



**SPOR YÖNETİCİLERİNİN OTANTİK LİDERLİK
ALGILARI İLE İŞ TATMİNLERİ ARASINDAKİ
İLİŞKİNİN İNCELENMESİ (ERZURUM İLİ
ÖRNEĞİ)**

Suat MODOĞLU

Yüksek Lisans Tezi

Spor Yönetimi Ana Bilim Dalı

2023

(Her hakkı saklıdır.)

T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
KİŞİ SPORLARI VE SPOR BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
SPOR YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI
SPOR YÖNETİMİ BİLİM DALI

**SPOR YÖNETİCİLERİNİN OTANTİK LİDERLİK ALGILARI İLE İŞ
TATMİNLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ (ERZURUM İLİ
ÖRNEĞİ)**

(Examination of The Relationship Between The Authentic Leadership Perceptions of Sports
Managers and Their Job Satisfaction (Example of Erzurum Province))

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Suat MODOĞLU

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Yunus Sinan BİRİCİK

Erzurum
Temmuz, 2023

KABUL VE ONAY TUTANAĞI

Suat MODOĞLU tarafından hazırlanan “Spor yöneticilerinin otantik liderlik algıları ile iş tatminleri arasındaki ilişkinin incelenmesi (Erzurum ili  rneği)” başlıklı çalışması 14/07/2023 tarihinde yapılan tez savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Spor Yönetim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Spor Yönetimi Bilim Dalında Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Başkanı: Doç. Dr. Muharrem Alparslan KURUD REK

Atatürk Üniversitesi

Aslı ıslak imzalıdır

Danışman: Dr. ÖĞr. Üyesi Yunus Sinan B R C K

Atatürk Üniversitesi

Aslı ıslak imzalıdır

Jüri  yesi: Dr. ÖĞr. Üyesi Buğra Çağatay SAVAş

Erzurum Teknik Üniversitesi

Aslı ıslak imzalıdır

Bu tezin Atatürk Üniversitesi Lisansüstü EĞitim ve  Ğretim Yönetmeliği’nin ilgili maddelerinde belirtilen şartları yerine getirdiğini onaylarım.

09/08/2023

Aslı ıslak imzalıdır

Prof. Dr. Fatih KIYICI

Enstitü Müdürü

ETİK VE BİLDİRİM SAYFASI

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Spor yöneticilerin otantik liderlik algıları ile iş tatminleri arasındaki ilişkinin incelenmesi (Erzurum ili örneği)” başlıklı çalışmanın tarafımdan bilimsel etik ilkelere uyularak yazıldığını ve yararlandığım eserleri kaynakçada gösterdiğimi beyan ederim.

09/08/2023

Aslı ıslak imzalıdır

Suat MODOĞLU

☐ Tezle ilgili patent başvurusu yapılması / patent alma sürecinin devam etmesi sebebiyle Enstitü Yönetim Kurulunun/.../.... tarih ve sayılı kararı ile teze erişim 2 (iki) yıl süreyle engellenmiştir.

☐ Enstitü Yönetim Kurulunun/.../.... tarih ve sayılı kararı ile teze erişim 6 (altı) ay süreyle engellenmiştir.

TEŞEKKÜR

Yüksek lisans eğitimim boyunca bilgi ve deneyimlerinden yararlandığım, her konuda desteğini esirgemeyen, araştırmanın planlanmasından bitimine kadar tüm aşamalarında yardım eden, beni yönlendiren değerli danışman hocam Dr. Öğr. Üyesi Yunus Sinan BİRİCİK'e, her sıkıştığım da yardımını esirgemeyen eski mesai arkadaşım, sevgili dostum Arş. Gör. Burak KARABABA'ya, bugünlere gelmemde en büyük emek sahibi rahmetli anneme, tüm hayatım boyunca maddi ve manevi desteğini esirgemeyen sevgili babama ve bu süreçte her zaman varlığını hissettiğim değerli eşim Aslınur MODOĞLU'na teşekkürlerimi sunar, neşe kaynağım, bal oğlum Mehmet Balamir'i bize nasip eden Rabbim'e hamd ederim.

Suat MODOĞLU

ÖZ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

SPOR YÖNETİCİLERİNİN OTANTİK LİDERLİK ALGILARI İLE İŞ TATMİNLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ (ERZURUM İLİ ÖRNEĞİ)

Suat MODOĞLU

Temmuz 2023, 71 Sayfa

Amaç: Çalışmamızda taşra teşkilatında çalışan spor yöneticilerin otantik liderlik algılarının incelenmesi, çeşitli demografik değişkenlere göre karşılaştırılması ve otantik liderlik algıları ile iş tatminleri arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi amaçlanmıştır.

Yöntem: Erzurum ilinde görev yapan spor yöneticilerinde otantik liderlik algısı ile iş doyumu arasındaki ilişkiyi incelemek için ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişki nicel analiz kullanılarak incelenmiştir. İlişkiyi ölçmek için Otantik Liderlik Algıları ölçeği ve Minnesota İş Tatmini ölçeği kullanılmıştır. Otantik Liderlik Ölçeği 20 sorudan oluşmaktadır. İş Tatmini ölçmek için kullanılan Minnesota İş Tatmini ölçeği ise 16 sorudan oluşmaktadır. Soruların cevapları için 5'li Likert tipi bir ölçek kullanılmıştır. Veriler SPSS-23 programında değerlendirilmiştir.

Bulgular: Katılımcıların cinsiyet değişkenine göre dağılımlarına bakıldığında 40 bireyin kadın; 173 bireyin erkek olduğu görülmektedir. Katılımcıların cinsiyetlerine göre otantik liderlik düzeyleri karşılaştırılmasında Şeffaflık, Öz Farkındalık ve Otantik Liderlik Ölçümü toplam puanında erkek katılımcıların kadın katılımcılara oranla anlamlı düzeyde daha yüksek ortalamalara sahip olduğu görülmüştür. Çalışmaya katılanların kadro durumlarına dair Otantik liderlik düzeyi ve alt boyutlarının karşılaştırılmasında; İlişkilerde Şeffaflık, İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı ve Otantik Liderlik toplam puanında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Yapılan çoklu karşılaştırma analizi sonucunda ilişkilerde şeffaflık alt boyutunda sözleşmeli olarak çalışanların devlet memuru ve işçilere göre; içselleştirilmiş ahlak anlayışı alt boyutunda sözleşmeli olarak çalışanların işçilere göre ve toplam alt boyutunda sözleşmeli ve diğer kadro durumuna sahip katılımcıların işçi olarak çalışan katılımcılara göre anlamlı düzeyde yüksek ortalamalara sahip oldukları görülmektedir.

Sonuç: Çalışma bulguları incelendiğinde otantik liderlik ile iş tatmini arasında orta düzeyde anlamlı ilişki görülmektedir. Katılımcıların otantik liderlik davranışları arttıkça iş tatmini düzeyleri paralel artış göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: otantik liderlik, iş tatmini, spor yöneticisi

ABSTRACT

MASTER'S THESIS

EXAMINATION OF THE RELATIONSHIP BETWEEN THE AUTHENTIC LEADERSHIP PERCEPTIONS OF SPORTS MANAGERS AND THEIR JOB SATISFACTION (EXAMPLE OF ERZURUM PROVINCE)

Suat MODOĞLU

July 2023, 71 Pages

Purpose: In our study, it was aimed to examine the authentic leadership perceptions of sports managers working in the provincial organization, to compare them according to various demographic variables and to evaluate the relationship between authentic leadership perceptions and job satisfaction.

Method: Relational survey model was used to examine the relationship between the perception of authentic leadership and job satisfaction in sports managers working in Erzurum. The relationship between the variables was examined using quantitative analysis. Authentic Leadership Perceptions scale and Minnesota Job Satisfaction scale were used to measure the relationship. The Authentic Leadership Scale consists of 20 questions. The Minnesota Job Satisfaction scale, which is used to measure Job Satisfaction, consists of 16 questions. A 5-point Likert type scale was used to answer the questions. The data were evaluated in the SPSS-20 program.

Findings: Considering the distribution of the participants according to the gender variable, 40 individuals were female; It is seen that 173 individuals are male. When comparing the authentic leadership levels of the participants according to their gender, it was seen that male participants had significantly higher averages than female participants in the total score of Transparency, Self-Awareness and Authentic Leadership Measurement. In the comparison of the Authentic leadership level and sub-dimensions of the staff status of the participants in the study; A significant difference was found in the total score of Transparency in Relationships, Internalized Ethics and Authentic Leadership. As a result of the multiple comparison analysis, in the sub-dimension of transparency in relations, according to civil servants and workers; It is seen that in the sub-dimension of internalized morality, contract workers have significantly higher averages than workers, and in the total sub-dimension, the participants with contracted and other staff status have significantly higher averages than the participants working as workers.

Result: When the findings of the study are examined, it is seen that there is a moderately significant relationship between authentic leadership and job satisfaction. As the authentic leadership behaviors of the participants increase, their job satisfaction levels increase in parallel.

Keywords: authentic leadership, job satisfaction, sports manager

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY TUTANAĞI.....	i
ETİK VE BİLDİRİM SAYFASI.....	ii
TEŞEKKÜR	iii
ÖZ.....	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER.....	vi
TABLolar DİZİNİ.....	viii
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	ix
KISALTMALAR VE SİMGELER DİZİNİ.....	ix
BİRİNCİ BÖLÜM.....	1
Giriş	1
Araştırmanın Amacı	2
Araştırmanın Önemi ve Gerekçesi	2
Araştırmanın Sınırlılıkları	2
Varsayımlar	2
İKİNCİ BÖLÜM	3
Kuramsal Çerçeve ve İlgili Araştırmalar.....	3
Lider ve Liderlik Kavramı	3
Liderliğin Tarihçesi.....	5
Liderin Özellikleri.....	5
Liderliğin Önemi.....	5
Liderlik Kuramları	6
Liderliğin Özellikler Yaklaşımı	8
Liderliğin Davranışsal Yaklaşımı	8
Iowa araştırması.	9
Ohio State Üniversitesi araştırması.	9
Michigan Üniversitesi araştırması.....	9
Blake ve Mouton yönetim gözeneği modeli.....	10
Douglas McGregor X ve Y kuramı.	10
Rennis Likert sistem 4 modeli.....	11

Liderlik Tarzları	12
Otokratik liderlik.	12
Demokratik liderlik.	13
Serbest bırakıcı (özgürlükçü) lider.	13
Dönüşümcü liderlik.	14
Vizyoner liderlik.....	15
Karizmatik liderlik.	15
Stratejik liderlik.	16
Hümanist liderlik.	16
Hizmetkâr liderlik.....	16
Etik liderlik.....	17
Otantik liderlik.	18
İş Tatmini	20
İş tatmininin önemi.....	21
İş tatminini etkileyen faktörler.	21
Bireysel faktörler.....	22
Çevresel faktörler.	22
Spor Yönetimi	23
Spor.	23
Spor yönetimi kavramı.	23
Spor yönetiminin tarihsel gelişimi.	24
Spor yöneticisi.....	25
Spor yöneticisinde bulunması gereken özellikler.....	25
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....	27
Yöntem	27
Araştırma Yöntemi.....	27
Çalışma Evreni ve Örneklem	27
Veri Toplama Araçları	27
Süreç.....	28
Verilerin Analizi.....	28
Geçerlik ve Güvenirlik.....	28
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	30
Bulgular	30
İş Tatminine İlişkin Elde Edilen Bulgular	38
BEŞİNCİ BÖLÜM	41

Tartışma ve Sonuç	41
Otantik Liderlik Algısına İlişkin Elde Edilen Sonuçlar	41
İş Tatminine İlişkin Elde Edilen Sonuçlar	43
Öneriler	45
KAYNAKÇA	46
EKLER	53
EK-1. Demografik Değişkenler	53
EK-2. Otantik Liderlik Algısı Ölçeği	54
EK-3. Minnesota İş Tatmini Ölçeği	55
EK-4. Etik Kurul Kararı	56
EK-5. Anket Uygulama İzni	57
ÖZGEÇMİŞ	58

TABLÖLAR DİZİNİ

Tablo 1. <i>Demografik Özellikler Hakkında Bilgiler</i>	30
Tablo 2. <i>Ölçeklere İlişkin Normallik Dağılımı</i>	32
Tablo 3. <i>Katılımcıların Otantik Liderlik Düzeylerinin Cinsiyete Değişkenine Göre Karşılaştırılması</i>	32
Tablo 4. <i>Katılımcıların Otantik Liderlik Düzeylerinin Yönetici Pozisyonlarına Göre Karşılaştırılması</i>	33
Tablo 5. <i>Katılımcıların Otantik Liderlik Düzeylerinin Yaş Aralıklarına Göre Karşılaştırılması</i>	33
Tablo 6. <i>Katılımcıların Otantik Liderlik Düzeylerinin Eğitim Durumlarına Göre Karşılaştırılması</i>	34
Tablo 7. <i>Katılımcıların Otantik Liderlik Düzeylerinin Kıdem Durumlarına Göre Karşılaştırılması</i>	35
Tablo 8. <i>Katılımcıların Otantik Liderlik Düzeylerinin Kadro Durumlarına Göre Karşılaştırılması</i>	36
Tablo 9. <i>Katılımcıların Otantik Liderlik Düzeylerinin Unvan Durumlarına Göre Karşılaştırılması</i>	37
Tablo 10. <i>Katılımcıların İş Tatmin Düzeylerinin Cinsiyetlerine Göre Karşılaştırılması</i>	38
Tablo 11. <i>Katılımcıların İş Tatmin Düzeylerinin Yönetici Pozisyonlarına Göre Karşılaştırılması</i>	38
Tablo 12. <i>Katılımcıların İş Tatmin Düzeylerinin Yaşlarına Göre Karşılaştırılması</i>	38
Tablo 13. <i>Katılımcıların İş Tatmin Düzeylerinin Eğitim Durumlarına Göre Karşılaştırılması</i>	39
Tablo 14. <i>Katılımcıların İş Tatmin Düzeylerinin Kıdemlerine Göre Karşılaştırılması</i>	39
Tablo 15. <i>Katılımcıların İş Tatmin Düzeylerinin Kadrolarına Göre Karşılaştırılması</i>	39
Tablo 16. <i>Katılımcıların İş Tatmin Düzeylerinin Unvanlarına Göre Karşılaştırılması</i>	40
Tablo 17. <i>Otantik Liderlik İle İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Korelasyon Katsayıları</i>	40

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1.	<i>Liderliğin Tanımları</i>	4
Şekil 2.	<i>Liderlik Kuramları</i>	7
Şekil 3.	<i>Özellikler Teorisine Göre Liderin Sahip Olması Gereken Özellikler</i>	8
Şekil 4.	<i>Blake ve Mounton Yönetim Gözeneği</i>	10
Şekil 5.	<i>Rennis Likert'in Sistem 4 Modeli</i>	11
Şekil 6.	<i>Liderlik Tutumları</i>	14
Şekil 7.	<i>Hizmetkar Liderlik</i>	17
Şekil 8.	<i>Otantik Liderlik Tanımları</i>	19

KISALTMALAR VE SİMGELER DİZİNİ

LBDQ	: Leadership Behavior Description Questionnaire – Liderlik Davranışı Tanımlama Anketi
p	: Anlamlılık Düzeyi
Sd	: Serbestlik Derecesi
SH	: Standart Hata
Ss	: Standart Sapma
t	: t Değeri
X	: Ortalama

BİRİNCİ BÖLÜM

Giriş

Bu çalışmada taşra teşkilatında çalışan spor yöneticilerin otantik liderlik algıları ile iş tatminleri arasındaki ilişkinin tespit edilmesi amaçlanmaktadır. Bu amaçla çalışma kapsamında otantik liderlik ve iş tatminleri arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığı ve deneyim, statü, yaş, cinsiyet ile eğitim durumlarına göre anlamlı bir fark olup olmadığı sorularına cevaplar aranmıştır.

Araştırma çalışması ile demografik değişkenlerin iş tatmini ve otantik liderlik algılarında fark yaratıp yaratmadığını da inceledik.

Liderlik, bir grubun veya bir organizasyonun amaçlarına ulaşmasına yardımcı olmak için grup üyelerinin veya çalışanlarının yönlendirilmesini, motivasyonunu ve becerilerinin geliştirilmesini içeren bir süreçtir. Liderler, grup dinamiklerini anlamaya ve etkilemeye çalışırlar ve genellikle insanlar arası iletişim, motivasyon ve problem çözme becerilerine sahiptirler. Liderliğin nitelikleri, bir liderin kişiliği, deneyimi ve durumlarına göre değişebilir.

Lider, bir grup veya organizasyon içinde birisi veya bir ekip tarafından takip edilen ve öncülük yapan kişidir. Liderler, amaçların belirlenmesi, stratejilerin oluşturulması ve grupların veya organizasyonların başarısının sağlanması süreçlerinde önemli rol oynarlar. Başarılı bir lider, takipçilerinin güvenini kazanabilir, onları hedeflere ulaşmaya teşvik edebilir ve grupların veya organizasyonların verimliliğini artırabilir (Sharma & Jain, 2013).

Örgütler, amaçlarına ulaşmak için etkili liderliğe ihtiyaç duyarlar. Liderlik tarzı tepeden başlayıp tüm organizasyona yayılarak hedefe ulaşmada etkili olacaktır. Literatür ve çalışmaları incelerseniz yukarıdan aşağıya değişim sürecinin üst yöneticiden alt kademelere kadar uzanan bir süreç olduğunu görürsünüz (İslamoğlu vd., 2007; Konovsky & Pugh, 1994). Lider çok etkili olduğundan, kuruluşlar her zaman örgütsel amaçları için doğru lideri seçmeye çalışmışlardır. Örgütsel güven, liderin adil olması, verdiği sözleri tutması, dürüst olması ve şeffaf davranması ile mümkündür. Bu erdemlerin otantik liderliğin temelini oluşturan kavramlar olduğu tespit edilmiştir. Organizasyon içinde güvene dayalı bir organizasyon kültürü yaratarak otantik liderlerin organizasyonel hedeflere ulaşmasını sağlarlar. Güven düzeyi yüksek örgütlerde çalışanların tüm enerjilerini yaptıkları işe harcadıkları ve bu enerjiyi performans ve üretkenliklerine yönlendirdikleri söylenmektedir (Korkmaz, 2017).

Liderlik özellikleri değerlendirilirken liderin örgütte çalışanların mutluluğunu artırmasının, onların mutlu olacakları bir çalışma ortamı hazırlamaya çalışmasının, onları iş esnasında motive etmesinin, özverili şekilde çalışmalarını için farkındalık yaratmanın önemli olduğu vurgulanmaktadır (Chaiprasit & Santidhiraku, 2011).

Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı taşra teşkilatında çalışan spor yöneticilerin otantik liderlik algılarının incelenmesi, çeşitli demografik değişkenlere göre karşılaştırılması ve otantik liderlik algıları ile iş tatminleri arasındaki ilişkinin belirlenmesidir.

Araştırmanın Önemi ve Gerekçesi

Bu çalışmanın önemi daha önce böyle bir çalışma yapılmamış olmasıdır. Bu çalışmanın gerekçesi taşra teşkilatında çalışan spor yöneticilerin otantik liderlik algıları ile iş tatminleri arasındaki ilişkinin incelenmesidir.

Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın sınırlılıkları aşağıdaki gibidir;

- Araştırmanın evren örneklem grubu, Erzurum’da görev yapan spor yöneticileri ile sınırlıdır.
- Araştırma Erzurum’da görev yapmakta olan spor yöneticilerinin otantik düzeyleri ile iş tatminlerini ölçmek için kullanılan ölçme araçları ve katılımcıların şahsi bilgileri içeren şahıs bilgi formundan elde edilen cevaplar ile sınırlıdır.
- Çalışma verileri Erzurum’da görev yapan 2022 – 2023 tarihleri arası aktif olarak çalışan spor yöneticileri ile sınırlıdır.

Varsayımlar

Katılımcıların ölçeklere samimi cevaplar verdikleri varsayılmıştır.

İKİNCİ BÖLÜM

Kuramsal Çerçeve ve İlgili Araştırmalar

Lider ve Liderlik Kavramı

20. yüzyılda yönetim alanındaki gelişmeler liderlik mevzusunun ayrıntılı şekilde araştırılmasına sebep olmuştur. Liderlik alanındaki araştırma çalışmaları, bu konuda farklı yaklaşımların meydana gelmesini ve liderliğin net bir biçimde tarif edilmesine yol açmıştır (Erçetin, 2000).

Literatürde liderliğin birçok açıklaması mevcuttur. Her araştırma ve tetkik uzmanı, ilgilendiği konu çerçevesinde liderliği tanımaya ve açıklamaya çalışmıştır. En basit haliyle liderliğin, kişiyi, yaşamının her aşamasında değişik şekillerde gelişen bir sosyal eylem alanına alıştırmak olduğu söylenebilir (Murphy, 2011).

Liderlik kavramına ilişkin geleneksel yaklaşımlar ve düşünceler 1980'li yıllardan itibaren değişim göstermiştir. James MacGregor düşünceleri ve çalışmaları, farklı bilim adamları tarafından nitel çalışmalarda ele alınmıştır. Öte taraftan dönemin bazı popüler kitaplarında dönüşüm, ortak vizyon vb. kavramlar kullanılmıştır. Liderlikte önemli paradigma değişiklikleri 1990'larda gerçekleşti. Bu devirde liderliğin tek kişiyle sınırlandırılmayacağı, bir süreçte yer aldığı ana anlayıştır. Liderlik inandırma sürecidir. Bu süreçte lider ve yönetim kavramları arasında önemli farklar olduğundan da bahsedilmiştir. Yirminci yüzyılda liderlik konusunda çeşitli fikirler ortaya çıkmış ve liderliğin değişik tanımları yapılmıştır. Liderlik tanımlarında ekseriyetle “görev, işbirliği, farklılaşma, ittifak, ortak gayeler, karşılıklı etkileme, ikna” gibi kavramlar bulunmaktadır (Gedikoğlu, 2015).

Şekil 1

Liderliğin Tanımları. (Hughes vd., 1999; Erçetin, 1998; Zel, 2006; Koçel, 2005).

Cooley, 1902	Sosyal hareketin merkezinde olabilmektir.
Mumford, 1906	Grup içerisinde bir kişinin ön planda yer almasıdır.
Bogardus, 1934	Yalnızca kişilik ve grup olayları değil aynı zamanda birçok kişinin zihinsel odağı ve bu odakta bazı kişilerin, diğerlerinin üzerinde etkin olduğu varsayılan bir süreçtir.
Kilbourne, 1935	Beğenilen kişilik özelliklerinin pek çoğuna sahip olduğunu ortaya koyabilmektir.
Knickerbocker, 1948	Grup takiler ve onların gereksinimlerini karşılayacak tüm araçları kontrol altında tutan kişi arasındaki işlevsel bir ilişkidir.
Koontz ve O'Donnel, 1955	İnsanları ortak bir amaç için etkilemektir.
Hempfill ve Cons, 1957	Ortak bir amaç için grubun davranışlarını yönlendirmek amacıyla bireyin sergilediği davranışlardır.
Weschler ve Massarik, 1961	İletişimin olduğu bir ortamda, belirlenmiş hedeflere ulaşmak üzere yönlendirilmiş kişiler arası etkileşim sürecidir.
Stogdill, 1974	Karşılıklı davranış ve fikir birliği ile yapıyı harekete geçirmek ve bu hareketi sürdürmektir.
Dubrin, 1978	Hedefleri gerçekleştirmek için uğraşanları duruma göre uyarlayıcı, onların sorunlarını cevaplayıcı bir roldür.
Katz ve Kahn, 1978	Örgüt üyelerini, performans göstermeye güdüleyecek etki fazlalığı yaratmaktır.
Rauch ve Behling, 1984	Belirli bir amacı yerine getirmek için örgütlenmiş bir grubun davranışlarını etkileme faaliyetidir.
Bennis ve Nanus, 1985	Görüşleri, eylemleri ve eğilimleri etkileme, yönlendirme ve yönetmedir.
W. Pagonis, 1992	Belirli bir hedef için; uzmanlık, empati gibi aktif, önemli ve bütünleşen davranışlar sergileyerek insanları etkileyebilmektir.
G. R. SullivanM. V. Harper, 1996	Amaç, kültür, strateji, temel kimlikler ve kritik süreçler gibi örgütü var eden ussal ve iyi düşünülmüş eylemleri yönetmek, geleceği yaratmak ve ekip oluşturmaktır.
Tosun, 1987	Ortak bir amaç etrafında toplanmış bireyler ve onların davranışlarını belirleyen lider arasındaki ilişkidir.
Koçel, 1999	Belirli şartlar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirme sürecidir.
Eren, 2001	Bir grup insanı belli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için onları harekete geçirme bilgi ve yeteneklerin tümüdür.

Liderliğin Tarihçesi

Liderlik kavramının tarihçesini kısaca incelemek gerekirse, 'lider' terimi tam olarak kullanılmasa da; Beş bin yıl öncesine dayanan Mısır hiyerogliflerinde lider (seshamu) ifadeleri, bir toplum veya grubun lideri, sembolü veya lideri anlamında kullanılmış; Yine Yunan edebiyatında İlyada'daki kahramanların ve liderliğin özelliklerinin anlatıldığı, Platon ve Aristoteles ile bağlantılı olarak "filozof kral" ifadelerinin aslında lider kavramlarını tanımlamaya çalıştığı ifade edilebilir (Erel, 2008).

Liderin Özellikleri

Günümüzde çalışanların liderde görmek istediklerinin başında güven gelir. Liderine güven duygusu hissetmeyen üyelerinin daima toplum ya da örgüt içinde bulunmaları mümkün değildir. Bundan dolayı seyirciler kendilerini güvende hissedebilmelidir. Bir sorun olduğunda lider öne çıkıp sorunlara çözüm önerebilmelidir. Liderlerin problem çözmedeki başarıları arttıkça takipçilerinin gözünde yerleri güçlenmektedir (Donuk, 2007).

Araştırmacılar liderde bulunması gereken özellikleri şöyle ifade etmişlerdir: Örgütün tüm üyelerinin örgütün zayıflıklarını görmesini sağlamak ve gerekli davranışları geliştirmek. Kendini güçlü hissedebilmek, olabilecek sorunları önceden fark edebilmek. Üyelere istediklerini değil, gerçekten ihtiyaç duydukları fırsatları verin. Grup üyelerine, onları lider yapan özelliklerden yararlanarak özgünlüğünüzü gösterin. Liderler duygusal zekalarını empati yapabilme, çözüm merkezli olma, ortaya çıkabilecek vaziyeti hissetme ve öz farklılıklarından yararlanma vb. özelliklerle meydana getirirler (Kantos, 2011).

Liderliğin Önemi

Gençler hayattaki değişim ve gelişmelerden etkilenen kesimin başında gelmektedir. Ancak kendi değerlerini araştırmakta, keşfetmekte ve hatta kendilerini yönetmekte zorlanırlar. Gençleri bu tür sorunların üstesinden gelmek, geleceğe daha ustaca hazırlanmak önemli hale gelmiştir. Bu nedenle liderlik kriterlerinin belirlenmesi, gençlerde liderlik kapasitesinin oluşturulmasının önemli olduğu söylenebilir.

Dünya koşullarının değişmesiyle beraber toplumun liderlik düşüncesinin farklılaşması nedeniyle, liderlik özelliği sergileyen bireylerin görevleri bu haliyle önem arz etmektedir. Üst düzey yöneticilerden umulan sorumlulukları en iyi şekilde uygulayabilmeleri liderlik özellikleri ile doğru orantılıdır. Liderlik özelliklerine sahip olmaları üst düzey yönetici olmaları için gereklidir (Bünyamin, 2004).

Liderlik Kuramları

Liderlik kavramıyla alakalı birçok bilimsel araştırma ve çalışma hem teorik hem de uygulamalı olarak incelenmiştir. İlk bilimsel çalışmalarda, oluşan liderlik kavramı, liderlerin kendine özgü kişisel özelliklerinin bir olgusu olarak tanımlanmıştır. Ancak daha sonraki dönemlerde gelişen çeşitli durumlar sonucunda sadece bireysel özelliklerin bu kavramın liderlik kavramını tanımlayamayacağı görülmüş, diğer yandan kişilerin davranışlarına yönelik bazı araştırmalar yapılmıştır. Yönetim süreçlerinde liderler ancak bir noktadan sonra yöneticilik alanında liderlerin bu özelliklerinin istenilen düzeyde olmadığı görülmüş ve liderlerin davranışlarında vaziyetin mühim olduğu görülmüştür. Bu durumlar üzerine farklı çalışmalar yapılmış ve bu çalışmalar devam etmektedir (Begeç, 1999).

Liderlik konusundaki araştırmalar ve bu konudaki teoriler devam etmekte ve örgütsel davranış konusunda önemli yer tutmaktadır. Liderlik konusunda yapılan araştırmalar neticesinde meydana gelen teori ve örneklerin hepsi konuyu çeşitli yönlerden araştırmış, farklı neticeler üretmiştir (Taşkıran, 2011). Bunun üzerine liderlikle alakalı kuram ve yaklaşımlar çeşitli biçimlerde tasnif edilmektedir. Bu bölümlendirme ekseriyetle şu şekilde ele alınmıştır (Gün & Arslan, 2018):

- Esasen lider özellikleri teorisini merkezine alan çalışmalar
- Davranışsal özellikleri araştıran (1950 – 1960)
- Durumsal (1950 – 1980)
- Modern liderlik yaklaşımları (1980 ve sonrası).

Şekil 2

Liderlik Kuramları (Komives vd., 2004).

1- ÖZELLİKLER YAKLAŞIMI 1907-1947	Varsayımlar: -Bir liderin olağanüstü ya da kendisine lütfedilen özellikleri mevcuttur. -Bazı kişilerin doğal bir idare yeteneği mevcuttur. -Liderleri, diğerlerinden ayıran bireysel özellikleri vardır. Eleştiriler: -Koşullar dikkate alınmaz. -Birçok kişisel özellik, ölçmek ya da gözlemek için soyut veya belirsizdir. -Araştırmalar kişisel özellikleri liderlik etkinliğiyle ilişkilendirmez. -Birçok kişisel özellik çalışması, liderlik davranışlarını ve takipçilerin motivasyonunu ilişkisel değişken olarak ihmal eder.
2-DAVRANIŞSAL YAKLAŞIM 1950-1960'lar	Varsayımlar: -Liderliğin yalnızca bir yolu vardır. -İnsanlara, üretime ve yapıya yüksek ilgi duyan liderler daha etkindir. Eleştiriler: -Durumsal değişkenler ve grup süreçleri dikkate alınmaz; belirli liderlik davranışlarının etkinliğine dair gerçekleştirilen çalışmalar başarısızdır.
3- DURUMSALLIK YAKLAŞIMI 1950'ler ve 1980'lerin başı	Varsayımlar: -Liderlerin şartlara göre davranışları farklıdır. -Liderin kim olacağını belirleyen koşullardır. -Farklı durumlar için farklı liderlik özellikleri gereklidir. Eleştiriler: -Birçok olumsuzluk teorisinin muğlak olması, belirgin ve sınanabilir önermeler yapılabilmesini zorlaştırır. -Teoriler kesin ölçütlere sahip değildir.
4-MODERN LİDERLİK YAKLAŞIMI Etik/Karizma 1920'lerin ortası-1977 sonrası	Varsayımlar: -Liderlik süreci bir etki ya da sosyal mübadeledir. Eleştiriler: -Lider-takipçi etkileşimine karizmanın tesiri üzerine daha fazla çalışmaya ihtiyaç duyulmaktadır.
İlişkisel (Dönüştürücü) Liderlik Hizmetkâr Liderlik Takipçilik Teorisi 1978'den günümüze	Varsayımlar: -Liderlik ilişkisel ve paylaşılan bir süreçtir. -Takipçiliğe önem verilmelidir. Eleştiriler: -Araştırma eksikliği mevcuttur. -Karizmatik ve dönüştürücü liderliğin benzerlik ve farklılıkları hakkında daha fazla açıklamaya ihtiyaç vardır. -İşbirliği, değişim ve yetkilendirme sürecinin gerçekleştirilmesi ve ölçülmesinde yaşanan zorluklar mevcuttur.

Liderliğin Özellikler Yaklaşımı

Liderlik konusunda ortaya çıkan ilk yaklaşım teorisidir. Bu kuram, liderliği diğerlerinden ayıran farklı fiziksel ve psikolojik özelliklere sahip olduğunu kabul eder ve liderliği buna göre değerlendirmeye ve açıklamaya çalışır. Başka bir deyişle, bir kişinin bir grubu yönetmesi ve o kişinin farklı özelliklere sahip olmasından kaynaklanmaktadır (Çemberci, 2003).

Özellikler teorisine göre belirlenen özelliklerin tamamı, incelenen liderlerin hepsinde görülmemektedir. Bazı durumlarda, özelliklere sahip bireylerin lider olamayacakları gözlemlenmiştir. Bu nedenle liderde hangi özelliklerin kesinlikle bulunduğu konusunda net bir karar alınamamıştır. Bu teori, hem ortak özellikler üzerinde bir fikir birliği olmaması hem de liderin davranışını etkileyen durumsal olayları ve çevreyi göz ardı etmesi nedeniyle zamanla popülaritesini kaybetmiştir (Horner, 1997).

Özellikler kuramı liderliği zeka, yönetsel yetenek, özgüven, kabiliyet ve realite gibi şahsın çeşitli psikolojik ve fizyolojik özellikleri ile betimlenmektedir (Barutçugil, 2014).

Şekil 3

Özellikler Teorisine Göre Liderin Sahip Olması Gereken Özellikler (Sabuncuoğlu & Tüz, 2008).

Fiziksel Özellikler	Yaş, cinsiyet, boy, ırk, aktivite, hitabet, etkileme, güç.
Düşünsel Özellikler	Zekâ, bilgi, yetenek, dikkat, inisiyatif kullanma, ileri görüşlü olma, ikna kabiliyeti, gerçekçi olma, kararlılık.
Duygusal Özellikler	Seven ve sevilen olma, güven duygusu, algılama, hırs, yüksek başarıma duygusu, kendini kontrol etme.
Sosyal Özellikler	Arkadaşlık kurma yeteneği, etkili iletişime açık olma, dışa dönük kişiliğe sahip olma, baskın karaktere sahip olma.

Liderliğin Davranışsal Yaklaşımı

Liderlik araştırmaları ve açıklamaları neticesinde meydana gelen diğer yaklaşım ise davranışsal yaklaşımdır. Davranışçı yaklaşımın özellikleri, yaklaşımın uygunsuzluğuna tepki olarak ortaya çıkmıştır. Davranışçı yaklaşımın gayesi, davranışların nasıl tesirli bir lider oluşturabileceği, liderin etkin bir lider olmak için ne şekilde davranması gerektiği ile ilgilidir (Yılmaz, 2014).

Lider özellikleri yerine liderlik sürecinde sergilediği tutum bu teorinin ana unsurudur. Liderin astlarıyla münasebeti, işçilere görev verip vermemesi, bir hedefe yönlendirmesi ve o amaca ulaşmak için yaptığı proje ile o projeyi hayata geçirmesi vb. davranış incelenip, liderin etili olup olmadığı bu faktöre bakılarak ölçülmüştür (Owens, 1981).

1950'ler-1970'ler boyunca popülerliğini koruyan davranışsal liderlik kuramına göre sonuca götüren en temel etmen özelliklerimiz değil, liderlik ederken gösterdiğimiz davranışlardır.

Liderin astları ile iletişimi, yetki devredip devretmediği, bunu nasıl planlayıp kontrol ettiği, hedef belirleme şekli gibi tutumlar liderin etkinliğini ön plana çıkaran önemli etmenler olarak kabul edilmektedir. Bu konuda çeşitli araştırmalar var. Bütün bu çalışmalar liderlik stillerinin tayin edilmesinde yol gösterici olmuştur (Çetin & Beceren, 2007).

Iowa araştırması.

Kurt Lewin (1943) ve Iowa Üniversitesi'ndeki meslektaşları tarafından yapılan araştırma, üç liderlik stilini tanımlar. Bunlar otokratik, demokratik ve laissez-faire liderlikleridir. Lewin, hangi modelin daha çok etki edebileceğini araştırdı. Bu araştırmalar, demokratik liderliğin işin yapılmasında nitelik ve nicelik olarak katkı sağladığını göstermiştir (Şimşek, 2005).

Ohio State Üniversitesi araştırması.

Bu yaklaşımla ilgili başka çalışmalara da temel teşkil eden bu araştırma, 1945 yılı sonlarında başlayan çalışmalar 1950'li yıllara kadar devam etmiş, birçok düşünce geliştirmiştir. Psikoloji, sosyoloji, iktisat bölümlerinden araştırmacı bir araya gelerek LBDQ (Lider Davranışı Tanımlama Anketi) adlı bir anketle çeşitli grup ve durumlarda lider davranışını analiz etmek istediler (Balekoğlu, 1992).

Liderlik davranışını ölçmek için Ohio State Üniversitesi'nde yapılan araştırmalar sonucunda farklı ölçekler (LBDQ, SBDQ, LOQ, LBDQ XII, vb.) geliştirilmiştir. Ancak ölçekleri kullanan çalışmalar, liderlik tutumları ile performans arasındaki ilişki geçerli ve güvenilir sonuç ortaya çıkarmamıştır. Çalışan memnuniyeti ve liderlik davranışı, tek tutarlı ve saygın ilişki olmuştur (Özşahin, 2011).

Michigan Üniversitesi araştırması.

Örgütün performansını ve güvenliğini arttırmada etkili olan lider davranışını belirlemek amacı ile 1950'lerde Likert öncülüğünde gelişmiştir. Araştırmalar neticesinde lider davranışları, vazife odaklı ve işçi merkezli olarak ikiye ayrılmaktadır. Görev odaklı liderler, ekip üzerinde uyguladıkları baskı ile verimliliği artırmayı hedeflerken, işçi merkezli liderler ekibin duygu ve fikirlerini önemseyerek çalışma ortamını olumlu duruma getirme amacındadır. Lider, görev odaklı ve işçi odaklı olmayacağından dolayı, işçi odaklı liderin başarılı ve verimliliği yükseltici

bir role sahip olduğu, görev odaklı liderin ise verimliliği azaltıcı bir role sahip olduğu düşünülmektedir (Eren, 2012; Keçecioğlu, 2003).

Blake ve Mouton yönetim gözeneği modeli.

Söz konusu teorileri araştıran Robert Blake ve Jane Mauton, Yönetim Stili Gözeneği (Managerial Grid) adını koydukları matris oluşturdular. Yöneticilerin davranışlarını oluşturdıkları matris ile tasvir edebileceklerini ve bu matrisi kullanarak yöneticilerin tutumlarında değişiklik meydana getirebilecekleri iddiasında bulunmuşlardır (Dereli, 1976).

Bu örnekte yöneticilerin odaklandığı etmenler üretim odaklı olup aynı zamanda insan odaklıdır. Her bir boyut 1'den 9'a kadar derecelendirilmiştir. 1 düşük notu, 9 ise yüksek notu göstermektedir (Koçel, 2015).

Bu modelde gözeneğin eksenleri isimlendirilmiştir. Yatay eksen üretim odaklı, dikey eksen ise insan odaklı olarak adlandırılmaktadır. Sonuç olarak 5 ayrı liderlik tarzı ortaya çıkmıştır (Taşkıran, 2011).

Şekil 4

Blake ve Mouton Yönetim Gözeneği (Çelik, 2007).

İşgörene İlgisi	Çok	9	1,9							9,9
	8									
	7									
	6									
	5					5,5				
	4									
	3									
	2									
	Az	1	1,1							9,1
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
		Az		Üretime İlgisi				Çok		

Douglas McGregor X ve Y kuramı.

1960'lı yıllarda Douglas McGregor'ın araştırmaları sonucunda liderlerin tutumlarını belirleyen en önemli unsur, liderlerin birey davranışlarına ilişkin hipotezleridir. Klasik yönetim anlayışının bir etkisi olarak önce “Teori X”i geliştiren McGregor, daha sonra insan ilişkilerini dikkate alan “Teori Y”yi geliştirmiştir (Eren, 2012).

"X" teorisine göre bireyler çalışmayı sevmezler ve sorumluluk almazlar. Kendi çıkarları önce gelir. İş görenler yönetilmek ister ve kurumsal hedefler onlar için önemli değildir. Bu nedenlerle iş görenin korkutulması, cezalandırılması, yönlendirilmesi ve kontrol altında tutulması gerekmektedir (Bolden vd., 2003).

"Y" teorisine göre çalışmak doğaldır. Bireyler, doğru koşullar sağlandığında sorumluluk almaktan çekinmezler ve sorunları çözmek için özgün çözümler önerirler. Bireyler yaratıcı, yenilikçi ve aynı zamanda öz değerlendirme ve öz yönetim becerilerine sahiptir (McGregor, 1991, akt. Karip, 2014). "X teorisi" yönetsel sorunların kaynağını çalışanlarda ararken, "Y teorisi" sorunların çözümünü yönetimin kendisinde arar (Aslan, 2019).

Rennis Likert sistem 4 modeli.

Michigan Üniversitesi araştırmalarına katılanlardan Rennis Likert, liderlik tarzları üzerine bir araştırma yapmış ve bu çalışmaya göre liderlik tarzlarını dört grupta toplayarak Sistem 4 modelini geliştirmiştir. Likert tarafından geliştirilen 4 liderlik stili; Liderlerin astları ile olan ilişkilerinin özelliklerini aşağıdaki tabloda görselleştirmek mümkündür.

Şekil 5

Rennis Likert'in Sistem 4 Modeli (Yılmaz, 2008).

LİDERLİK DEĞİŞKENİ	SİSTEM-1 (İSTİSMARCI OTOKRATİK)	SİSTEM-2 (YARDIMSEVER OTOKRATİK)	SİSTEM-3 (KATILIMCI)	SİSTEM-4 (DEMOKRATİK)
ASTLARA OLAN GÜVEN	Astlara güvenmez	Hizmetçi ile efendisi arasındaki gibi bir güven anlayışına sahiptir.	Kısmen güvenilir fakat kararlarla ilgili kontrole sahip olmak ister.	Bütün konularda tam olarak güvenir.
ASTLARIN ALGILADIĞI SERBESTİ	Astlar iş ile ilgili konuları tartışmak konusunda kendilerini hiç serbest hissetmezler.	Astlar kendilerini fazla serbest hissetmezler.	Astlar kendilerini oldukça serbest hissederler.	Astlar kendilerini tamamı ile serbest hissederler.
USTUN ASTLARLA OLAN İLİŞKİSİ	İşle ilgili sorunların çözümünde astların fikirlerini nadiren alır.	Bazen astların fikirlerini sorar	Astların fikirlerini alır ve onları kullanmaya çalışır.	Daima astların fikirlerini alır, onları kullanır.

Likert araştırması, oldukça üretken ekiplerin Sistem 3 ve Sistem 4 yönetiminde olduğunu göstermektedir; istenileni düşük ekiplerin Sistem 1 ve Sistem 2 yönetiminde olduğunu ortaya koymuştur (Koçel, 2014).

Liderlik Tarzları

Liderlik literatüründe tek fikir olmayıp, her organizasyonun ve grubun, gruba uygun bir liderlik tarzı bulunmaktadır. Geçmişten şimdiye kadar liderlik üzerine çalışmalar, çevre koşullarını, liderlik sürecini, liderin bireysel özelliklerini önemseyen çeşitli liderlikler ortaya çıkmıştır (Çelik ve Sünbül, 2008). Literatür incelemesi neticesinde aşağıda birkaç liderlik stili bulunmaktadır:

Otokratik liderlik.

Otokratik liderlik, bireysel karar veren ve bütün gücü kendi içinde barındıran bir yapıdadır. Böyle lidere göre iyi çalışan kişi, söyleneni itiraz etmeden yapan kişidir (Yukl, 1994).

Otokratik liderler, takipçilerini her zaman yoldan uzak tutarlar. Sadece üst kademelerin talimatlarını sorgusuz sualsiz yerine getirmeleri gerekmektedir. Tüm idari yetkiler liderde toplanmıştır (Eren, 2001).

Otokratik liderler, yalnızca kendi yargılarını önemseyen, birlikte oldukları ekibin planlarını ve hedeflerini belirleyen, tek kişinin hakimiyetinde olan kişilerdir (Islam vd., 2017). Otokratik liderler, ekiptekilerin talep ve ihtiyaçlarını görmeme eğilimindedir. Genellikle verilen görevleri yerine getirmek isteseler de istemeseler de ekip üyeleriyle fikirlerini paylaşmadan bir amaç ya da görev verirler (Keçecioğlu, 2000). Otokratik liderliğin faydalarından biri de liderlerin iyice odaklanması, etkisi yüksek ve hızlı karar vermesi ve zaman kaybetmeden istenilen amaca ulaşmasıdır (Türksoy, 2010).

Otokratik liderliğin en önemli dezavantajı; Liderin aşırı benmerkezci bir tavır sergilemesi, ekipteki çalışanların isteklerini göz ardı etmesi olarak görülür. Bu sebeplerden dolayı işçilerin çalışma şevkleri olumsuz etkilenmekte ve ekip üyelerinde psikolojik tatminsizlik oluşmaktadır. Memnuniyetsizlik durumu, çalışanların patronlarına küsmelerine, çalışma isteklerinin kırılmasına ve takımda kaosa neden olur. Bu durum çalışanlar üzerinde otorite kaybına da sebep vermektedir. Bir diğer dezavantaj ise yalnızca liderin misyonu, planları ve stratejilerinin dikkate alınmasıdır. Bu durum çalışan verimliliğini ve özgüvenini azaltmaktadır. Ekipteki kişilerin istek ve talepleri karşılanmadıkça düşünmeye ve fikir vermeye gerek olmadığını anlarlar ve bu durum normalleşir. Otokratik liderler tarafından yönetilen organizasyonlarda kurumsal yenilik uygulamaları asgari düzeydedir (Hicks & Gullett, 1981).

Demokratik liderlik.

Neoklasik dönemde yönetim faaliyetinde insan ilişkilerine önem veren, demokratik, katılımcı liderlik tarzı yaygınlaşmıştır. Bu tür lider sadece bireysel başarılarıyla değil, çalışanların fikirlerini alarak da çalışır. Lider, çalışanlarına her konuda güvendiğinden dolayı onları planlama, karar alma, düzenleme etkinliklerine katılmaya yöneltir. Bu stilde, işçilerin katıldıkları fikirleri destekleyeceğine, böylece grubun verimliliğini artıracasına inanılmaktadır. Çalışanlar inisiyatif kullanır, risk alır, akranlarıyla özgürce iletişim kurar. Bu tür bir liderlik, işbirliğini teşvik eden bir ortama, yöneticiler ve işçiler arası olumlu ilişkilerin ortaya çıkmasına, daha yüksek moral ve içsel doyuma yol açabilir (Thompson, 1998).

Demokratik liderler, gruptaki bireylerin kişisel arzularına, eğilimlerine ve yeteneklerine önem gösterirler. Liderler sorumluluğu tekelinde toplamaktansa dağıtmayı doğru bulurlar. Ayrıca bu liderler, ekip içinde statü ve ayrıcalık farklılıklarının meydana gelmesini önlemeye çalışırlar (Çelik, 2003).

Demokratik liderlik tarzı içinde iş görenlerin kararlara katılımlarından dolayı, örgütsel esnekliği ve üzerlerine aldıkları sorumluluk duygusunu artıran ve yeni fikirlerin meydana çıkmasını destekleyen bir iklim yaratılmaktadır (Goleman, 2000).

Demokratik liderlik stilinin sergilendiği zamanlarda iş kapasitesi yüksek olur. Grup üyeleri bu yönetim biçimini olumlu algılar ve ekip içi ilişkiler dostça kurulur (Zuchowski, 2015). Örgütler için demokratik liderliğin en büyük yararı, vizyon sahibi bir liderin, takipçilerinin bu vizyona ulaşmak için yeni fikirler üretmelerine izin vermesidir (Goleman, 2000). Diğer bir taraftan da demokratik liderlere sahip örgütlerde ortaya çıkan bu avantaj, çokselsliliğin örgütsel karar alma süreçlerini yavaşlatması ve zaman kaybettirmesi gibi sorunlar da yaratabilmektedir (Taşdemir, 2009).

Serbest bırakıcı (özgürlükçü) lider.

Bu liderlik tarzında güç, sorumluluktan, otoriteden ve otoriteden kaçınmakla ilgilidir. Kendi kendilerini yönetmelerini ve kendilerini kontrol etmelerini bekleyerek astlarını kendilerine bırakırlar. Bu yönetim türünde, çalışanlara ulaşılmak istenen hedef gösterilir ve daha sonra bu hedefe ulaşmak için tam bir özgürlüğe sahip olurlar. Daha eğitilmiş, eğitilmiş, deneyimli ve sorumluluk sahibi bireylerde etkili olabilse de, çalışanların özgüvenini artırması, işi yaparak öğrenmesi, farklı yollar araştırıp deneyip baskı hissetmemesi bu liderlik örneğinin olumlu yönleridir. aksine bilgi ve tecrübesi az olan, sorumluluk duygusu yüksek olmayan birinin onun üzerindeki etkisi çok az olabilir ve hatta riskler doğabilir. Buradan kontrolsüz bir

ekip ve organizasyonun yaratabileceği bir kaos durumunun doğması mümkündür (Şahin vd., 2004).

Bass'a (1997) göre serbesiyetçi liderlik, dönüşümcü liderliğin bir boyutu ve liderlik davranışı olmayan bir parçasıdır. Lider sorumluluk almaktan uzak durduğunda, lidere ihtiyaç hissedildiğinde liderlik davranışı göstermediğinde, astlarından gelen yardım isteklerini dikkate almadığında ve önemli konularda fikir sunmadığında ortaya çıkar. Bu liderlik tarzında, etkileşimli liderlikte tanımlandığı gibi lider ve takipçileri arasında karşılıklı kazanan bir ilişki yoktur. Lider, takipçilerini motive etmeye, onların ihtiyaçlarını tanımaya ve tatmin etmeye çalışmaz (İbicioğlu vd., 2009).

Şekil 6

Liderlik Tutumları (Straub ve Attner, 1993).

Otoriter Liderlik	Demokratik Liderlik	Serbest Bırakıcı Liderlik
1.Tüm stratejiler önder tarafından tespit edilir.	1.Tüm stratejiler önderin yönlendirmesi ile grup tartışması ve kararı ile belirlenir.	1. Liderlerin en az katılımı ile bireylere ve gruba kararlarında en geniş özgürlük tanınır.
2. Teknikler ve eylem stili her zaman güce sahip olan tarafından bildirilir. Gelecekte olacaklar daima soru işaretidir.	2.Tartışarak eylem perspektifi gelişmiştir. Gruptakiler hedefe giden basamakları görür ve teknik destek gerekirse önder iki ya da daha çok olanak süreci önerir.	2. Önder tarafından farklı maddeler elde edilir ve kendisinden yalnızca bu bilgiler elde edilebilir. Görevin diğer kısımlarında bulunmaz.
3. Önder çoğu zaman görevleri ayarlar ve kime kimin destek vereceğini de söyler.	3. Kişiler kiminle görev yapacaklarını seçmeye tek başına karar verebilirler. Görevin nasıl sürdürülebileceği iş paylaşımının ne türde olacağı gruptakilere bağlıdır.	3. Önder asla müdahil olmaz.
4. Kişilerin görevlerini analiz ederken galip olan hep kendisidir. Aktif kişilere gösteri yapma haricinde yaklaşmaz.	4. Övme ve yermesinde objektiftir. Olayları baz alır. Grupta samimiyetle çok görev almadan bulunur.	4. Kendisine sorulmadı ise bir şeylerle alakalı değerlendirmede bulunmaz. Olayları düzeltmek gibi durumlara girmez.

Dönüşümcü liderlik.

Dönüşümcü liderlik temelleri, Bass ve Burns teorisine dayalı araştırmalara dayanmaktadır. Bu teoriye bakıldığında, dönüşümcü lider dört davranışsal etmeden oluşmaktadır. Bu etmenler etkileycilik, entelektüel teşvik, ilham ve şahsi ilgidir. Bu etmenler çalışanları pozitif olarak etkilemektedir (Owen vd., 2011).

Dönüşümcü liderler, kurumun başarısını olumlu yönde etkiler, birlikte çalıştıkları kişilerin bireysel performanslarını artırır ve kurumsal performansı etkiler. Dönüşümcü lider,

amaçlanan dönüşümü gerçekleştirmek için çalışanların eğitimini destekleyerek gerekli donanımı sağlamayı amaçlar (Karip, 1998).

Dönüşümcü liderlik stili, ekipte kilerin yöneticiden etkilendiğinde yeni bir bakış açısına yönelmelerini, problemleri çözüme kavuşturmak için atak yapmalarını, örgütün ulaşmak için ihtiyaç duyduğu hedeflere kavuşmak için çaba göstermelerini ve kendi gelişim süreçlerinde değişikliklere açık olmalarını amaçlar (Ceylan vd., 2005).

Vizyoner liderlik.

Vizyon kelimesinin önemi ile birlikte vizyoner liderlik tarzı ortaya çıkmıştır. Vizyon, geleceğin imajını çizmek olarak adlandırılır (Dinçer, 1998).

Vizyoner liderin üç mühim durumundan söz edilebilir (Çelik, 1997). Bu durumlar aşağıdaki gibidir:

- Yolu gör; Lider, sezgi gücüyle yarını yorumlar. Öngörülerini için projeler yapar ve geleceği aydınlatır. Vizyoner lider ilerin krokiğini çıkarır. Bu kroki ileriye giden yöntemi vurgulamaktadır.
- Yolda yürü; Vizyoner lider geleceğin haritasını gördükten sonra kararlılıkla o yolda yürür. Manzara, yolda yürüyerek elde edilir. Haritalanan yol ile gözlenen yol farklıysa vizyona ulaşamaz.
- Yol ol; Bu kaynakla lider işbirlikçilerini de peşinden sürükler, yani yol olur ve hedefe doğru gider.

Karizmatik liderlik.

Max Weber karizmatik liderlikten söz eden ilk kişi olup, 1947 yılında karizmatik liderlik karakterine sahip bireylerin diğerlerinden farklı olarak daha üstün nitelik ve güce sahip olduğunu söylemiştir (Baltaş, 2006).

Liderin tutumlarının takipçiler tarafından kahramanca ve sıra dışı olarak nitelendirilmesine dayanır. Karizmatik liderler, arkalarında çalışan kişileri sorgusuz sualsiz sürüklemeye yeteneğine sahiptir. Bunu kendilerinden sonra insanları tahrik etmek ve rol model olmak gibi kaynaklarıyla yapabilirler. Ancak lideri mükemmel kabul etmek, hatalarını görmezden gelmek, kişisel fikirlerini çalışanlara aktarmak gibi eleştiriler bu liderlik özelliklerine yöneltilen eleştirilerin başında gelmektedir (Akgemci, 2008).

Karizmatik liderlerin de olumlu davranışları vardır. Davranış değişikliği yaygındır. Kendilerini içinde buldukları duruma ilişkin farklı izlenimlerden yararlanarak bunu

uygulamaya çalışırlar. Unvan için sıkıntı çekeceğini bile bile ön planda kalır. Çevresinde gördüğü fırsatları iyi değerlendirir. Var olan bir durumu değiştirmeye çalışır. İnsanlara bir şeyler anlatmayı kolaylaştıracak figüratif öğeler kullanır (Atlılar, 2002).

Karizmatik liderler genellikle toplumda veya grupta kriz zamanlarında ortaya çıkan, toplum tarafından güvenilen ve kabul edilen yüksek nitelikli insanlar olarak kabul edilir. Çünkü bu tür stresli ortamlarda insanlar kendilerini içinde buldukları güçlüklerden kurtarmak için liderler aramaktadırlar. Karizmatik liderler genellikle, toplum veya organizasyondaki kriz zamanlarında takipçilerinin güvendiği ve kabul ettiği üstün niteliklere sahip liderler olarak kabul edilir. Yeri gelmişken, böyle kriz zamanlarında, izleyenlerin inançları ve beklentileri ile liderin inançları ve beklentileri arasında bir paralellik vardır (Taşdemir, 2009).

Stratejik liderlik.

Stratejik liderlik, organize iş ve stratejik fikir yürütebilme kabiliyeti olan liderlik stilidir. Stratejik liderlik, gaye, kültür, ana kimlikler ve önemli süreçler gibi grupları temel manada var edebilecek olan, üzerine çokça kafa yorulmuş, mantıklı eylemlerin yönetimi ve gözetimidir. Vizyon tanımlama, geleceği görme, çalışanları yetkilendirme ve gerekli stratejik değişiklikleri gerçekleştirmek için esneklik kabiliyeti olarak ifade edilebilir (Akyüz, 2018).

Örgütlerde farklı özelliklere sahip kişiler birlikte çalışmaya devam ederler. Siyasi görüş, ırk, din, dil, tecrübe, eğitim vb. örgütsel hedefler, çok farklı özelliklere sahip çalışanları bir araya getirme gücüne haiz şahıslar stratejik lider görülmektedir. Stratejik liderler, örgütün amaçlarına ulaşması kadar, farklı niteliklere haiz çalışanların beklenti ve amaçlarının karşılanmasına da ihtimam gösterirler. Stratejik liderler reformist, destekleyici, başkalarına entegre olabilen, elemanları motive eden ve onlara değer veren, değişimi öngören, vizyon sahibi, teknoloji kullanımını savunan, paylaşılan ve uygulayan kişilerdir (Akca, 2020).

Hümanist liderlik.

Hümanist lider olarak nitelendirilecek kişinin en çarpıcı özelliği babacan (patrimonial) davranış sergilemesi ve koruyucu olmasıdır. Bu lider tipi ara sıra orta kademe çalışanların düşüncelerini alır ve duygusal rehberlikle takipçilerini motive eder. Ödül sistemini aktif olarak kullanan bu tür liderler, gerekli olmadıkça cezalandırma da yapmazlar (Şimşek vd., 2011).

Hizmetkâr liderlik.

Hizmetkâr liderlik, iş birliğinde olabilmeyi, yarını öngörmeyi, güvenilirlik aşlamayı, kulak vermeyi, güç ve otoriteyi etik olarak kullanmayı isteyen bir liderlik tarzıdır (Aslan & Özata, 2011).

Lider, çalışanları ortak bir amaç etrafında bir araya getirir ve onlara rehberlik eder. Çünkü liderler personeli yönlendirirken bilerek bir faaliyette bulunurlar yani onlara hizmet ederler. Hizmet anlayışı, hizmet etmenin yanı sıra sevgiyi, itibarı, müsamahayı, değerleri, değişim ve şekil değiştirmeyi içermektedir (Fındıkçı, 2009).

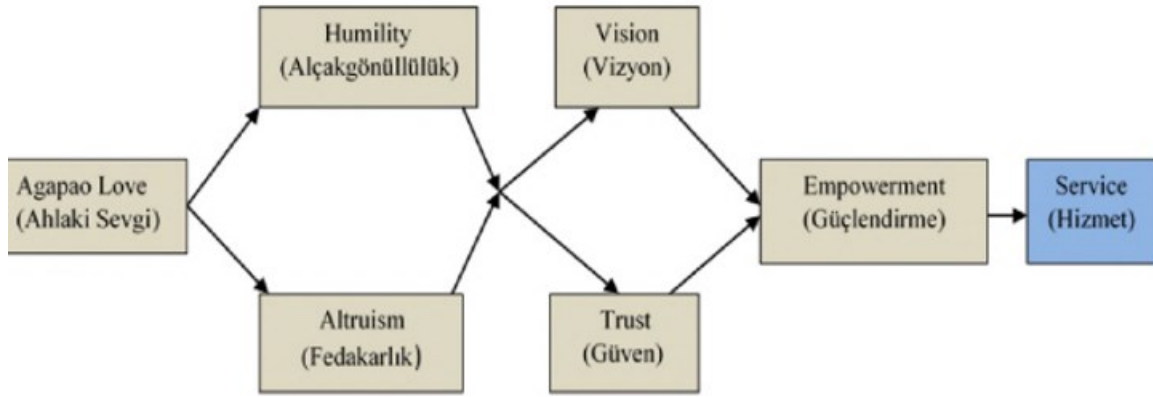
Hizmetkâr Liderlik kavramı ilk kez Robert Greenleaf'ın 1977 yılında yayınlanan "Hizmetkâr Olarak Lider" adlı çalışmasında şu şekilde kullanılmıştır:

"Hizmetkâr lider önce hizmetkârdır..." (Greenleaf, 1977).

Greenleaf, bir liderin köleliğini anlamak için, başkalarının bireysel gelişimine, sağlıklı, bilge ve bağımlı olmadan hareket edebilen özgür hizmetkârlar olup olmadığına, toplumdaki daha az ayrıcalıklı bireyler üzerindeki etkisine ve yararına ya da zararına bakılarak karar verilmektedir (Spears, 2004).

Şekil 7

Hizmetkar Liderlik (Patterson, 2003).



Etik liderlik.

Sosyal hayatta var olmak, hak sahibi olmak ve himaye etmek, eşit koşullara sahip olmak, değerlere ve normlara dayalı yazılı olmayan kurallar bulunmaktadır. Küreselleşmeyle birlikte diğer alanlarda olduğu gibi eğitimde de etik kuralların bozulduğu görülmektedir. Doğru ilkelerden ayrılan örgüt yöneticisi, etik olarak yönetilmeyen, yasa dışı işlerin de çalışanda görülmesi anlamına gelir. Etik kurallardan ayrılma, yönetici çıkmazından kurtulmak için ayrı yetenek gerektirmektedir (Akçakaya, 2010).

Etik liderliği düşündüğümüzde, rekabetin hakim olduğu spor ortamlarında (bilhassa müsabakalarda) ve her takım lideri (antrenör, takım kaptanı vb., bireysel sporlarda ise sporcunun kendisi ve antrenörü vb.) oyuncunun verimliliği, galibiyetleri, kayıpları, performansı ve kalitesinin çok önemli olduğunu varsayarsak; Başarılı olmak için liderin tüm grup üyelerinin

ihtiyaçlarını karşılayabilmesi gerekir. Rekabet ortamlarında lider, başarıya yönelik hedeflerin gerçekleşmesini sağlayan, uygun şartları yerine getiren, oyuncularını yönlendiren, takımı koordine eden ve denetleyen kişidir (malzemeci, antrenör yardımcısı, psikolog ve diğer işbirlikçiler). Bu nedenle etik liderlerle (oyuncular ve diğer çalışanlar) birlikte çalışanların hem antrenman hem de rekabet ortamında gösterdikleri performans başarıda önemli rol oynuyor. Bu bağlamda etik lider, yaptığı işte sorumluluğunu bilen, doğru, yanlış ayırımını yapan, özetle, ne yapmak gerektiğini en iyi bilen kişidir (Acar, 2011).

Otantik liderlik.

Bill George'a (2018) "Gerçek Kuzeyinizi Keşfedin" adlı kitabında otantik kelimesinin ne anlama geldiği sorulduğunda, "Benim için otantik olmak, liderliğin doğal bir yoluydu, ancak o zamanlar karizmatik liderler, liderliğin otantik olduğunu düşündüler. Farklı bir düşünce olarak bugün özgünlük, liderliğin altın standardı olarak görülüyor" şeklinde açıklama yaparak otantik liderliğin önemini vurguluyor. Otantik Liderlik Enstitüsüne (ALI) göre; "Kendini doğru ve açık bir şekilde ifade etmek, daha yüksek bir amaca yönelik motive olmak ve yüksek derecede bütünlük göstermek" olarak tanımlanmaktadır (Üzüm & Uçkun, 2019).

Otantik liderlik, dürüstlüğü ve şeffaflığı vurgulayan bir liderlik tarzıdır. Samimi ve kendine karşı dürüst olmanın yanı sıra başkalarına karşı açık ve şeffaf olmayı içerir. Otantik liderler, kendilerinin farkındadır ve kendi değerleri ve inançları hakkında güçlü bir anlaşıya sahiptir. Ayrıca vizyonlarını etkili bir şekilde iletebilir ve başkalarına ortak bir hedef doğrultusunda çalışmaları için ilham verebilirler.

Otantik liderliği işletmeler, okullar ve kâr amacı gütmeyen kuruluşlar dâhil olmak üzere çeşitli ortamlarda etkili olduğu gösterilmiştir. Araştırmalar, otantik liderlerin, otantik olmayan liderlere kıyasla daha yüksek düzeyde iş tatmini ve performansına sahip olma eğiliminde oldukları ve ayrıca daha düşük tükenmişlik ve işten ayrılma seviyelerine sahip olduklarını bulmuştur. Otantiklik kelimesinin anlamı psikolojik olarak bireysel özellikler/durumlar ve kimliklerle ilgili iken felsefi anlamı ise; Tarihsel olarak bireysel erdemler ve etik davranışla ilgili olduğu iddia edilmektedir (Novicevic vd., 2006).

Şekil 8

Otantik Liderlik Tanımları (Novicevic vd., 2006)

	YAZAR	TANIM
I. FELSEFİ ANLAMLAR	i. Bir Ahlaki Erdem Olarak Otantiklik	
	Baumaster, 1987	Sivil ve dini değerlere karşı ahlaki bir sorumluluk.
	Kierkegaard, 1996	Kişinin duygusal olarak anlamlı yaşam tarzının yansıması.
	Furtak, 2003	Kişinin dünyaya karşı duygusal uyumu.
	Pianalato, 2003	Bir kişinin emirlerini takip etmek ya da kalabalığı izlemenin "ortalamalığı" üzerinden doğan erdemli istek.
	ii. Etik Bir Seçim Olarak Otantiklik	
	Heidegger, 1927/1962	İçsel motivasyonu ve otantik seçimleri ile "kişinin kendini kazanması".
	Sartre, 1948	Kişinin alternatifleri seçme ve hedef düzenlemede, özel ilgilerini ve toplumsal sorumluluğunu dengeleme isteğinin ve yeteneğinin tanınması.
	Adorno, 1953	Bireyin kişisel gelişim talepleri ve başkalarında böyle bir kapasitenin gelişmesi için toplumsal sorumluluğuyla uyum içerisinde ilerici yolları arama kapasitesidir.
	Danzinger, 1997	Öz, ideal zihin ve ruh ile gerçek arasındaki bir farktır.
II. PSİKOLOJİK ANLAMLAR	iii. Özellik/ Durum olarak Otantiklik	
	Hoy ve diğ., 1996	Kişinin kendi inançlarının ifade etmesi kendi kararlarının sorumluluğun kabulü ile beraber gelmektedir.
	Goldman ve Kernis, 2002	Çelişen duygular ve hedefler kişisel büyüme deneyimlerini anlamlı bir şekilde artırır ve kişinin gerçek duygularının karmaşıklığı hakkında bilgi verir.
	Ryan ve Deci, 2002	Bireysel durum bireyler kendilerini yeterlilik, özgür irade ve ilişkililik için temel psikolojik ihtiyaçlarını tatmin eder şekilde kendilerini düzenlediklerinde ortaya çıkar.
	Kernis, 2003	Bireysel farklılığın psikolojik yapısı sadece kişinin güdülerinin ve kendisiyle ilgili tarafsız bilişlerinin özfarkındalığını değil aynı zamanda kişinin davranışsal ve ilişkisel seçimlerinin özgür iradesini yansıtır.
	iv. Kimlik olarak Otantiklik	
	Trilling, 1972	Kişinin sosyal rollerinin bireysel yargılarının kullandığı normlar diğerlerinin de onu yargılaması için kullanılabilir.
	Erickson, 1995	Kendini işaret eden terimlerde özel kimliklerimize eklediğimiz anlamlar.
	Harter, 2002	"Kişinin deneyimlerini sahiplenmesi" ve saklı düşüncelerine ve duygularına göre hareket etmesi.
	Peterson, 2005	Bunun bir kişi tarafından ya da bir kişi, bir şey ya da performans için yapıldığını ve aynı zamanda ilgili kişiler tarafından kabul veya ret edildiğini benimsemek.

Otantik liderlik, pozitif psikolojik kapasiteyi ve pozitif bir etik iklimi kullanarak ve teşvik ederek öz farkındalığı artırır, ahlaki bakış açısını içselleştirir, bilgiyi dengeli bir şekilde işler, liderin astları ile ilişkilerinde şeffaflığı sağlar ve gelişime açık bir kadro geliştirir ve liderlik davranışını etkinleştirmeyi ifade eder. Otantik liderlik davranışının çalışanların işe katılım, örgütsel vatandaşlık davranışı ve performans gibi tutum ve davranışlarını olumlu yönde etkilediği teorik akademik çalışmalarda ileri sürülmüştür (Walumbwa vd., 2010).

İş Tatmini

İş, şirketin amaçlarını gerçekleştirmek için belirli bir süre içinde, belirli insan ilişkileri çerçevesinde ve belirli bir ücret karşılığında gerçekleştirilen üretim faaliyetleridir (Sevimli & İşcan, 2005). Tatmin, arzulanan bir şeyin başarılması, içten gelen tatmin olarak yorumlanmakta ve arzu edilen bu durumun oluşmasından sonra ortaya çıkan mutluluğu ifade etmektedir (Biçkes vd., 2014). İş tatmini ise, çalışanın yaptığı işten, işi yönetenlerden, çalışanlardan ve işin işleyişinden duyduğu sakinlik ve iç huzur duygusudur (Piyal & Çelen, 2000).

İş tatmini, çalışanın işini değerlendirmesi sonucu oluşan hoş bir duygusal durumdur. Bireyin mesleki yaşamı veya çalıştığı çevre ve çalışma koşulları ile uyumunun neticesinde ortaya çıkan, iş görenin işine duyduğu tatmin duygusu ve olumlu tutumdur. Çalışanın iş hayatından, iş arkadaşlarından, yöneticilerinden ve iş organizasyonundan almaya çalıştığı sakinleştirici ve rahatlatıcı bir duygudur (Bağcı, 2018).

İş tatmini kavramı 1920'lerde yoğun araştırma konusu olmuştur, ancak konunun önemi 1940'larda kesin olarak anlaşılmıştır (Eğimli, 2009).

Temel olarak “iş tatmini” tanımları Locke ve Landy tarafından yapılmıştır. İş tatmininde şahıslar çalışma hayatında aldıkları mutluluğu anlatır. Landy, kişinin işinin içsel olarak takdir edilmesinden duyulan tatmini gösteren duygu olarak tanımlanmıştır (Keser, 2006).

Locke'a göre, bireyin mesleğinin veya iş deneyiminin değerlendirilmesi sizi mutlu eden veya memnun eden olumlu duygusal durum olarak açıklar (Yazıcıoğlu, 2010).

Çalışanların yaptıkları işle ilgili beklentilerinin bir sonucu olan iş tatmini, son yıllarda yapılan çalışmalarda insan kavramının ön plana çıkmasıyla birlikte değer kazanmaya başlamıştır. Bilimin ilerlemesi ile birlikte bilgi paylaşımı kolaylaşmış ve bu nedenle şirketin amaçlarına ulaşması ve devamlılığı açısından şirket yönetimi ve çalışanları için iş doyumu önemli hale gelmiştir (Özaydın & Özdemir, 2014).

İş tatmini araştırmaları, çalışanların sorunlarına ve çözümlerine, şirket içi iletişim ve etkileşimin artırılmasına, eğitim programlarının belirlenmesine, değişime ve gelişime açık bir yönetim planının yapılmasına, çalışanların işlerine ilişkin bakış açılarının belirlenmesine ve geliştirilmesine büyük katkı sağlamaktadır (Sencan vd., 2013).

İş tatmini, çalışanların bulundukları pozisyonlardaki performanslarını ve karlılıklarını etkileyebileceği için yöneticiler ve liderler tarafından analiz edilmesi ve ciddiye alınması gereken bir durumdur. Bu konu göz ardı edilir ve görmezden gelinirse psikolojik ve biyolojik sağlık sorunları, performansın düşmesi, devamsızlık ve işten ayrılma gibi olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir. Çalışanlar açısından iş tatminin önemi, iş tatmini aracılığıyla örgütsel

karlılık, işe devamsızlık, kendini işine adayamama, iş kazaları ve çatışmalarla ilişkilidir (Kök, 2006). Yönetimler ve liderler iş görenlerini iş tatmini açısından tatmin etmek için bazı çalışmalar yapmak zorundadırlar. Bu faaliyetler, işin çalışanlar için daha cazip hale getirilmesi, adil ücret ve terfi, çalışana daha fazla sorumluluk ve görev verilmemesi olarak değerlendirilebilir (Luthans, 2011).

İş tatmininin önemi.

Şirketlerde iş tatmininin önemi “verimlilik, yabancılaşma, geri çekilme, çatışmalar, iş kazaları” gibi konularla yakından ilgili olmasıdır. İş tatmini ile verimlilik arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalarda yüksek düzeyde pozitif bir ilişki saptanmasa da artan iş tatmininin şirket bazında artışa ve tüm şirketin başarısında artışa neden olduğu bulunmuştur (Bayrak, 2010).

İş tatminsizliği ile yabancılaşma arasındaki ilişki incelendiğinde, yüksek düzeyde etkileşim olduğu ve yabancılaşan çalışanların mesleği hayatlarının bir parçası olarak görmedikleri, kendilerini işin bir parçası olarak kabul etmedikleri ve bütünleşmek yerine yabancılaştığı dikkat çekmektedir (Başaran, 1998).

İşinden tatmin olmayan çalışanlar psikolojik olarak da mutsuz olmakta ve beklentilerini karşılayamadığı için umutsuzluğa düşmektedir. İş dünyasında beklentilerini karşılayamayan çalışanların iş performansları düşer ve yaşam doyumları düşer (Sevimli & İşcan, 2005).

Çalışanın iş tatminini sağlayacak faktörleri belirlemek ve çalışanlara uyarlamak yöneticinin sorumluluğundadır. Örgütler çeşitli psikososyal araçları kullanarak iş görenleri motive edip iş tatminini oluşturabilirler (Yürür & Keser, 2011).

İş tatminini etkileyen faktörler.

İş tatmini sadece çalışanın kendisi ile ilgili olmayıp maddi gelir, iş şartları, işin saygınlığı, güven, saygı, işbirliği, yönetim ve yönetsel tarzlar gibi birçok faktörle ilgilidir (Özbek, 2019).

İş tatminini etkileyen iç ve dış faktörler Porter ve Lawler (1968) iki bölümde tasnif etmiştir. İçsel memnuniyet faktörleri, başarı ve bağımsızlık hissi, özgüven duygusu, kazanma duygusu, geri bildirim, kontrol duygusu ve işten kaynaklanan farklı duygular gibi işin kendisiyle ilgilidir. Dışsal memnuniyet faktörleri doğrudan işin kendisiyle ilgili değildir. Dışsal memnuniyet faktörleri, övgü, çalışanlarla sağlıklı ilişkiler, memnun edici çalışma ortamı, yüksek maaş, refah vb. durumları içerir (Soysal & Tan, 2013).

İş tatmininin tam olarak nasıl oluştuğunu genellemek mümkün olmamakla birlikte iş tatmini etkileyen faktörler işle ilgili birçok durumdan oluşmaktadır. Bu faktörleri bireyin kendisinden kaynaklanabilecek faktörler ve çevresel faktörler olarak ikiye ayırmak mümkündür. Bu nedenle aynı işletmede çalışan bazı çalışanlar iş doyumunu yaşarken bazıları iş doyumsuzluğu yaşayabilmektedir (Çınar, 2019).

Bireysel faktörler.

Bireylerin kişisel özellikleri iş tatmini konusunda önemli bir rol üstlenmektedir. Örneğin, karamsar ve olumsuz tavırlara sahip kişiler, işle birlikte her durumdan şikayet edeceklerdir. İş tatmini, iş görenlerin maddi ve manevi doyumuna etki eder. Bu durum iş görenlerin psikolojik durumuna direkt etki eder (Ok, 2019).

İş tatmini ile karakteristik özellikler arasında anlamlı bir ilişki vardır. Örnek olarak; asabi ve çevresiyle iyi geçinemeyen kişiler genellikle iş doyumsuzluğu yaşarlar. Bu nedenle başkalarıyla uyumlu bir ilişki kuramazlar. Sonuçta, hayata bakışınız olumsuz. Karşıt bir görüşe göre ise özel hayatında mutsuz olan insanlar mutluluğu işlerinde ararlar. Ancak, çalışmalar bu görüşü doğrulayamadı. Aksine olumsuz tutum ve davranışların yaygınlaştığı ve neden-sonuç ilişkisinin belirlenemediği tespit edilmiştir. İş doyumsuzluğu kişinin hayatını mı olumsuz etkiler yoksa yaşam doyumsuzluğu iş doyumunu olumsuz mu etkiler? Iris ve Barrett (1972) tarafından yapılan araştırma sonuçlarına göre; kişi işinden memnunsa, işini önemsiyorsa hayatında mutlu olması beklenir. Kişi işinden memnun değilse işini önemsemez (Sevimli & İşcan, 2009).

Çevresel faktörler.

İş tatmini oluşturan çevresel faktörler; işin içeriği, maaş ve terfi fırsatları, sosyal etkileşim ve işin özellikleridir. Az ya da çok çalışanı olan işyerlerinde çalışanların iş tatmininin daha yüksek olduğu gözlemlenirken, daha büyük işyerlerinde taleplerinin yönetim tarafından görülememesi nedeniyle daha düşük iş tatmini yaşadıkları belirtilmektedir. Bu bağlamda büyük örgütlerde iş tatmininin düşük olması, çalışanlar arasındaki yakınlık ve dostluk duygularının gelişmemesinin önemli bir nedeni olarak gösterilmektedir (Solmuş, 2004).

İş tatminini artırmada en mühim ve etkili faktörlerden biri ücretlerdir. Maaş, çalışan için sadece maddi bir gelir olarak görülmemekte, aynı zamanda çalışanın işyerine yaptığı katkılarının bir karşılığı ve emeğinin ifadesi olarak görülmektedir. Bu nedenle elde edilen finansal getiri, çalışanın mesleki tatmini ile yakından ilgili bir faktördür. Çalışanın kazandığı paraya karşılık istediğini alamamasının, hatta aynı pozisyondaki bireyler arasında kıyaslandığında daha az gelir

elde etmesinin iş doyumunu olumsuz etkilediği görülmektedir. Öte yandan düşük veya yüksek maaş algısı, çalışanın yaptığı iş karşılığında hak ettiğini alma algısıyla doğru orantılıdır. Son araştırmalara bakıldığında, artan ücretlerle iş tatmininin önemli ölçüde arttığı ortaya çıkmıştır. Çalışanlar, ücret ve terfi sisteminin adil olduğuna inandıkları bir kuruluştaki çalışıyorlarsa, işe karşı olumlu bir tutum sergilerler. Çalışanın işe karşı tutumu, aldığı maaşın yeterliliği, ödenmesi gerekene ne kadar yakın olduğu ve ihtiyaçlarını ne kadar karşıladığı ile belirlenir. Ayrıca bireylerin iş yerinde yaptıkları işten dolayı ödüllendirilmeleri de iş doyumunun artmasında etkilidir (Akalp, 2003).

Spor Yönetimi

Spor.

Sporun Latince "dağılmak, birbirinden ayırmak" anlamına gelen "dissporate" ve "desport" kelimelerinden türediği ve ilk hecesinin aşınarak günümüze kadar "sport"a dönüştüğü iddia edilmektedir.

Tarihte sporun korunma, oyun, oyalama, işten izin, savunma-saldırı, ulaştırma, araçlı veya araçsız, takım sporları, organize spor müsabakaları, ulusal ve uluslararası organizasyonlar, eğitim, kalkınma, kültür, ekonomi, siyasi etkiler ve kişiler üzerinde, yön vermiş ve bireylerin varoluş faaliyetlerine katılmıştır (Fişek, 1985).

Spor, dengeli, estetik ve sağlıklı bir vücut için vücutta organik ve fizyolojik değişiklikler yaratan hareketler bütünü olarak da tanımlanmaktadır (Çağlayan, 2007).

Türk Dil Kurumuna göre spor; Bedeni veya zihni iyileştirmek için bireysel veya toplu olarak yapılan ve bazı kurallara göre uygulanan tüm eylemler olarak tanımlanır (Şahin, 2006).

Biçer'e (2017) göre spor, doğal çevreyi belirli kurallarla, aletli ya da aletsiz, birey kavramı içinde beşeri ortama dönüştürerek kazanılan becerilerin profesyonelleştirilmesiyle gerçekleştirilen sosyalleşme, toplumla bütünleşme, psikolojik ve fiziksel faaliyetlerdir. Boş zaman etkinliklerinin takım halinde ve tüm zamanı kaplayacak şekilde gerçekleştirilmesi Gelişim açısından rekabetçi ve dayanışmacı bir sosyokültürel olgudur.

Spor yönetimi kavramı.

Günümüz koşullarında spor yöneticiliği anlayışı, bir yandan ulusal ve uluslararası sahnede piyasa güçlerinin denetiminde sporun sanayileşmesi ve tek merkezden yönetilmesi, diğer yandan 'ulusal onuru sağlayarak ulusal bütünlüğü sağlar' ifadesinin ulusal olarak kullanılması, tek tip ve merkezi bir kullanım ihtiyacından doğmuştur (Karaköse, 2013).

Spor, bilim dalı olarak 21. Yüzyılda kabul görmektedir. Bütün bilim dallarında görüldüğü gibi kendi bedeninizde bütünlüğünü oluşturan çeşitli spor dalları bulunmaktadır. Spor biliminin dallarından biri de spor sektöründeki yönetim ve yönetim yöntemlerini en verimli şekilde açıklamayı amaçlayan spor yönetimidir. Spor yönetiminde maksimum verim, yönetim bütünlüğünü sağlayan unsurların bir araya getirilmesi ve birlikte çalışmalarını sürdürmesi ile sağlanabilir (Devecioğlu, 2002).

Spor yönetimi, yapısı ne olursa olsun sürekliliği sağlamak için ekonomi, teknoloji, politika, rekabet, katılım, kültürel aktiviteler gibi içsel olmayan faktörlerin ve mesleki kıdem, yetenek ve roller gibi içsel faktörlerin farkında olmak ve bunlara tepki göstermek olarak tanımlanmaktadır (Davis,1994).

Spor yönetimi, sporcular ile yöneticiler, sporcular ile spor örgütleri ve spor örgütleri ile insanlar arasındaki ilişkiyi sağlayan bir sistem olarak da adlandırılabilir (İmamoğlu, 1992).

Hums, Barr ve Gullion (1999) spor yönetimini, temel amacı kurumlarına hizmet sağlamak olan, planlama, organizasyon ve bakımla ilgili işlevleri içeren, fiziksel kondisyon ve sporla ilgili faaliyetler olarak tanımlamıştır.

Bu açıklamalarda spor yöneticiliği kavramının genel yönetim anlayışından farklı nitelikleri ile anlatılmaya çalışıldığı anlaşılmaktadır. Ancak yönetim, kurumlar ve kamu arasındaki uygulama ilkelerini ayrı olarak bilirken, Erdemli'nin (2000) de belirttiği gibi spor evrenseldir. Sporun uygulama esasları da evrenin her yerinde aynıdır. Bu nedenle spor yönetimi bağlamında belirgin ifadelerle sahip olmak artık bir gereklilik hatta zorunluluktur.

Spor yönetiminin tarihsel gelişimi.

Günümüzde spor diğer bilim alanlarında (sosyoloji, iktisat vb.) olduğu gibi bir bilim dalı olduğu kabul görmektedir. Spor bilimi de diğerlerinde olduğu gibi kendi alanında alt bilimlere ayrılmıştır. Sporun alt dallarından biri de spor yöneticiliği alanıdır. Spor yönetiminin organizasyon yapısının oluşturulmasında geçmişten günümüze birçok uygulama ya da oluşumun olduğunu söyleyebiliriz. Özellikle Türk spor yönetiminde, Osmanlı Devleti'nin Tanzimat'ın ilanından önceki zamanlarda spor, ağırlıklı olarak savaşlarda zaferi etkileyecek bir unsur olarak ele alınmış ve bu düşünceyle yönetildiğini söyleyebiliriz. Bahsedilen yönetim ve spor uygulamaları Enderun Mektebi, Askeri Kurumlarda gerçekleştirilmiştir (Öğüt 2014).

Spor yöneticisi.

Spor yöneticisi, spor faaliyetlerinin yönetim ve idaresinde farklı işlevleri yerine getiren (başkan, yönetici, antrenör vb.) ve bu spor faaliyetlerinin yürütülmesinde kararlı olan profesyonel veya gönüllü kişilikler olarak tanımlanabilir (Biçer, 1994).

Çağdaş bir liderde olması gereken tüm özelliklere sahip olan ve tüm bu özelliklere ek olarak sporu, yönetimi, bireyi, toplumu ve spor camiasını tanıyan bir spor lideri, sporun geleceği doğrultusunda hizmet etmeyi amaçlar. Spor yönetiminin amaçları doğrultusunda bilinçli, sevgi dolu, gönüllü ve çıkar gözetmeden hizmet etmeyi hedefleyen kişilerdir (Yetim, 1992).

Spor yöneticisi, örgütün misyon ve vizyonuna göre kendisine verilen görevleri yapan, yöneten, kendine özgü bir fikri bulunan, spor örgütünde çalışan bireyleri organize eden, talimat veren, donatanlar için ortak hedefler oluşturabilen yöneticidir. Ortak faaliyetlerde bulunur ve tüm sorumluluğu üstlenir (Saatoğlu, 2012).

Spor yöneticisi, spor organizasyonlarında çalışacak kişileri örgütleyen ve yönlendiren, ekip çalışmasında ortak bir misyon oluşturan ve koordine eden, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için tüm sorumluluğu üstlenen, mekanizmanın işleyişi üzerinde sorumluluk ve kontrol sağlayan spor yöneticisidir. Amaç ve hedefleri ve görevleri yerine getiren veya diğer bir ifadeyle görevlerin yerine getirilmesinde yetki ve sorumluluğa sahip olan kişi. Spor tesislerinin kurulduğu dönemde belirlenen vizyon ve misyonunu oluşturmaktan sorumlu kişidir (İmamoğlu, 1992).

Spor yöneticisinde bulunması gereken özellikler.

Spor kurumlarında yönetim tutarlılığı önemlidir. Tüm tesisin yöneticileri liderlik vasıflarına sahipse ve idarenin gereksinimlerini karşılıyorsa çalışma ortamı çok rahat ve verimli olacaktır. Diğer tüm yönetim alanlarında olduğu gibi spor yöneticisinin de birçok farklı özelliği taşıması gerekmektedir. Cankalp (2005) bu özellikleri şu şekilde sıralamıştır:

- Spor Yöneticisi; Kendi çıkarlarını değil, ülkesinin çıkarlarını düşünmeli.
- Çalışkan olmasının yanı sıra mükemmel ve etkili iletişim becerilerine sahip olmalıdır.
- Spor ve sporla ilgili her şeyi sevmeli.
- Toplum spordan ne beklediğini bilmelidir.
- Mevcut bilgiyi derinleştirme ihtiyacı.
- Spor endüstrisi ve iş sektörü ile ilgili her türlü yeniliğe açık olmalı ve kendini yenilemelidir.

- Eğitim durumuna değeri vermelidir.
- İhtiyacı olanlara yardım etmelidir.
- Kuruluşların olayları iyi planlamaları ve önceden tahmin etmeleri gerekir.
- Yanlış düşünceleri üzerinde durmamalı, her türlü eleştiri ve yoruma açık olmalıdır.
- Kendini yansıtabilmelidir.
- Yabancı dil öğrenmeli, en az bir yabancı dil bilmeli ve iletişim kurabilmelidir.
- Disiplinli hareket eden, özgüvenli, liderlik vasıflarına sahip olmalıdır.
- Bir Türk spor organizasyonunun sportif direktörü, görevinin yetki ve sorumluluğunu bilmelidir.
- • Spora sağladığı amaç ve amacı önceden belirlemelidir.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Yöntem

Araştırma Yöntemi

Bu çalışmada Erzurum ilinde görev yapan spor yöneticilerinde otantik liderlik algısı ile iş doyumu arasındaki ilişkiyi incelemek için ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. İlişkisel tarama modeli, istatistiksel testler kullanarak iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkinin derecesini ölçer ve değişimin varlığını veya derecesini belirlemeyi amaçlar (Karasar, 2012). Değişkenler arasındaki ilişki nicel analiz kullanılarak incelenmiştir.

Çalışma Evreni ve Örneklem

Çalışmamızda nicel araştırma metodlarından biri olan anket uygulama tekniği kullanılmıştır. Erzurum ilinde aktif olarak görev yapan spor yöneticileri çalışmamızın evrenini çalışmamızın evrenini temsil ederken, örneklem grubunu örnekleme yöntemi ile seçilen bu departmanlarda görev yapan 40 kadın ve 173 erkek, toplam 213 personel oluşturmaktadır.

Veri Toplama Araçları

Erzurum'da görev yapan spor yöneticilerinin otantik liderlik algıları ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi ölçmek için Otantik Liderlik Algıları ve Minnesota İş Doyumu ölçeği uygulanmıştır.

Çalışmada Walumbwa (2008)'nın geliştirdiği ve Tabak ve diğerleri (2012) tarafından Türkçe uyarlama analizleri yapılan dört boyutlu otantik liderlik ölçeği kullanılmıştır. 5'li Likert ölçeği 1=Hiçbir zaman, 2=Çok seyrek, 3=Ara sıra, 4=Sık sık, 5=Her zaman 1'den 5'e kadar yanıtlardan oluşmaktadır.

Ölçek 16 maddeden oluşmakta ve dört boyutlu bir yapıya sahiptir. Bu boyutlar, ilişkilerde şeffaflık, içselleştirilmiş ahlaki anlayış, bilgiyi dengeli değerlendirme ve öz farkındalık olarak tanımlanmaktadır. 1'den 5'e kadar olan maddeler ilişkilerde şeffaflığı, 6'dan 9'a kadar maddeler içselleştirilmiş ahlaki anlayışı, 10'dan 12'ye kadar maddeler bilgileri dengeli bir şekilde değerlendirir, 13'den 16'ya kadar olan maddeler özfarkındalık boyutlarının ölçümleridir.

Minnesota İş Tatmini Ölçeği akademik araştırmalarda bulunanların iş tatminini ölçmek için en yaygın kullanılan modeldir. Bu ölçek 1960'ların sonlarında Weiss, Davis, England ve Lofquist tarafından geliştirilmiştir. Çalışma koşulları ile iş tatminini ilişkilendiren bu ölçek (Kantarcı, 1997) ve Baycan (1985) tarafından Türkçe'ye çevrilmiştir. 20 soruluk kısa versiyonu kullanılmıştır. Minnesota İş Tatmini Ölçeğinde 12 (1,2,3,4,7,8,9,10,11,15,16,20) iç doyum, 8 (5,6,12,13,14,17,18,19) adedi dışsal doyuma yönelik olmak üzere toplam 20 soru bulunmaktadır. Bu ölçekteki soruları cevaplamak için 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır. Verilerin analizinde Hiç Memnun değilim 1, Memnun Değilim 2, Kararsızım 3, Memnunum 4 ve Çok Memnunum 5, puan olarak değerlendirilmiştir.

Süreç

Erzurum'da görev yapan spor yöneticileri ve bu iş kollarının diğer bazı çalışanları ile birebir görüşmelerin yapıldığı bir anket çalışması yapılmıştır. Ayrıca anket elektronik ortam üzerinde oluşturularak çeşitli sosyal medya ve e-posta vb. iletişim araçları aracılığıyla çalışanlara yönlendirilmiştir. Anket 25 Eylül - 25 Ekim 2022 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Atatürk Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesi Etik Kurulu'ndan 24.05.2022 tarih ve E-70400699-000-2200153164 sayılı etik kurul onayı alınmıştır.

Verilerin Analizi

Çalışmada katılımcıların verdikleri cevaplara göre elde edilen bulgular Statistical Package for Social Science (SPSS 23.0) istatistik paketi aracılığıyla analiz edilmiş ve tablolastırılarak yorumlanmaya çalışılmıştır. Katılımcıların demografik özelliklerin belirlenmesinde frekans analizi, otantik liderlik ve iş tatmini ölçeğinden aldıkları ortalamaları tespit etmek amacıyla betimsel istatistik verilere ilişkin normallik dağılımı, cinsiyet ve yönetici pozisyonu durumuna göre otantik liderlik ile iş tatmini düzeylerini karşılaştırmak için bağımsız gruplarda t testi, yaş, eğitim durumu, kıdem, kadro ve unvan durumlarına göre otantik liderlik ve iş tatmini düzeylerini karşılaştırmak için tek yönlü varyans (ANOVA) analizi, farklılığın kaynağını bulmaya yönelik tukey testi yapılmıştır. Otantik liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi tespit etmek için ise korelasyon analizi yapılmıştır.

Geçerlik ve Güvenirlik

Güvenilirlik ve geçerlilik, nitelikli bir ölçüm için ana unsurlardan biridir. Güvenirlik, bir ölçüm elemanı ile aynı durumda tekrarlanan ölçümlerde ortaya çıkan sonuçların aynısını gösterme kararlılığıdır (Ercan-Kan, 2004). Bunun için yapılan analizler, ölçmede kullanılan test ve anketlerin özelliklerini ve güvenilirliğini kanıtlamak için yapılmaktadır (Kalaycı, 2018). Bu

Çalışmada ölçeğin güvenirliğini göstermek için Cronbach alfa katsayısı kullanılmıştır. Çalışmamızda Cronbachalfa kaysayısı 0,86 olarak bulunmuştur. Cronbach Alpha 0,60-0,80 aralığında bir değere ulaştığında güvenirliğin iyi düzeyde, 0,80-1,00 aralığında bir değere ulaştığında ise yüksek düzeyde olduğunu açıklamaktadır (Kozak, 2017).



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

Bulgular

Bu bölümde araştırma sonucunda elde edilen veriler doğrultusunda yapılan istatistik analizler sonucunda belirlenen tablolar ve yorumlar sunulmaktadır.

Tablo 1

Demografik Özellikler Hakkında Bilgiler

Cinsiyet	n	%
Erkek	173	81,2
Kadın	40	18,8
Yaşınız	n	%
24 yaş ve altı	57	26,8
25-35 yaş	70	32,9
36-45 yaş	58	27,2
46 ve üzeri yaş	28	13,1
Eğitim durumu	n	%
Lise	73	34,3
Lisans	106	49,7
Yüksek Lisans	34	16,0
Kıdem	n	%
5 yıl ve altı	59	27,7
6 yıl – 10 yıl	66	31,0
11 yıl – 15 yıl	49	23,0
16 yıl ve üzeri	39	18,3
Kadro	n	%
Devlet Memuru	69	32,4
Sözleşmeli	39	18,3
İşçi	50	23,5
Diğer	55	25,8

Tablo 1. (devamı)

Unvan	n	%
Memur	50	23,5
Sportif Eğt. Uzmanı	16	7,5
Antrenör	9	4,2
Müdür	16	7,5
İşçi	45	21,1
Yurt Yön. Personeli	8	3,8
Diğer	69	32,4
Yönetici Pozisyonu	N	%
Evet	38	17,8
Hayır	175	82,2
Toplam	213	100

Katılımcıların cinsiyetlerine göre dağılımına baktığımızda 40 kişi (%18,8) kadın; 173 kişi (%81,2) erkek; katılımcıların yaşlarına ilişkin dağılımlarına bakıldığında ise; 213 bireyin %26,8'i 24 yaş ve altı, % 32,9'u 25-35 yaş, %27,2'si 36-45 yaş ve bireylerin %13,1'i 46 ve üzeri yaşta oldukları görülmektedir. Kıdem değişkenine göre dağılımlarına bakıldığında 213 bireyin %27,7'i 5 yıl ve altı, %31'i 6 yıl -10 yıl, %23'ü 11 yıl -15 yıl ve %18'i de 16 yıl ve üzeri çalışmıştır. Eğitim durumlarına bakıldığında ise; 213 bireyin %34,3'ü lise mezunu, %49,8'i lisans mezunu, %16'sı ise yüksek lisans mezunudur. 213 bireyin çalıştıkları iş yerinde hangi kadroda çalıştıklarına bakıldığında ise; bireylerden %32,4'ü Devlet memuru olarak, %18,3'ü Sözleşmeli olarak, %23,5'i İşçi ve %25,8'i de diğer işlerde çalıştıkları görülmüştür. Bu çalışanların unvanları incelendiğinde ise; %23,5'i memur, %7,5'i Sportif Eğitim Uzmanı, %4,2'si Antrenör, %7,5'i Müdür, %21,1'i İşçi, %3,8'i Yurt yönetim personeli ve %32,4'ü de çalıştıkları birimlerde diğer işlerde görev aldıkları izlenmiştir. Çalışanların yönetici olup olmadıklarının araştırılmasında ise 213 bireyin 38'i yani %17,8'i yönetici olduklarını beyan etmiş, 213 kişinin 175'i yani %82,2'si yönetici olmadığını beyan etmiştir.

Tablo 2*Ölçeklere İlişkin Normallik Dağılımı*

Ölçek	n	Min.	Mak.	Mean	SD	Skewness	Kurtosis
Otantik Liderlik Ölçeği	213	1,13	5,00	3,70	,777	-.695	.543
İş Tatmini Ölçeği	213	1.50	5,00	3,77	,749	-.440	-.094

Tablo 2'de normal dağılım incelendiğinde, Otantik Liderlik Ölçeği için değerler şöyleydi: Skewness -.695 ve Kurtosis .543, iş tatmini ölçeği, Skewness -.440 olarak, Kurtosis -.094. olduğu görülmüştür (Büyüköztürk 2012), Tabachnik ve Fidell (2015) ve George ve Mallery (2010) sınırları içinde kalan veri seti normal dağılıma sahiptir (-1 ile +1; -1,5 ile +1,5; - 2,0 ile +2.0). Çalışmamızdaki normal dağılım sonuçları parametrik testlerin uygulanacağını göstermektedir.

Tablo 3*Katılımcıların Otantik Liderlik Düzeylerinin Cinsiyete Değişkenine Göre Karşılaştırılması*

Alt Boyutlar	Cinsiyet	n	$\bar{X}$	Ss.	t	p(sig.)
İlişkilerde Şeffaflık	Kadın	40	3.54	,920	-1,585	,115
	Erkek	173	3.75	,740		
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	Kadın	40	3.34	1.01	-2,399	,017*
	Erkek	173	3.71	,854		
Bilgiyi Dengeli Değerlendirme	Kadın	40	3.60	1.117	-1,362	,175
	Erkek	173	3.83	,925		
Öz Farkındalık	Kadın	40	3.39	1.110	-2,374	,018*
	Erkek	173	3.75	,813		
Otantik Liderlik Toplam	Kadın	40	3.46	,936	-2,191	,030*
	Erkek	173	3.76	,727		

*: $p < 0,05$

Tablo 3'te cinsiyetlerine dair otantik liderlik düzeyi ve alt boyutlarının karşılaştırılmasında; İlişkilerde Şeffaflık ($p > ,115$) ve Bilgiyi Dengeli Değerlendirme ($p > ,175$) anlamlı farklılık tespit edilememiştir. İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı ($p = ,017$), Öz Farkındalık ($p = ,018$) ve Otantik Liderlik toplam ($p = ,030$) alt boyutlarında ise anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

Bu veriler, erkek katılımcıların kadın katılımcılara göre ilişkilerde şeffaflık, öz farkındalık ve otantik liderlik toplam puanında anlamlı düzeyde daha yüksek değerlere sahip olduğunu göstermiştir.

Tablo 4

Katılımcıların Otantik Liderlik Düzeylerinin Yönetici Pozisyonlarına Göre Karşılaştırılması

Alt Boyutlar	Yönetici Pozisyonu	n	$\bar{X}$	Ss.	t	p(sig.)
İlişkilerde şeffaflık	Evet	38	3.77	,873	,552	,581
	Hayır	175	3.70	,760		
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	Evet	38	3.69	,758	,384	,702
	Hayır	175	3.63	,924		
Bilgiyi Dengeli Değerlendirme	Evet	38	3.86	1.000	,571	,569
	Hayır	175	3.76	,960		
Öz Farkındalık	Evet	38	3.76	,838	,560	,576
	Hayır	175	3.67	,897		
Otantik Liderlik Toplam	Evet	38	3.77	,776	,586	,558
	Hayır	175	3.69	,779		

*: p<0,05

Tablo 4'te yönetici pozisyonunda olup olmadıklarına dair Otantik liderlik düzeyi ve alt boyutlarının karşılaştırılmasında; İlişkilerde Şeffaflık ($p>,581$), İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı ($p>,702$), Bilgiyi Dengeli Değerlendirme ($p>,569$), Öz Farkındalık ($p>,576$) ve Otantik Liderlik toplam ($p>,558$) alt boyutlarında anlamlı farklılıklar tespit edilememiştir.

Tablo 5

Katılımcıların Otantik Liderlik Düzeylerinin Yaş Aralıklarına Göre Karşılaştırılması

Alt Boyutlar	Yaş Aralığı	n	$\bar{X}$	Ss.	F	p(sig.)
İlişkilerde Şeffaflık	24 yaş ve altı	57	3.85	,662	2.310	,077
	25 yaş – 35 yaş	70	3.80	,694		
	36 yaş – 45 yaş	58	3.56	,878		
	46 yaş ve üzeri	28	3.52	,924		
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	24 yaş ve altı	57	3.76	,891	1.905	,130
	25 yaş – 35 yaş	70	3.75	,851		
	36 yaş – 45 yaş	58	3.42	,935		
	46 yaş ve üzeri	28	3.58	,887		
Bilgiyi Dengeli Değerlendirme	24 yaş ve altı	57	4,04	,779	2,082	,104
	25 yaş – 35 yaş	70	3.76	,978		
	36 yaş – 45 yaş	58	3.65	1,06		
	46 yaş ve üzeri	28	3.59	1,01		

Tablo 5. (devamı)

Öz Farkındalık	24 yaş ve altı	57	3,87	,750	1,638	,182
	25 yaş – 35 yaş	70	3,71	,902		
	36 yaş – 45 yaş	58	3,56	,941		
	46 yaş ve üzeri	28	3,50	,947		
Toplam	24 yaş ve altı	57	3.88	,632	2.278	,081
	25 yaş – 35 yaş	70	3.76	,743		
	36 yaş – 45 yaş	58	3.55	,863		
	46 yaş ve üzeri	28	3.55	,880		

*: p<0,05

Tablo 5'te yaş aralıklarına ilişkin Otantik liderlik düzeyi ve alt boyutlarının karşılaştırılmasında; İlişkilerde Şeffaflık ($p>,077$), İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı ($p>,130$), Bilgiyi Dengeli Değerlendirme ($p>,104$), Öz Farkındalık ($p>,182$) ve Otantik Liderlik toplam ($p>,081$) alt boyutlarında anlamlı farklılıklar tespit edilememiştir.

Tablo 6

Katılımcıların Otantik Liderlik Düzeylerinin Eğitim Durumlarına Göre Karşılaştırılması

Alt Boyutlar	Eğitim Düzeyi	n	$\bar{X}$	Ss.	F	p(sig.)
İlişkilerde Şeffaflık	Lise	73	3.73	,755	,684	,505
	Lisans	106	3.66	,824		
	Yüksek Lisans	34	3.84	,687		
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	Lise	73	3.66	,906	,816	,443
	Lisans	106	3.58	,949		
	Yüksek Lisans	34	3.80	,677		
Bilgiyi Dengeli Değerlendirme	Lise	73	3,81	1,003	,094	,910
	Lisans	106	3.78	,971		
	Yüksek Lisans	34	3.72	,889		
Öz Farkındalık	Lise	73	3,78	,840	,753	,472
	Lisans	106	3,61	,953		
	Yüksek Lisans	34	3,72	,753		
Toplam	Lise	73	3.74	,788	,379	,685
	Lisans	106	3.66	,816		
	Yüksek Lisans	34	3.77	,624		

*: p<0,05

Tablo 6’da eğitim durumlarına ilişkin Otantik liderlik düzeyi ve alt boyutlarının karşılaştırılmasında; İlişkilerde Şeffaflık ($p>,505$), İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı ($p>,443$), Bilgiyi Dengeli Değerlendirme ($p>,910$), Öz Farkındalık ($p>,472$) ve Otantik Liderlik toplam ($p>,685$) alt boyutlarında anlamlı farklılıklar tespit edilememiştir.

Tablo 7

Katılımcıların Otantik Liderlik Düzeylerinin Kıdem Durumlarına Göre Karşılaştırılması

Alt Boyutlar	Kıdem	n	$\bar{X}$	Ss.	F	p(sig.)
İlişkilerde Şeffaflık	5 yıl ve altı	59	3.77	,745	1,989	,117
	6 yıl – 10 yıl	66	3.86	,717		
	11 yıl – 15 yıl	49	3.59	,613		
	16 yıl ve üzeri	39	3,53	1,04		
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	5 yıl ve altı	59	3.70	,962	,284	,837
	6 yıl – 10 yıl	66	3.67	,786		
	11 yıl – 15 yıl	49	3.60	,914		
	16 yıl ve üzeri	39	3,55	,965		
Bilgiyi Dengeli Değerlendirme	5 yıl ve altı	59	3,88	,894	,639	,590
	6 yıl – 10 yıl	66	3.81	,987		
	11 yıl – 15 yıl	49	3.76	,858		
	16 yıl ve üzeri	39	3,61	1,15		
Öz Farkındalık	5 yıl ve altı	59	3,67	,905	,291	,832
	6 yıl – 10 yıl	66	3,76	,808		
	11 yıl – 15 yıl	49	3,67	,849		
	16 yıl ve üzeri	39	3,60	1,03		
Otantik Liderlik Toplam	5 yıl ve altı	59	3.76	,772	,704	,551
	6 yıl – 10 yıl	66	3.77	,695		
	11 yıl – 15 yıl	49	3.66	,704		
	16 yıl ve üzeri	39	3,57	,985		

*: $p<0,05$

Tablo 7’de kıdemlerine ilişkin Otantik liderlik düzeyi ve alt boyutlarının karşılaştırılmasında; İlişkilerde Şeffaflık ($p>,117$), İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı ($p>,837$), Bilgiyi Dengeli Değerlendirme ($p>,590$), Öz Farkındalık ($p>,832$) ve Otantik Liderlik toplam ($p>,551$) alt boyutlarında anlamlı farklılıklar tespit edilememiştir.

Tablo 8*Katılımcıların Otantik Liderlik Düzeylerinin Kadro Durumlarına Göre Karşılaştırılması*

Alt Boyutlar	Kadro	n	$\bar{X}$	Ss.	F	p(sig.)	Fark
İlişkilerde Şeffaflık	Devlet Memuru ¹	69	3.64	,866	4,727	,003*	2>1,3
	Sözleşmeli ²	39	4.03	,632			
	İşçi ³	50	3.46	,831			
	Diğer ⁴	55	3,81	,619			
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	Devlet Memuru ¹	69	3.56	,915	3,208	,024*	2>3
	Sözleşmeli ²	39	3.93	,818			
	İşçi ³	50	3.40	,946			
	Diğer ⁴	55	3,76	,820			
Bilgiyi Dengeli Değerlendirme	Devlet Memuru ¹	69	3,69	1,05	2,349	,074	
	Sözleşmeli ²	39	3,88	,956			
	İşçi ³	50	3,57	1,01			
	Diğer ⁴	55	4,03	,751			
Öz Farkındalık	Devlet Memuru ¹	69	3,58	,938	2,656	,055	
	Sözleşmeli ²	39	3,90	,929			
	İşçi ³	50	3,48	,957			
	Diğer ⁴	55	3,85	,946			
Otantik Liderlik Toplam	Devlet Memuru ¹	69	3.62	,847	3,766	,012*	3<2,4
	Sözleşmeli ²	39	3.93	,724			
	İşçi ³	50	3.48	,857			
	Diğer ⁴	55	3,86	,556			

*: p<0,05

Tablo 8’de kadro durumlarına ilişkin Otantik liderlik düzeyi ve alt boyutlarının karşılaştırılmasında; İlişkilerde Şeffaflık ($p<,003$), İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı ($p<,024$) ve Otantik Liderlik toplam ($p<,012$)’de anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Bilgiyi Dengeli Değerlendirme ($p>,074$) ve Öz Farkındalık ($p>,055$)’da anlamlı fark tespit edilememiştir. Yapılan çoklu karşılaştırma analizi neticesin de ilişkilerde şeffaflık alt boyutunda sözleşmeli olarak çalışanların devlet memuru ve işçilere göre; içselleştirilmiş ahlak anlayışı alt boyutunda sözleşmeli olarak çalışanların işçilere göre ve toplam alt boyutunda sözleşmeli ve diğer kadro durumuna sahip katılımcıların işçi olarak çalışan katılımcılara göre anlamlı olarak daha yüksek değerlere sahip oldukları görülmektedir.

Tablo 9*Katılımcıların Otantik Liderlik Düzeylerinin Unvan Durumlarına Göre Karşılaştırılması*

Alt Boyutlar	Unvan	n	$\bar{X}$	Ss.	F	p(sig.)	Fark
İlişkilerde Şeffaflık	Memur ¹	50	3,65	,850	2,558	,021*	7>5
	Sportif Eğt Uzmanı ²	16	3,93	,647			
	Antrenör ³	9	3,66	,670			
	Müdür ⁴	16	3,56	1,03			
	İşçi ⁵	45	3,41	,844			
	Yurt Yön. Personeli ⁶	8	4,10	,261			
	Diğer ⁷	69	3,90	,629			
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	Memur ¹	50	3,54	,994	1,696	,123	
	Sportif Eğt Uzmanı ²	16	3,89	,670			
	Antrenör ³	9	3,83	,414			
	Müdür ⁴	16	3,53	,718			
	İşçi ⁵	45	3,39	,955			
	Yurt Yön. Personeli ⁶	8	4,15	,376			
	Diğer ⁷	69	3,77	,913			
Bilgiyi Dengeli Değerlendirme	Memur ¹	50	3,61	1,17	1,911	,080	
	Sportif Eğt Uzmanı ²	16	4,08	,802			
	Antrenör ³	9	3,92	,846			
	Müdür ⁴	16	3,66	1,02			
	İşçi ⁵	45	3,52	1,02			
	Yurt Yön. Personeli ⁶	8	3,75	,388			
	Diğer ⁷	69	4,02	,785			
Öz Farkındalık	Memur ¹	50	3,62	1,05	1,741	,113	
	Sportif Eğt Uzmanı ²	16	3,93	,798			
	Antrenör ³	9	3,61	,902			
	Müdür ⁴	16	3,51	,919			
	İşçi ⁵	45	3,42	,933			
	Yurt Yön. Personeli ⁶	8	3,96	,364			
	Diğer ⁷	69	3,87	,725			
Otantik Liderlik Toplam	Memur ¹	50	3,60	,924	2,336	,033*	7>5
	Sportif Eğt Uzmanı ²	16	3,96	,640			
	Antrenör ³	9	3,75	,610			
	Müdür ⁴	16	3,56	,837			
	İşçi ⁵	45	3,44	,856			
	Yurt Yön. Personeli ⁶	8	3,99	,203			
	Diğer ⁷	69	3,89	,616			

*: p<0,05

Tablo 9’da unvan durumlarına ilişkin Otantik liderlik düzeyi ve alt boyutlarının karşılaştırılmasında; İlişkilerde Şeffaflık ($p<,021$) ve Otantik Liderlik toplam ($p<,033$)’de anlamlı farklılık tespit edilmiş, İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı ($p>,123$), Bilgiyi Dengeli

Değerlendirme ($p>,080$) ve Öz Farkındalık ($p>,113$)’ta anlamlı farklılık tespit edilememiştir. Çoklu karşılaştırma analizi, ilişkilerde şeffaflık ve toplam alt boyutunda diğer unvanlara sahip katılımcıların, çalışan başlığına sahip katılımcılara göre istatistiksel olarak anlamlı derecede daha yüksek ortalama değerlere sahip olduğunu göstermektedir.

İş Tatminine İlişkin Elde Edilen Bulgular

Tablo 10

Katılımcıların İş Tatmin Düzeylerinin Cinsiyetlerine Göre Karşılaştırılması

Ölçek	Cinsiyet	n	$\bar{X}$	Ss.	t	p(sig.)
İş Tatmini	Kadın	40	3,21	.694	-4,449	.000*
	Erkek	173	3,77	.723		

*: $p<0,05$

Tablo 10’da iş tatmini düzeyinin cinsiyetlerine göre karşılaştırılmasında; İş tatmini ($p<,000$) toplam puanında anlamlı farklılığa rastlanmıştır. Katılımcıların cinsiyetlerine göre iş tatmini düzeylerine bakıldığında erkek katılımcıların kadın katılımcılara göre yüksek ortalamalara sahip oldukları görülmektedir.

Tablo 11

Katılımcıların İş Tatmin Düzeylerinin Yönetici Pozisyonlarına Göre Karşılaştırılması

Ölçek	Yönetici Pozisyonu	N	$\bar{X}$	Ss.	t	p(sig.)
İş Tatmini	Evet	38	3,81	.697	1,308	,192
	Hayır	175	3,64	.758		

*: $p<0,05$

Tablo 11’de çalışmaya katılan kişilerin yönetici olup olmadıklarına göre İş tatmini düzeyinin karşılaştırılmasında; iş tatmini ($p>,192$) toplam puanında anlamlı farklılık tespit edilmemiştir.

Tablo 12

Katılımcıların İş Tatmin Düzeylerinin Yaşlarına Göre Karşılaştırılması

Ölçek	Yaş	n	$\bar{X}$	Ss.	F	p(sig.)	Fark
İş Tatmini	24 yaş ve altı ¹	57	4,02	.718	8,909	.000*	1>2,3 4>2
	25 - 35 yaş ²	70	3,39	.705			
	36 – 45 yaş ³	58	3,58	.749			
	46 ve üzeri yaş ⁴	28	2,81	.619			

*: $p<0,05$

Tablo 12’de yaş değişkenine göre iş tatmini düzeyinin karşılaştırılmasında; İş tatmini ($p<,000$) toplam puanında anlamlı farklılığa rastlanılmıştır. Yapılan çoklu karşılaştırma sonucunda 24 yaş ve altına sahip katılımcıların 25-35 yaş ve 36-45 yaş düzeyine sahip katılımcılara göre ve 46 ve üzeri yaş düzeyine sahip katılımcıların 25-35 yaş aralığına sahip katılımcılara göre istatistiksel olarak anlamlı derecede yüksek ortalamalara sahip oldukları görülmektedir.

Tablo 13

Katılımcıların İş Tatmin Düzeylerinin Eğitim Durumlarına Göre Karşılaştırılması

Ölçek	Eğitim	n	$\bar{X}$	Ss.	F	p(sig.)	Fark
İş Tatmini	Lise ¹	73	3,94	.715	11,299	.000*	1,3>2
	Lisans ²	106	3,44	.769			
	Yüksek Lisans ³	34	3,78	.509			

*: $p<,0,05$

Tablo 13’de eğitim durumlarına yönelik İş tatmini düzeyinin karşılaştırılmasında; İş tatmini ($p<,000$) toplam puanında anlamlı farklılığa rastlanılmıştır. Çoklu karşılaştırma sonucunda lise ve yüksek lisans mezunu katılımcıların lisans mezunu katılımcılara göre istatistiksel olarak anlamlı derecede daha yüksek ortalama değerlere sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 14

Katılımcıların İş Tatmin Düzeylerinin Kıdemlerine Göre Karşılaştırılması

Ölçek	Kıdem	n	$\bar{X}$	Ss.	F	p(sig.)
İş Tatmini	5 yıl ve altı	59	3,57	.752	,846	.470
	6 – 10 yıl	66	3,72	.730		
	11 – 15 yıl	49	3,62	.717		
	16 yıl ve üzeri	39	3,79	.818		

*: $p<,0,05$

Tablo 14’te kıdem değişkenine göre İş tatmini düzeyinin karşılaştırılmasında; İş tatmini ($p>,470$) toplam puanında anlamlı farklılığa rastlanmamıştır.

Tablo 15

Katılımcıların İş Tatmin Düzeylerinin Kadrolarına Göre Karşılaştırılması

Ölçek	Kadro	n	$\bar{X}$	Ss.	F	p(sig.)	Fark
İş Tatmini	Devlet Memuru ¹	69	3,60	.905	4,314	.006*	4>1,2,3
	Sözleşmeli ²	39	3,51	.097			
	İşçi ³	50	3,56	.108			
	Diğer ⁴	55	3,97	.101			

*: $p<,0,05$

Tablo 15’te kadrolarına göre İş tatmini düzeyinin karşılaştırılmasında; İş tatmini ($p<,006$) toplam puanında anlamlı farklılığa rastlanılmıştır. Yapılan çoklu karşılaştırma sonucunda diğer kadro durumuna sahip katılımcıların devlet memuru, sözleşmeli personel ve işçi statüsünde çalışan katılımcılara göre istatistiksel olarak anlamlı derecede yüksek ortalamalara sahip oldukları görülmektedir.

Tablo 16

Katılımcıların İş Tatmin Düzeylerinin Unvanlarına Göre Karşılaştırılması

Ölçek	Unvan	n	$\bar{X}$	Ss.	F	p(sig.)	Fark
İş Tatmini	Memur ¹	50	3,42	.088	2,483	.024*	7>1
	Spor Eğitim Uzm. ²	16	3,65	.167			
	Antrenör ³	9	3,81	.199			
	Müdür ⁴	16	3,68	.194			
	İşçi ⁵	45	3,57	.111			
	Yurt. Yön. Pers. ⁶	8	3,48	.163			
	Diğer ⁷	69	3,91	.100			

*: $p<0,05$

Tablo 16’da unvanlarına göre İş tatmini düzeyinin karşılaştırılmasında; İş tatmini ($p<,024$) toplam puanında anlamlı farklılığa rastlanılmıştır. Yapılan çoklu karşılaştırma sonucunda diğer unvan durumuna sahip katılımcıların memur unvanına sahip katılımcılara göre istatistiksel olarak anlamlı derecede yüksek ortalamalara sahip oldukları görülmektedir.

Tablo 17

Otantik Liderlik İle İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Korelasyon Katsayıları

Korelasyon	1	2	3	4	5	6
İlişkilerde Şeffaflık	1					
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	,654**	1				
Bilgiyi Dengeli Değerlendirme	,706**	,700**	1			
Öz Farkındalık	,684**	,680**	,773**	1		
Otantik Liderlik Toplam	,854**	,863**	,910**	,893**	1	
İş Tatmini	,416**	,480**	,393**	,441**	,490**	1

Tablo 17’deki korelasyon katsayıları incelendiğinde “İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı”, “Bilgiyi Dengeli Değerlendirme”, “Öz Farkındalık” ve “Otantik Liderlik Algıları” arasında pozitif doğrultuda anlamlı ilişkilerin olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların İş Tatmini ile ilişkilerde şeffaflık, içselleştirilmiş ahlak anlayışı, bilgiyi dengeli değerlendirme, öz farkındalık ve toplam boyutları arasında pozitif yönde orta seviyede anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.

BEŞİNCİ BÖLÜM

Tartışma ve Sonuç

Erzurum ilinde görev yapmakta olan spor yöneticilerinin otantik liderlik algıları ile iş tatminleri arasındaki çeşitli değişkenler açısından incelenmesi amacıyla yapılan araştırmamızda şu neticelere ulaşılmıştır.

Otantik Liderlik Algısına İlişkin Elde Edilen Sonuçlar

Cinsiyete göre yapılan otantik liderlik karşılaştırma analizinde içselleştirilmiş ahlak anlayışı, öz farkındalık ve toplam alt boyutlarında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. İçselleştirilmiş ahlak anlayışı, öz farkındalık ve toplam alt boyutlarında erkek katılımcıların kadın katılımcılara göre daha yüksek ortalamalara sahip oldukları görülmektedir. Özyurt (2021)'in yaptığı bir araştırmada erkek katılımcıların kadın katılımcılara göre yüksek ortalamalara sahip oldukları görülmektedir. Bu sonuçlar bizim çalışma sonuçlarımız ile paralellik göstermektedir. Yarbaşı (2011) tarafından yapılan bir araştırmada cinsiyet değişkenine göre otantik liderlik karşılaştırılmasında herhangi bir anlamlı farklılık görülmemektedir ve bunun nedeni olarak cinsiyetin otantik liderlik üzerinden yordayıcı bir etken olmadığını öne sürmüştür. Bu çalışma bazı alt boyutlarımız ile paralellik gösterebilir sonuç olarak bizim çalışmamız ile çelişmektedir. Keser ve Kocabaşı (2014)'ın ilköğretim okulu yöneticileri üzerine yaptıkları bir araştırmada ise cinsiyet durumuna göre otantik liderlik karşılaştırılmasında gruplar arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Kıcırcı ve Paşaoğlu (2014) Akademik düzeydeki liderler üzerine yaptığı bir araştırmada kadınların erkeklere göre otantik liderliğe daha yatkın oldukları sonucuna varmıştır. Erkek bireylerin iş hayatında daha çok görev almaları ve bu nedenle olaylara daha gerçekçi yaklaşımlarını gerektirmesinden böyle bir sonucun çıktığı düşünülmektedir. Cinsiyet göre anlamlı farklılığın olmadığı çalışmalar literatürde mevcuttur (Yarbaşı, 2011 ; Kıcırcı & Paşaoğlu, 2014).

Çalışmaya katılanların yönetici pozisyonunda olup olmadıklarına dair Otantik liderlik düzeyi ve alt boyutlarının karşılaştırılmasında gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık görülmemektedir. Özerten (2018) okul yöneticilerinin otantik liderlik özellikleri üzerine yaptığı bir araştırmada çalışma konumlarının otantik liderlik davranışlarının genel boyutlarında anlamlı bir farklılık olmadığını söylemiştir. Hırlak ve Taşlıyan (2018) yaptığı bir araştırmada yöneticilik pozisyonlarına göre otantik liderlik algılarında anlamlı farklar olduğunu

belirtmiştir. Çalışmaya katılanların yaş aralıklarına dair otantik liderlik düzeyi ve alt boyutlarının karşılaştırılmasında gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık görülmemektedir.

Korkmaz (2017) tarafından yapılan çalışmada yaş durumuna göre anlamlı bir farklılığa rastanılmamıştır. Keser ve Kocabaş (2014)'ın ilköğretim okulu yöneticileri üzerine yaptıkları araştırmada yaş faktörünün otantik liderlik karşılaştırılmasında gruplar arasında anlamlı farklar oluşturduğunu, yaş değişkeninin artması otantik liderlik özelliği gösterme noktasında negatif yönde etki ettiğini tespit etmiştir. Başaran (2018) Ortaokullarda otantik liderlik üzerine yöneticiler üzerine yaptığı bir araştırmasında yaş faktörünün otantik liderliğin tüm boyutlarında farklılık gösterdiğini tespit etmiştir. Yaş faktörüne göre anlamlı farklılığın olduğu çalışmalar literatürde mevcuttur (Kıral, 2018; Keser, 2013; Akıncı, 2016). Yaş faktörüne göre anlamlı farklılık bulunmayan çalışmalar da literatürde mevcuttur (Çelik, 2015; Gök, 2015; Örs, 2015; Özden, 2015; Taşan, 2015; Ünal, 2015).

Çalışmaya katılanların eğitim durumlarına dair Otantik liderlik düzeyi ve alt boyutlarının karşılaştırılmasında gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık görülmemektedir. Başaran (2018) Ortaokullarda otantik liderlik üzerine yöneticiler üzerine yaptığı bir araştırmasında eğitim durumlarının otantik liderlik davranışlarında anlamlı bir farklılık tespit edilemediğini belirtmiştir. Özerten (2018) okul yöneticilerinin otantik liderlik özellikleri üzerine yaptığı bir araştırmada öğrenim düzeylerinin otantik liderlik davranışlarında anlamlı bir farklılık olmadığını söylemiştir. Hırlak ve Taşlıyan (2018) yaptığı bir araştırmada eğitim durumları değişkenine göre genel boyutlarda otantik liderlik algılarında anlamlı farklar olmadığını belirtmiştir.

Çalışmaya katılanların kıdemlerine dair otantik liderlik düzeyi ve alt boyutlarının karşılaştırılmasında gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık görülmemektedir. Nartgün ve Nartgün (2016) tarafından okul yöneticileri üzerinde yapılan bir araştırmada, öğretmenlerin liderlik düzeyine ilişkin görüşleri arasında ilişkilerde şeffaflık, içselleştirilmiş ahlak, dengeli bilgi ve benlik değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark tespit edilememiştir. Başaran (2018) Ortaokullarda otantik liderlik üzerine yöneticiler üzerine yaptığı bir araştırmasında kıdem durumlarının otantik liderlik algısının farklılık gösterdiğini tespit etmiştir. Özerten (2018) okul yöneticilerinin otantik liderlik özellikleri üzerine yaptığı bir araştırmada mesleki kıdem değişkeninin otantik liderlik algılarında anlamlı bir farklılık olmadığını söylemiştir. Hırlak ve Taşlıyan (2018) yaptığı bir araştırmada kıdem değişkenine göre genel boyutlarda otantik liderlik algılarında anlamlı farklar olmadığını belirtmiştir.

Çalışmaya katılanların kadro durumlarına dair Otantik liderlik düzeyi ve alt boyutlarının karşılaştırılmasında ilişkilerde şeffaflık alt boyutunda sözleşmeli olarak çalışanların devlet memuru ve işçilere göre; içselleştirilmiş ahlak anlayışı alt boyutunda sözleşmeli olarak çalışanların işçilere göre ve toplam alt boyutunda sözleşmeli ve diğer kadro durumuna sahip katılımcıların işçi olarak çalışan katılımcılara göre anlamlı düzeyde yüksek ortalamalara sahip oldukları görülmektedir.

Çalışmaya katılanların unvan durumlarına dair Otantik liderlik düzeyi ve alt boyutlarının karşılaştırılmasında ilişkilerde şeffaflık ve toplam alt boyutunda diğer unvanlara sahip katılımcıların işçi unvanına sahip katılımcılara göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksek ortalamalara sahip oldukları görülmektedir. Yarbaş (2011) tarafından yapılan bir araştırmada pozisyon değişkenine göre otantik liderlik karşılaştırılmasında herhangi bir anlamlı farklılık görülmemektedir. Bu sonuç bizim çalışmamız ile çelişmektedir. Keser (2013) bir çalışmada okul müdürlerinin algılarına göre müdürlerin otantik liderlik düzeylerinin üst düzeyde olduğunu belirtmiştir. Başaran (2018) yaptığı araştırmada, müdürlerin otantik liderlik düzeylerinin kısmen yüksek olduğu sonucuna varmıştır.

İş Tatminine İlişkin Elde Edilen Sonuçlar

Çalışmaya katılanların cinsiyetlerine göre İş tatmini düzeyinin karşılaştırılmasında; İş tatmini toplam puanında anlamlı farklılığa rastlanmıştır. Katılımcıların cinsiyetlerine göre iş tatmini düzeylerine bakıldığında erkek katılımcıların kadın katılımcılara göre yüksek ortalamalara sahip oldukları görülmektedir. Aşan ve Erenler (2008) yaptığı araştırmada, cinsiyet değişkeninin iş tatmini düzeylerinde anlamlı bir farklılık olmadığını tespit etmiştir. Karcioğlu ve Akbaş (2010) yaptıkları bir araştırmada kadın ve erkek çalışanların iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir fark olmadığını bildirmişlerdir. İşcan ve Timuroğlu (2007) yaptıkları bir araştırmada cinsiyet farklılığının iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir fark olmadığını bildirmişlerdir. Öztürk ve Şahbudak (2015) akademisyenler üzerine yaptıkları bir araştırmada cinsiyet farklılığının iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık oluşturmadığını beyan etmişlerdir. İşcan ve Sayın (2010) yaptıkları bir araştırmada cinsiyet değişkeninin iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık oluşturduğunu, kadınların erkeklere oranla iş tatmin düzeylerinin daha fazla olduğunu belirtmişlerdir.

Çalışmaya katılanların yönetici olup olmadıklarına göre İş tatmini düzeyinin karşılaştırılmasında; iş tatmini toplam puanında anlamlı farklılık tespit edilememiştir. İşcan ve Sayın (2010) yaptıkları bir araştırmada yöneticilerin teknik personele oranla iş tatminleri daha yüksek olduğunu belirtmişlerdir.

Çalışmaya katılanların yaşlarına göre İş tatmini düzeyinin karşılaştırılmasında 24 yaş ve altına sahip katılımcıların 25-35 yaş ve 36-45 yaş düzeyine sahip katılımcılara göre ve 46 ve üzeri yaş düzeyine sahip katılımcıların 25-35 yaş düzeyine sahip katılımcılara göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksek ortalamalara sahip oldukları görülmektedir. Karcioğlu ve Akbaş (2010) yaptıkları bir araştırmada çalışanların yaş değişkenine göre iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir fark olmadığını bildirmişlerdir. Sevimli ve İşcan (2005) yaptıkları bir araştırmada yaş değişkeni ile iş tatmini arasında anlamlı bir farklılık ortaya koymuşlardır.

Çalışmaya katılanların eğitim durumlarına dair iş tatmini düzeyinin karşılaştırılmasında lise ve yüksek lisans eğitim durumuna sahip katılımcıların lisans eğitim durumuna sahip katılımcılara göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksek ortalamalara sahip oldukları görülmektedir. Karcioğlu ve Akbaş (2010) yaptıkları bir araştırmada çalışanların eğitim durumlarına göre iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığını bildirmişlerdir. İşcan ve Timuroğlu (2007) yaptıkları bir araştırmada çalışanların eğitim durumları ile iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir fark olduğunu tespit etmişlerdir. İşcan ve Sayın (2010) yaptıkları bir araştırmada eğitim değişkeni ile iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık oluşturduğunu, öğrenim seviyesi arttıkça iş tatmin düzeyinin de arttığını bildirmişlerdir.

Çalışmaya katılanların kıdemlerine göre iş tatmini düzeyinin karşılaştırılmasında toplam puanında anlamlı farklılığa rastlanmamıştır. İşcan ve Timuroğlu (2007) yaptıkları bir araştırmada çalışanların kıdemleri ile iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir fark olduğunu tespit etmişlerdir. Sevimli ve İşcan (2005) yaptıkları bir araştırmada kıdem değişkeni ile iş tatmini arasında anlamlı bir farklılık ortaya koymuşlardır.

Çalışmaya katılanların kadrolarına göre iş tatmini düzeyinin unun karşılaştırılmasında devlet memuru, sözleşmeli personel ve işçi statüsünde çalışan katılımcılara göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksek ortalamalara sahip oldukları görülmektedir. Karcioğlu ve Akbaş (2010) yaptıkları bir araştırmada çalışanların hangi kadroda çalıştıklarının iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığını bildirmişlerdir.

Çalışmaya katılanların unvanlarına göre iş tatmini düzeyinin karşılaştırılmasında diğer unvan durumuna sahip katılımcıların memur unvanına sahip katılımcılara göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksek ortalamalara sahip oldukları görülmektedir. Öztürk ve Şahbudak (2015) akademisyenler üzerine yaptıkları bir araştırmada unvan değişkeni ile iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık oluştuğunu belirtmişlerdir.

Yapılan ilişki analizi sonucunda “İşselleştirilmiş Ahlak Anlayışı”, “Bilgiyi Dengeli Değerlendirme”, “Öz Farkındalık” ve “Otantik Liderlik Algıları” arasında pozitif yönde anlamlı ilişkilerin olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların İş Tatmini ile ilişkilerde şeffaflık,

içselleştirilmiş ahlak anlayışı, bilgiyi dengeli değerledirme, öz farkındalık ve toplam boyutları arasında pozitif yönde orta seviyede anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Çalışanların otantik liderlik davranışları arttıkça iş tatmini düzeylerinde arttığı söylenebilir.

Öneriler

- Bu araştırmada otantik liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Sonraki araştırmalarda iş tatminin diğer diğer liderlik türleri ile olan ilişkileri incelenebilir.
- Bu araştırma Erzurumda yapılmasından dolayı sınırlıdır; araştırma Türkiye'nin başka illerinde de gerçekleştirilebilir.
- Bu çalışma nicel bir araştırma olarak yapılmıştır. Sonraki incelemelerde nitel ve karma yöntem kullanılabilir.
- Örneklem grubunun farklı olduğu çalışmalar yapılabilir, demografik değişkenler çalışmanın yapılacağı örneklem grubuna göre değiştirilebilir.
- Gruplar arasında meydana gelen farklılıkların nedenleri araştırılabilir.

KAYNAKÇA

- Acar, G. (2011), *Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Ve Motivasyon Düzeyleriyle İlişkisi*. 2011, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Doktora tezi, 151 sayfa, Ankara, (Doç. Dr. Metin KAYA).
- Akalp, G. (2003) “İnsan kaynakları yönetiminde ücret sistemine genel bir bakış. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*; 3-28.
- Akca, M. (2020). Stratejik Liderlik, Performans ve Örgütsel Özdeşleşme: Havacılık İşletmesi Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(34), 206-237.
- Akçakaya, M., (2010), *21.Yüzyılda Yeni Liderlik Anlayışı*, Ankara, Adalet Yayınevi.
- Akgemci, T. (2008), *Stratejik Yönetim*, Ankara: Gazi Kitabevi,
- Akıncı, H. (2016). *İlköğretim kurumlarında çalışan kadın yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri ile otantik liderlik özellikleri arasındaki ilişki*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, İstanbul.
- Akyüz, M. (2018). Stratejik Liderlik. *Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 45-66.
- Aslan, Ş. (2019). *Geçmişten günümüze liderlik kuramları*. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Aslan, Ş., & Özata, M. (2011). Sağlık Çalışanlarında Hizmetkâr Liderlik: Dennis-Winston ve Dennis-Bocernea Hizmetkâr Liderlik Ölçeklerinin Geçerlik ve Güvenirlik Araştırması. *Journal of Management & Economics*, 18(1).
- Aşan, Ö., & Erenler, E. (2008). İş Tatmini Ve Yaşam Tatmini İlişkisi. *Suleyman Demirel University Journal of Faculty of Economics & Administrative Sciences*, 13(2).
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F., Luthans, F., & May, D. R. (2004). *Unlocking the mask: a look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors*. The Leadership Quarterly. 15: 801–823.
- Bağcı, B. (2018). Birey-Örgüt Uyumunun İş Tatmini Üzerine Etkisi: Sağlık Kurumlarında Bir Araştırma. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(4), 307-328.
- Balekoğlu, F., (1992), *Liderlik Teorilerindeki Gelişmeler ve Organizasyon Kültürü ile İlişkisi*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yüksek Lisans Tezi).
- Baltaş, Z. (2006). *İnsanın dünyasını aydınlatan ve işine yansıyan ışık: Duygusal zekâ*. İstanbul: Remzi Yayınları.
- Barutçugil, İ. (2014). *Liderlik*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Bass, B. M. (1997). *Does The Transactional–Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries?* American Psychologist, 52(2), 130-139.
- Başaran, İ. E., (1998) *Örgütsel davranış*. Gül Yayınevi, Ankara.
- Başaran, R. (2018). *Ortaokullarda Otantik Liderlik ile İşe Bağlılık Arasındaki İlişki*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Aydın Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Bayrak Kök, S., (2010). Üç tatmini ve örgütsel ba lılı ın incelenmesine yönelik bir araştırma. *Atatürk  niversitesi  ktisadi ve  dari Bilimler Dergisi*, 20(1), 291-317.
- Begeç, S. (1999). *Modern liderlik yaklaşımları ve uygulamaları*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Mühendislik ve Fen Bilimleri Enstitüsü, Gebze.
- Biçer, S. (1994) *Spor Yönetimi, Organizasyonu, Ekonomik Bir Birim Olarak Spor   letmeleri ve Uygulamadan Bir  rnek*, M. . Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul.
- Biçer, T. (2017) *Spor Kültürü*, Egzersiz ve Spor Psikolojisi Derneği, İstanbul,
- Biçkes, D. M., Yılmaz, C., Demirtaş,  ., & U ur, A. (2014). Duygusal Emek ile üç Tatmini Arasındaki  li kide Psikolojik Sermayenin Aracılık Rolü: Bir Alan  alı ması. *Eskişehir Osmangazi  niversitesi  İBF Dergisi*, Ağustos, 9(2), 97- 121
- Bolden, R., Gosling, J., Marturano, A., & Dennison, P. (2003). *A review of leadership theory and competency frameworks*. Centre for leadership studies, United Kingdom: University of Exeter
- Bünyamin,  . (2004). Kamu Yönetiminde Yönetici  ıkmazı, *Maliye Dergisi*, sayı:145
- Cankalp, M. (2005). *Sporda Yönetim ve Organizasyon*. Nobel Yayın Dağıtım II, Ankara, s.21-113-114-120.
- Ceylan, A., Keskin, H., & Eren,  . (2005). D n   m c  ve etkileşimci liderlik ile örgütsel ba lılık arasındaki ilişkilere yönelik bir araştırma. * stanbul  niversitesi   letme Fakültesi   letme  ktisadi Enstitüsü Dergisi*, 51(16), 32-42.
- Chaiprasit, K., & Santidhiraku, O. (2011). *Happiness at work of employees in small and medium-sized enterprises*, Thailand. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 25, 189-200
-  a layan, R. (2007). *Spor Hukuku*, Ankara: Asil Yayınları.
-  elik, C., & Sünbül,  . (2008), Liderlik Algılamalarında Eğitim ve Cinsiyet Faktörü: Mersin  linde Bir Alan Araştırması', *Süleyman Demirel  niversitesi,  ktisadi ve  dari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3, 49-66.
-  elik, M. (2015). *  retmen algılarına göre ilkokul müdürlerinin otantik liderlik davranışları (Gaziantep  ehit amil ilçesi  rne i)*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zirve Üniversitesi, Gaziantep.
-  elik, V. (2003). *Eğitimsel liderlik*. Ankara: PegemYayıncılık.
-  elik, V. (2007). *Eğitimsel Liderlik*. (4. Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
-  elik, V. (1997) *Eğitimde D n   m c  Liderlik, Kuram ve uygulamada eğitim yönetimi*.
-  emberci, Y. (2003). *Eğitim yöneticilerinin liderlik davranışları ve kişilik özellikleri arasındaki ilişkinin incelenmesi 'Kartal ilçesi  rne i* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
-  etin, N. G., & Beceren. E. (2007). Lider kişilik: Gandhi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(5), 111-132.
-  ınar,  . (2019). *Yapısal Eşitlik Modeli:  rnek Bir Uygulama*, İstanbul: Hiperyayın.
- Davis, K. A. (1994). Sport Management, Successful Private Sector Business Strategies, Dubuque: *WBC Brown & Benchmark Publishers*, pp:33,37.
- Dereli, T. (1976) *Organizasyonlarda Davranış*, İstanbul  niversitesi  ktisat Fakültesi Yayını, 371, İstanbul.

- Devecioğlu, S., & Çoban B. (2002) Türkiye futbol federasyonunun özerkliği, *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Dergisi*; (8), 49-58.
- Dinçer, Ö. (1998). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Basım, İstanbul. 6
- Donuk, B. (2007). *Liderlik ve spor*. İstanbul: Ötüken Neşriyat.
- Eğinli, A. T. H. (2009). Çalışanlarda iş doyumunu: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* 2009; 23(3): 35-52.
- Ercan, İ., & Kan, İ. (2004). “Ölçeklerde Güvenirlik ve Geçerlik” *Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, 30(3),211-216.
- Erçetin, Ş. (1998). *Lider Sarmalında Vizyon*, Önder Matbaacılık, Ankara
- Erçetin, Ş. (2000). *Lider sarmalında vizyon* (2. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Erdemli, A. (2000). *Spor felsefesi nedir?*. 1. Baskı, Ankara. Sim Matbaacılık, 198.
- Erel, C. (2008). *Lider* (Birinci Baskı). Türkiye: İdealist Düşünce Yayınları.
- Eren, E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım.
- Eren, E. (2012). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi* (13. Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Fındıkçı, İ. (2009) *İnsani kriz ve hizmetkar liderlik*. www.sagliktanabiz.com.
- Fişek, K. (1985). *100 soruda Türkiye Spor Tarihi*, İstanbul: Gerçek Yayınevi.
- Gedikoğlu, T. (2015) *Liderlik ve Okul Yönetimi*, Ankara: Anı Yayıncılık, 2015.
- George, Bill. (2015). *Kendi Gerçek Kuzey’ini Keşfet Otantik Lider Olmak*, Çev. Aslı Açıkgöz, Butik Yayıncılık, İstanbul.
- Goleman, D. (2000). Leadership That Gets Results, *Harvard Business Review*, 78(2), 4-17.
- Gök, B. K. (2015). *İlköğretim okulu yöneticilerinin otantik liderlik düzeylerinin yaşam doyumları ve aileden algılanan sosyal destek algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, İstanbul.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power & Greatness*, Paulist Press, New York.
- Gün, İ., & Arslan, Ö., (2018), Liderlik Kuramları ve Sağlık İşletmelerinde Liderlik, *Sağlık ve Hemşirelik yönetimi Dergisi*, 5(3):217-226.
- Hırlak, B., & Taşlıyan, M. (2018). Otantik liderliğin demografik özellikler açısından incelenmesi. *OPUS International Journal of Society Researches*, 8(15), 1081-1110.
- Hicks, H.G., & Gullert, C.R., (1981), *Organizasyonlar: Teori ve Davranış*, İstanbul, İ. T. .A, İşletme Bilimleri Enstitüsü.
- Horner, M. (1997). Leadership Theory: Past, Present, Future. *Team Performance Management*, 3(4). 270-287
- Hughes, R., Ginnett, R., & Curphy, G. (1999). *Leadership*, Mcgraw Hill, Newyork
- Hums, M. A., Barr, C. A., & Gullion, L. (1999). The ethical issues confronting managers in the sport industry. *Journal of Business Ethics*, 20(1), 56-51.
- İbicioğlu, H., Özmen, İ., & Taş, S. (2009). “Liderlik Davranışı ve Toplumsal Norm İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14/2, 1-23.

- İmamoğlu, A. F. (1992), Fonksiyonel Açından Spor yönetiminin Anlam ve Önemi, *G.Ü Eğitim Fakültesi Dergisi*, Ankara.
- İslam, A., Tozoğlu, E., Bayraktar, G., & Dursun, M. (2017). An Investigation Of The Relationship Between Leadership Styles Of Physical Education And Sports Academy Students And Different Variables. (*The Case of Ordu University*). *Journal of Education and Practice*, 8/24, 104-105.
- İslamoğlu, G., Birsell, M., & Börü, D. (2007). *Kurum içinde güven. Yöneticiye, iş arkadaşlarına ve kuruma yönelik güven ölçümü: Alan araştırması ve sonuçlar*. İstanbul: İnkılap Yayınları.
- İşcan, Ö. F., & Sayın, U. (2010). Örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel güven arasındaki ilişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4), 195-216.
- İşcan, Ö. F., & Timuroğlu, M. K. (2007). Örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisi ve bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(1), 119-135.
- Kalaycı, Ş. (2018). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. 9. Baskı, Ankara, Dinamik Akademi Yayın Dağıtım.
- Kantarcı, K. (1997). *Otel işletmelerinde iş tatmininin ölçülmesi ve işgören performansına etkileri*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Kantos, Z. E. (2011). Örgüt Metaforlarında Liderlik: Kavramsal Bir Çözümleme. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 135-158.
- Karaköse, S. (2013). *Spor Yönetiminde Örgüt Kültürü*. Selçuk Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Spor Yöneticiliği Ana Bilim Dalı, Konya.
- Karasar, N. (2012). *Bilimsel araştırma yöntemi* [Scientific research method]. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Karcioğlu, F., & Akbaş, S. (2010). İşyerinde psikolojik şiddet ve iş tatmini ilişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(3), 139-161.
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü Liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 4(4), 443-465.
- Karip, E. (2014). *Yönetim biliminin alanı ve kapsamı*, S. Turan (Ed.), Eğitim yönetimi teori, araştırma ve uygulama içinde. Ankara: Pegem Akademi Yayınları
- Keçecioğlu, T. (2000). *Takım oluşturmak*. İstanbul: Alfa Basım Yayın Dağıtım
- Keçecioğlu, T. (2003). *Değişim yolunda iyi bir öğrenci ve iyi bir öğretmen liderlik ve liderler*. İstanbul: Okumuş Adam Yayıncılık.
- Keser, S. (2013). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Otantik Liderlik ve Psikolojik Sermaye Özelliklerinin Karşılaştırılması*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Keser, S., & Kocabaş, İ. (2014). İlköğretim okulu yöneticilerinin otantik liderlik ve psikolojik sermaye özelliklerinin karşılaştırılması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 1(1), 1-22.
- Kıral, E. (2018). (13-15 Eylül 2018) *Otantik liderlik ölçeğinin Türkiye örneğinde psikometrik özellikleri: Öğretmenlerde bir uygulama, II. International Education Research and Teacher Education Congress içinde*, Sözlü Bildiri, Kuşadası.

- Kicir, G. K., & Paşaoğlu, D. (2014). Otantik liderliğin akademik platformda lider boyutu açısından incelenmesi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(1), 1-24.
- Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul, Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti.
- Koçel, T. (2014). *İşletme Yöneticiliği*. 15.Baskı. İstanbul: Beta Basım
- Koçel, T. (2015). *İşletme Yöneticiliği*, 16. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- Komives, Lucas., & McMahon, (2004) “*Exploring Leadership*”ten Akt. Akiş, 15.
- Konovsky, M. A., & Pugh, S. D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of management journal*, 37(3), 656-669.
- Korkmaz, O. (2017). Otantik liderlik ve örgütsel güven. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 58, 437-454. doi: 10.9761/JASSS7131
- Kozak, M. (2017). *Bilimsel Araştırma: Tasarım, Yazım ve Yayım Teknikleri*. Ankara, Detay Yayıncılık.
- Kök, B. S. (2006). İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma . *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* , 20 (1) , 291-317 .
- Luthans, F. (2011). *Organizational behavior an evidence-based approach*. 12th Edition. McGrawHill Irwin, New York
- Murphy, S. E. (2011). *Providing foundation for leadership development*. In Murphy, S. E. ve Reichard R. J. *Early developmentand leadership building thenext generation of leaders*. Taylor & Francis Group, New York.
- Nartgün, Ş. S., Nartgün, Z., & Arıcı, U. D. (2016). Okul yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynakları ile otantik liderlik düzeylerine ilişkin öğretmen görüşleri. *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 1-26.
- Novicevic, M. M., Davis, W., Dorn, F., Buckley, M. R., & Brown, J. A. (2005). Barnard on conflicts of responsibility: Implications for today's perspectives on transformational and authentic leadership. *Management Decision*, 43(10), 1396-1409.
- Owen, H., Hodgson, V., & Gazzard, N. (2011). Liderlik el kitabı (M. Çelik, Çev.). İstanbul: Optimist.
- Owens, J.(1981). *The Uses of Leadership Theory*, Manegement Organizition Theory, s. 227.
- Öğüt, E. E. (2014). Türkiye’de spor yönetiminin neoliberal dönüşümü, *Amme idaresi dergisi*, 47(4), 31-58.
- Örs, H. (2015). *Okul yöneticilerinde otantik liderlik ve çatışma yönetim stratejileri arasındaki ilişki*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul Zaim Üniversitesi, İstanbul.
- Özaydın, M. M., & Özdemir, Ö. (2014). “Çalışanların Bireysel Özelliklerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir Kamu Bankası Örneği”. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, C.6(1): 251- 281.
- Özden, Ö. (2015). *Okul yöneticilerinin otantik liderlik özellikleri ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zirve Üniversitesi, Gaziantep.
- Özerten, K. N. (2018). *Okul yöneticilerinin algılanan otantik liderlik özelliklerinin öğretmenlerin mesleki motivasyonuna etkisi* (Master's thesis, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı).

- Özşahin, M. (2011). *Yüksek Performanslı İşletmelerde Liderlik Rekabetçi Kültür ve Performans İlişkisi* (Doktora Tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Öztürk, M., & Şahbudak, E. (2015). Akademisyenlikte İş Doyumu. *Journal of International Social Research*, 8(40).
- Özyurt, E. (2021). *Otantik liderlik ile psikolojik sermaye arasındaki ilişki* (Master's thesis, İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü).
- Patterson, K. (2003). "Servant Leadership: A Theoretical Model. *Proceedings of the Servant Leadership Roundtable*", Regent University, Virginia Beach.
- Piyal, B., & Çelen, Ü. (2000). *Sağlık Çalışanlarının İş Doyumu Farklılıklarının Hastaneler ve Meslekler Temelinde Çözümlemesi*, 3. Ulusal Sağlık ve Hastane Yönetimi Sempozyumu, Ankara. 22.
- Piyal, B., Çelen, Ü., Şahin N., & Piyal, B. (2000). Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesinde Çalışanların İş Doyumu. *Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası*, 53.
- Saatoğlu M, (2012). *Spor Kulüp Yöneticilerinin Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi (Kocaeli Örneği)*, Kocaeli Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Kocaeli.
- Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, M. (2008). *Örgütsel Psikoloji* (4.baskı). Bursa: Alfa.
- Sevimli, F., & İşcan, Ö. F. (2005). Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu. *Ege Akademik Bakış*, 1(5), 55-64
- Sharma, M. K., & Jain, S. (2013). Leadership Management: Principles, Models and Theories . *Global Journal of Management and Business Studies*, 3(3), 309-318.
- Solmuş, T. (2004) *İş yaşamında duygular ve kişilerarası ilişkiler, psikoloji penceresinden insan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Soysal, A., & Tan, M. (2013). İş Tatminini Etkileyen Faktörlerle İlgili Hizmet Sektöründe Yapılan Bir Araştırma. *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt: 6, Sayı: 2, s.45-63 45.
- Spears, L. C. (2004). "Leader to Leader; Practicing Servant Leadership", *Abı/Inform Complete*, 34, 7-11.
- Straub, J. T., & Attner, R. F. (1994). Introduction to business.
- Şahin, A. H., Temizel, H., & Örseli, E. (2004), *Bankacılık Sektöründe Çalışan Yöneticilerin Kendi Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimleri İle Çalışanların Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimlerine Yönelik Uygulamalı Bir Çalışma*, Osman Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F, 3.Ulusal Bilgi Ve Ekonomi Ve Yönetim Kongresi, Eskişehir,
- Şahin, M. (2006). *Beden Eğitimi ve Spor Sözlüğü*, İstanbul: Morpa Yayınları.
- Şimşek, H. (2005). *Örgütler, Yönetim ve Liderlik: Liderliğe Çoklu Bakış*. KKTC Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı Semineri
- Şimşek, Ş., Akgemci, T., & Çelik, A. (2003). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Tabak, A., Polat M., Coşar S., & Türköz T. (2012) Otantik liderlik ölçeği: Güvenirlilik ve geçerlik çalışması. "İş, Güç" *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*; 14(4): 89-106.
- Taşan, H. (2015). *İlköğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin otantik liderlik ve psikolojik sermaye düzeylerinin karşılaştırılması* (Batman ili örneği), (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zirve Üniversitesi, Gaziantep.

- Taşdemir, E. (2009). Toplumların İdaresinde Liderler ve Yöneticiler, *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*, Güz, 29, 149-165.
- Taşkıran, E. (2011). *Liderlik ve örgütsel sessizlik arasındaki etkileşim örgütsel Adaletin Rolü*. 1. Baskı. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Thompson, B. L. (1998) *Yeni Yöneticinin El Kitabı - 1: Yönetim Fonksiyonları*. (Çev. V. G. DİKER), İstanbul, Hayat Yay.
- Türksoy, A. (2010). *Futbolda liderlik ve antrenörlük* (1.Basım). Ankara, Nobel Yayın Dağıtım
- Ünal, M. (2015). *Ortaokul müdürlerinin otantik liderlik davranışları, öğretmenlerin sesi ve örgütsel özdeşleşmeleri arasındaki ilişki* (Gaziantep Şehitkâmil ilçesi örneği), (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zirve Üniversitesi, Gaziantep.
- Yaşbay, H. (2011). *Otantik liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi* (Doctoral dissertation, DEÜ Sosyal Bilimleri Enstitüsü).
- Yazıcıoğlu, İ. (2010). Örgütlerde İş Tatmini ve İşgören Performansı İlişkisi: Türkiye ve Kazakistan Karşılaştırması. *Bilig*, 55(1), 243-264.
- Yetim, A. (1992). Başarılı Bir Spor Yöneticisinin Özellikleri, *G.Ü. Gazi Eğitim Fak. Dergisi*, Ankara.
- Yılmaz, E. (2014). *Liderlik ve Liderlik Kuramları*. M. Çelikten, ve Ö. Mehmet, Eğitim Yönetimi, İstanbul: Lisans Yayınları.
- Yukl, G. (1994). *Leadership in Organizations*, Third Edition, PrenticeHall, New Jersey, p.317-327
- Yürür, S., & Keser, A. (2011). İşe bağlı gerginlik ile iş tatmini ilişkisinde duygusal tükenmenin aracı rolü. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65(4), 165-193.
- Zel, U. (2006). *Kişilik ve Liderlik*, Nobel Yayınları, Ankara.
- Zuchowski, I. (2015). Management Styles of Polish Managers. *International Journal in Economics and Business Administration*, 3(1),38-53.

EKLER

EK-1. Demografik Değişkenler

1-Cinsiyetiniz	Kadın ()	Erkek ()		
2- Yaşınız	24 ve Altı ()	24-35 ()	36-45 ()	46 ve Üzeri ()
3- Kıdem Durumunuz	5 Yıl ve Altı ()	6 – 10 Yıl ()	11-15 Yıl ()	16 Yıl ve Üzeri ()
4- Eğitim Durumunuz	Lise ()	Lisans ()	Yüksek Lisans ()	Doktora ()
5- Hangi Kadroda Çalışıyorsunuz	Devlet Memuru ()	Sözleşmeli ()	İşçi ()	Diğer ()
6 – Unvanınız	Memur ()	Spor Eğitim Uzmanı ()	Antrenör ()	Müdür ()
	İşçi ()	Yurt Yönetim Personeli ()	Diğer ()	
7 – Yönetici Pozisyonunda mısınız	Evet ()	Hayır ()		

EK-2. Otantik Liderlik Algısı Ölçeği

	OTANTİK LİDERLİK ÖLÇEĞİ <u>BENİM LİDERİM</u>	Hiçbir Zaman	Çok Seyrek	Ara sıra	Sık Sık	Her Zaman
1	Ne demek istiyorsa onu açıkça söyler.					
2	Hata yaptığını kabul eder.					
3	Herkesin düşündüklerini söylemesini teşvik eder.					
4	İnsanlara acı gerçekleri söyler.					
5	Açığa vurduğu duyguları hissettikleriyle aynıdır.					
6	Liderimin inandıklarıyla yaptıkları tutarlıdır					
7	Kararlarını değer yargılarına göre verir.					
8	İnsanlarında kendi değer yargılarının arkasında durmasını ister.					
9	Ahlaki boyutu yüksek standartlara dayalı zor kararlar verir.					
10	Derinden inandıklarına ters olan görüşlerin belirtilmesini dikkatle dinler.					
11	Karar vermeden önce ilgili bilgiyi enine boyuna inceler.					
12	sonuca varmadan önce değişik görüşleri dikkatle dinler.					
13	Başkalarıyla etkileşimi / iletişimi geliştirmek için geri besleme arayışı içinde olur.					
14	Yeteneklerinin başkaları tarafından nasıl değerlendirildiğini bilir.					
15	Önemli konulardaki tavrını ne zaman yeniden değerlendirilmesi gerektiğinin bilir.					
16	Özel /Şahsi durumlarının insanları nasıl etkilediğini anlar ve bunu onlara belli eder.					

EK-3. Minnesota İş Tatmini Ölçeği

	MESLEĞİMDEN	Hiç memnun değilim	Memnun değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok memnunum
1	Beni her zaman meşgul etmesi bakımından					
2	Bağımsız çalışma imkânının olması bakımından					
3	Ara sıra değişik şeyler yapabilme imkânı bakımından					
4	Toplumda "saygın bir kişi" olma şansını bana vermesi bakımından					
5	Yöneticinin emrindeki kişileri iyi yönetmesi bakımından					
6	Yöneticinin karar verme yeteneği bakımından					
7	Vicdani bir sorumluluk taşıma şansını bana vermesi yönünden					
8	Bana garantili bir gelecek sağlaması yönünden					
9	Başkaları için bir şeyler yapabildiğimi hissetmem yönünden					
10	Kişileri yönlendirmek için fırsat vermesi yönünden					
11	Kendi yeteneklerimle bir şeyler yapabilme şansı vermesi yönünden					
12	İşimle ilgili alınan kararların uygulamaya konması yönünden					
13	Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret yönünden					
14	Terfi imkânının olması yönünden					
15	Kendi fikir-kanaatlerimi rahatça kullanma imkânı vermesi yönünden					
16	Çalışma şartları yönünden.					
17	Çalışma arkadaşlarının birbirleriyle anlaşmaları yönünden.					
18	Yaptığım iş karşılığında takdir edilmem yönünden .					
19	Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissi yönünden					
20	Mesleğimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme imkânı vermesi açısından					

EK-4. Etik Kurul Kararı



T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Spor Bilimleri Fakültesi Dekanlığı



Sayı : E-70400699-000-2200153164
Konu : Etik Kurul Kararı

24.05.2022

DAĞITIM YERLERİNE

Fakültemiz Etik Kurulunun 18.05.2022 tarihli oturumunda alınan E-70400699-050.02.04-2200151951 sayılı, 2022/5 Fakülte Etik Kurulu Kararları konulu belgede yer alan karar metni aşağıya çıkarılmıştır.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Karar 59: Atatürk Üniversitesi Kış Sporları ve Spor Bilimleri Enstitüsü Spor Yönetim Bilimleri Anabilim Dalında Yüksek Lisans yapmakta olan Suat MODOĞLU'nun "Spor Hizmetleri Genel Müdürlüğü Taşra Teşkilatı Çalışanlarının Otantik Liderlik Algılarının İş Tatmini Üzerindeki Etkisi (Erzurum İli Örneği)" başlıklı çalışma isteği ile ilgili yazısı ve ekleri incelendi. Yapılan görüşmelerden sonra; adı geçen araştırma çalışmasının yürütülmesinin, etik kurallarına uygun olduğuna, oy birliği ile karar verildi.

Prof.Dr. Necip Fazıl KİŞHALI
Alt Kurul Başkanı

Dağıtım:
Gereği:
Sayın Dr.Öğr.Üyesi Yunus Sinan BİRİCİK
Suat MODOĞLU

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu: 87DDB0BDC0C

Belge Doğrulama Adresi: <https://www.turkiye.gov.tr/ata Turk-universitesi-ebys>

Atatürk Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesi Dekanlığı 25240

Erzurum

Tel: +90 442 2311380

Elektronik Ağ: <http://www.atauni.edu.tr/#besyo>

Kep Adresi: atauni@hs01.kep.tr

Bilgi: Özer TOPAL

Faks: +90 442 2311333

E-Posta: besyo@atauni.edu.tr



EK-5. Anket Uygulama İzni



T.C.
GENÇLİK VE SPOR BAKANLIĞI
Eğitim, Araştırma ve Koordinasyon Genel Müdürlüğü

Sayı : E-36592570-604.02-3150457

Konu : Araştırma İzni

DAĞITIM YERLERİNE

İlgi : a) Atatürk Üniversitesi Rektörlüğünün 27.07.2022 tarihli ve 2200222401 sayılı yazısı.
b) Bakanlığımız 27/07/2020 tarihli ve 754387 sayılı Araştırma İzinleri Genelgesi.

İlgi (a) yazı ile başvurusu yapılan "*Taşra Teşkilatı Çalışanlarının Otantik Liderlik Algıları İle İş Tatminleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Erzurum İli Örneği)*" başlıklı araştırma izni talebi, Gençlik ve Spor Bakanlığı Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu tarafından ilgi (b) Genelge çerçevesinde değerlendirilmiş ve söz konusu araştırmanın ilgili kurumlarda yürütülmesi uygun bulunmuştur. Tüm araştırma uygulamaları ilgi (a) yazı ile başvuruyu gerçekleştiren **araştırmacılar tarafından** yürütülecek olup, anket vb. uygulamalar **kurum yetkilileri** tarafından yürütülmeyecektir. Kurum yetkilileri araştırmalara, gönüllülük esasına göre, katılımcı olarak destek verebileceklerdir. Buna göre;

a) Araştırma kapsamında veri toplama ile ilgili her türlü iş ve işlem ilgi (b) Genelge doğrultusunda araştırmacı(lar) tarafından yürütülecektir. Araştırmacı(lar) tarafından araştırmalarda elde edilen veri setlerinin uygulama tamamlandıktan sonra 30 (otuz) gün içerisinde Bakanlık tarafından istenilen formatta, araştırmaların sonuç raporlarının ise çalışma bitiminden itibaren 30 (otuz) gün içerisinde Eğitim, Araştırma ve Koordinasyon Genel Müdürlüğüne ulaştırılması gerekmektedir. Ayrıca araştırma raporlarında kurumsal gizliliğin korunması, üretilcek bildiri, tez, makale ve benzeri yayınlarda Bakanlık ve Bakanlığa bağlı birimlerin isimlerinin verilmemesi, katılımcıların kurumsal aidiyetlerinin ve kimliklerinin tahmin edilmesine imkân verebilecek hiçbir paylaşımın yapılmaması gerekmektedir.

b) Araştırma sürecinin gözetim ve denetimi, ilgili kurum müdürlükleri ile Gençlik ve Spor İl Müdürlükleri tarafından gerçekleştirilecektir. Bu çerçevede; (1) örneklemdaki kişilerin reşit olmamaları durumunda velilerin yazılı izinlerinin alınması, (2) onay verilen araştırma faaliyetleri kapsamı dışında hiçbir uygulama ve etkinlik yapılmaması, (3) araştırmanın uygulanması esnasında öncelikle kurum faaliyetlerinin aksatılmaması, (4) tüm araştırma süreçlerine katılımda gönüllülüğün esas alınması, (5) Eğitim, Araştırma ve Koordinasyon Genel Müdürlüğü tarafından mühürlenmiş veri toplama araçları dışında bir araç ya da form kullanılmaması, (6) araştırmanın kurumlarda uygulanmasından kaynaklanabilecek her türlü fiziksel zararın araştırmacı(lar) tarafından karşılanması, (7) araştırmada ticari amaç güdülmemesi ve katılımcılardan ücret talep edilmemesi ve (8) araştırmanın ilgi (b) Genelgeye uygun yürütülmesi hususlarında gerekli **gözetim ve denetim** ilgili kurum müdürlükleri ile Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerinin yetki ve sorumluluğundadır.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Dr. Mehmet Ata ÖZTÜRK
Bakan a.
Genel Müdür

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.
Doğrulama Kodu: 4EA3ACFC-733A-458D-90FC-EF6268B276D9 Doğrulama Adresi: <https://www.turkiye.gov.tr/gsb-ebys>
Örnek Mahallesi Oruç Reis Caddesi No:13/A Altındağ/ANKARA Bilgi için: Rahime MERCAN
Telefon: 444 0 472 Faks No: (0 312) 517 67 99 SARI
İnternet Adresi: www.gsb.gov.tr Kep Adresi: genclikvesporbakanligi@hs01.kep.tr Sosyolog



ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler	
Adı Soyadı	Suat MODOĞLU
Doğum Tarihi ve Yeri	
Eğitim Durumu	
Ön Lisans	Atatürk Üniversitesi – AÖF – Adalet Bölümü – 2015
Lisans	Atatürk Üniversitesi - Beden Eğitimi ve Spor Yüksek Okulu – 2013 İstanbul Üniversitesi – AUZEF – Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi – Devam ediyor
Yüksek Lisans	Atatürk Üniversitesi - Kış Sporları ve Spor Bilimleri Enstitüsü/ Spor Yönetimi Anabilim Dalı -devam ediyor
İş Deneyimi	Erzurum Adalet Sarayı - 2012 – 2023 Erzurum Bölge Adliye Mahkemesi – 2023 - halen
İletişim Bilgileri	