve örgütsel bağlılık kavramları birbirleri ile "tutarlı pozitif yönlü korelasyon" göstermektedir. Bu bağlamda, iş doyumundaki bir artışın, örgüte bağlılıkta ya da örgüte bağlılıktaki bir artışın iş doyumunda artışa neden olabileceği görülmektedir [27]. Soyer ve arkadaşları tarafından "Futbol Teknik Adamlarının Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ile İş Tatmin Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi" adıyla yapılan çalışmada futbol teknik adamlarının da iş tatmin duygusu, örgütsel bağlılık (spor kulübüne bağlılık) duygusunu olumlu yönde etkilediğini ortaya koymaktadır [28]. Başka bir çalışmada ise; alan dışından atanmış rehber öğretmenlerin iş doyum ve örgütsel bağlılık durumlarının bizim çalışmamızın sonuçlarıyla benzerlik gösterdiği gözlenmiştir [29]. Kömürcüoğlu ve Akınaltuğ'da, iş doyumunun örgütsel bağlılığı, örgütsel bağlılığın da iş doyumunu anlamlı bir şekilde etkilediğini tespit etmişlerdir [30 ve 31].

Araştırmamızda il müdürlerinin iş doyum ve örgütsel bağlılığı arasındaki ilişkiye mezuniyet durumlarının etkisi incelenmiş ve mezuniyet durumlarının bu iki değişken arasındaki ilişkiye etkisinin olmadığı görülmüştür. Ancak, analiz sonuçlarında Beden Eğitimi ve Spor alanı mezunu il müdürlerinin iş doyum ve örgütsel bağlılıkları, diğer bölüm mezunu il müdürlerinin iş doyum ve örgütsel bağlılıklarından daha yüksek düzeyde olduğu bulunmuştur. Bu sonuç bizlere mezuniyet alanının yapılan işle uygunluğunun iş doyum ve örgütsel bağlılık açısından önemini göstermektedir.

Yine il müdürlerinin iş doyumları ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki eğitim durumlarına göre karşılaştırılmış, eğitim durumlarının iki değişken arasındaki ilişkiye anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. İş doyum ve örgütsel bağlılık ile ilgili ifadeler verilen cevaplar doğrultusunda lisans mezunu il müdürlerinin ön lisans ve yüksek lisans/doktora mezunu il müdürlerine oranla iş doyum ve örgütsel bağlılıklarının yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Benzer çalışmalarda da eğitim durumlarındaki farkın iş doyum ve örgütsel bağlılığı etkilediği tespit edilmiştir. Bu bağlamda İzmir'deki dört ve beş yıldızlı otellerdeki farklı eğitim seviyelerinde olan çalışanlarının iş tatmin düzeylerini araştırmış ve anlamlı farklılıklara rastlamıştır [32].

Araştırmamızda ayrıca, il müdürlerinin meslekte geçirilen hizmet sürelerinin iş doyum ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye etkisi incelenmiş ve iki değişken arasındaki ilişkiye anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Konuyla ilgili başka bir çalışmada hemşirelerde iş doyum ve anksiyete düzeyini etkileyen faktörler araştırılmış ve hizmet süresinin iş doyumuna etkisinin önemli olmadığı görülmüştür [33]. Yapılan analiz çalışmalarında iş doyum değişkeninin

1-6 yıl hizmet yılı grubunda diğer gruplara göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu bağlamda il müdürlerinin hizmet sürelerinde ilk yıllardaki iş doyumunun yüksek olacağı, hizmet süresi arttıkça, örgüte katıldığı ilk zamanlardaki arzu ve beklentilerinin yeterli olarak karşılanmadığını fark ederek, işten duyulan tatminde azalma eğilimi gözlemlendiği önceki çalışmalarda da görülen bir netice olarak karşımıza çıkabilmektedir. Hemşirelerdeki iş doyumuna ilişkin yapılan bir başka araştırmada da hizmet sürelerinin ilk yıllarında iş doyumunun daha yüksek olduğu ve zamanla azaldığı görülmektedir [34]. Bununla birlikte örgütsel bağlılık ve duygusal bağlılık değişkenleri için 1-6 yıl ve 7-12 yıl hizmet yılları grubu diğer gruba oranla daha yüksek düzeyde bir bağlılık göstermektedir. Hizmet süresi ilerledikçe örgütsel bağlılığın artması beklenebilir [20] fakat belirli bir yıl hizmetten sonra örgütsel bağlılık düzeyi azalmaktadır. Devamlılık bağlılığı değişkeni için de 1-6 yıl ve 13+ yıl hizmet yılı grupları diğer gruba oranla yüksek bağlılık düzeyindedir. Normatif bağlılık değişkeni için ise 7-12 yıl hizmet yılı grubu diğer gruplara oranla daha yüksek bağlılık düzeyine sahiptir. İl müdürlerinin örgütsel bağlılık türleri görüldüğü üzere birbirinden farklıdır. Bu çerçevede her üç bağlılık türünün birbirinin aynı olmadığı ve birinin diğerine göre daha yüksek veya düşük olabileceği düşünülerek, örgütlerine olan bağlılık düzeylerini yükseltecek faaliyetlere işlerlik kazandırılmalıdır.

Tüm bunların yanında, il müdürlerinin iş doyumunu ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiye yaş durumlarının etkisi araştırıldığında, yaş durumunun iki değişken arasındaki ilişkiye anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmektedir. Bu durum "Kamu ve özel sektörde iş görenlerin iş doyumunu ve örgütsel bağlılık düzeylerinin analizi" başlıklı çalışmanın sonuçlarıyla da paralellik göstermektedir [27]. Yapılan diğer araştırmalar ise yaş ilerledikçe işten duyulan tatminin arttığını göstermektedir. Araştırmalar genç iş görenlerin yaşlı iş görenlere oranla daha düşük iş tatmin düzeyine sahip olduğunu göstermektedir. Yaş ilerledikçe ödüllerin artması, kariyer olarak yükselmenin verdiği haz bu durumu etkilemektedir [35]. Örgütsel bağlılık ve normatif bağlılık değişkenleri için de 35-44 ve 55-64 yaş gruplarının diğer yaş gruplara oranla daha yüksek bir bağlılık düzeyine sahip olduğu belirlenmiştir. Duygusal bağlılık değişkeni için ise 35-44 ve 45-54 yaş grupları daha yüksek düzeyde iken devamlılık bağlılığı için sadece 35-44 yaş grubu diğer yaş gruplarına oranla daha yüksek bir bağlılık oranına sahip olduğu görülmektedir.

Sonuç olarak; Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlerinin iş doyumunu ile örgütsel bağlılığı arasındaki ilişki anlamlı düzeydedir. İş doyumunu ile örgütsel bağlılık arasındaki bu ilişki il müdürlerinin mezuniyet durumları, eğitim durumları, hizmet yılları ve yaş durumlarına göre farklı gruplarda farklı durumlar gösterdiği tespit edilmiştir.

İl müdürlerinin iş doyumları arttıkça örgütsel bağlılıklarının da arttığı düşünülürse, il müdürlerinin kurumlarını daha fazla sahiplenmelerini sağlayacak iş doyumunu etmenlerinin artırılması önerilir. İl müdürlerinin belirli zaman aralıkları ile iş doyum düzeyleri incelenerek, problem teşkil eden konuların giderilmesi için gerekli önlemler yetkililer tarafından alınmalıdır. Ayrıca, il müdürlerinin geleceğe ilişkin kaygıları giderilmeli ve çalışma gayretleri takdir edilerek ödüllendirmelidir. İl müdürlerinin genel anlamda orta düzeyin biraz üzerinde bir örgütsel bağlılıkları olduğu

düşünülürse, il müdürlerinin kurumlarıyla daha anlamlı işler başarabilmeleri ve kurumlarının atmosferini daha olumlu bir duruma getirebilmeleri için gerekli düzenlemelerin yapılması ve il müdürlerine daha çağdaş hizmet anlayışının kazandırılması için hizmet içi eğitimlere ağırlık verilmesi gerekmektedir. Özellikle faaliyet alanı gereği, insanla ilgilenilen bir kurum olan Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlükleri, gelecek nesillerin şekillendirilmesinde önemli işlevleri yerine getirmektedirler. Bu durum göze alındığında Gençlik ve Spor Bakanlığı'nın illerdeki temsilcileri olan il müdürlerinin örgütlerine karşı geliştirecekleri bağlılık düzeyleri; gerek örgütsel gelişmeyi, gerekse yaptıkları faaliyet ve hizmetlere daha istekli sarılmalarında önemli etkenlerden olacaktır. İl müdürlerinin hizmet ettikleri süre göz önüne alındığında bu bağlamda il müdürlerinin, yıllar ilerledikçe, mesleklerine olan ilgilerini ve bağlılıklarını artıracak, mesleki heyecanlarını canlı tutacak bir canlılık sisteminin yaratılması önerilebilir. Bu durumun iş doyumunu arttırırken dolayısıyla da örgütsel bağlılıklarını arttıracağı hiç şüphesiz görülecektir.

KAYNAKLAR (REFERENCES)

1. Sevimli, F. ve İşçan, Ö.F., (2005). Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu. Ege Akademik Bakış Dergisi, Cilt:5, s:55.
2. Özgen, H., Öztürk, A. ve Yalçın, A., (2002). İnsan Kaynakları Yönetimi. Nobel Kitapevi, Adana.
3. Silverthorne, CP., (2005). Organizational Psychology in CrossCultural Perspective, NewYork. NY, USA, New York University Pres.
4. Ergin, C., (1997). Bir iş doyumunu ölçümü olarak iş betimlemesi ölçeği: Uyarlama, geçerlik ve güvenilirlik çalışması. Türk Psikoloji Dergisi, Cilt:12, Sayı:39, ss:25-36.
5. Loke, J.C., (2001). Leadership behaviours: Effects on job satisfaction, productivity and organizational commitment. Journal Of Nursing Management, Number:9, pp:191-204.
6. Schrrmerhorn, H., (1994). Managing Organizational Behaviour, John Willey and Sons Inc. NewYork.
7. Cribbin, J.J., (1972). Effective Managerial Leadership. American Management Association, NewYork.
8. Armstrong, M., (2006). Handbook of Human Resource Management Practice, 10th Edition. London, GBR:Kogan Page Limited.
9. Hellriegel, D., Slocum, J.W., and Woodman, R., (1998). Organizational Behavior, 8th Ed. Ohio:South-Western College Publishing, pp:56-57.
10. Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T., and Boulian, P.V., (1974). Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. Journal of Applied Psychology, Vol:5, Number:59, pp:60-603.
11. Buchanan, B., (1974). Building organizational commitment: the socialization of managers in work organizations. Administrative Science Quarterly, 19:533-54.
12. İlsev, A., (1997). Örgütsel bağlılık; hizmet sektöründe bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

13. Nelson, D.L. and Quick, J.C., (1997). Organizational Behavior. Minneapolis/St.Paul: West Publishing Company.
14. Morrow, P.C., (1983). Concept Redundancy in Organizational Research: The Case of Work Commitment. Academy of Management Review, Volume:3, Number:81, pp:486-500.
15. Ergeneli, A. ve Arı, G., (2005). Krizde İşten Çıkarmaların Banka Yöneticileri Üzerine Etkileri: Örgütsel Bağlılık, Güven ve Güçlendirme Algıları. A.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, Sayı: 60, Sayfa: 121-148.
16. Yücel, A., (2009). Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma; Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi; sayı:22.
17. Allen, N.J. and Meyer, J.P., (1990). The Measurement and Antecedents of Affective. Continuance and Normative Commitment to Organization. Journal of Occupational Psychology, p:63.
18. Meyer, J.P., Allen, N.J., and Smith, C.A., (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. Journal of Applied Psychology, Vol:78, No:4, pp:538-551.
19. Meyer, J.P. and Allen, N. ., (1997). Commitment in the Workplace Theory:Research and Application. Sage Publications, Inc. London.
20. Kacmar, M.K. and Carlson, D.S., (1999). Antecedents and Consequences of Organizational Commitment: A Comparison of Two Scales, Educational & Psychological Measurement, pp:59.
21. Carrivan, D.B., (1999). The Causal Order of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Models of Employee Turnover. Human Resource Management Review,pp:9.
22. Igarria, M., Parasuraman, S., and Badawy, M.K., (1994). Work Experiences, Job Involvement, and Quality of Work Life Among Information Systems Personnel. MIS Quarterly, 1.
23. Meyer, J.P. and Allen, N.J., (2004). TCM Employee Commitment Survey Academic Users Guide. The University of Western Ontario, London, Ontario, Canada.
24. Boylu, Y., Pelit, E. ve Güçer, E., (2007). Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma. Finans Politik & Ekonomik Yorumlar. Cilt:44, Sayı:511, ss:55-74.
25. Akpınar, S. ve Kuru E., (2011). Spor Federasyonlarında Çalışanların İş Doyum Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma. Akademik Bakış Dergisi, Sayı:24 Nisan - Mayıs - Haziran.
26. Brown, B.B., (2003). Employees' Organizational Commitment and Their Perception of Supervisors' Relations-Oriented and Task-Oriented Leadership Behaviors, Unpublished Dissertation, Falls Church, Virginia.
27. Sığrı, Ü. ve Basım, N., (2006). İş Görenlerin İş Doyumu ile Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma. Selçuk Üniversitesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, Sayı:12, ss:131-154.
28. Soyer, F., Can, Y. ve Akbulut, K., (2010). Futbol Teknik Adamlarının Örgütsel Bağlılık Düzeyleri İle İş Tatmin Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Uluslar arası İnsan Bilimleri Dergisi, Cilt:7, Sayı:2.
29. Güçlü, N. ve Zaman, O., (2011). Alan Dışından Atanmış Rehber Öğretmenlerin İş Doyumları ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki

- İlişki. Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, Yaz 2011, Cilt:3, Sayı:9, ss:541-576.
30. Kömürcüoğlu, H., (2003). Belirsizlik Ortamında İş Tatmini ve İşe Bağlılık. İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi. Cilt:1, Sayı:5.
 31. Akınaltuğ, E., (2003). Yöneticilerde İş Stresi, İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Tedaş Örneği. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
 32. Toker, B., (2007). Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama. Doğu Üniversitesi Dergisi, Cilt:1, Sayı:8, ss:92-107.
 33. Durmuş, Ş. ve Günay, O., (2007). Hemşirelerde iş doyum ve anksiyete düzeyini etkileyen faktörler. Erciyes Tıp Dergisi (Erciyes Medical Journal). Cilt:29, Sayı:2, ss:139-146.
 34. Kacel, B., Millar, M., and Norris, D., (2005). Measurement of nurse practitioner job satisfaction in a Midwestern state. J Am Acad Nurse Pract, Vol:17, No:27, p:32.
 35. Lee, R. and Wilbur, E.R., (1985). Age, Education, Job Tenure, Salary, Job Characteristics and Job Satisfaction: A Multivariate Analysis, Journal of Human Relations, Vol:8, Num:38, pp:781-791.