

**T. C.  
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

**Antrenörlük Eğitimi Anabilim Dalı**

**Spor Yönetimi Bilim Dalı**

**SPOR YÖNETİCİLERİNİN ALGILANAN LİDERLİK  
STİLLERİ İLE İŞ DOYUMLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Mustafa BAŞTİMUR**

**Danışman**

**Dr. Öğr. Üyesi Taner ATASOY**

**İstanbul – 2022**



## TEZ TANITIM FORMU

**Yazar Adı Soyadı** : Mustafa BAŞTİMUR

**Tezin Dili** : Türkçe

**Tezin Adı** : Spor Yöneticilerinin Algılanan Liderlik Stilleri ile İş  
Doyumları Arasındaki İlişki

**Enstitü** : İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

**Anabilim Dalı** : Antrenörlük Eğitimi Anabilim Dalı

**Tezin Türü** : Yüksek Lisans

**Tezin Tarihi** : 17.06.2022

**Sayfa Sayısı** : 93

**Tez Danışmanı** : Dr. Öğr Üyesi Taner ATASOY

**Dizin Terimleri** : Spor işletmeleri, yönetici, liderlik stilleri, çalışanlar, iş doyum

**Türkçe Özet** : Çalışmada spor işletmelerinde görev yapan yöneticilerin, çalışanlar tarafından algılanan liderlik stillerinin, çalışanların iş doyum düzeyleri üzerindeki etkisinin araştırması ve çalışanların çalıştıkları kurumdaki yöneticilerin liderlik stillerine bağlı olarak iş doyum düzeylerinin çeşitli değişkenlere (cinsiyet, yaş, eğitim durumu, mesleki tecrübe, maddi durum, yönetici ile birlikte çalışma süresi, yöneticinin eğitim durumu) göre de incelenmesi, söz konusu durumun ortaya konması amaçlanmaktadır.

**Dağıtım Listesi** : 1. İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsüne  
2. YÖK Ulusal Tez Merkezine

*İmzası*  
*Mustafa BAŞTİMUR*

**T. C.  
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

Antrenörlük Eğitimi Anabilim Dalı

Spor Yönetimi Bilim Dalı

**SPOR YÖNETİCİLERİNİN ALGILANAN LİDERLİK  
STİLLERİ İLE İŞ DOYUMLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ**

Yüksek Lisans Tezi

**Mustafa BAŞTİMUR**

Danışman

Dr. Öğr. Üyesi Taner ATASOY

**İstanbul – 2022**

## BEYAN

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğu, kullanılan verilerde herhangi tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez olarak sunulmadığını beyan ederim.

Mustafa BAŞTİMUR

.../.../2022



**İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ**  
**LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE**

Mustafa BAŞTİMUR 'un “ Spor Yöneticilerinin Algılanan Liderlik Stilleri ile İş Doyumları Arasındaki İlişki ” adlı tez çalışması, jürimiz tarafından Antrenörlük Eğitimi anabilim dalı, Spor yönetimi bilim dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

*İmza*  
Başkan \_\_\_\_\_  
*Dr.Öğr Üyesi Şihmehmet YİĞİT*

*İmza*  
Üye \_\_\_\_\_  
*Dr.Öğr. Üyesi Taner ATASOY*  
(Danışman)

*İmza*  
Üye \_\_\_\_\_  
*Dr.Öğr Üyesi Aydın PEKEL*

*İmza*

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

.../ .../ 2022

*İmzası*

Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ  
Lisansüstü Eğitim Enstitü Müdürü

## ÖZET

Çalışmada spor işletmelerinde görev yapan yöneticilerin, çalışanlar tarafından algılanan liderlik stillerinin, çalışanların iş doyum düzeyleri üzerindeki etkisinin araştırması ve çalışanların çalıştıkları kurumdaki yöneticilerin liderlik stillerine bağlı olarak iş doyum düzeylerinin çeşitli değişkenlere (cinsiyet, yaş, eğitim durumu, mesleki tecrübe, maddi durum, yönetici ile birlikte çalışma süresi, yöneticinin eğitim durumu) göre de incelenmesi, söz konusu durumun ortaya konması amaçlanmaktadır. Bu bağlamda, nicel araştırma yöntemlerinden ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini, İstanbul İlinde kamu adına spor hizmeti veren işletmeler örneklemini ise, bu işletmelerde çalışan 170'ni kadın 473'nü erkek olmak üzere toplam (n=643) gönüllü bireylerden oluşturulmuştur. Araştırma kapsamında, veri toplama aracı olarak "Kişisel bilgi formu, Liderlik Davranışı Ölçeği ve Minnesota İş Doyumu Ölçeği" kullanılmıştır. Araştırmadan elde edilen verilerin analizinde SPSS 25.0 programından yararlanılmıştır. Elde edilen verilerin çözümlenmesinde; katılımcıların demografik özellikleri ile ilgili frekans analizleri yapılarak, yüzdesel değerler ile açıklanmıştır. Ölçeklerin alt boyutlarının normal dağılım gösterip göstermediğini test etmek amacı ile Kolmogrov-Smirnov testi yapılmıştır. Analizler sonucunda normal dağılım olduğu görülmektedir ve demografik değişkenler içerisinde ikili gruplara göre mevcut değişkenlerin karşılaştırılmasında Independent Sample T Test, ikiden fazla gruba göre karşılaştırmada One Way ANOVA testi uygulanmıştır. Çalışmamızda Spor yöneticilerinin yönetim tarzları ile çalışanların iş doyum arasındaki ilişkiyi ölçmek amacı ile Pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Katılımcıların cinsiyet, yaş, eğitim durumu, mesleki tecrübe, maddi durum, yönetici ile birlikte çalışma süresi, yöneticinin eğitim durumu değişkenlerine göre yöneticilerin liderlik davranışları arasında anlamlı bir fark bulunamazken, çalışanların iş doyum ve alt boyutlarından aldıkları puan ortalamaları incelendiğinde ise, cinsiyette dışsal, yaşta içsel, eğitim durumunda ,içsel ve dışsal, maddi durumda içsel ve dışsal, yöneticinin eğitim durumuna göre iş doyum içsel ve dışsal alt boyutlarda anlamlı farklılıklar görülürken, mesleki tecrübe ve yönetici ile birlikte çalışma süresi durumlarında iş doyum içsel ve dışsal alt boyutlarda anlamlı bir fak görülmemiştir. Sonuç olarak; yöneticilerin yönetim tarzları ile çalışanların iş

doyumları arasında pozitif ve negatif yönde anlamlı bir ilişkilerin olduğu tespit edilirken, Söz konusu değişkenlerin bir diğerini etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Spor işletmeleri, yöneticiler, liderlik stilleri, çalışanlar, iş doyum düzeyleri



## SUMMARY

This study aimed to investigate the effects of leadership styles of managers in sports businesses as perceived by employees on job satisfaction of employees, and to analyze the relationship between job satisfaction levels of employees and leadership styles of the managers at workplace with some variables (sex, age, educational status, professional experience, financial status, duration of working together with a manager, and educational status of the manager). To this end, relational screening model, among other qualitative research methods, was employed in the study. A total of 643 volunteers (n=643) consisting of 170 female and 473 male volunteers working in providing sports services for public in İstanbul province were included in the study. "Personal information form, Leadership Behaviour Scale and Minnesota Job Satisfaction Scale" were used for data collection within the scope of the study. SPSS 25.0 software was used for the analysis of data obtained in the research. Frequency analysis demographic characteristics of participants was carried out for resolution of the data set, and the results were expressed in percentages. Kolmogrov-Smirnov test was carried out to test normal distribution of subsets of scales. A normal distribution was found in the analysis. Independent Sample T Test was used for comparison of the current variables for pairs of groups within demographic variables, and One Way ANOVA test was used for comparison of more than two groups. Pearson correlation analysis was carried out to measure the correlation between management styles of sports managers and job satisfaction of employees in our study. No significant difference was found in leadership behaviours of managers according to the variables of sex, age, educational status, professional experience and financial status of the participant as well as duration of working with the same manager and educational status of the manager, while the means scores of employees for the job satisfaction and subsets showed significant differences in external in sex, internal in age, internal and external in educational status, internal and external in financial status, internal and external in educational status of the manager subsets of job satisfaction, and no significant difference in internal and external subsets of job satisfaction according to professional experience and duration of working with the same manager. As a conclusion; it was concluded that significant positive and negative relations were

found between management styles of managers and job satisfaction levels of their employees, and the variables affected each other.

**Keywords:** Sports businesses, managers, leadership styles, employees, job satisfaction levels



## İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	i
SUMMARY .....	iii
İÇİNDEKİLER .....	v
KISALTMALAR .....	vii
TABLolar LİSTESİ.....	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	x
ÖNSÖZ.....	xi
GİRİŞ .....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM GENEL BİLGİLER

1.1. Spor Yönetimi, Yöneticiliği ve Liderlik.....	7
1.1.1. Spor Yönetimi ve Yöneticiliğinin Gelişimi.....	7
1.1.2. Spor Yöneticilerinin Sınıflandırılması .....	8
1.1.3. Spor Yöneticilerinin Görevleri .....	9
1.1.4. Spor Yöneticilerinin Sahip Olması Gereken Nitelikler.....	9
1.1.4.1. Yönetim Becerileri .....	9
1.1.4.2. İletişim Becerileri.....	9
1.1.5. Yönetici ve Lider Arasındaki Farklar .....	10
1.1.6. Spor Yöneticiliği ve Liderlik.....	14
1.1.6.1. Liderlik Kuram ve Yaklaşımları .....	14
1.1.6.1.1. Özellikler Yaklaşımı .....	14
1.1.6.1.2. Davranışsal Yaklaşım.....	15
1.1.6.1.3. Durumsallık Yaklaşımı .....	15
1.1.6.2. Liderliğin Tanımlanması .....	16
1.1.6.3. Liderliğin Fonksiyonları.....	16
1.1.7. Liderlikte Yeni Yaklaşımlar .....	18
1.1.7.1. Dönüşümcü – Yenilikçi (Transformasyonel) Liderlik Yaklaşımı .....	19
1.1.7.2. Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik Yaklaşımı.....	20
1.1.7.3. Karizmatik Liderlik Yaklaşımı .....	21
1.1.8. Liderlik Yaklaşımları İle İlgili Diğer Sınıflamalar.....	21
1.1.8.1. Otokratik Liderlik Tarzı.....	22
1.1.8.2. Demokratik-Katılımcı Liderlik Tarzı .....	22
1.1.8.3. Tam Serbesti Tanıyan Liderlik Tarzı.....	22
1.2. Çalışanların İş Doyumu .....	23
1.2.1. İş Doyumunun Tanımı ve Önemi .....	23
1.2.2. İş Doyumunu Etkileyen Faktörler .....	24
1.2.2.1. Bireysel Faktörler .....	28

1.2.2.2. Örgütsel Faktörler.....	28
1.2.2.3. Örgüt Yönetimi.....	31
1.2.2.4. Yöneticilerin Çalışanlar İle İletişimleri, Onlara Karşı Tutum ve Davranışları.....	31
1.2.3. İş Doyumunun Getirileri.....	34
1.2.3.1. Çalışanın İşe Motivasyonunda Artış .....	34
1.2.3.2. Çalışanın İş Performansı ve Verimliliğinde Artış .....	34
1.2.3.3. Çalışanda Örgütüne Bağlılık Oluşumu.....	34
1.2.4. İş Doyumsuzluğunun Sonuçları .....	35
1.3. Yöneticilerin Liderlik Yaklaşımlarının Çalışanların İş Doyumuna Etkisi .....	35
1.4. Yöneticilerin Liderlik Yaklaşımları İle Çalışanların İş Doyumu Arasındaki İlişkiyi Araştıran Literatürde Yapılmış Çalışmalar.....	37
1.4.1. Yurt Dışında Yapılmış Çalışmalar .....	38
1.4.2. Yurt İçinde Yapılmış Çalışmalar.....	38

## İKİNCİ BÖLÜM MATERYAL VE YÖNTEM

2.1. Araştırmanın Modeli.....	39
2.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi.....	39
2.3. Araştırmanın Veri Toplama Tekniği .....	41
2.3.1. Kişisel Bilgi Formu .....	41
2.3.2. Liderlik Davranışı Ölçeği.....	41
2.3.3. Minnesota İş Doyumu Ölçeği.....	42
2.4. Verilerin Analizi .....	43

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM BULGULAR

3.1. Araştırma Bulguları .....	44
--------------------------------	----

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM SONUÇ VE ÖNERİLER

SONUÇ.....	55
ÖNERİLER .....	62
KAYNAKÇA .....	63
EKLER.....	73
ÖZGEÇMİŞ.....	76

## KISALTMALAR

<b>Akt</b>	:	Aktaran
<b>GSGM</b>	:	Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü
<b>İKY</b>	:	İnsan Kaynakları Yönetimi
<b>LDÖ</b>	:	Liderlik Davranışı Ölçeği
<b>MİDÖ</b>	:	Minnesota İş Doyumu Ölçeği
<b>TKY</b>	:	Toplam Kalite Yönetimi



## TABLULAR LİSTESİ

<b>Tablo 2.1.</b> Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bulgular.....	40
<b>Tablo 2.2.</b> Spor işletmesi çalışanlarının algılanan liderlik ölçeğine verdiği cevapların betimsel analizi.....	42
<b>Tablo 2.3.</b> Spor işletmesi çalışanlarının Minnesota iş doyumu ölçeğine verdiği cevapların betimsel analizi.....	43
<b>Tablo 3.1.</b> Spor işletmesi çalışanlarının algılanan liderlik ve minnesota iş doyumu düzeyleri ile cinsiyet değişkenine göre t-testi analiz sonuçları.....	44
<b>Tablo 3.2.</b> Spor işletmesi çalışanlarının algılanan liderlik düzeyi alt boyutları ile cinsiyet değişkenine göre t-testi analiz sonuçları.....	44
<b>Tablo 3.3.</b> Spor işletmesi çalışanlarının minnesota iş doyumu düzeyi alt boyutları ile cinsiyet değişkenine göre t-testi analiz sonuçları.....	44
<b>Tablo 3.4.</b> Spor işletmesi çalışanlarının algılanan liderlik düzeyi ve minnesota iş doyumu ile yaş değişkenine göre one way anova analiz sonuçları.....	45
<b>Tablo 3.5.</b> Spor işletmesi çalışanlarının algılanan liderlik düzeyi alt boyutları ile yaş değişkenine göre one way anova analiz sonuçları .....	45
<b>Tablo 3.6.</b> Spor işletmesi çalışanlarının minnesota iş doyumu düzeyi alt boyutları ile yaş değişkenine göre one way anova analiz sonuçları .....	46
<b>Tablo 3.7.</b> Spor işletmesi çalışanlarının algılanan liderlik düzeyi ve minnesota iş doyumu ile eğitim değişkenine göre one way anova analiz sonuçları.....	46
<b>Tablo 3.8.</b> Spor işletmesi çalışanlarının algılanan liderlik düzeyi alt boyutları ile eğitim değişkenine göre one way anova analiz sonuçları .....	47
<b>Tablo 3.9.</b> Spor işletmesi çalışanlarının minnesota iş doyumu düzeyi alt boyutları ile eğitim değişkenine göre one way anova analiz sonuçları .....	47
<b>Tablo 3.10.</b> Spor işletmesi çalışanlarının algılanan liderlik düzeyi ve minnesota iş doyumu ile mesleki tecrübe değişkenine göre one way anova analiz sonuçları .....	48
<b>Tablo 3.11.</b> Spor işletmesi çalışanlarının algılanan liderlik düzeyi alt boyutları ile mesleki tecrübe değişkenine göre one way anova analiz sonuçları .....	48
<b>Tablo 3.12.</b> Spor işletmesi çalışanlarının minnesota iş doyumu düzeyi alt boyutları ile mesleki tecrübe değişkenine göre one way anova analiz sonuçları .....	49
<b>Tablo 3.13.</b> Spor işletmesi çalışanlarının algılanan liderlik düzeyi ve minnesota iş doyumu ile maddi durum değişkenine göre one way anova analiz sonuçları.....	49
<b>Tablo 3.14.</b> Spor işletmesi çalışanlarının algılanan liderlik düzeyi alt boyutları ile maddi durum değişkenine göre one way anova analiz sonuçları.....	50
<b>Tablo 3.15.</b> Spor işletmesi çalışanlarının minnesota iş doyumu düzeyi alt boyutları ile maddi durum değişkenine göre one way anova analiz sonuçları.....	50
<b>Tablo 3.16.</b> Spor işletmesi çalışanlarının algılanan liderlik düzeyi ve minnesota iş doyumu kaç yıldır şimdiki yöneticinizle çalışıyorsunuz değişkenine göre one way anova analiz sonuçları .....	51

<b>Tablo 3.17.</b> Spor işletmesi çalışanlarının algılanan liderlik düzeyi alt boyutları ile kaç yıldır şimdiki yöneticinizle çalışıyorsunuz değişkenine göre one way anova analiz sonuçları .....	51
<b>Tablo 3.18.</b> Spor işletmesi çalışanlarının minnesota iş doyumu düzeyi alt boyutları ile kaç yıldır şimdiki yöneticinizle çalışıyorsunuz değişkenine göre one way anova analiz sonuçları .....	52
<b>Tablo 3.19.</b> Spor işletmesi çalışanlarının algılanan liderlik düzeyi ve minnesota iş doyumu ile yöneticinizin eğitim durumu değişkenine göre one way anova analiz sonuçları .....	52
<b>Tablo 3.20.</b> Spor işletmesi çalışanlarının algılanan liderlik düzeyi alt boyutları ile yöneticinizin eğitim durumu değişkenine göre one way anova analiz sonuçları.....	53
<b>Tablo 3.21.</b> Spor işletmesi çalışanlarının minnesota iş doyumu düzeyi alt boyutları ile yöneticinizin eğitim durumu değişkenine göre one way anova analiz sonuçları.....	53
<b>Tablo 3.22.</b> Spor işletmesi çalışanlarının algılanan liderlik düzeyi, minnesota iş doyumu alt boyutlarına ve ilişkisine yönelik korelasyon analiz testi sonuçları.....	54

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Yönetici ve Lider Arasındaki Farklar .....	11
Şekil 1.2. Transaksiyonel ve Transformasyonel Liderlik .....	20
Şekil 1.3. İş Doyumunu Etkileyen Kişisel, İçsel ve Dışsal Unsurlar.....	25
Şekil 1.4. Çalışan Doyum Modeli.....	26
Şekil 1.5. Örgüt İklimi ve İş Doyumu Arasındaki İlişki .....	30
Şekil 1.6. İş Doyumu Boyutlarının Literatüre Göre Sınıflandırılması .....	32



## ÖNSÖZ

Bu tezin yazılmasında çok kıymetli yönlendirme ve düşünceleri ile katkıda bulunan değerli danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Taner ATASOY'a sonsuz teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım. Yüksek lisans eğitim sürecimde bana çok değerli bilgiler kazandıran Gelişim Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor yüksekokulu akademik kadrosuna ve çalışmama katkıda bulunan Dr. Mehmet Özsarı'ya teşekkür eder şükranlarımı sunarım. Bu süreçte bana desteğini esirgemeyen her anımda yanımda olan kıymetli eşim Ayşegül Baştimur ve oğlum Ali Toprak'a teşekkür ederim.



## GİRİŞ

Spor yönetimi; spor örgütleri veya organizasyonlarını amacına ulaştırma etkinliğidir. Spor yöneticileri, örgüt veya organizasyonunun belirlenmiş amaçlarını gerçekleştirmek için çalışan kişilerdir. Bu amaçla insan ve hammadde kaynaklarını kontrol etmekte ve yönlendirmektedirler (Ekmekçi, 2013). Spor yönetiminin fonksiyonları, planlama, örgütlenme, yöneltme, haberleşme ve kontroldür (Saruhan ve Yıldız, 2009). Spor yöneticilerinin yönetim, iletişim ve organizasyon becerilerine sahip olması gerekmektedir.

Yönetici ve lider arasında bazı farklar vardır. Bu çalışmada spor yöneticilerinin liderlik yaklaşımları ile çalışanların iş doyumları arasındaki ilişki incelenmektedir. Bu bağlamda çalışmada önce liderlik kuramları ve yaklaşımlarına açıklık getirilmektedir. İlgili literatürde liderlik değişik şekillerde tanımlanmaktadır. Örneğin bir tanımı; liderlik, izleyicileri bir amacı gerçekleştirmek üzere etkileyebilmedir (Saruhan ve Yıldız, 2009), şeklinde yapılmaktadır. Liderler izleyicilerini belirlenmiş amacı gerçekleştirmek için peşlerinden sürüklemekte ve davranışa sevk etmektedirler. Liderliğin diğer bir tanımı da şöyle yapılmaktadır; “*Liderlik, örgütlenmiş bir gruba, belli bir amacı yerine getirmek amacıyla insan davranışlarını etkileme faaliyetleridir.*” (Ergun Özler, 2013). İlgili süreçte, bir yanda çalışanları belirlenmiş amaca yönelten lider vardır, diğer yanda liderden etkilenip belirlenmiş amacı gerçekleştirmeye yönelik izleyiciler vardır. Lider grup üyelerini etkileyebilen kişidir, izleyiciler ise liderin etkisini kabullenen kişilerdir. Liderliğin fonksiyonları hedefler belirleme, örgütlenme, eylem başlatma, koordinasyon, yönlendirme ve motivasyon, yönetim ve çalışanlar arasında bağlantıdır. Liderlik çalışanların işlerine karşı tutumları üzerinde kuvvetli bir etkiye sahiptir. Liderlikte yeni yaklaşımlar olarak dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik ve karizmatik liderlik yaklaşımları öne çıkmaktadır. Liderlik davranışlarına dayalı bir diğer sınıflandırma otoriter (otokratik) liderlik stili, demokratik-katılımcı liderlik stili ve serbest bırakıcı (*laissez-faire*) liderlik stili şeklinde yapılmaktadır. Bazı araştırmalarda da görev-üretim-iş odaklı liderlik stili, değişim odaklı liderlik stili ve insan-çalışan odaklı liderlik stili şeklinde bir sınıflandırma yapılmaktadır (Ekvall ve Arvonen, 1991; Tengilimoğlu, 2005a-b; Barker ve Emery, 2007; Taş ve Önder, 2010).

İş doyumunu, çalışanların işlerine karşı hissettikleriyle, işlerinden hoşlanıp hoşlanmadıklarıyla ilgilidir (Chang, 2017). İş doyumunu çalışanın yaptığı işten keyif almasıyla ilişkilenen bir kavramdır. Bir kimsenin iş doyum düzeyi birçok faktör tarafından etkilenmektedir. Araştırmalar liderliğin yüksek iş doyumunu sağlayan önemli bir değişken olduğunu göstermektedir. Chang (2017)'a göre liderlik iş doyumunu etkileyebilen en önemli faktörlerden biridir. İyi bir lider yüksek doyum düzeyine ulaştırmaktadır. Liderliğin doyum örneğinde pozitif çalışan tutumları ile ilgili rolü vardır. Liderlik davranışları iş doyumunu etkileyebilmektedir. Konuyla ilgili yapılan çoğu araştırmadan liderlik davranışları özellikleri ile iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişki olduğu bildirilmiştir (Tengilimoğlu, 2005a). Liderlik davranışları günümüzde işe, insana (çalışana) ve değişime odaklı liderlik davranışları olmak üzere üç temel grupta toplanmaktadır.

Çalışanların iş doyumları onların işlere motivasyonlarına, iş performans ve verimliliklerine etkimesi ile önem kazanmaktadır. Ayrıca çalışanda örgütüne bağlılık oluşumunda rol oynamaktadır. Örgütüne bağlılık oluşan çalışanlar özverili çalışmakta ve kendilerinden işlerine daha çok şey katmaktadırlar.

Araştırmada veri toplama araçları olarak “Liderlik Davranışı Ölçeği (LDÖ)” ve “Minnesota İş Doyumu Ölçeği (MİDÖ)” kullanılmıştır. LDÖ ölçeği, Ekvall ve Arvonen (1991) tarafından liderlik stillerini ortaya çıkarmak amacıyla hazırlanmış olan ölçektir. LDÖ ölçeği üç genel liderlik stilini ortaya çıkarmaktadır. Bu liderlik stilleri; (1) üretim (iş) odaklı liderlik, (2) değişim odaklı liderlik ve (3) insan (çalışan) odaklı liderliktir. Bunlardan üretim (iş) odaklı liderlik yaklaşımında, liderler iş ile ilgili faaliyetlere odaklanmaktadırlar. “Black ve Mouton bu tarz liderliği otoriter liderlik olarak tanımlamakta ve liderin iş koşullarını iyi planlamaya, etkin şekilde çalışmaya özen gösterdiği ancak örgüt içindeki insan unsurunun ihmal edildiği bir liderlik stili olarak tanımlamaktadır.” (Doğanay ve Şen, 2016). Bazı diğer çalışmalarda da üretim (iş) odaklı liderlik yaklaşımı otokratik liderlik yaklaşımına benzetilmektedir. Değişim odaklı liderlik yaklaşımında lider çalışanları denetlemekten çok görevi başarımları için yardım etmekte, geliştirmekte, duygusal olarak bağlılığı artırıp, görevin amacının içselleştirilmesini önemsemekte, aynı zamanda izleyenlerin kişisel gelişimine önem vermektedir (Ergün ve Yalçınkaya, 2018). İnsan (çalışan) odaklı liderlik yaklaşımında ise lider izleyicilerin arzu ve ihtiyaçlarını dikkate alarak tatmin etmeye çalışmakta,

organizasyon içinde rahat ve arkadaşça bir hava yaratmakta, ancak işle ilgili girişim, planlama ve organizasyon zayıf düzeyde bulunmaktadır (Doğanay ve Şen, 2016). Bazı çalışmalarda çalışan odaklı liderlik yaklaşımı demokratik liderlik yaklaşımına benzetilmektedir (Çekmecelioğlu, 2014). Weiss ve ark., (1967) tarafından geliştirilen MİDÖ ölçeği de iş doyumunu literatüründe araştırmacılar tarafından yaygın olarak kullanılan ölçektir.

### **Araştırmanın Amacı**

Spor işletmelerinde görev yapan yöneticilerin, çalışanlar tarafından algılanan liderlik stillerinin, çalışanların iş doyum düzeyleri üzerindeki etkisinin araştırması olacaktır. Bu bağlamda çalışanların çalıştıkları kurumdaki yöneticilerin liderlik stillerine bağlı olarak iş doyum düzeylerinin çeşitli değişkenlere (cinsiyet, yaş, eğitim durumu, mesleki tecrübe, maddi durum, yönetici ile birlikte çalışma süresi, yöneticinin eğitim durumu) göre de incelenmesi, söz konusu durumun ortaya konması amaçlanmaktadır.

### **Araştırmanın Önemi**

Spor işletmelerinde görev yapan yöneticilerin liderlik stilleri ile çalışanların iş doyumunu arasındaki ilişki incelendiğinde ortaya çıkacak sonuç doğrultusunda yöneticilerin liderlik stillerinin çalışanların iş doyumunu üzerinde olumlu veya olumsuz etkisinin olup olmadığı önem arz etmektedir. Bu bağlamda iş doyumunu, çalışanların işlerini yaparken keyif almaları, işlerine olan motivasyonları ve iş performansları ile verimliliklerinde artış sağlanabilmesi için yöneticilerin liderlik stillerinin ve yönetim tarzlarının bilinmesi önemlidir. Bu doğrultuda spor yöneticilerinin sergiledikleri liderlik stilleri ile çalışanların iş doyumunu arasındaki ilişkinin belirlenmesi araştırmanın önemi ortaya koymaktadır. Aynı zamanda araştırmamızdan elde edilecek sonuçların, liderlik ve iş doyumunu konusunda akademisyenlere, yöneticilere, insan kaynakları uzmanlarına, spor çalışanlarına ve diğer tüm paydaşlara kaynaklık etmesi hedeflenmektedir.

### **Araştırmanın Problemi**

Spor işletmelerinin başarısı çalışanların işlerine karşı tutumları ve çalışanları yönlendiren liderler tarafından sergilenen liderlik ile şekillendiği bilinmektedir. Spor yöneticilerinin yönetim ve organizasyonlarda farklı liderlik stillerini benimseyip

uygulaması çalışanların iş doyumlarını etkilediği, dolayısıyla çalışanların işlerinden sağladığı doyum, hem kendi mutluluğu hem de verdiği hizmetin kalitesini yükseltmesi açısından önemli olduğu bilinmektedir. Bu bağlamda araştırmanın problem cümlesini “Spor işletmesi çalışanlarının yöneticilerine yönelik algıladıkları liderlik stilleri ile iş doyumları arasında bir ilişki var mıdır? Olarak belirlenmiştir.

### **Araştırmanın Alt Problemleri**

- Spor işletmesi çalışanlarının yöneticilerine yönelik algıladıkları liderlik stilleri ile çalışanların iş doyumunu arasında cinsiyet değişkenine göre farklılık var mıdır?
- Spor işletmesi çalışanlarının yöneticilerine yönelik algıladıkları liderlik stilleri ile çalışanların iş doyumunu arasında yaş değişkenine göre farklılık var mıdır?
- Spor işletmesi çalışanlarının yöneticilerine yönelik algıladıkları liderlik stilleri ile çalışanların iş doyumunu arasında eğitim durumu değişkenine göre farklılık var mıdır?
- Spor işletmesi çalışanlarının yöneticilerine yönelik algıladıkları liderlik stilleri ile çalışanların iş doyumunu arasında mesleki tecrübe değişkenine göre farklılık var mıdır?
- Spor işletmesi çalışanlarının yöneticilerine yönelik algıladıkları liderlik stilleri ile çalışanların iş doyumunu arasında maddi durum değişkenine göre farklılık var mıdır?
- Spor işletmesi çalışanlarının yöneticilerine yönelik algıladıkları liderlik stilleri ile çalışanların iş doyumunu arasında yönetici ile birlikte çalışma süresi değişkenine göre farklılık var mıdır?
- Spor işletmesi çalışanlarının yöneticilerine yönelik algıladıkları liderlik stilleri ile çalışanların iş doyumunu arasında yöneticinin eğitim durumu değişkenine göre farklılık var mıdır?

### **Araştırmanın Hipotezleri:**

**1. Hipotez.** Spor işletmesi çalışanlarının yöneticilerine yönelik algıladıkları liderlik stilleri ile çalışanların iş doyumunu arasında farklılıklar vardır.

2. **Hipotez.** Spor işletmesi çalışanlarının yöneticilerine yönelik algıladıkları liderlik stilleri ile çalışanların iş doyumunu arasında cinsiyet değişkenine göre farklılık vardır.

3. **Hipotez.** Spor işletmesi çalışanlarının yöneticilerine yönelik algıladıkları liderlik stilleri ile çalışanların iş doyumunu arasında yaş değişkenine göre farklılık vardır.

4. **Hipotez.** Spor işletmesi çalışanlarının yöneticilerine yönelik algıladıkları liderlik stilleri ile çalışanların iş doyumunu arasında eğitim durumu değişkenine göre farklılık vardır.

5. **Hipotez.** Spor işletmesi çalışanlarının yöneticilerine yönelik algıladıkları liderlik stilleri ile çalışanların iş doyumunu arasında mesleki tecrübe değişkenine göre farklılık vardır.

6. **Hipotez.** Spor işletmesi çalışanlarının yöneticilerine yönelik algıladıkları liderlik stilleri ile çalışanların iş doyumunu arasında maddi durum değişkenine göre farklılık vardır.

7. **Hipotez.** Spor işletmesi çalışanlarının yöneticilerine yönelik algıladıkları liderlik stilleri ile çalışanların iş doyumunu arasında yönetici ile birlikte çalışma süresi değişkenine göre farklılık vardır.

8. **Hipotez.** Spor işletmesi çalışanlarının yöneticilerine yönelik algıladıkları liderlik stilleri ile çalışanların iş doyumunu arasında yöneticinin eğitim durumu değişkenine göre farklılık vardır.

#### **Araştırmanın Varsayımları**

- Araştırmadaki katılımcıların oluşturduğu örneklemin, evreni temsil edebilecek yeterlilikte olduğu varsayılmaktadır.
- Veri toplama araçların geçerli ve güvenilir olduğu varsayılmaktadır.
- Spor sektöründe çalışanların anket ve ölçeklere vermiş oldukları cevapların kendileri açısından yansız, geçerli ve güvenilir olduğu varsayılmaktadır.

#### **Araştırmanın Sınırlılıkları**

- Araştırmaya katılan örneklem grubu, kamu adına spor hizmeti veren işletmelerinde çalışan bireyler ile sınırlı tutulacaktır.
- Araştırma, kullanılan ölçeğin ölçtüğü niteliklerle sınırlıdır.

- Araştırma, Spor sektöründe çalışanlara uygulanan anket ve ölçeklerdeki sorulara verdiği cevapların doğruluğuyla sınırlıdır.



# BİRİNCİ BÖLÜM

## GENEL BİLGİLER

### 1.1. Spor Yönetimi, Yöneticiliği ve Liderlik

Örgütler belli bir amaca ve örgütsel hedeflere ulaşmak için bir araya gelmiş olan insanların oluşturduğu bir topluluktur. Örgüt yönetimi, örgütü amaç ve hedeflerine ulaştıracak olan, bunun için kararlar alan, planlama, örgütleme, yöneltme, haberleşme ve kontrol faaliyetlerini yürüten bir gruptur. Spor yönetimi, spor örgütleri veya organizasyonlarını amacına ulaştırma etkinliği olarak tanımlanabilmektedir (Ekmekçi, 2013). Spor yönetimi, genel yönetimin bir alt birimidir. Spor alanına ilişkin karar ve hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik faaliyetlerle ilgilenmektedir (İmamoğlu, 1992; Öksüz, 2018). Spor yönetiminin fonksiyonları, planlama, örgütleme, yöneltme, haberleşme ve kontroldür. Planlama ve karar alma, davranış biçiminin belirlenmesi sürecidir. Örgütleme, faaliyetlerin ve kaynakların koordine edilmesi sürecidir. Örgütte kimin, neyi, ne kadar yetkiyle ve hangi fiziksel ortamda gerçekleştireceğinin belirlenmesi sürecidir. Yöneltme, insanları yönetme, motive etme ve yönlendirme sürecidir. Haberleşme, örgütün değişik birimlerinin birbirlerinin ne yaptıklarından haberdar olarak, koordineli, uyumlu çalışmalarını sağlayacak etkin bir haberleşme ve bilgi sisteminin örgütte oluşturulması ve geliştirilmesi sürecidir. Kontrol de faaliyetleri izleme ve değerlendirme sürecidir. Planlanan amaçlar ile gerçekleşen sonuçlar arasındaki uyumun değerlendirilmesi sürecidir (Saruhan ve Yıldız, 2009).

#### 1.1.1. Spor Yönetimi ve Yöneticiliğinin Gelişimi

Dünyada spor endüstrisinin gelişmesiyle birlikte spor yönetimi ve spor yöneticiliği de gelişmektedir. Spor yönetimi, işgal konusu olan spora doğrudan odaklanırken genel yönetim, finans, hukuk, etik gibi birçok farklı konuyla ilişkilendirilmektedir. Spor yönetimi ile ilgili birçok kariyer olanağı vardır; örneğin ortaöğretim ve lise sonrası akademik kurumları için çalışmak, profesyonel spor takımları için çalışmak, spor dernekleri için çalışmak, spor malzemeleri satışı, spor ajansları, halka ilişkiler ve tesis yönetimi gibi. Spor yöneticisi olarak kamu kurum ve kuruluşlarında ve özel spor kuruluşlarında çalışılabilmektedir (Sunay, 2021a). Uluslararası spor organizasyonları için çalışmak isteyen spor yöneticilerinin uluslararası pazarlama gibi dersler alması gerekmektedir.

### 1.1.2. Spor Yöneticilerinin Sınıflandırılması

Spor yöneticileri kamu veya özel sektörde çalışıyor olmalarına göre;

1. Kamu sektöründe (Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü-GSGM merkez ve taşra teşkilatlarında, federasyonlarda) çalışan spor yöneticileri
2. Özel sektörde çalışan spor yöneticileri şeklinde ikiye ayrılabilir.

Başka bir sınıflandırma yönetim kademelerine göre;

1. Üst kademe spor yöneticileri
2. Orta kademe spor yöneticileri
3. Alt kademe spor yöneticileri (Çiftçi, 2016) olarak yapılabilmektedir. Bunlardan üst kademe spor yöneticileri yönetim becerilerini daha fazla kullanmaktadır. Orta kademe spor yöneticileri yönetim ve uygulama becerilerini aynı oranda kullanmaktadır. Alt kademe spor yöneticileri ise daha fazla uygulama becerilerini, daha az yönetim becerilerini kullanmaktadır.

Diğer sınıflandırmalar da spor yöneticiliğini resmi ve gönüllü olmaya göre;

- 1) Resmi spor yöneticisi
- 2) Gönüllü spor yöneticisi (Çiftçi, 2016), spor yöneticilerinin spor eğitimi almış ya da almamış olmalarına göre;
  - 1) Spor eğitimi almış spor yöneticileri ve
  - 2) Spor eğitimi almamış spor yöneticileri ve spor yöneticilerinin sporun içinden gelip gelmemelerine göre;
    - 1) Sporun içinden gelen spor yöneticileri ve
    - 2) Sporun içinden gelmeyen spor yöneticileri şeklinde yapılabilmektedir. Sporun bizzat sporun içinden gelen ve spor eğitimi almış kişilerce yönetilmesi gerektiği, sporun yönetiminde bizzat sporcuların söz sahibi olmaları gerektiği ifade edilmektedir (Sunay, 2021b).

### 1.1.3. Spor Yöneticilerinin Görevleri

Spor yönetiminin yukarıda yapılan tanımından hareketle spor yöneticileri, örgüt veya organizasyonunun belli amaç ve hedeflerine ulaşması için çalışan, sahip oldukları ve kullandıkları yetkileri ile insan ve hammadde kaynaklarını kontrol eden ve yönlendiren kişiler olarak tanımlanabilmektedir (Ekmekçi, 2013). Spor yöneticileri, örgütünün veya organizasyonunun belirlenmiş amaç ve hedeflerine ulaşmak için örgütte/organizasyonda çalışanları örgütleyen, talimatlar veren, grup çalışmalarını aynı amaca yönlendirip düzenleyen, sorumluluk alan ve işleyişi denetleyen kişilerdir (Sunay, 2021c).

### 1.1.4. Spor Yöneticilerinin Sahip Olması Gereken Nitelikler

Spor yöneticilerinin sahip olması gereken beceriler aşağıda; (1) yönetim becerileri ve (2) iletişim becerileri başlıkları altında ele alınmaktadır. Spor yöneticilerinde ayrıca organizasyon becerisinin olması gerekmektedir.

#### 1.1.4.1. Yönetim becerileri

Spor yöneticisi adayları aldıkları eğitimlerle yönetim alanında ihtiyaç duydukları bilgileri edinmekte, yönetim becerileri kazanmakta ve spor yöneticisi olarak çalışmaya başladıklarında yönetim becerilerini geliştirebilmektedirler. “*Etkili ve verimli spor yönetiminin gerçekleşmesi ve spor organizasyonlarında istenilen sonucun elde edilmesi büyük ölçüde yönetimi bilen, liderlik vasıflarını taşıyan spor eğitimi almış spor yöneticilerine bağlıdır.*” (Çiftçi, 2016).

Spor yönetimi aynı zamanda birçok diğer disiplinle ilişkilenen, bu nedenle spor yöneticisi adaylarının diğer disiplinlerden bilgilere de ihtiyaç duydukları bir yönetim alanıdır. Üniversitelerin dört yıllık spor yöneticiliği bölümlerinde okuyan öğrenciler hukuk, iktisat, işletme, pazarlama vb. genel alan bilgilerini almakta, ayrıca spor hukuku, spor pazarlaması, spor yönetimi gibi spor alanına özgü konularda dersler görmektedirler.

#### 1.1.4.2. İletişim becerileri

Spor yöneticilerinin iletişim becerileri de önem arz etmektedir. Spor yöneticileri kurumun amaçlarının önemli olduğu konusunda çalışanları sürekli ikna etmekle

sorumludurlar. Bu nedenle iletişim spor yöneticilerinin sahip olması gereken en önemli becerilerden birisidir (Şener, 2012).

Spor yöneticileri çalışanlar ve sporcular ile iyi ilişkiler içinde olmalıdırlar. İyi bir organizatör olmalıdırlar. Spor yöneticilerinde olması gereken diğer bazı özellikler de kendisini sürekli geliştirmesi, kültürlü olması, yeniliklere açık olması, yeni kurallara adapte olması, yabancı dil bilmesi, dürüst, çalışkan olması, olumlu karakter özellikleri göstermesi olarak belirtilebilmektedir (Çiftçi, 2016).

### **1.1.5. Yönetici ve Lider Arasındaki Farklar**

Yönetici ve lider arasında bazı farklar vardır. Yöneticinin otoriteye dayanıp, size ne yapacağınızı söyleyip talimatlar verirken, liderin motivasyonel (güdüleyici) olması, size nasıl yapacağınızı göstermesi ve sorular sorması gibi. Liderler başarıyı övme ve insanları harekete getirme eğilimindedirler. Yöneticiler ise hataları bulmaya çalışırlar. Başarılı bir lider, şirketin başarması için mümkün olduğunu gördüklerinin bir resmini çizmekte ve bu vizyonu gerçeğe dönüştürmek için çalışanlarını teşvik etmeye ve çalıştırmaya çalışmaktadır. Bireyleri sadece kabiliyetlerin belirli bir kümesi olarak görmeyip, yapabileceklerinin ötesinde düşünmekte ve onları daha büyük bir şeyin parçası olmaları için harekete getirmektedirler. İş kuruluşundaki bir lider, bağımsız çalışan bireyler yerine birlikte çalıştıklarında yüksek-işlevli takımların görevleri nasıl daha başarılı yerine getirebildiğinin çok farkında olmaktadır.

Yönetici ve lider arasında önemli farklılıklar vardır. Yöneticiler örneğin amaçlarına ulaşmak veya aşmak için durumları kontrol etmek suretiyle hedefler belirlemeye, ölçmeye ve gerçekleştirmeye odaklanmaktadır. Liderler ise bu hedeflerin neler olacağına ve insanları bu hedeflere ulaşmaları için motive etmeye odaklanmaktadır.

Liderlik, insanları kuruluş için belirlenen vizyonu kavramaya ve buna inanmaya ve hedeflere ulaşmak için birlikte çalışmaya motive etmekle ilgilidir. Yönetim ise daha çok işi idare etmek ve günlük faaliyetlerin gerektiği gibi yapılmasını sağlamakla ilgilidir.

Yönetici örgütteki mevcut işleyişi koruyan, lider ise örgütte değişimi başaran, değişimi harekete geçiren kişidir (Kavrakoğlu, 2001).

## YÖNETİCİ

## LİDER

Talimatlar vermekte	Sorular sormakta
Astlara sahip	İzleyicilere sahip
Otoriteye dayanmakta	Motivasyonel (Güdüleyici)
Neyin yapılacağını söylemekte	Nasıl yapılacağını göstermekte
İyi fikirlere sahip	İyi fikirleri eylemekte
Değişime karşı çıkmakta	Değişimi yaratmakta
Güç uygulamakta	Gücü geliştirmekte
Kahraman olmaya çalışmakta	Kahramanlar yapmakta

Şekil 1.1. Yönetici ve Lider Arasındaki Farklar (Next Generation, 2018)

*Bazı çalışmalarda öne çıkarılan yöneticiler ile liderler arasındaki farklar şunlardır* (Canbolat, 2016);

- Yönetici- Yönetmekten hoşlanmaktadır.
- **Lider**- Yenilikten yana olmaktadır.
- Yönetici- İşi doğru yapmaktadır.
- **Lider**- Doğru işi yapmaktadır.
- Yönetici- Başkalarının fikirlerini kopya etmektedir.
- **Lider**- Yeni fikirler ortaya koymaktadır.
- Yönetici- Klasik tarzda çok iyi bir asker gibidir.
- **Lider**- Kendisine gönülden bağlı astlara sahiptir.

- Yönetici- Mevcut durumu devam ettirmektedir.
- **Lider**- Mevcut durumu devamlı geliştirmektedir.
- Yönetici- Bulunduğu konumu yeterli görmektedir.
- **Lider**- Bulunduğu konumdan ileri gitmek istemektedir.
- Yönetici- Bütün dikkatini sistem ve organizasyon yapısı üzerinde toplamaktadır.
- **Lider**- İnsanlara öncelik vermektedir.
- Yönetici- Birisinden esinlenmektedir.
- **Lider**- Başkaları ondan esinlenmektedir.
- Yönetici- Güvenini astlarını ve organizasyonu kontrol üzerine kurmuştur.
- **Lider**- Güvenini astları ile arasındaki ilişkiler üzerine kurmuştur.
- Yönetici- Dikkatini en aşağı noktada bulunan insanlar üzerinde toplamıştır.
- **Lider**- Dikkatini orta noktada bulunan insanlar üzerinde toplamıştır.
- Yöneticinin çözümleri kısa sürelidir.
- **Liderin** çözümleri uzun sürelidir.
- Yönetici- Nasıl ve Ne zaman diye sormaktadır.
- **Lider**- Ne ve Niçin diye sormaktadır.

*Tanımlayıcı sözcüklerle yöneticiler ve liderler arasındaki farklar şöyle ortaya konulmaktadır* (Canbolat, 2016);

- |                         |                      |
|-------------------------|----------------------|
| • Yönetici- Tümdengelim | Lider- Tümevarım     |
| • Yönetici- Sağduyu     | Lider- Hayal gücü    |
| • Yönetici- Katı        | Lider- Deneysel      |
| • Yönetici- Kapalı      | Lider- Açık          |
| • Yönetici- Statik      | Lider- Dinamik       |
| • Yönetici- Tez         | Lider- Sentez        |
| • Yönetici- Ezberlemek  | Lider- Anlamak       |
| • Yönetici- Kurallar    | Lider- Risk          |
| • Yönetici- Gerçekler   | Lider- Fikirler      |
| • Yönetici- Biçim       | Lider- İçerik        |
| • Yönetici- Dar         | Lider- Geniş         |
| • Yönetici- İstikrar    | Lider- Değişim       |
| • Yönetici- Yüzeysel    | Lider- Derinlemesine |
| • Yönetici- Kısa dönem  | Lider- Uzun dönem    |

• Yönetici- Alışkanlık	Lider- Deneyim
• Yönetici- İş	Lider- Hayat
• Yönetici- Edilgen	Lider- Etken
• Yönetici- Beynin sol tarafı	Lider- Beynin tamamı
• Yönetici- Cevaplar	Lider- Sorular
• Yönetici- Yönetim	Lider- İnisiyatif
• Yönetici- İçerik	Lider- Süreç
• Yönetici- Tepkisel	Lider- Aktif
• Yönetici- Taktikler	Lider- Strateji
• Yönetici- Dogma	Lider-Keşif
• Yönetici- Amaç	Lider- Seçenekler
• Yönetici- Tahmin	Lider- Araştırma

***Yönetici davranışları ve lider davranışları arasındaki farklar şunlardır;***

- **Yöneticinin** insanlarla ilişkileri rahat değildir.
- Lider ise insanlarla ilişkilerinde rahattır.
- **Yönetici** için alacağı ücret her şeyden önemlidir.
- Lider ise iş yerinde en az iki kişinin kendisinden daha iyi çalıştığını düşünür.
- **Yönetici** kendisine öncelik verir.
- Lider ise çalıştığı iş yerine her şeyden daha fazla öncelik verir.
- **Yönetici** sözünü tutmaz.
- Lider ise verdiği sözde durur.
- **Yönetici** genellikle çalıştığı yerde bulunmaz.
- Liderin ise kapısı daima herkese açıktır.
- **Yönetici** uzun raporlar ister.
- Lider ise astları ile karşılıklı görüşmeyi tercih eder.
- **Yönetici** işe geç gelir ve zamanında ayrılır.
- Lider ise işe erken gelir ve geç ayrılır.
- **Yönetici** bulunmaz olduğunu düşünür ve kurnazdır.
- Lider ise güçlüdür, hoş gitmeyen problemleri çözmeye çalışır.
- **Yönetici**, personelinin yaptıkları yanlışlarında suçlamaları üstlenmez.
- Lider ise üstlenir.
- **Yönetici** özel park yerine, yemek odasına ve banyoya sahiptir.

- Lider ise bunların hiçbirini kullanmaz.
- **Yönetici** yalnızca kelimelere ve kağıt üzerindeki sonuçlara güvenir.
- Lider ise insanlara güvenir.
- **Yönetici** astları ile ilişkilerinde bürokrasiyi kullanır.
- Lider ise kolay iletişim kurar.
- **Yönetici** kararsızdır.
- Liderin ise inandırma gücü yüksektir.
- **Yönetici** iyi konuşmacıdır.
- Lider ise iyi dinleyicidir.
- **Yöneticinin** kendisi ile aynı fikirde olmayanlara karşı toleransı yoktur.
- Lider ise kendisi ile aynı fikirde olmayanlara karşı toleranslıdır.
- **Yönetici** kendisini beğenmiştir.
- Lider ise alçak gönüllüdür (Canbolat, 2016).

Herhangi bir kuruluşun başarılı olması için, personelini planlayabilen, örgütleyebilen ve koordine edebilen yönetime ve yeteneklerinin en iyisini uygulamaları için onları teşvik eden ve motive eden liderlere ihtiyacı vardır.

### **1.1.6. Spor Yöneticiliği ve Liderlik**

Üniversitelerin spor bilimleri fakültelerinde eğitim gören öğrenciler, diğer derslerin yanında, “spor yönetiminde liderlik” dersini alarak liderlik ve yönetim becerilerini kullanmayı öğrenmekte ve bu becerilerini geliştirmektedir. Spor alanında liderliği araştıran çalışmalarda liderlik stillerine ve spor organizasyonlarındaki önemine vurgu yapılmaktadır (Işık İnan ve Serinkan, 2020). Spor organizasyonlarının başarısı, organizasyonda çalışanların başarısı ve çalışanları yönlendiren liderler tarafından sağlanmaktadır.

#### *1.1.6.1. Liderlik Kuram ve Yaklaşımları*

Liderlik üzerine, literatürde çok sayıda çalışma günümüze kadar yapılmıştır. Bu çalışmaların sonucunda üç ana liderlik teorisi olarak özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşım ve durumsallık yaklaşımı ortaya çıkmıştır.

##### *1.1.6.1.1. Özellikler Yaklaşımı*

1910'dan II. Dünya Savaşı'na kadarki periyotta geçerli olan geleneksel/özellikler yaklaşımında, liderlerin genel ve ortak özellikleri üzerinde

durulmuştur (Canbolat, 2016). Özellikler yaklaşımına göre liderler doğuştan taşıdıkları bazı özellikleri ile diğer insanlardan farklıdır (Tengilimoğlu, 2005b).

#### 1.1.6.1.2. Davranışsal Yaklaşım

II. Dünya Savaşı'ndan 1960'lara kadarki periyotta geçerli olan liderlik yaklaşımları/davranışsal yaklaşımda, liderliğin gösterdiği davranışlar, görev veya insan odaklı oluşuyla ilgili incelemelerde bulunulmuştur (Canbolat, 2016). Davranışsal yaklaşıma göre liderleri etkin ve başarılı kılan kişisel özelliklerinden çok liderlik yaparken gösterdikleri davranışlardır (Tengilimoğlu, 2005b).

#### 1.1.6.1.3. Durumsallık Yaklaşımı

1960-1980 arası periyotta geçerli olan durumsallık yaklaşımının özeti herkese uygun, sabit, en iyi liderliğin olmadığıdır (Canbolat, 2016). Durumsallık yaklaşımında liderin ortaya çıkmasında içinde bulunulan durumun etkisi analiz edilmiştir. Durumsallık yaklaşımına göre çeşitli şartlar değişik liderlik stillerini gerektirir (Canbolat, 2016).

Durumsallık yaklaşımları şöyle ifade edilmektedir;

- Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Yaklaşımı
- Yol-Amaç Yaklaşımı (Robert House-Martin Evans)
- Reddin'in Üç Boyutlu Lider Etkinliği Yaklaşımı
- Hersey ve Blanchard'in Yaşam Dönemi Yaklaşımı
- Vroom-Yetton-Jago Liderlik Yaklaşımı
- Robert Tannenbaum ve Warren H.Schmidt'in Lider Davranış Süreci

Bu yaklaşımların hepsinin ortak noktası, iş veya ilişkilere dair bir liderlik stilinin her zaman her durum ve her şartta etkin olmayacağıdır. Bazı durumlarda iş odaklı liderlik stili etkili olabilecektir, bazı durumlarda ise ilişkilere odaklanan bir liderlik stili etkili ve verimli olabilecektir (Canbolat, 2016).

Fiedler'in kuramına göre bir grubun etkili olması önemli anlarda liderin, hangi liderlik tarzı daha iyi ise ona yönelmesi ile ilgilidir. Reddin'in kuramına göre etkili liderlik biçimi sergileyen lider en fazla düzeyde ilişki ve en düşük görev ilgisi ile geliştirebilir (Canbolat, 2016).

Liderlik ve yönetim stillerinin birçok farklı türü vardır. Muhtelif durumlar, gruplar ya da kültürlerin gerektirebilmesiyle örgütlerde liderler farklı liderlik stillerini kullanmayı benimseyebilmektedir. Örneğin üç genel liderlik stilini iş odaklı liderlik, değişim odaklı liderlik ve çalışan odaklı liderlik oluşturmaktadır. Liderlik stilleri ile ilgili bir sınıflandırma otokratik liderlik stili, demokratik-katılımcı liderlik stili ve tam serbesti tanıyan liderlik stili şeklinde yapılmaktadır. Liderlikte yeni (modern) yaklaşımlar olarak ayrıca liderlerin benimseyebildikleri davranış stilleri -aşağıda açıklanan- dönüşümcü-yenilikçi (transformasyonel) liderlik stili, etkileşimci (transaksiyonel) liderlik stili ve karizmatik liderlik stilinden söz edilebilmektedir. Bir liderlik stili, bir liderin örgütte astlara yaklaşımı, astlara karşı tutum ve davranış şekli olarak tanımlanabilmektedir.

#### 1.1.6.2. Liderliğin Tanımlanması

İlgili literatürde liderlik değişik şekillerde tanımlanmaktadır. Liderliğin yapılan bazı tanımları şöyledir;

- Liderlik, izleyicileri bir amacı gerçekleştirmek üzere etkileyebilmedir (Saruhan ve Yıldız 2009).
- Liderlik, örgütlenmiş bir grubu, belli bir amacı yerine getirmek amacıyla insan davranışlarını etkileme faaliyetleridir (Ergun Özler, 2013).
- Northouse (2007) liderliği şu şekilde ifade etmiştir; “*Liderlik, bir bireyin, ortak hedeflere ulaşmak için bir grup insanı etkilediği bir süreçtir.*” (Saleem, 2014).

İlgili süreçte, bir yanda çalışanları belirlenmiş amaca yönelten lider vardır, diğer yanda liderden etkilenip belirlenmiş amacı gerçekleştirmeye yönelik izleyiciler vardır. Liderler sahip oldukları özellikleri ile grubun üyeleri üzerinde etkili olan yöneticilerdir. Lider grup üyelerini etkileyebilen bir kişiyken, izleyiciler onun etkisini kabullenen kişilerdir. Liderler izleyicilerini belirlenmiş amacı gerçekleştirmek için peşlerinden sürükleyip, davranışa sevk etmektedirler.

#### 1.1.6.3. Liderliğin Fonksiyonları

Liderliğin fonksiyonları aşağıda açıklanan hedefler belirleme, örgütleme, eylem başlatma, koordinasyon, yönlendirme ve motivasyon, yönetim ve çalışanlar arasında bağlantıdır.

- **Hedefler Belirleme:** Bir liderin, astlarını şevk ve güvenle çalışmaya ikna etmek için hedefler ve politikalar planlamak yaratıcı işlevini yerine getirmesi beklenmektedir.
- **Örgütleme:** Bir liderin ikinci işlevi, çeşitli bileşenlerinin kurum hedeflerinin gerçekleştirilmesine yönelik duyarlı bir şekilde çalışmasını sağlamak düşüncesi ile bireysel kabiliyetlere uygun roller atamak suretiyle organizasyonu bilimsel çizgide oluşturmak ve şekillendirmek olmaktadır.
- **Eylem Başlatma:** Bir liderin bir sonraki işlevi, grubu ilgilendiren tüm konularda inisiyatif almaktır. Lider karar ve hüküm için diğerlerine bağlı olmamalıdır. Yeni fikirleri ortaya çıkarmalı ve kararları orijinal düşüncüyü yansıtmalıdır.
- **Koordinasyon:** Bir lider, grubun bireysel üyelerinin çıkarları ile organizasyonun çıkarlarının arasını uzlaştırmak zorundadır. Ortak amaçların gerçekleştirilmesinde grubun gönüllü işbirliğini sağlamalıdır.
- **Yönlendirme ve motivasyon:** Grubunu yönlendirmek ve yöneltmek ve arzu edilen hedeflere ulaşmada insanları ellerinden gelenin en iyisini yapmaya motive etmek liderin birincil işlevidir. Lider, çalışma grubunda kendine güven ve şevk oluşturmalıdır. Lider astlara vizyonu kavratarak, vizyonu benimseterek, vizyonun bir parçası olmalarını sağlayarak, örgütsel amaç ve hedefleri birlikte gerçekleştirmeleri için onları harekete getirebilmektedir. Bir lider astları yönlendirerek, teşvik ederek, işlere motivasyonlarını sağlayabilmektedir. Böylece çalışanların işlere karşı tutumlarını pozitif etkileyebilmektedir. Liderlik çalışanların işlerine karşı tutumları üzerinde kuvvetli bir etkiye sahiptir (Saleem, 2014).
- **Yönetim ve çalışanlar arasında bağlantı:** Bir lider, yönetim ve çalışanlar arasında gerekli bir bağlantı olarak çalışmaktadır. Yönetimin politikaları ve programlarını astlarına izah etmekte ve astlarının çıkarlarını yönetim nezdinde temsil etmektedir. Yalnız astlarının çıkarlarının gerçek koruyucusu olarak hareket edebildiği zaman etkili olabilmektedir.

Başka bir kaynakta liderliğin beş anahtar fonksiyonu şunlar olarak belirtilmektedir;

- Vizyon yaratmak;

- Strateji ortaya koymak;
- Hedefler ortaya koymak ve performansa önderlik etmek;
- İnsanları etkilemek ve motive etmek;
- Değişimi kolaylaştırmak ve kültürü beslemek (Hoye ve ark., 2015).

Diğer bir kaynakta da liderin fonksiyonları şöyle açıklanmaktadır;

- İcraat fonksiyonu,
- Planlama fonksiyonu,
- Uzmanlık fonksiyonu,
- Örnek olma fonksiyonu,
- Sembol olma fonksiyonu,
- Ödüllendirme ve cezalandırma fonksiyonu,
- Hakemlik-arabuluculuk fonksiyonu,
- Geliştirme fonksiyonu,
- Kontrol fonksiyonu (Çiftçi, 2016).

### **1.1.7. Liderlikte Yeni Yaklaşımlar**

Günümüz örgütlerinde liderlerin rolü değişmiştir ve herhangi bir örgütün başarısı, liderler tarafından uygulanan liderlik stillerine bağlıdır (Saleem, 2014). Liderlikte yeni yaklaşımlar olarak aşağıda açıklanan dönüşümcü-yenilikçi (transformasyonel) liderlik, etkileşimci (transaksiyonel) liderlik ve karizmatik liderlik yaklaşımları öne çıkmaktadır. 1990'dan beri Burns (1978) ve Bass (1985) tarafından sunulan dönüşümcü ve etkileşimci liderlik yaklaşımları, liderlik çalışmaları için en önemli ve en yaygın kullanılan ve test edilen yaklaşımlar olmuştur (Saleem, 2014). Liderlik üzerine yürütülen araştırma çalışmalarının çoğu özellikle dönüşümcü (transformasyonel) liderliğe vurgu yapmaktadır. Bazı araştırmacılar da etkileşimci (transaksiyonel) liderliğe önem vermektedir. Bu çalışmalar, etkileşimli liderlikle karşılaştırıldığında dönüşümcü liderliğin mümessillerin işlerine karşı tutumları üzerinde daha fazla etkiye sahip olduğunu önermiştir.

#### 1.1.7.1. Dönüşümcü – Yenilikçi (Transformasyonel) Liderlik Yaklaşımı

Dönüşümcü liderlik değişime yönelik bir liderlik stildir. Dönüşümcü liderler örgütte değişimi başlatabilirler. İzleyicilerinin kişisel büyüme, gelişme, başarıma vb. ihtiyaçlarının farkına varmalarını sağlarlar. İzleyicilerine ilgi ve alaka gösterirler. İzleyicileri motive etmede etkilidirler.

Örgütlerde dönüşümcü liderler değişimi sağlamaktadır (Karakuş, 2020). Dönüşümcü liderlik, bir liderin astları dönüştürdüğü böylece değeri ve astlarının inancını değiştirdiği bir liderlik stildir (Chang, 2017).

Burns (1978)'ye göre dönüşümcü liderlik, liderler astları inançlarının, değerlerinin, algılarının, motivasyonlarının düzeyini ve organizasyonun hedefleriyle birleşme düzeylerini artırmak için teşvik ettiğinde algılanmaktadır (Saleem, 2014).

Etkileşimsel modellerin aksine, dönüşümcü liderlik değiş tokuş sürecinin ötesine geçmektedir. Dönüşümcü liderler üstün sonuçlara ulaşmak için şunları işe almaktadır;

- **İdealleştirilmiş etki (Karizma)(*idealized influence*):** Dönüşümcü liderler, beğenilmeleri, saygı duyulmaları ve güvenilmeleri ile sonuçlanacak ve nihayetinde bir rol model haline gelecekleri şekilde davranmaktadırlar. Dönüşümcü lider etik ve ahlaki davranışın yüksek standartlarını göstermektedir.
- **İlham verici motivasyon (*inspirational motivation*):** Dönüşümcü lider, coşku ve iyimserlik göstererek aktif olarak ekip ruhunu uyandırmakta ve izleyicileri ortak bir amacı paylaşıp, ortak amaç için çalışmalarını yönünde motive edip, ilham vermektedir.
- **Entelektüel teşvik (zihinsel uyarım) (*intellectual stimulation*):** İnovatif (yenilikçi), yaratıcı ve destekleyici olarak ve problemleri yeniden çerçeveleyerek ve eski varsayımları sorgulayarak dönüşümcü lider düşünsel olarak uyarıcı ve teşvik edici bir çevre yaratmaktadır.
- **Bireysel ilgi (*individualized consideration*):** Dönüşümcü liderler bir koç ya da mentor (akıl hocası, rehber) gibi hareket ederek her bir bireyin (işleri) başarıma ve yetişme (gelişme) ihtiyaçlarına özel önem vermektedir (Hoye ve ark., 2015).

### 1.1.7.2. Etkileşimci (Transaksiyonel) liderlik yaklaşımı

Etkileşimci liderlik stili, işe yönelik liderlik olarak da ifade edilmektedir. Etkileşimci liderler üyeleri işi başarımları noktasında teşvik ederler. Üyeleri işleri başarma ve amaçlara ulaşma noktasında harekete geçirmeye çalışırlar. İzleyicilerin amaçlarına ulaşmaları için kendilerinden beklenen performanslarını gerçekleştirmelerinde destekleyici olurlar. Çalışanların performansını artırmak için ödül ve statü aracını kullanırlar. Yetkilerini kullanırken, bir yandan da grup üyelerinin istek ve gereksinimlerini karşılamaya çalışırlar (Ergun Özler, 2013).

Etkileşimci liderlik, lider ve çalışan arasındaki değiş tokuş ya da alışverişe odaklanmadır (Chang, 2017). Transaksiyon alışveriş anlamına gelmektedir ve etkileşimci liderlik liderler ve onların astları arasındaki değiş tokuş (alışveriş) ile ilgilenmektedir. Naidu ve Van der walt (2005)'a göre bu, liderin gerçekleştirilen görev için izleyici ile ödül veya ceza alışverişinde bulunduğu ve mukabilinde izleyiciden üretkenlik, çabalar ve sadakat beklediği, lider-izleyici değişimine dayalı bir liderliktir (Saleem, 2014).

	<b>Transaksiyonel</b>	<b>Tranformasyonel</b>
<b>Zaman Yönelimi</b>	Kısa, bugün	Uzun, ilerleyen yıllar
<b>Eşgüdüm Sistemi</b>	Kurallar ve yönetmelik	Amaç
<b>İletişim</b>	Dikey şekilde	Çok yönlü
<b>Odak</b>	Mali hedef	Müşteri
<b>Ödül</b>	Örgütsel dışsal	Bireysel, içsel
<b>Güç Kaynağı</b>	Mevki	Takipçiler
<b>Karar</b>	Merkezi	Katılımcı
<b>Çalışan</b>	Hiç olarak addetmek	Geliştirilen kaynak
<b>İtaat</b>	Talimat	Rasyonel izah
<b>Değişime Dair Tutum</b>	Çekinme	Çekinmeme
<b>Yön verme Mekanizması</b>	Kazanç	Vizyon
<b>Denetim</b>	Fazla uyum	Özdenetim
<b>Bakış Açısı</b>	İçsel	Dışsal
<b>Görev Tasarımı</b>	Şahsi	Grupsal

**Şekil 1.2.** Transaksiyonel ve Transformasyonel Liderlik (Çelik, 2000)

### 1.1.7.3. Karizmatik Liderlik Yaklaşımı

Karizmatik liderlik, başkalarını motive etmek için çekicilik, kişilerarası bağlantı ve iknaya yönelik iletişimi birleştiren bir liderlik stildir. Karizmatik liderler, çalışanlarının duygularına dokunarak, kendilerine güven duygusu, tutku ve daha büyük bir amaç duygusu yaratarak ekiplerini daha büyük bir hedefe doğru motive edebilmekte ve teşvik edebilmektedirler.

Karizmatik liderlik, istenen davranışları meydana çıkarmak, çalışanlar ve kuruluştta büyüme yi şekillendirmek ve belirli çıktılar ı üretmek için karizmanın çoklu özellikleri üzerine dayanan bir liderlik stildir.

Karizmatik liderlerin özellikleri şöyle sıralanmaktadır;

- Yüksek etkileme ve baskın olma ihtiyacı,
- Olağanüstü yetenekler,
- Risk alma,
- İzleyicilerinin ihtiyaçlarına önem verme,
- Kendini dava için feda etme,
- Vizyona ulaşmak için yüksek faaliyete katlanma,
- Yüksek özgüven,
- İnançlarının doğruluğuna ikna etme,
- Kriz durumunda radikal çözümler üretebilme (Aydar, 2000; Çiftçi, 2016).

Karizmatik liderlik diğer liderlik stillerinden, laissez-faire (tam serbesti tanıyan) ya da otokratik liderlik gibi liderlik stillerinden, daha çok kişiler arası ilişkilere ve liderin liderlik ettiğ i insanlarla nasıl etkileşime girdiğ ine odaklanması ile ayrılmaktadır. Burada sözü edilen tam serbesti tanıyan liderlik stili (laissez-faire), otokratik liderlik stili ve ayrıca demokratik-katılımcı liderlik stili hakkında aşağıda açıklamalar yapılmaktadır.

### 1.1.8. Liderlik Yaklaşımları İle İlgili Diğer Sınıflamalar

Liderlik yaklaşımları ile ilgili diğer sınıflandırmalar da vardır. Bir sınıflandırma da aşağıda açıklanan otokratik liderlik tarzı, demokratik-katılımcı liderlik tarzı ve tam serbesti tanıyan liderlik tarzı olarak yapılmaktadır.

### 1.1.8.1. Otokratik Liderlik Tarzı

Otoriter (otokratik) liderlik stilini benimseyen bir lider tüm yönetim yetkisini elinde bulundurup, katılımcılığı benimsememektedir (Ergun Özler, 2013). Otoriter (otokratik) liderlikte tüm stratejiler lider tarafından tespit edilmektedir. Lider çoğu zaman görevleri ayarlamakta ve kime kimin destek vereceğini de söylemektedir (Tınaz ve Okakın, 1997; Akt. Canbolat, 2016).

### 1.1.8.2. Demokratik-Katılımcı Liderlik Tarzı

Demokratik-katılımcı liderlik stilini benimseyen bir lider hemen her konuda izleyicilerinin fikrini alarak katılımcılığı benimsemektedir (otoriter/otokratik liderlik stilinin tam tersidir.) (Ergun Özler, 2013). Demokratik-katılımcı liderlikte tüm stratejiler liderin yönlendirmesi ile grup tartışması ve kararı ile belirlenmektedir. Kişiler kimle görev yapacaklarını seçmeye tek başına karar verebilmektedir. Görevin nasıl sürdürüleceği, iş paylaşımının ne türde olacağı gruptakilere bağlı olmaktadır (Tınaz ve Okakın, 1997; Akt. Canbolat, 2016).

### 1.1.8.3. Tam Serbesti Tanıyan Liderlik Tarzı

Serbest bırakıcı (*laissez-faire*) liderlik stilini benimseyen bir lider izleyicilere müdahale etmeyip onları (yaptıkları işleriyle ilgili) kendi kararlarını almaları noktasında tam serbest bırakmaktadır (Ergun Özler, 2013). Serbest bırakıcı (*laissez-faire*) liderlik stili, liderlerin astlarına karar vermede daha çok özgürlük tanıdığı bir stildir. Bu stilde, bir lider grup üyeleri tarafından alınan tüm kararlara müsaade etmektedir. Sorumluluklarını (çalışanlara) bırakma eğiliminde olmakta ve karar almaktan sakınmaktadır. Bu tip liderler çalışanlarını serbest bırakma eğilimindedirler. Astlar işlerini istedikleri yolla yapabilmekte, fakat aynı zamanda bundan sorumlu olmaktadır (Chang, 2017). Çiftçi (2016)'nin yaptığı araştırmada “*Spor kulüplerinde görev yapan antrenörlerin görüşleri incelendiğinde, kulüp yöneticisi; dönüşümcü, sürdürümcü ve serbestlik tanıyan liderlik biçimlerini göstermiştir.*” (Çiftçi, 2016).

## 1.2. Çalışanların İş Doyumu

Bu kısımda iş doyumu kavramı, kavramın önemi, çalışanların iş doyumunu etkileyen faktörler, iş doyumunun getirileri ve iş doyumsuzluğunun sonuçları araştırılmaktadır.

### 1.2.1. İş Doyumunun Tanımı ve Önemi

İş doyumu, çalışanların işlerine karşı hissettikleriyle, işlerinden hoşlanıp hoşlanmadıklarıyla ilgilidir (Chang, 2017). İş doyumu çalışanın yaptığı işten keyif almasıyla ilişkilenen bir kavramdır. Örgütlerde insan kaynakları yönetiminin (İKY) temel iki amacından biri çalışanların yaptıkları işten keyif almalarını sağlamak, yani iş doyumunu sağlamaktır (İKY'nin diğer amacı da çalışanlardan maksimum verim almaktır). Çalışanların iş doyumunu sağlamak İKY'nin temel görevlerinden biridir (Geylan, 2013). İş doyumu, bir bireyin işinden ne kadar ölçüde memnun, huzurlu veya tatmin olduğunu ifade etmektedir. Bu, bir kimsenin işini veya iş deneyimlerini değerlendirmesinden kaynaklanan, hoş giden veya pozitif bir duygusal durumdur (Ali, 2016). İş doyumunun literatürde yapılan tanımlarına bakıldığında;

- İş doyumu Locke tarafından şu şekilde tanımlanmıştır; “*İş doyumu, bir kimsenin işini veya iş deneyimlerini değerlendirmesi sonucunda oluşan hoş (memnun edici) veya olumlu bir duygusal durumdur.*” (Locke, 1976).
- İş doyumu Feldman ve Arnold (1983) tarafından bireylerin işlerine karşı sahip oldukları bütün pozitif duygularının (ya da duygularının) miktarı olarak tanımlanmıştır.
- Spector (1997) iş doyumunu bireyin işin farklı boyutlarına yönelik geliştirdiği duygular şeklinde açıklamıştır. Bu şekilde doyum ya da doyumsuzluğun oluşacağını belirtmiştir (Özpehlivan, 2018).
- İş doyumu, bireyler kendilerinin işlerini ve iş deneyimlerini değerlendirdiklerinde ortaya çıkan olumlu psikolojik bir durumdur (Poon, 2003).
- İş doyumu Wicker tarafında da belli bir işi yaparken erişilen gurur (duyma) ve içsel doyum (içsel doygunluğun verdiği mutluluk) duygusudur, şeklinde tanımlanmıştır (Wicker, 2011).

Literatürde iş doyumu tipik olarak bir işe veya işin belirli yönlerine karşı duygusal-etkili bir tepki olarak ifade edilmektedir (Locke, 1976; Smith ve ark., 1969). Smith ve ark., (1969) değişik iş yönleri ile doyumun, mevcut iş yönlerini bir bireyin referans sistemi ile karşılaştırmanın bir bilişsel sürecinden türediğini kabul etmiştir. Locke (1976), iş tutumlarının nedenlerine ilişkin üç ana yaklaşımı ayırt etmiştir. Buna göre işin neyi sunduğu ve kişinin neyi beklediği arasındaki farklılıklardan, ne derece

bireysel değerlerin (arzular veya istekler) gerçekleştirildiğinden kaynaklanabilmektedir.

Kesin nedensel mekanizmadan bağımsız olarak, iş tutumları işlerin belli yönleriyle bir etkileşimden ortaya çıkıp belirli iş yönlerinin doyumuna yol açmalıdır. Örneğin, ücret düzeyi, ücretten duyulan doyumla, işin kapsamı işin kendisinden duyulan doyumla ilgili olmalıdır.

İş doyumunu çalışan ihtiyaç ve beklentilerinin örgütçe karşılama düzeyi ile, karşılama düzeyi ise büyük ölçüde yöneticilerin sergiledikleri liderlik davranışları ile ilişkili olmaktadır (Taş ve Önder, 2010). Yöneticilerin sergiledikleri liderlik davranışlarının örgütlerde çalışan doyumunu etkileyen temel faktörlerden en önemlisi olduğu araştırmacılar tarafından ileri sürülmektedir (Akıncı, 2002; Vural ve ark., 1999; Likert, 1961). “*Geleneksel liderlik davranışı tarzı, liderin izleyenlerle veya yönettiği grupla olan ilişkilerindeki tutum ile ilgilidir.*” (Tengilimoğlu, 2005a).

İş doyumunu çalışanda işine karşı pozitif tutumlar göstermesiyle önem kazanmaktadır. İş doyumunu yüksek çalışanların iş performans ve verimlilikleri de yüksek olmaktadır. Yapılan araştırmalar liderliğin yüksek iş doyumunu sağladığını göstermektedir (Akdol ve Arıkboğa, 2015).

### **1.2.2. İş Doyumunu Etkileyen Faktörler**

Bir kimsenin iş doyum düzeyi birçok faktör tarafından etkilenmektedir. Başarı, tanınma veya takdir edilme, işin kendisi, işin sorumluluğu, yükselme ve terfiye bağlı görev değişikliği gibi içsel doyum kaynakları ve ücret düzeyi, yükselme imkânları, terfi sisteminin adaleti, çalışma koşullarının kalitesi, denetim, olası ödül, çalışma arkadaşları, iletişim ve liderlik gibi dışsal doyum kaynakları vardır. İçsel faktörler bireylerin kişilik özellikleri ya da psikolojik durumlarıyla ilişkilidir. Dışsal faktörler ise çevresel faktörlerle ilişkilidir. Dışsal faktörlerden, örneğin çalışmanın karşılığında alınan ücretin düzeyi iş doyumunda etkili olmaktadır. Ücret doyumunu, çalışanın aldığı paranın miktarı hakkında nasıl düşündüğü ile ilgilidir. Ücret doyumunu, ücret konusunda çalışan beklentisi ile gerçek arasındaki farktır (Chang, 2017). Çalışanlar örgütlerinde yükselmek istemektedirler. Bu, çalışanlar için bir ihtiyaçtır. Yükselme ihtiyaçları karşılanmadığında çalışanlarda iş doyumusuzluğuna götürmektedir. Örgüt içi geliştirme

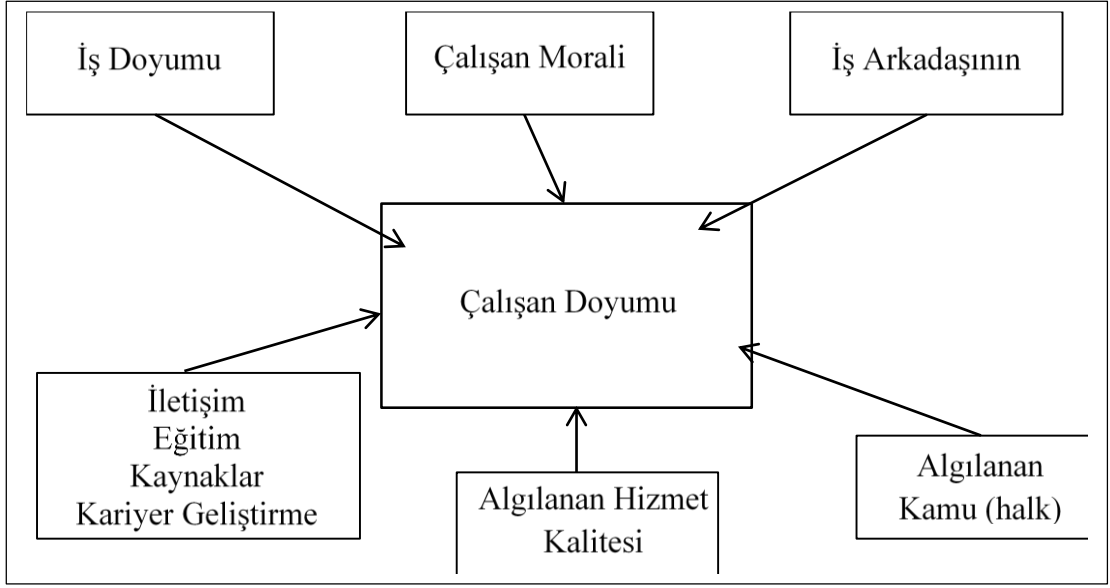
imkânlarından çalışanların yararlandırılması da iş doyumunun sağlanması açısından önem taşımaktadır (Taşçı, 2013).

<b>İş Doyumunu Etkileyen Kişisel Unsurlar</b>	<b>İş Doyumunu Etkileyen İçsel Unsurlar</b>	<b>İş Doyumunu Etkileyen Dışsal Unsurlar</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Cinsiyet</li><li>• Yaş</li><li>• Eğitim</li><li>• Karakter</li><li>• Yetenek</li><li>• Zekâ</li><li>• Aynı işte çalışma zamanı</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• İşin kendisi</li><li>• Başarma ihtiyacı</li><li>• Takdir edilme ihtiyacı</li><li>• İşin sorumluluğu</li><li>• Beklentiler</li><li>• Yükselme ve terfiye bağlı görev değişikliği</li><li>• Değerler</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ücret düzeyi</li><li>• Çalışma koşulları</li><li>• Yükselme imkânı</li><li>• Terfi sisteminin adaleti</li><li>• Kazanımlar</li><li>• Olası ödül</li><li>• Üst yönetim ile etkileşim</li><li>• Denetim</li><li>• Örgüt yönetimi</li><li>• Liderlik</li><li>• İş arkadaşlarıyla ilişkiler</li></ul>

**Şekil 1.3.** İş Doyumunu Etkileyen Kişisel, İçsel ve Dışsal Unsurlar  
(Egitimyönetimi.org, 2019a)

Dışsal faktörler içinde terfi sisteminin adaleti, kazanımlar ve olası ödüllerden de bahsedilebilmektedir. Olası ödül, iyi çalışma ya da performans nedeniyle çalışan için teşviklerdir (Chang, 2017). Dışsal faktörler içinde ayrıca örgüt yönetimi, üst yönetim ile etkileşim, liderlik, denetim ve iş arkadaşlarıyla ilişkiler faktörleri belirtilebilmektedir.

Literatürde bazı araştırmacılar tarafından çalışan doyum modelleri oluşturulmuştur. Etki-doyum araştırmaları için en yaygın kullanılan yöntemler, anketler yoluyla kişilerin düşüncelerini ve doyumunu incelemektir. Anketlerin boyutları (doyumu) belirleyenleri açıklamak için kullanılmaktadır. Çalışan doyum araştırmaları için belirleyenlerin boyutları farklı işletmeler ve organizasyonlar arasında çeşitlenmektedir (Chen ve ark., 2006). Fosam ve ark., (1998), uygun bir çalışan memnuniyeti modeli bulmak için polis teşkilatlarını analiz etmişlerdir.



**Şekil 1.4.** Çalışan Doyum Modeli (Fosam ve ark., 1998; Chen ve ark., 2006)

Şekil 1.4’de görülen Fosam ve ark., (1998) tarafından oluşturulan çalışan doyum modeline göre iş doyumunu, çalışan doyumunun içinde bir bölümdür. Bu modelde diğer bölümleri de çalışanın morali, iş arkadaşının morali, örgüt içi iletişim, eğitim olanakları, kaynaklar ve kariyer geliştirme olanakları, örgütün kamu tarafından algılanan hizmet kalitesi ve algılanan kamu görüşü oluşturmaktadır.

Comm ve Mathaisel (2000)’in eğitim örgütleri içinde doyumun belirleyenlerini saptamayı amaçladıkları çalışmalarında bir özel yükseköğretim kurumunun 606 çalışanı üzerinde anket çalışmalarının yürütülmesi için SERVQUAL kullanılmıştır. Bulgular aşağıdaki gibidir:

- İş yükü (işlerin yoğunluğu)
- İş (işyeri) atmosferi
- Karar alma
- Etik (ahlak)/adalet
- Müşteri odaklılık
- Denetim
- Amaçlar ve hedefler
- Eğitim ve geliştirme
- Ödeme
- Faydalar.

Küskü (2001) bir Türk kolejinin çalışanlarına çalışan memnuniyeti anketleri uygulanmasını önermiş ve çalışanların memnuniyetini ölçmek için aşağıdaki boyutlara başvurmuştur:

- Genel doyum
- Yönetim doyumu
- Meslektaşlar
- Diğer çalışma grubu memnuniyeti
- İş doyumu (işten hoşnutluk)
- Çalışma çevresi
- Maaş doyumu.

Küskü (2001)'nün çalışmasında bireylerin doyumunu ölçmek için genel doyum, iş doyumu (işin kendisinden alınan doyum) ve diğer yukarıda belirtilen boyutlar tanımlanmıştır. Metle (2003), Kuveyt kamu sektöründeki kadın çalışanlar üzerinde istihdam memnuniyeti anketleri yürütmüş ve aşağıdaki istihdam memnuniyeti faktörlerini belirlemiştir:

- Genel iş doyumu
- Ödeme ve güvenlik
- İş arkadaşları
- Denetim
- Yükselme
- İşin içeriği.

Gardner ve Carlopio (1996), çalışanların örgütsel kalite çabalarına yönelik afektif (duyuşsal/hissi) reaksiyonları (örn. iş doyumu, bağlılık ve işten ayrılma niyeti) üzerine bir anket yürütmüştür. Ankete katılanlar, Avustralya'daki büyük bir bankanın 228 çalışanından oluşmaktaydı. Sonuçlar, çalışanların örgütsel kalite çabalarına katılımının, çalışanların duyuşsal reaksiyonlarıyla önemli ölçüde ilişkili olacağını, örgütsel kalite çabalarına ilişkin daha fazla farkındalık algılayan çalışanların daha pozitif reaksiyonlar gösterdiği, dolayısıyla örgütte kalma niyetini arttırdığını göstermiştir.

Boselie ve Wiele (2002), International Survey Research (Londra, İngiltere)'ün desteğiyle 2000 yılında Hollanda'da çalışanların TKY (Toplam Kalite Yönetimi)/İKY algısı ve genel doyum ve (işten) ayrılma niyetine etkisi üzerine bir çalışma

yürütmüştür. Bu anket yaklaşık 2.300 kayıttan oluşan bir yanıt grubuna ulaşmıştır (yanıt oranı yüzde 50 idi). Analizler, bireysel çalışanların TKY/İKY kavramına ilişkin olumlu algılarının doyumun ileri bir düzeyine götürdüğünü ve böylelikle örgütten ayrılma niyetini azalttığını ortaya koymuştur.

Hem Gardner ve Carlopio (1996) hem de Boselie ve Wiele (2002)'nin bulguları Guimaraes (1996)'in TKY'nin çalışanların tutumları üzerindeki etkisi üzerine yürüttüğü çalışması tarafından desteklenmiştir. Çalışmanın sonuçları, şirkette kalma niyetinin arttığını göstermiştir. Bu nedenle, TKY'nin uygulanması çalışma ortamını değiştirmiş; böylece çalışanların tutumları iyileştirilmiştir. Sonuç olarak, çalışanların doyum düzeylerini artırabildikleri ve örgütte kalmaya gönüllülüğü düşündükleri çalışmadan bildirilmiştir (Ooi ve ark., 2006).

Çalışanların iş doyumuna etki eden bazı faktörlere aşağıda açıklık getirilmektedir. İş doyumunu faktörleri, bireysel faktörler ve örgütsel faktörler olarak ele alınabilmektedir.

#### *1.2.2.1. Bireysel Faktörler*

Yaş, kıdem, eğitim durumu, medeni hal, gelir durumu gibi bireysel faktörler iş doyumunu etkilemektedir.

#### *1.2.2.2. Örgütsel Faktörler*

Örgüt yönetimi, yöneticilerin liderlik davranışları, personeli güçlendirme, örgütsel adalet, örgüt kültürü, örgüt iklimi, yönetici-çalışan iletişimleri ve etkileşimleri gibi vb. örgütsel faktörler iş doyumunu etkilemektedir. Araştırmalar liderliğin yüksek iş doyumunu sağlayan önemli bir değişken olduğunu göstermektedir. Chang (2017)'a göre liderlik iş doyumunu etkileyebilen en önemli faktörlerden biridir. İyi bir lider yüksek doyum düzeyine ulaştırmaktadır. Liderliğin doyum örneğinde pozitif çalışan tutumları ile ilgili rolü vardır. Liderlik davranışları iş doyumunu etkileyebilmektedir. Konuyla ilgili yapılan çoğu araştırmadan liderlik davranışları ile iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişki olduğu bildirilmiştir (Tengilimoğlu, 2005a). İş doyumunu örgüt kültürü, iklimi ve liderlik stili tarafından etkilenmektedir (Akdol ve Arıkboğa, 2015). Liderler, içinde buldukları ortamın koşullarına göre değişik davranış stillerini benimsemektedirler (Ergun Özler, 2013). Liderlik davranışları örgütte önemli bir rol

oyunmaktadır. Çünkü iyi bir lider örgüt hedeflerine ulaşmak için izleyicilerini etkileyebilmektedir. Bununla birlikte, her liderin astlarını koordine etmede kendi karakteristik özelliği ve tarzı vardır. Liderlik stili, bir lider tarafından çalışanların veya izleyicilerin davranışlarını etkilemek için kullanılan bir davranış tarzıdır (Chang, 2017). Chang (2017)'ın çalışmasının sonuçları liderlik stiline iş doyumunu ile anlamlı ve pozitif olarak ilişkilendiğini göstermiştir.

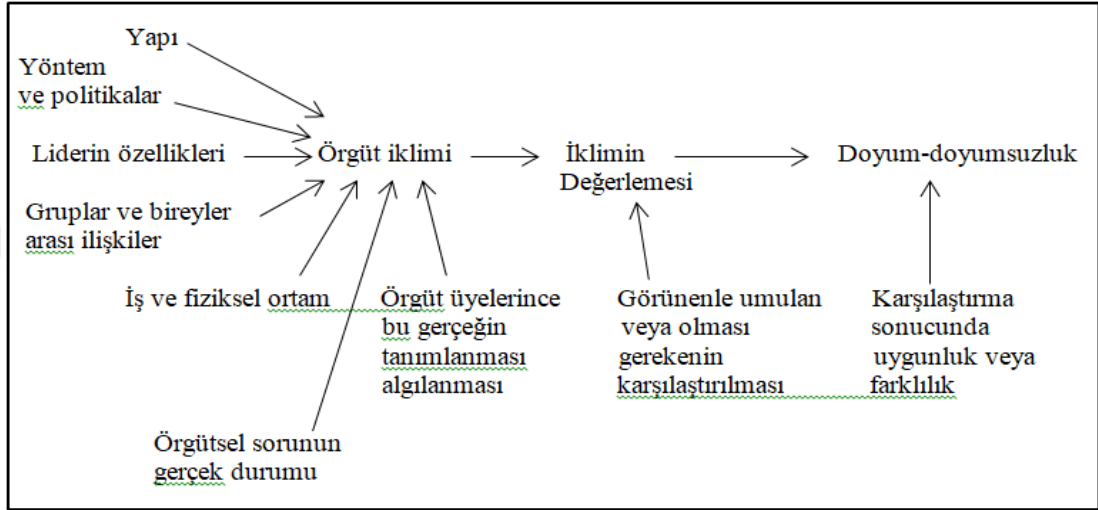
Her türlü örgüt ve spor örgütlerinde insan kaynaklarının önemi artmaktadır. Çalışanları örgütlerin sınırlı kaynakları içinde en önemli kaynakları olarak görülmektedir (Benligiray, 2013). Bununla birlikte örgütlerde çalışanların çeşitli ihtiyaçlarının karşılanmasına, onların geliştirilmesine ve iş yapma becerilerinin artırılmasına daha fazla önem verilmektedir. Örgütsel amaçlara bütün çalışanların katkısıyla ulaşılabilmektedir. Spor yönetiminin yöneltme fonksiyonu, planlanmış ve örgütlenmiş bir yapıda işbirliği ve ekip çalışmasının nasıl sağlanacağını belirlemesiyle, planlanan ve örgütlenen unsurların harekete geçirilmesini içermektedir. Etkin bir yöneltmenin sağlanabilmesi için ekip ruhunun geliştirilmesi gerekmekte, bunu sağlayabilmek için de çalışanların özelliklerini, becerilerini, ihtiyaçlarını bilmek ve düşüncelerini rahatlıkla söyleyebilecekleri bir ortam yaratılması gerekmektedir. Bunda lider önemli rol oynamaktadır. Sözcük anlamında lider; yol gösteren, aydınlatan, ileriye gösteren, öğreten ve birlikte çalıştığı kimselerin istek ve ihtiyaçlarını zamanında sezen kimsedir. Böylece lider etkin yöneltmeyi sağlamaktadır.

Personeli güçlendirme; çalışanlara güç ve yetki vermeyi, aynı zamanda onları harekete geçirmeyi ifade etmektedir (Saruhan ve Yıldız, 2009). Akdol ve Arıkboğa (2015)'nın çalışmasının sonuçları göstermiştir ki personel güçlendirmenin genel iş doyumunu üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

Örgütsel adalet kavramı, örgüt üyelerine muamelede hakkaniyet ve eşitliğin gözetilmesiyle ilgilidir. Örgütte çalışan herkesin kazanılmış haklarını alabilmesi, ayrımcılık yapılmaması, çalışanların yaptıkları eşit işe eşit ücret almaları gibi adaletli uygulamaları ve terfi adaletini içermektedir. Örgüt kültürü, örgüt tarafından benimsenen temel değerler ve ona bağlı arzulan davranış kalıplarıdır (Bayçu, 2012). Spor organizasyonu kültürü şöyle tanımlanmaktadır;

“Spor organizasyon kültürü, bir spor organizasyonunun üyeleri için ortak olan ve bilahare tüm üyeler için davranış standartlarını veya normlarını düzenleyen temel değerler, inançlar ve tutumların bir toplamıdır.” (Hoye ve ark., 2015).

Örgüt iklimi “çalışanların çalışma çevresi içindeki politikaların oluşturulması ve pratik olayların algılanması olarak adlandırılarak, örgüte ait bir dizi özellikler bütünü şeklinde tanımlanmaktadır.” (Arslan ve Halis, 2000).



Şekil 1.5. Örgüt İklimi ve İş Doyumu Arasındaki İlişki (Bergson, 1979; Efil, 1990)

Örgüt ikliminin oluşmasında etkili olduğu düşünülen boyutlar şunlardır;

- İş çevresinin fiziksel koşulları
- Örgüt amaçlarına ulaşma
- Örgüt üyelerinin isteklendirilmesi
- Liderlik
- Kararlara katılma
- Bildirişme
- Denetim
- Ve çatışma (Arslan ve Halis, 2000).

Aşağıda örgütsel faktörler içinde örgüt yönetimi ve yöneticilerin çalışanlarla iletişimleri, onlara karşı tutum ve davranışları da ele alınmaktadır.

### 1.2.2.3. Örgüt Yönetimi

Örgütsel faktörler içinde örgüt yönetimi önemli bir faktörü oluşturmaktadır. Taş ve Önder (2010)'in ifade ettiği gibi iş doyumunu, çalışan ihtiyaç ve beklentilerinin örgütçe karşılanma düzeyine bağlı olarak artmakta ya da azalmaktayken; “Çalışanların ihtiyaç ve beklentilerinin örgütçe karşılanabilme düzeyleri ise büyük ölçüde yöneticilerin sergilemiş oldukları liderlik davranışları ile ilişkilidir.” Örgüt yönetimi, literatürde yapılan birçok araştırmada iş doyumunu boyutlarından birisi olarak araştırılmıştır (Smith ve ark., 1969; Spector, 1985).

### 1.2.2.4. Yöneticilerin Çalışanlar İle İletişimleri, Onlara Karşı Tutum Ve Davranışları

Yönetici-çalışan iletişimleri ve etkileşimleri de önem arz etmektedir. Yöneticilerin çalışanlar ile iletişimleri, onlara karşı tutum ve davranışları çalışanların iş doyumunu etkilemektedir. Konuyla ilişkili yapılan araştırmalardan bu yönde sonuçlar bildirilmektedir. Friedlander & Margulies (1969), yönetim ve arkadaşça personel ilişkisinin çalışan doyumunu etkilediğini bulmuştur.

Spector (1997), iletişimle ilgili olarak çalışanların doyumundan, örgüt içinde çalışanların iletişimle doyum sağladıklarını ya da sağlamadıklarını hissetmelerine atıfta bulunarak bahsetmiştir.

Liderler astları ile yakın ilişkiler kurarak, astlarının sıkıntılarıyla bire bir ilgilenerek, astlarına değer vererek onları işlerine motive etmektedir. Kişilerarası ilişkilere önem veren liderlik davranışı uzun vadede çalışanların motivasyonu ve davranışları üzerinde olumlu etki yapmaktadır. Astlarıyla iyi ilişkiler kuran liderler etkili liderlerdir. Astlarıyla ilişki kurmada zayıf olan liderlerin ise etkililiği düşüktür (Canbolat, 2016). İlgili literatürde Weiss ve ark., (1967) yönetici-insan (çalışan) ilişkilerini, Spector (1985) iletişim boyutunu çalışmalarında araştırmışlardır.

Weiss ve ark., (1967)	Smith ve ark., (1969)	Hackman ve Oldham (1974)	Spector (1985)
Yönetici-Teknik			

Yönetici-İnsan ilişkileri	Yönetim		Yönetim
Değişiklik			
Sorumluluk			
Fayda Sağlama			Yan Ödemeler
Yönetme			
Yeteneklerden Faydalanma		Yetenek Çeşitliliği	
Ahlaki Değerler			
Terfi	Terfi		Yükselme
Yaratıcılık			
Takdir Edilme		İşten Geri Bildirim	Şartlı Ödüller
		Acentelerden Geri Bildirim	
Gerçekleştirilen Faaliyetler			
Bağımsızlık		Otonomi	
Çalışma Koşulları	İşin Kendisi		İşin Doğası
Güvenlik-İşte Devamlılık			
Ücret	Ücret		Ücret
Başarma			
Örgüt Politikaları			İdare Usulleri
Sosyal Statü		Görev Önemi	
İş Arkadaşları	İş Arkadaşları	Başkaları ile İlişkiler	İş Arkadaşları
			İletişim
		Görev Kimliği	

**Şekil 1.6.** İş Doymu Boyutlarının Literatüre Göre Sınıflandırılması (Özpehlivan, 2018)

Tablodan görüldüğü gibi birçok iş doymu boyutu araştırmalarda ele alınmaktadır. Örneğin Smith ve ark., (1969) ve Spector (1985) çalışmalarında iş doymu boyutlarından yönetimi ele almıştır, Weiss ve ark., (1967) ise yaptıkları çalışmada iş doymu boyutlarından yönetme ve yönetici-insan ilişkilerini ele almıştır.

Araştırmalarda ele alınan boyutlardan biri de örgüt politikalarıdır. Örgütteki politikalara ilişkin algılar güçlü bir şekilde adalet ve hakkaniyet ile ilişkilenererek, çalışanların doyum düzeyini artırabilmekte ya da azaltabilmektedir ve bireyden bireye farklılık göstermektedir. Liderlik, örgütün politikalarının algılanmalarını etkileyen faktörlerden biridir. Liderliğin amaçlarından biri, çalışanların çıktılarını etkileyen örgüt politikaları algılarının yönetimidir. İyi liderlik stillerine sahip etkili liderler, örgüt politikaları algılarını ılımlaştırma ya da en aza indirme yeteneğine sahiptirler, dolayısıyla iş doyumunu arttırmaktadırlar. Bu nedenle hem liderlik stili hem de örgüt politikaları işlerine ilişkin çalışanların doyumunu etkileyebilen önemli faktörlerdir (Saleem, 2014). Köroğlu (2012)'nun çalışmasında işletme politikalarının, rehberlerin genel iş doyumunu maddeleri içinde en fazla doyum sağladıkları maddelerden biri olduğu saptanmıştır.

Literatürde yapılan araştırmalarda ele alınan diğer bazı boyutlar da aşağıdakilerdir;

- İşin kendisi
- Rahatlık/İşte devamlılık
- Örgüt politikaları
- Ücret
- Faydalar
- Terfi/Yükselme
- Takdir edilme/İşten geribildirim alma
- İş arkadaşları
- Çalışma koşulları
- Güvenlik
- Bağımsızlık/Otonomi
- Statü
- Ahlaki değerler.

Bu faktörlerden “işin kendisi”, yapılan işin, yapan kişinin hoşuna gidip gitmediğiyle ilişkilidir. İş arkadaşları ya da çalışma koşulları, çalışanın işletmedeki meslektaşları ile ilişkisinin nasıl olduğunu ifade etmektedir (Chang, 2017). Çalışma koşulları ayrıca işyerinin güvenliği, işyerinde yangın tüpleri, yangın merdivenlerinin olması ve işyerinin fiziksel şartları örneğin çalışma alanlarının yeterince büyük olması,

rahat çalışılabilmesi, aydınlatma, havalandırma vb. gereklerle de ilişkilendirilmektedir. Bir diğer faktör “statü” de kişilerin örgütlerinde yükselmeleriyle ilişkilidir.

### **1.2.3. İş Doyumunun Getirileri**

İş doyumunun getirileri arasında, çalışanın işe motivasyonunda artış olması, iş performansı ve verimliliğinde artış olması, yine çalışanda örgütüne duygusal bir bağlılık oluşması olasılığını desteklemesi vardır.

#### *1.2.3.1. Çalışanın İşe Motivasyonunda Artış*

Liderlik yüksek iş doyumuna götürebilmektedir. Yüksek iş doyumuna olan çalışanlar işine karşı azami enerji gösterip, sorumlu hareket etmektedirler (Özpehlivan, 2018).

#### *1.2.3.2. Çalışanın İş Performansı ve Verimliliğinde Artış*

Yüksek iş doyumuna olan çalışanların iş performansları daha yüksek olmaktadır (Özpehlivan, 2018). Literatürde daha önceden yapılmış birçok çalışmayı değerlendirdikten sonra Smith & Cranny (1968) iş doyumuna ve çalışan performansı hem de çabası arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna varmıştır. 1966 yılında Western Electric Şirketi'nin Chicago'daki Hawthorne fabrikasında yapılan araştırmalarda, Röle Montaj test odasının sonuçları, iş doyumuna ve çalışan verimliliği arasında güçlü bir ilişki olduğunu göstermiş ve eğer çalışan doyumuna artarsa çalışanın verimliliğinin de artacağını önermiştir (Ali, 2016).

#### *1.2.3.3. Çalışanda Örgütüne Bağlılık Oluşumu*

İş doyumuna çalışanda örgütüne bağlılık oluşumuyla da ilişkilendirilmektedir. Öyle ki çoğu araştırmada iş doyumuna örgütsel bağlılığın temel belirleyicisi olarak ele alınmaktadır (Özpehlivan, 2018). Örgütsel bağlılık çalışanda örgütüne karşı hissettiği pozitif bir duygudur. Örgütüne bağlılık oluşana, bağlılık hisseden çalışanların yaptıkları işlerde gayret ve özverileri yüksek olmaktadır.

İş doyumunun diğer bazı getirileri de iş doyumuna olan çalışanların sürekli gelişime açık olmaları ve diğer çalışanlar ile iyi iletişim içinde olmalarıdır (Egitimyonetimi.org, 2019b).

#### 1.2.4. İş Doyumsuzluğunun Sonuçları

İş doyumsuzluğunun sonuçları aşağıdakilerdir;

- Mutsuz çalışanlar: İşinden memnun olmayan çalışanların mutlu bir çalışma yaşamı olmamaktadır.
- İşe ilgi duymama.
- Motivasyon eksikliği.
- Verimliliğinde düşüş.
- İş arkadaşlarıyla ilişkilerinin kötüleşmesi.
- Artan devamsızlık.
- İş şikâyetlerinin artması.
- Yeni iş arayışı.
- İşini istenildiği gibi yapamama.
- Örgütten kopma.
- Yüksek işgören devir hızı (Akıncı, 2002; Özpehlivan, 2018).

#### 1.3. Yöneticilerin Liderlik Yaklaşımlarının Çalışanların İş Doyumuna Etkisi

Konuyla ilgili literatürde yapılan araştırmalar yöneticilerin liderlik yaklaşımlarının çalışanların iş doyumuna etki ettiğini ortaya koymaktadır. Örneğin Saleem (2014)'in araştırmasının bulguları, dönüştürücü liderliğin iş doyumunu üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu ve etkileşimci liderliğin iş doyumunu üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur.

Literatürde yapılan bazı araştırmalarda liderlik davranışları (stilleri) olarak iş odaklı liderlik stili, insan (çalışan) odaklı liderlik stili ve değişim odaklı liderlik stili şeklinde bir sınıflandırmaya rastlanmaktadır (örn. Ekvall & Arvonen, 1991; Pool, 1997; Tengilimoğlu, 2005a-b; Barker ve Emery, 2007; Taş ve Önder, 2010). Liderlik davranışları günümüzde işe, insana (çalışana) ve değişime odaklı liderlik davranışları olmak üzere üç temel grupta toplanmaktadır. İşe odaklı liderlikte dikkatler, günlük örgütsel performansa çevrilmiştir. Bu liderlik tipinde yöneticiler, resmi otoritelerini kullanmaktadır. Ödüller çalışan gayretine göre verilmektedir. Örgütün misyon, yapı ve insan kaynakları yönetiminde çok küçük düzenlemeler yapılmaktadır.

İnsan (çalışan) odaklı liderlikte aşağıdakiler önemli olmaktadır;

- Vizyon belirleme

- Yön çizme
- Ekip ile çalışabilme
- Yetkin ekipler oluşturma
- Yetki ve sorumlulukları devretme (Taş ve Önder, 2010). Ayrıca bu liderlik,

pozitif bakış açısını gerektirmektedir.

Değişim odaklı liderlikte ise lider;

- Çalışanlarını güçlendirmektedir.
- İzleyenleriyle birebir ilgilenmektedir.
- Risk almada, var olan durumla mücadelede ve yetki kullanmada onları cesaretlendirmektedir.
- İzleyenlerinin yaratıcılıklarını ve özgüvenlerini desteklemektedir.
- Astların duygu, düşünce, inanç ve değerlerini dönüştürerek, onların beklentilerin de ötesinde performans göstermesini sağlamaktadır (Rafferty ve Griffin, 2004).
- Bir bakıma bu liderlik astları salt birer takipçi olmaktan çıkararak, kendi görev ve sorumluluklarının lideri olmalarına olanak tanımaktadır (Taş ve Önder, 2010).

Liderler işe, çalışana ya da değişime odaklı liderlik davranışlarından birisini sergileyebilmektedir. Bu liderlik davranışlarından hangisini sergileyecekleri şunlara bağlı olarak değişmektedir;

- Örgütün yapısı.
- Faaliyet alanı.
- Faaliyet çeşitliliği.
- Çevresel sorunlar (Tekarslan, 1989; Szilagyı, 1990; Doğan, 2001).

Atay (2001)'a göre liderin seçtiği davranış tarzı çalışanın iş yaşamından üst düzeyde doyum almasında temel belirleyicidir. Bu nedenle liderlik davranışlarının iş doyumunu üzerindeki etkisi pek çok araştırmaya konu olmuştur. Yapılan araştırmaların çoğundan liderlik davranışları ile iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişki olduğu bildirilmiştir. *“Liderlik davranışları ile iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişki olduğunu belirten araştırmalar genellikle iş odaklı otoriter liderlik davranışlarının çalışanların*

*işlerinden düşük doyum almalarına; katılımcı ve destekleyici yani insana odaklı liderlik davranışlarının ise çalışanların işlerinden daha fazla doyum almalarına neden olduğunu bulmuştur (Pool; 1997; Awamleh vd., 2005; Ferik, 1997; Yousef, 2000; Suar vd., 2006; Barker vd., 2007; Everett 1987 Akt.: Akdoğan, 2002; Tengilimoğlu, 2005a; Crist 1999 Akt.: Akdoğan, 2002). Brooke (2007) ve Yiğit (2004)'in yapmış olduğu araştırmalar ise insana odaklı liderlik davranışlarının tersine iş odaklı liderlik davranışlarının çalışanların işlerinden daha fazla doyum almalarına yol açtığını belirtmiştir.” (Taş ve Önder 2010).*

Yapılan bazı araştırmalarda insana (çalışana) odaklı liderlik stili ile iş doyumunu arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu tespit edilirken (Pool, 1997; Barker ve Emery, 2007), bazılarında iş odaklı liderlik stili ile iş doyumunu arasında anlamlı, fakat negatif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Wycoff & Skogan, 1994; Pool, 1997; Barker ve Emery 2007). Taş ve Önder (2010)'in çalışmasında araştırılan liderlik davranışı boyutları; iş odaklı liderlik davranışları, değişim odaklı liderlik davranışları ve çalışan odaklı liderlik davranışlarından oluşmaktaydı. Çalışmada liderlik davranışı boyutlarından iş odaklı liderlik davranışlarının iş doyumunu üzerindeki etkisinin diğer liderlik davranışı boyutlarından daha fazla olduğu saptanmıştır. Tengilimoğlu (2005a) araştırmasında iş odaklı, çalışan odaklı ve değişim odaklı liderlik davranışlarının iş doyumunu üzerinde etkili olduğunu saptamıştır.

#### **1.4. Yöneticilerin Liderlik Yaklaşımları İle Çalışanların İş Doyumu Arasındaki İlişkiyi Araştıran Literatürde Yapılmış Çalışmalar**

Bu kısımda yöneticilerin liderlik yaklaşımları ile çalışanların iş doyumunu arasındaki ilişkiyi araştıran, yurt dışında ve yurt içinde yapılmış çalışmalar ve çalışmaların bulguları açıklanmaktadır.

##### **1.4.1. Yurt Dışında Yapılmış Çalışmalar**

Yöneticilerin liderlik yaklaşımları ile çalışanların iş doyumunu arasındaki ilişkiyi araştıran, yurt dışında yapılmış olan, Boyer (1982), Everett (1987), Wycoff & Skogan (1994), Pool (1997), Rice ve ark., (1997), Crist (1999), Bogler (2001), Barker & Emery (2007), Brooke (2007), Saleem (2014)'in çalışmaları vardır.

#### **1.4.2. Yurt İçinde Yapılmış alışmalar**

Yöneticilerin liderlik yaklaşımları ile çalışanların iş doyumunu arasındaki ilişkiyi araştıran, yurt içinde yapılmış olan, Ferik (1997), Akdoğan (2002), Tengilimoğlu (2005a), Kayapınar (2007), Taş ve Önder (2010), Ergün ve elik (2015)'in çalışmaları vardır.



## İKİNCİ BÖLÜM

### MATERYAL VE YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın yöntemi ve araştırmada kullanılan araçlar açıklanmaktadır.

#### 2.1 Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada, Spor yöneticilerinin algılanan liderlik stilleri ile iş doyumları arasındaki ilişkinin incelenmesi için nicel araştırma yöntemlerinden ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Tarama araştırmaları geçmiş yıllarda veya halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır (Karasar, 2010). Fraenkel ve Wallen (2009) tarama araştırmalarının asıl amacının bir gruba ait özelliklerin betimlenmesi olduğunu ifade etmektedir. Korelasyonel olarak da adlandırılan ilişkisel tarama modellerinde, iki ya da daha fazla değişkenin birlikte değişimi incelenmektedir (Büyüköztürk ve ark., 2010).

#### 2.2 Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Yapılacak olan araştırmanın evrenini, İstanbul İlinde kamu adına spor hizmeti veren işletmeler örneklemini ise, bu işletmelerde çalışan (n=643) gönüllü bireylerden oluşturulmuştur. Araştırma kapsamında, veri toplama aracı olarak “Kişisel bilgi formu, Liderlik Davranışı Ölçeği ve Minnesota İş Doyumu Ölçeği” kullanılmıştır.

**Tablo 2.1.** Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bulgular

<b>Kişisel Bilgiler</b>	<b>Değişkenler</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
<b>Cinsiyetiniz</b>	Kadın	170	26,4
	Erkek	473	73,6
	<b>Toplam</b>	<b>643</b>	<b>100,0</b>
<b>Yaş</b>	25-29 Yaş	102	15,9
	30-34 Yaş	138	21,5
	35-39 Yaş	147	22,9
	40-44 Yaş	145	22,6
	45-49 Yaş	79	12,3
	50 ve Üzeri	32	5,0
	<b>Toplam</b>	<b>643</b>	<b>100,0</b>
<b>Eğitin Durumunuz</b>	İlkokul	113	17,6
	Lise	191	29,7
	Ön Lisans	62	9,6
	Lisans	223	34,7
	Yüksek Lisans	50	7,8
	Doktora	4	,6
	<b>Toplam</b>	<b>643</b>	<b>100,0</b>
<b>Mesleki Tecrübe</b>	1-3 Yıl	110	17,1
	4-6 Yıl	211	32,8
	7-9 Yıl	83	12,9
	10-12 Yıl	117	18,2
	13 Yıl ve Üzeri	122	19,0
	<b>Toplam</b>	<b>643</b>	<b>100,0</b>
<b>Maddi Durumunuz</b>	Kötü	83	12,9
	Orta	428	66,6
	İyi	126	19,6
	Çok İyi	6	,9
	<b>Toplam</b>	<b>643</b>	<b>100,0</b>
<b>Kaç Yıldır Şimdiki Yöneticinizle Çalışıyorsunuz</b>	1-3 Yıl	575	89,4
	4-6 Yıl	45	7,0
	7-9 Yıl	9	1,4
	10-12 Yıl	9	1,4
	13 ve Üzeri	5	,8
	<b>Toplam</b>	<b>643</b>	<b>100,0</b>
<b>Yöneticinizin Eğitim Durumu</b>	Lise	67	10,4
	Ön Lisans	93	14,5
	Lisans	393	61,1
	Yüksek Lisans	87	13,5
	Doktora	3	,5
	<b>Toplam</b>	<b>643</b>	<b>100,0</b>

Tablo 2.1 incelendiğinde araştırmaya katılanların %26,4'ünün kadın, %73,6'sının ise erkek bireylerden olduğu görülmüştür. Yaş değişkenine ilişkin veriler incelendiğinde bireylerin %22,9'unun 35-39 yaş, %22,6'sının 40-44 yaş, %21,5'inin 30-34 yaş, %15,9'unun 25-29 yaş, %12,3'ünün 44-49 yaş ve %5,'inin de 50 yaş ve üstü bireylerden oluştuğu görülmektedir. Eğitim durumuna ilişkin veriler incelendiğinde kişilerin %34,7'sinin lisans, %29,7'sinin lise, %17,6'sının ilkökul, %9,6'sının ön lisans, %7,8'inin yüksek lisans ve %0,6'sının da doktora eğitimine sahip

olduğu görülmektedir. Mesleki tecrübe değişkenine göre ise %32,8' inin 4-6 yıl, ise %19,0' inin 13 yıl ve üzeri, %18,2' sinin 10-12 yıl, %17,1' inin 1-3 yıl ve %12,9'unun da 7-9 yıl arası çalıştıkları tespit edilmiştir. Maddi durum değişkenine göre bireylerin %66,6' sının orta, %19,6'sının iyi, %12,9'unun kötü ve %0,9.'unun da çok iyi düzeyde olduğu görülmüştür. Kaç Yıldır Şimdiki Yöneticinizle Çalışıyorsunuz değişkenine göre %89,4'ünün 1-3 yıl, %7,0'ünün 4-6 yıl, %1,4'ünün 7-9 yıl, %1,4'ünün 10-12 yıl ve %0,8'inin de 13 yıl ve üstü çalıştıkları görülmüştür. Yöneticinizin Eğitim Durumu değişkenine göre %61,1'inin lisans, %14,5'inin ön lisans, %13,5'inin yüksek lisans, %10,4'ünün lise ve %0,5'inin de doktora eğitimine sahip oldukları görülmüştür.

### **2.3 Araştırmanın Veri Toplama Tekniği**

Gerçekleştirilecek olan çalışmada, Spor yöneticilerinin algılanan liderlik stilleri ile iş doyumları arasındaki ilişkinin belirlenmesi için çevrimiçi anket uygulaması seçilmiş, araç olarak “google form” anket sitesinin yazılımı kullanılacaktır. İnternet aracılığıyla gerçekleştirilen anketler, hazırlanan formların e-posta ile yollanıp yanıtının aynı şekilde geri yollanmasını istemek şeklinde olabildiği gibi, anket formunun yer aldığı internet adresi linkinin katılımcılara e-posta veya sosyal ağ siteleri aracılığıyla duyurulması ve online olarak anketin doldurulduktan sonra “gönder” komutuyla otomatik olarak cevaplanması şeklinde gerçekleştirilebilmektedir. Bu doğrultuda kullanılacak veri toplama araçları;

#### **2.3.1 Kişisel Bilgi Formu**

Konu ile ilgili literatür incelenerek araştırmacı tarafından geliştirilen kişisel bilgi formunda, spor sektöründe çalışan bireylerin demografik özelliklerini tespit etmek amacıyla cinsiyet, yaş, eğitim durumu, mesleki tecrübe, maddi durum, yönetici ile birlikte çalışma süresi, yöneticinin eğitim durumu gibi özelliklerini tespit etmek için oluşturulmuş sorular bulunmaktadır.

#### **2.3.2 Liderlik Davranışı Ölçeği**

Ölçek, Ekvall ve Arvonen (1991) tarafından liderlik stillerini, çoklu faktörlere göre ortaya çıkarmak üzere hazırlanmış bir ölçektir. Ölçeğin Türkçe 'ye uyarlanması ise Tengilimoğlu (2005a) tarafından yapılan çalışmalarda kullanılmıştır. Ölçek 36 ifadeden oluşmakta ve ifadeler “1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3-

Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde 5 aşamalı Likert Tipi ölçekle değerlendirilmekte ve 3 genel liderlik tarzı ortaya çıkarmaktadır (Kornor ve Nordvic, 2004; Tengilimoğlu, 2005a). Ölçekte bulunan 36 ifadenin ölçtüğü liderlik stilleri 3 genel başlık altında toplanabilmektedir.

İşgören Odaklı Liderlik 1,2,4,7,10,13,16,19,22,25,28,31,32,34 -14 Madde ,  
Üretim Odaklı Liderlik 3,6,9,12,15,18,21,24,27,30,33,36 -12 Madde,  
Değişim Odaklı Liderlik 5,8,11,14,17,20,23,26,29,35 -10 Madde, Toplam analizleri sonucunda, maddelerin toplamla olan korelasyonları kabul edilebilir bir düzeyde bulunurken, ölçeğin genel Cronbach Alpha katsayı değeri 0,9710 olarak tespit edilmiştir (Tengilimoğlu, 2005b).

**Tablo 2.2.** Spor işletmesi çalışanlarının algılanan liderlik ölçeğine verdiği cevapların betimsel analizi

Faktörler	N	Min	Max	Mean±Ss
Liderlik	643	36,00	180,0	109,5±34,30
İş gören Odaklı	643	14,00	70,00	42,62±13,20
Üretim Odaklı	643	12,00	60,00	36,85±11,52
Değişim Odaklı	643	10,00	50,00	30,13±10,54

Tablo 2.2 incelendiğinde, algılanan liderlik puan ortalaması 109,5±34,30, iş gören odaklı ortalama puanı 42,62±13,20, üretim odaklı ortalama puanı 36,85±11,52 ve değişim odaklı ortalama puanı 30,13±10,54 olarak tespit edilmiştir.

### 2.3.3 Minnesota İş Doyumu Ölçeği

Minnesota İş Doyumu Ölçeği Weiss ve ark.,(1967) tarafından geliştirilmiştir. Ölçeğin uzun formu (orijinali) 100 sorudan oluşmaktadır. Kısa formu ise içsel ve dışsal boyutlarını kapsayan 20 sorudan oluşmaktadır. Kısa formulu ölçek Baycan (1985), tarafından Türkçeye çevrilerek geçerlik ve güvenilirlik çalışması yapılmıştır. Minnesota iş doyum ölçeği 1-5 arasında puanlanan beşli Likert tipinde bir ölçektir. Ölçek puanlamasında “1= Hiç memnun değilim, 2= Memnun değilim, 3= Kararsızım, 4= Memnunum, 5= Çok memnunum” olarak değerlendirilmektedir. Ölçekte elde edilecek en yüksek puan 100, en düşük puan ise 20’dir. Minnesota iş doyum ölçeği iki farklı bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm çalışan personellerin demografik bilgilerini öğrenmeyi amaçlayan 8 maddeden; ikinci bölüm ise içsel, dışsal ve genel iş tatmin durumunu öğrenmeyi amaçlayan özelliklere sahip toplam 20 maddeden oluşmaktadır. İçsel İş Doyum: Görevde yükselme, başarı, yükselme, iş sorumluluğu, terfiye bağlı görev değişikliği ve takdir edilme gibi yapılan işte içsel niteliğin tatminkarlığı ile ilgili

faktörlerden meydana gelmektedir. Dışsal İş Doyum: Kurumun ve örgütün vizyon ve misyonu, denetim şekli, çalışma koşulları, yönetici, ücret, çalışma ve astlar ile ilişkiler gibi işin dış çevresi ile ilgili faktörlerden meydana gelmektedir. Genel Doyum: İçsel boyutlar ile dışsal boyutları kapsar.

İçsel Boyut 1, 2, 3, 4, 7, 8, 9, 10, 11, 15, 16, 20----12 Maddeden oluşmaktadır.

Dışsal Boyut 5, 6, 12, 13, 14, 17, 18, 19---- 8 Maddeden oluşmaktadır.

Genel doyum puanı 20 maddeden elde edilen puanların toplamının 20'ye bölünmesi ile elde edilmektedir. İçsel doyum puanı 1, 2, 3, 4, 7, 8, 9, 10, 11, 15, 16 ve 20. maddelerden elde edilen puanların toplamının 12'ye, dışsal doyum puanı ise 5, 6, 12, 13, 14, 17, 18 ve 19. maddelerden elde edilen puanların toplamının sekize bölünmesi ile elde edilmektedir.

**Tablo 3.3.** Spor işletmesi çalışanlarının minnesota iş doyum ölçeğine verdiği cevapların betimsel analizi

Faktörler	N	Min	Max	Mean±Ss
Minnesota iş doyum	643	20,00	99,00	71,97±15,21
İçsel boyut	643	12,00	59,00	42,77±9,038
Dışsal boyut	643	8,00	40,00	29,20±6,585

Tablo 3.3 incelendiğinde, iş doyum puan ortalaması 71,97±15,21, içsel boyut ortalama puanı 42,77±9,038 ve dışsal boyut ortalama puanı 29,20±6,585 olarak tespit edilmiştir.

## 2.4 Verilerin Analizi

Yapılmış olan araştırma neticesinde elde edilen veriler SPSS 25,0 programında değerlendirilmiştir. Elde edilen verilerin çözümlenmesinde; katılımcıların demografik özellikleri ile ilgili frekans analizleri yapılarak, yüzdesel değerler ile açıklanmıştır.

Ölçeklerin alt boyutlarının normal dağılım gösterip göstermediğini test etmek amacı ile Kolmogrov-Smirnov testi yapılmıştır. Analizler sonucunda normal dağılım olduğu görülmektedir ve demografik değişkenler içerisinde ikili gruplara göre mevcut değişkenlerin karşılaştırılmasında Independent Sample T Test, ikiden fazla gruba göre karşılaştırmada One Way ANOVA testi uygulanmıştır. Çalışmamızda Spor yöneticilerinin yönetim tarzları ile çalışanların iş doyumunu arasındaki ilişkiyi ölçmek amacı ile Pearson korelasyon analizi yapılmıştır.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### BULGULAR

#### 3.1. Araştırma Bulguları

**Tablo 3.1.** Spor işletmesi çalışanlarının algılanan liderlik ve iş doyum düzeyleri ile cinsiyet değişkenine göre t-testi analiz sonuçları

	Cinsiyet	N	X	Ss	T	P
<b>Liderlik</b>	Erkek	473	110,5	34,32	1,168	,243
	Kadın	170	106,9	34,22		
<b>Minnesota İş Doyumu</b>	Erkek	473	72,64	15,19	1,877	,061
	Kadın	170	70,10	15,16		

P<0.05\*

Tablo 3.1 incelediğinde araştırmaya katılan spor işletmesi çalışanlarının toplam puan düzeyinde algıladıkları liderlik ve iş doyum düzeyleri ile cinsiyet değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmemiştir (p>0.05). Fakat spor çalışanlarının iş doyum düzeylerinin, liderlik düzeylerinden istatistiksel olarak daha anlamlı olduğu görülmüştür.

**Tablo 3.2.** Spor işletmesi çalışanlarının algılanan liderlik düzeyi alt boyutları ile cinsiyet değişkenine göre t-testi analiz sonuçları

	Boyut	Cinsiyet	N	X	Ss	T	P
<b>Liderlik</b>	<b>İş gören Odaklı</b>	Erkek	473	43,03	13,18	1,312	,190
		Kadın	170	41,48	13,22		
	<b>Üretim Odaklı</b>	Erkek	473	37,16	11,56	1,115	,265
		Kadın	170	36,01	11,40		
	<b>Değişim Odaklı</b>	Erkek	473	30,37	10,49	,964	,335
		Kadın	170	29,46	10,70		

Tablo 3.2 incelediğinde araştırmaya katılan spor işletmesi çalışanlarının liderlik ve alt boyutları ile cinsiyet değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmemiştir (p>0.05).

**Tablo 3.3.** Spor işletmesi çalışanlarının minnesota iş doyumunu düzeyi alt boyutları ile cinsiyet değişkenine göre t-testi analiz sonuçları

	Boyut	Cinsiyet	N	X	Ss	T	P
<b>Minnesota İş Doyumu</b>	<b>İçsel</b>	Erkek	473	43,14	8,949	1,735	,083
		Kadın	170	41,74	9,232		
	<b>Dışsal</b>	Erkek	473	29,50	6,639	1,955	<b>,047*</b>
		Kadın	170	28,35	6,375		

P<0.05\*

Tablo 3.3 incelediğinde araştırmaya katılan spor işletmesi çalışanlarının iş doyumunu ve alt boyutlarında içsel boyut ile cinsiyet değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmemiştir ( $p>0.05$ ). Fakat dışsal boyut ile cinsiyet değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmiştir ( $p<0.05$ ).

**Tablo 3.4.** Spor işletmesi çalışanlarının algılanan liderlik düzeyi ve minnesota iş doyum ile yaş değişkenine göre one way anova analiz sonuçları

Boyut	Yaş	N	X	Ss	F	P	Anlamlı Fark
Liderlik	25-29 <sup>a</sup>	102	111,0	34,02	,615	,688	--
	30-34 <sup>b</sup>	138	110,4	33,68			
	35-39 <sup>c</sup>	147	108,4	36,05			
	40-44 <sup>d</sup>	145	111,3	33,42			
	45-49 <sup>e</sup>	79	108,8	33,70			
	50 ve üzeri <sup>f</sup>	32	100,5	36,04			
Minnesota İş Doyumu	25-29 <sup>a</sup>	102	72,68	14,08	2,791	,017*	b-f
	30-34 <sup>b</sup>	138	69,57	16,30			
	35-39 <sup>c</sup>	147	70,53	15,66			
	40-44 <sup>d</sup>	145	72,64	14,34			
	45-49 <sup>e</sup>	79	73,70	16,04			
	50 ve üzeri <sup>f</sup>	32	79,34	10,56			

$P<0.05^*$

Tablo 3.4 incelediğinde araştırmaya katılan spor işletmesi çalışanlarının toplam puan düzeyinde liderlik düzeyleri ile yaş değişkeni arasında anlamlı fark görülmez iken, minnesota iş doyumunu düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmiştir ( $p<0.05$ ). Bu farklılığın 30-34 yaş bireyler ile 50 yaş üzeri bireyler arasında olduğu görülmüştür.

**Tablo 3.5.** Spor işletmesi çalışanlarının algılanan liderlik düzeyi alt boyutları ile yaş değişkenine göre one way anova analiz sonuçları

Boyut	Yaş Grubu	N	X	Ss	F	P	Anlamlı Fark
İş gören Odaklı	25-29 <sup>a</sup>	102	43,16	12,72	,964	,439	--
	30-34 <sup>b</sup>	138	42,70	13,09			
	35-39 <sup>c</sup>	147	42,42	13,83			
	40-44 <sup>d</sup>	145	43,30	12,84			
	45-49 <sup>e</sup>	79	42,87	12,98			
	50 ve üzeri <sup>f</sup>	32	37,84	14,27			
Üretim Odaklı	25-29 <sup>a</sup>	102	37,46	11,43	,410	,842	--
	30-34 <sup>b</sup>	138	37,36	11,14			
	35-39 <sup>c</sup>	147	36,29	12,20			
	40-44 <sup>d</sup>	145	37,27	11,29			
	45-49 <sup>e</sup>	79	36,13	11,53			
	50 ve üzeri <sup>f</sup>	32	35,18	11,77			
Değişim Odaklı	25-29 <sup>a</sup>	102	30,39	10,78	,618	,686	--
	30-34 <sup>b</sup>	138	30,42	10,39			
	35-39 <sup>c</sup>	147	29,72	10,98			
	40-44 <sup>d</sup>	145	30,82	10,18			
	45-49 <sup>e</sup>	79	29,86	10,18			
	50 ve üzeri <sup>f</sup>	32	27,46	11,11			

$P<0.05^*$

Tablo 3.5 incelediğinde araştırmaya katılan spor işletmesi çalışanlarının liderlik düzeyleri ve alt boyutları ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir fark görülmemiştir ( $p>0.05$ ).

**Tablo 3.6.** Spor işletmesi çalışanlarının minnesota iş doyumunu düzeyi alt boyutları ile yaş değişkenine göre one way anova analiz sonuçları

	Boyut	Yaş	N	X	Ss	F	P	Anlamlı Fark
Minnesota İş Doyumu	İçsel	25-29 <sup>a</sup>	102	43,16	12,72	3,207	,007*	c-d
		30-34 <sup>b</sup>	138	42,70	13,09			
		35-39 <sup>c</sup>	147	42,42	13,83			
		40-44 <sup>d</sup>	145	43,30	12,84			
		45-49 <sup>e</sup>	79	42,87	12,98			
		50 ve üzeri <sup>f</sup>	32	37,84	14,27			
	Dışsal	25-29 <sup>a</sup>	102	37,46	11,43	2,054	,069	--
		30-34 <sup>b</sup>	138	37,36	11,14			
		35-39 <sup>c</sup>	147	36,29	12,20			
		40-44 <sup>d</sup>	145	37,27	11,29			
45-49 <sup>e</sup>		79	36,13	11,53				
	50 ve üzeri <sup>f</sup>	32	35,18	11,77				

$P<0.05^*$

Tablo 3.6 incelediğinde araştırmaya katılan spor işletmesi çalışanlarının iş doyumunu düzeyleri ve alt boyutları ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir fark görülmüştür ( $p<0.05$ ). Farklılığın içsel alt boyut 35-39 yaş bireyler ile 40-44 yaş kişiler arasında olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 3.7.** Spor işletmesi çalışanlarının algılanan liderlik düzeyi ve minnesota iş doyumunu ile eğitim değişkenine göre one way anova analiz sonuçları

	Boyut	Eğitim	N	X	Ss	F	P	Anlamlı Fark
Liderlik		İlkokul <sup>a</sup>	113	109,7	35,74	,093	,993	--
		Lise <sup>b</sup>	191	110,7	32,84			
		Ön Lisans <sup>c</sup>	62	110,0	36,23			
		Lisans <sup>d</sup>	223	108,8	33,23			
		Yüksek Lisans <sup>e</sup>	50	107,8	40,85			
		Doktora <sup>f</sup>	4	107,0	11,74			
Minnesota İş Doyumu		İlkokul <sup>a</sup>	113	75,92	16,23	6,591	,000*	a-d a-e a-f
		Lise <sup>b</sup>	191	74,51	13,53			
		Ön Lisans <sup>c</sup>	62	71,87	15,08			
		Lisans <sup>d</sup>	223	69,33	14,30			
		Yüksek Lisans <sup>e</sup>	50	66,70	18,61			
		Doktora <sup>f</sup>	4	53,50	15,41			

$P<0.05^*$

Tablo 3.7 incelediğinde araştırmaya katılan spor işletmesi çalışanlarının toplam puan düzeyinde liderlik düzeyleri ile eğitim değişkeni arasında anlamlı fark görülmez iken, iş doyum düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmiştir ( $p<0.05$ ). Bu farklılığın ilkökul eğitim düzeyine sahip olan bireyler ile lisans, yüksek lisans ve doktora eğitimine sahip olan bireyler arasında olduğu görülmüştür.

**Tablo 3.8.** Spor işletmesi çalışanlarının algılanan liderlik düzeyi alt boyutları ile eğitim değişkenine göre one way anova analiz sonuçları

	Boyut	Eğitim	N	X	Ss	F	P	Anlamlı Fark
Liderlik	İşgören Odaklı	İlkokul <sup>a</sup>	113	42,53	13,68	,143	,982	--
		Lise <sup>b</sup>	191	43,21	12,70			
		Ön Lisans <sup>c</sup>	62	42,51	13,59			
		Lisans <sup>d</sup>	223	42,35	12,80			
		Yüksek Lisans <sup>e</sup>	50	42,12	15,83			
		Doktora <sup>f</sup>	4	40,00	8,717			
	Üretim Odaklı	İlkokul <sup>a</sup>	113	37,14	12,15	,122	,988	--
		Lise <sup>b</sup>	191	37,13	10,96			
		Ön Lisans <sup>c</sup>	62	37,06	12,49			
		Lisans <sup>d</sup>	223	36,49	11,09			
		Yüksek Lisans <sup>e</sup>	50	36,38	13,50			
		Doktora <sup>f</sup>	4	38,75	2,986			
	Değişim Odaklı	İlkokul <sup>a</sup>	113	30,05	10,85	,086	,994	--
		Lise <sup>b</sup>	191	30,39	10,04			
		Ön Lisans <sup>c</sup>	62	30,41	11,03			
		Lisans <sup>d</sup>	223	30,01	10,46			
		Yüksek Lisans <sup>e</sup>	50	29,64	12,08			
		Doktora <sup>f</sup>	4	28,25	5,500			

P<0.05\*

Tablo 3.8 incelediğinde araştırmaya katılan spor işletmesi çalışanlarının liderlik düzeyleri ve alt boyutları ile eğitim değişkeni arasında anlamlı fark tespit edilmemiştir (p>0.05).

**Tablo 3.9.** Spor işletmesi çalışanlarının minnesota iş doyumunu düzeyi alt boyutları ile eğitim değişkenine göre one way anova analiz sonuçları

	Boyut	Eğitim	N	X	Ss	F	P	Anlamlı Fark
Minnesota İş Doyumu	İçsel	İlkokul <sup>a</sup>	113	45,30	9,634	6,946	,000*	a-f b-c
		Lise <sup>b</sup>	191	44,32	8,029			
		Ön Lisans <sup>c</sup>	62	42,35	8,594			
		Lisans <sup>d</sup>	223	41,17	8,640			
		Yüksek Lisans <sup>e</sup>	50	39,58	10,67			
		Doktora <sup>f</sup>	4	32,25	12,01			
	Dışsal	İlkokul <sup>a</sup>	113	30,62	6,872	5,424	,000*	a-c b-e
		Lise <sup>b</sup>	191	30,19	5,893			
		Ön Lisans <sup>c</sup>	62	29,51	6,955			
		Lisans <sup>d</sup>	223	28,15	6,188			
		Yüksek Lisans <sup>e</sup>	50	27,12	8,230			
		Doktora <sup>f</sup>	4	21,25	3,774			

P<0.05\*

Tablo 3.9 incelediğinde araştırmaya katılan spor işletmesi çalışanlarının iş doyum düzeyi ve alt boyutları ile eğitim değişkeni arasında anlamlı bir fark tespit edilmiştir (p<0.05). Bu farklılığın içsel boyutta ilkökul eğitim düzeyine sahip olan bireyler ile doktora, lise ve ön lisans, dışsal boyutta ise ilkökul eğitime sahip olan bireyler ile ön lisans, lise ve doktora eğitime sahip olan bireyler arasında olduğu görülmüştür.

**Tablo 3.10.** Spor işletmesi çalışanlarının algılanan liderlik düzeyi ve minnesota iş doyumunu ile mesleki tecrübe değişkenine göre one way anova analiz sonuçları

Boyut	Mesleki Tecrübe	N	X	Ss	F	P	Anlamlı Fark
Liderlik	1-3 <sup>a</sup>	110	107,5	36,39	,377	,825	--
	4-6 <sup>b</sup>	211	110,1	33,00			
	7-9 <sup>c</sup>	83	110,6	37,94			
	10-12 <sup>d</sup>	117	107,4	34,61			
	13 yıl ve üzeri <sup>e</sup>	122	111,79	31,97			
Minnesota İş Doyumu	1-3 <sup>a</sup>	110	73,96	14,60	1,279	,277	--
	4-6 <sup>b</sup>	211	71,61	15,41			
	7-9 <sup>c</sup>	83	72,12	17,60			
	10-12 <sup>d</sup>	117	69,68	14,83			
	13 yıl ve üzeri <sup>e</sup>	122	72,90	13,91			

P<0.05\*

Tablo 3.10 incelediğinde araştırmaya katılan spor işletmesi çalışanlarının toplam puan düzeyinde liderlik düzeyi ve iş doyumunu düzeyleri puanlarının mesleki tecrübe değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmemiştir (p>0.05).

**Tablo 3.11.** Spor işletmesi çalışanlarının algılanan liderlik düzeyi alt boyutları ile mesleki tecrübe değişkenine göre one way anova analiz sonuçları

Boyut	Mesleki Tecrübe	N	X	Ss	F	P	Anlamlı Fark
İş gören Odaklı	1-3 <sup>a</sup>	110	42,20	13,44	,339	,852	--
	4-6 <sup>b</sup>	211	42,60	12,85			
	7-9 <sup>c</sup>	83	42,91	14,09			
	10-12 <sup>d</sup>	117	41,77	13,46			
	13 yıl ve üzeri <sup>e</sup>	122	43,64	12,82			
Üretim Odaklı	1-3 <sup>a</sup>	110	36,06	12,61	,348	,846	--
	4-6 <sup>b</sup>	211	37,40	11,04			
	7-9 <sup>c</sup>	83	36,81	12,93			
	10-12 <sup>d</sup>	117	36,28	11,31			
	13 yıl ve üzeri <sup>e</sup>	122	37,20	10,58			
Değişim Odaklı	1-3 <sup>a</sup>	110	29,26	11,12	,606	,658	--
	4-6 <sup>b</sup>	211	30,17	10,18			
	7-9 <sup>c</sup>	83	30,93	11,82			
	10-12 <sup>d</sup>	117	29,46	10,80			
	13 yıl ve üzeri <sup>e</sup>	122	30,94	9,474			

P<0.05\*

Tablo 3.11 incelediğinde araştırmaya katılan spor işletmesi çalışanlarının liderlik ve alt boyut düzeyleri ile mesleki tecrübe değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmemiştir (p>0.05).

**Tablo 3.12.** Spor işletmesi çalışanlarının minnesota iş doyumunu düzeyi alt boyutları ile mesleki tecrübe değişkenine göre one way anova analiz sonuçları

Boyut	Mesleki Tecrübe	N	X	Ss	F	P	Anlamlı Fark
Minnesota İş Doyumu	1-3 <sup>a</sup>	110	44,17	8,471	1,205	,307	--
	4-6 <sup>b</sup>	211	42,40	9,298			

	7-9 <sup>c</sup>	83	42,90	10,63			
	10-12 <sup>d</sup>	117	41,69	8,834			
	13 yıl ve üzeri <sup>e</sup>	122	43,08	8,006			
	1-3 <sup>a</sup>	110	29,79	6,485			
	4-6 <sup>b</sup>	211	29,20	6,505			
<b>Dışsal</b>	7-9 <sup>c</sup>	83	29,21	7,375	1,481	,206	--
	10-12 <sup>d</sup>	117	27,99	6,518			
	13 yıl ve üzeri <sup>e</sup>	122	29,81	6,249			

P<0.05\*

Tablo 3.12 incelediğinde araştırmaya katılan spor işletmesi çalışanlarının iş doyum ve alt boyut düzeyleri ile mesleki tecrübe değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmemiştir (p>0.05).

**Tablo 3.13.** Spor işletmesi çalışanlarının algılanan liderlik düzeyi ve minnesota iş doyum ile maddi durum değişkenine göre one way anova analiz sonuçları

Boyut	Maddi durum	N	X	Ss	F	P	Anlamlı Fark
<b>Liderlik</b>	Kötü <sup>a</sup>	83	108,1	35,11	,119	,949	--
	Orta <sup>b</sup>	428	110,1	34,61			
	İyi <sup>c</sup>	126	108,6	33,65			
	Çok İyi <sup>d</sup>	6	108,6	13,29			
<b>Minnesota İş Doyumu</b>	Kötü <sup>a</sup>	83	66,55	17,99	4,818	<b>,003*</b>	<b>a-b a-c</b>
	Orta <sup>b</sup>	428	72,90	14,41			
	İyi <sup>c</sup>	126	72,76	15,22			
	Çok İyi <sup>d</sup>	6	63,83	14,74			

P<0.05\*

Tablo 3.13 incelediğinde araştırmaya katılan spor işletmesi çalışanlarının toplam puan düzeyinde liderlik düzeyi ve maddi durum değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark gözükmezken, iş doyum düzeyi arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir (p<0.05). Bu farklılığın maddi durumu kötü düzeyde olan kişiler ile orta ve iyi maddi duruma sahip olan kişiler arasında olduğu görülmüştür.

**Tablo 3.14.** Spor işletmesi çalışanlarının algılanan liderlik düzeyi alt boyutları ile maddi durum değişkenine göre one way anova analiz sonuçları

Boyut	Maddi durum	N	X	Ss	F	P	Anlamlı Fark
<b>İş gören Odaklı</b>	Kötü <sup>a</sup>	83	42,46	13,79	,116	,951	--
	Orta <sup>b</sup>	428	42,80	13,15			
	İyi <sup>c</sup>	126	42,20	13,29			
	Çok İyi <sup>d</sup>	6	40,66	5,819			
<b>Liderlik</b>	Kötü <sup>a</sup>	83	35,73	11,74	,393	,758	--
	Orta <sup>b</sup>	428	37,15	11,69			
	İyi <sup>c</sup>	126	36,54	11,08			
	Çok İyi <sup>d</sup>	6	37,33	2,804			
<b>Değişim Odaklı</b>	Kötü <sup>a</sup>	83	29,98	10,62	,024	,995	--
	Orta <sup>b</sup>	428	30,19	10,68			
	İyi <sup>c</sup>	126	29,98	10,24			
	Çok İyi <sup>d</sup>	6	30,66	7,447			

P<0.05\*

Tablo 3.14 incelediğinde araştırmaya katılan spor işletmesi çalışanlarının liderlik düzeyi ve alt boyutları ile ve maddi durum değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmemiştir ( $p>0.05$ ).

**Tablo 3.15.** Spor işletmesi çalışanlarının minnesota iş doyumunu düzeyi alt boyutları ile maddi durum değişkenine göre one way anova analiz sonuçları

	Boyut	Maddi durum	N	X	Ss	F	P	Anlamlı Fark
Minnesota İş Doyumu	İçsel	Kötü <sup>a</sup>	83	39,92	10,94	4,274	,005*	a-b
		Orta <sup>b</sup>	428	43,38	8,512			
		İyi <sup>c</sup>	126	42,84	9,023			
		Çok İyi <sup>d</sup>	6	37,00	9,715			
	Dışsal	Kötü <sup>a</sup>	83	26,62	7,414	5,446	,001*	a-b b-c
		Orta <sup>b</sup>	428	29,52	6,305			
		İyi <sup>c</sup>	126	29,92	6,585			
		Çok İyi <sup>d</sup>	6	26,83	6,968			

$P<0.05^*$

Tablo 3.15 incelediğinde araştırmaya katılan spor işletmesi çalışanlarının iş doyum düzeyi ve alt boyutları ile ve maddi durum değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmiştir ( $p>0.05$ ). Farklılık içsel alt boyutta maddi durumu kötü olan bireyler ile orta düzeyde olan bireyler arasında dışsal alt boyutta ise maddi durumu kötü düzeyde olanlar ile orta ve iyi maddi duruma sahip olan bireyler arasında olduğu görülmüştür.

**Tablo 3.16.** Spor işletmesi çalışanlarının algılanan liderlik düzeyi ve minnesota iş doyumunu kaç yıldır şimdiki yöneticinizle çalışıyorsunuz değişkenine göre one way anova analiz sonuçları

Boyut	Kaç yıldır şimdiki yöneticinizle çalışıyorsunuz	N	X	Ss	F	P	Anlamlı Fark
Liderlik	1-3 <sup>a</sup>	575	108,5	34,45	1,451	,216	--
	4-6 <sup>b</sup>	45	115,0	33,91			
	7-9 <sup>c</sup>	9	125,8	13,56			
	10-12 <sup>d</sup>	9	120,3	39,77			
	13 yıl ve üzeri <sup>e</sup>	5	126,8	26,06			
Minnesota İş Doyumu	1-3 <sup>a</sup>	575	72,20	15,14	1,511	,197	--
	4-6 <sup>b</sup>	45	70,82	15,48			
	7-9 <sup>c</sup>	9	65,22	16,28			
	10-12 <sup>d</sup>	9	64,88	18,97			
	13 yıl ve üzeri <sup>e</sup>	5	81,40	3,847			

$P<0.05^*$

Tablo 3.16 incelediğinde araştırmaya katılan spor işletmesi çalışanlarının toplam puan düzeyinde liderlik düzeyi ve iş doyum düzeyleri ile kaç yıldır şimdiki yöneticinizle çalışıyorsunuz değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmemiştir ( $p>0.05$ ).

**Tablo 3.17.** Spor işletmesi çalışanlarının algılanan liderlik düzeyi alt boyutları ile kaç yıldır şimdiki yöneticinizle çalışıyorsunuz değişkenine göre one way anova analiz sonuçları

Boyut	Kaç yıldır şimdiki yöneticinizle çalışıyorsunuz	N	X	Ss	F	P	Anlamlı Fark	
Liderlik	İşgören Odaklı	1-3 <sup>a</sup>	575	42,28	13,27	1,069	,371	--
		4-6 <sup>b</sup>	45	44,66	12,84			
		7-9 <sup>c</sup>	9	47,66	6,480			
		10-12 <sup>d</sup>	9	45,88	15,78			
		13 yıl ve üzeri <sup>e</sup>	5	48,40	9,762			
	Üretim Odaklı	1-3 <sup>a</sup>	575	36,49	11,56	1,729	,142	--
		4-6 <sup>b</sup>	45	38,84	11,54			
		7-9 <sup>c</sup>	9	42,33	4,924			
		10-12 <sup>d</sup>	9	41,11	13,28			
		13 yıl ve üzeri <sup>e</sup>	5	43,60	6,188			
	Değişim Odaklı	1-3 <sup>a</sup>	575	29,84	10,59	1,433	,222	--
		4-6 <sup>b</sup>	45	31,53	10,22			
		7-9 <sup>c</sup>	9	35,88	4,456			
		10-12 <sup>d</sup>	9	33,33	12,15			
		13 yıl ve üzeri <sup>e</sup>	5	34,80	10,54			

P<0.05\*

Tablo 3.17 incelediğinde araştırmaya katılan spor işletmesi çalışanlarının liderlik düzeyi ve alt boyutları ile kaç yıldır şimdiki yöneticinizle çalışıyorsunuz değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmemiştir (p>0.05).

**Tablo 3.18.** Spor işletmesi çalışanlarının minnesota iş doyumunu düzeyi alt boyutları ile kaç yıldır şimdiki yöneticinizle çalışıyorsunuz değişkenine göre one way anova analiz sonuçları

Boyut	Kaç Yıldır Şimdiki Yöneticinizle Çalışıyorsunuz	N	X	Ss	F	P	Anlamlı Fark	
Minnesota İş Doyumu	İçsel	1-3 <sup>a</sup>	575	42,87	8,999	1,320	,261	--
		4-6 <sup>b</sup>	45	42,37	8,899			
		7-9 <sup>c</sup>	9	38,55	10,60			
		10-12 <sup>d</sup>	9	39,44	11,91			
		13 yıl ve üzeri <sup>e</sup>	5	48,40	2,073			
	Dışsal	1-3 <sup>a</sup>	575	29,32	6,561	1,691	,150	--
		4-6 <sup>b</sup>	45	28,44	6,824			
		7-9 <sup>c</sup>	9	26,66	6,284			
		10-12 <sup>d</sup>	9	25,44	7,535			
		13 yıl ve üzeri <sup>e</sup>	5	33,00	2,000			

P<0.05\*

Tablo 3.18 incelediğinde araştırmaya katılan spor işletmesi çalışanlarının iş doyum düzeyi ve alt boyutları ile kaç yıldır şimdiki yöneticinizle çalışıyorsunuz değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmemiştir (p>0.05).

**Tablo 3.19.** Spor işletmesi çalışanlarının algılanan liderlik düzeyi ve minnesota iş doyumunu ile yöneticinizin eğitim durumu değişkenine göre one way anova analiz sonuçları

Boyut	Yöneticinizin eğitim durumu	N	X	Ss	F	P	Anlamlı Fark
Liderlik	Lise <sup>a</sup>	67	115,5	31,35	1,344	,252	--
	Ön Lisans <sup>b</sup>	93	113,2	30,58			
	Lisans <sup>c</sup>	393	108,0	35,58			
	Yüksek Lisans <sup>d</sup>	87	108,7	33,91			
	Doktora <sup>e</sup>	3	86,00	40,70			
Minnesota İş Doyumu	Lise <sup>a</sup>	67	71,02	17,20	3,706	,005*	b-c
	Ön Lisans <sup>b</sup>	93	76,16	13,52			
	Lisans <sup>c</sup>	393	70,50	15,30			
	Yüksek Lisans <sup>d</sup>	87	74,57	13,91			
	Doktora <sup>e</sup>	3	81,00	14,79			

P<0.05\*

Tablo 3.19 incelediğinde araştırmaya katılan spor işletmesi çalışanlarının toplam puan düzeyinde liderlik düzeyi ve yöneticinizin eğitim durumu değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmemiştir (p>0.05). İş doyum düzeyleri ile yöneticinizin eğitim durumu değişkeni arasında anlamlı farklılık görülmüştür (p<0.05). Bu farklılığın ön lisans eğitimine sahip olan bireyler ile lisans eğitimine sahip olan bireyler arasında görülmüştür.

**Tablo 3.20.** Spor işletmesi çalışanlarının algılanan liderlik düzeyi alt boyutları ile yöneticinizin eğitim durumu değişkenine göre one way anova analiz sonuçları

Boyut	Yöneticinizin eğitim durumu	N	X	Ss	F	P	Anlamlı Fark
İş gören Odaklı	Lise <sup>a</sup>	67	45,34	11,94	1,510	,197	--
	Ön Lisans <sup>b</sup>	93	43,75	12,07			
	Lisans <sup>c</sup>	393	42,06	13,62			
	Yüksek Lisans <sup>d</sup>	87	42,20	13,14			
	Doktora <sup>e</sup>	3	32,66	13,79			
Liderlik	Lise <sup>a</sup>	67	38,79	10,40	1,198	,311	--
	Ön Lisans <sup>b</sup>	93	37,94	10,11			
	Lisans <sup>c</sup>	393	36,43	12,04			
	Yüksek Lisans <sup>d</sup>	87	36,40	11,18			
	Doktora <sup>e</sup>	3	29,00	14,79			
Değişim Odaklı	Lise <sup>a</sup>	67	31,44	9,861	1,174	,321	--
	Ön Lisans <sup>b</sup>	93	31,59	9,513			
	Lisans <sup>c</sup>	393	29,61	10,85			
	Yüksek Lisans <sup>d</sup>	87	30,12	10,58			
	Doktora <sup>e</sup>	3	24,33	12,50			

P<0.05\*

Tablo 3.20 incelediğinde araştırmaya katılan spor işletmesi çalışanlarının liderlik düzeyi ve alt boyutları ile yöneticinizin eğitim durumu değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmemiştir (p>0.05).

**Tablo 3.21.** Spor işletmesi çalışanlarının minnesota iş doyumunu düzeyi alt boyutları ile yöneticinizin eğitim durumu değişkenine göre one way anova analiz sonuçları

	Boyut	Yöneticinizin eğitim durumu	N	X	Ss	F	P	Anlamlı Fark
Minnesota İş Doyumu	İçsel	Lise <sup>a</sup>	67	42,01	10,15	4,469	,001*	b-c
		Ön Lisans <sup>b</sup>	93	45,38	7,955			
		Lisans <sup>c</sup>	393	41,85	9,053			
		Yüksek Lisans <sup>d</sup>	87	44,42	8,488			
		Doktora <sup>e</sup>	3	50,66	5,859			
	Dışsal	Lise <sup>a</sup>	67	29,01	7,392	2,535	,039*	a-d
		Ön Lisans <sup>b</sup>	93	30,77	5,967			
		Lisans <sup>c</sup>	393	28,64	6,636			
		Yüksek Lisans <sup>d</sup>	87	30,14	6,001			
		Doktora <sup>e</sup>	3	30,33	8,962			

P<0.05\*

Tablo 3.21 incelediğinde araştırmaya katılan spor işletmesi çalışanlarının iş doyum düzeyi ve alt boyutları ile yöneticinizin eğitim durumu değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmiştir (p>0.05). İçsel alt boyutta ön lisans, lisans ve dışsal alt boyutta lise ve yüksek lisans eğitimine sahip olan bireyler arasında olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 3.22.** Spor işletmesi çalışanlarının algılanan liderlik düzeyi, minnesota iş doyumunu alt boyutlarına ve ilişkisine yönelik korelasyon analiz testi sonuçları

Değişkenler		Liderlik	Minnesota	İş Gören Odaklı	Üreten Odaklı	Değişim Odaklı	İçsel Boyut	Dışsal Boyut
Liderlik	Pearson		-,248	,976	,970	,970	-,204	-,293
	Korelasyon (R)	1	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	P		642	642	642	642	642	642
Minnesota	Pearson			-,264	-,205	-,255	,981	,964
	Korelasyon (R)		1	,000	,000	,000	,000	,000
	P			642	643	643	643	643
İş Gören Odaklı	Pearson				,915	,923	-,218	-,311
	Korelasyon (R)			1	,000	,000	,000	,000
	P				642	642	642	642
Üreten Odaklı	Pearson					,916	-,164	-,250
	Korelasyon (R)				1	,000	,000	,000
	P					643	643	643
Değişim Odaklı	Pearson						-,215	-,293
	Korelasyon (R)					1	,000	,000
	P						643	643
İçsel Boyut	Pearson							,894
	Korelasyon (R)						1	,000
	P							643
Dışsal Boyut	Pearson							
	Korelasyon (R)							1
	P							

\*\* 0.01 / \* 0.05

Tablo 3.22 incelendiğinde, spor işletmesi çalışanlarının algılanan liderlik düzeyi, iş doyum ve alt boyutlarına pozitif ve negatif yönde anlamlı bir ilişkilerin olduğu

görülmüştür ( $p < 0,05$ ). Söz konusu değişkenler oluşabilecek bir değişimde bir diğer değeri etkilemektedir.



## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM SONUÇ VE ÖNERİLER

### SONUÇ

Spor yöneticilerinin algılanan liderlik stilleri ile iş doyumları arasındaki ilişkiyi incelediğimiz çalışmamızda elde edilen sonuçlar alan yazın çalışmaları ile ilişkilendirilip bu bölümde tartışılıp sunulmuştur.

Araştırmaya katılan spor işletmesi çalışanlarının toplam puan düzeyinde algıladıkları liderlik ve iş doyum düzeyleri ile cinsiyet değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmemiştir. Fakat spor işletmesi çalışanlarının iş doyum düzeylerinin, liderlik düzeylerinden istatistiksel olarak daha anlamlı olduğu görülmüştür. Spor işletmesi çalışanlarının liderlik alt boyutları ile cinsiyet değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmemiştir. Spor işletmesi çalışanlarının iş doyum ve alt boyutlarında içsel boyut ile cinsiyet değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilemezken, dışsal boyut ile cinsiyet değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmiştir.

Cinsiyet değişkeniyle ilişkili olarak bu araştırmada ortaya çıkan sonuçlar diğer araştırmaların sonuçlarına genelde paralel olmuştur. Kayapınar (2007)'in, yöneticilerin çalışanlar tarafından algılanan yönetim ve liderlik anlayışlarının çalışanların iş doyum düzeylerine etkisini araştırdığı çalışmasının sonuçlarına göre, işgören, üretim ve değişim odaklı liderlik tarzları, iş doyum üzerinde anlamlı düzeyde etkiye sahiptir. Farklı liderlik tarzlarının iş doyum üzerindeki etkisi arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Araştırmada cinsiyete göre işgören ve değişim odaklı liderlik algısının farklılaştığı ortaya konmuştur. Erkeklerin işgören ve değişim odaklı liderlik tarzlarını algılamalarının daha yüksek olduğu ortaya konmuştur. Araştırmanın bulguları, iş doyum boyutlarından dışsal doyum ve genel doyumun cinsiyete göre anlamlı bir farklılık yarattığını göstermiştir. Bodur ve Güler (1996)'in sağlık yöneticilerinin iş doyumunu araştırdığı çalışmalarında iş doyum ve cinsiyet arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. Kurçer (2005)'in çalışmasında da hekimlerin cinsiyetlerine göre iş doyum puan ortalamaları arasında anlamlı fark bulunamamıştır. Ergin (1997)'in bir iş doyum ölçümü olarak iş betimlemesi ölçeğini uyarlayıp,

geçerlik ve güvenilirlik testlerini yaptığı çalışmasında ise iş doyumunu cinsiyete bağlı olarak değişmiştir.

Araştırmaya katılan spor işletmesi çalışanlarının liderlik düzeyleri ve alt boyutları ile yaş değişkeni arasında anlamlı fark görülmez iken iş doyum düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmiştir. Bu farklılığın 30-34 yaş bireyler ile 50 yaş üzeri bireyler arasında olduğu görülmüştür. Spor işletmesi çalışanlarının iş doyum düzeyleri ve alt boyutları ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir fark görülmüştür. Farklılığın içsel alt boyut 35-39 yaş bireyler ile 40-44 yaş kişiler arasında olduğu tespit edilmiştir.

Yaş değişkeniyle ilişkili olarak bu araştırmada ortaya çıkan sonuçlar genelde diğer araştırmaların sonuçlarına paralel olmuştur. Okuyucu (2019)'nun Gençlik ve Spor Bakanlığı'na bağlı spor federasyonları yöneticilerinin yönetim tarzlarının federasyon çalışanlarının iş doyumlarına etkisini araştırdığı çalışmasında, yöneticinin yönetim tarzına ilişkin algı puanlarının çalışanların yaş gruplarına göre anlamlı farklılık göstermediği bulunmuştur. Bodur ve Güler (1996)'in çalışmasında iş doyum ve yaş arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Ergin (1997)'in çalışmasında iş doyumunu yaşa bağlı olarak değişmiştir. İş doyumunun yaş ile arttığı bulunmuştur. Kurçer (2005)'in çalışmasında ise hekimlerin yaş gruplarına göre iş doyumunu puan ortalamaları arasında anlamlı fark bulunamamıştır.

Araştırmaya katılan spor işletmesi çalışanlarının liderlik ve alt boyutları ile eğitim değişkeni arasında anlamlı fark tespit edilmemiştir. Tengilimoğlu (2005a)'nın hizmet işletmelerinde liderlik davranışları üzerine yapmış olduğu araştırmada ise öğrenim durumuna göre liderlik puan ortalamaları arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Araştırmada lisans üstü ve doktora eğitimlilerin liderlik puan ortalamalarının diğer gruplara göre en yüksek olduğu belirlenmiştir. Araştırmaya katılan spor işletmesi çalışanlarının iş doyum düzeyleri ve alt boyutları ile eğitim değişkeni arasında ise anlamlı bir fark tespit edilmiştir. Bu sonuç literatürdeki diğer araştırmaların sonuçları ile paraleldir. Diğer araştırmalarda da anlamlı bir fark tespit edilmiştir. Bu farklılığın içsel boyutta ilkökul eğitim düzeyine sahip olan bireyler ile doktora, lise ve ön lisans, dışsal boyutta ise ilkökul eğitime sahip olan bireyler ile ön lisans, lise ve doktora eğitime sahip olan bireyler arasında olduğu görülmüştür. Örneğin Kayapınar (2007)'in araştırması iş doyumunun boyutlarından dışsal doyumun

yöneticinin eğitimine göre anlamlı bir farklılık yarattığını göstermiştir. Genel olarak bireylerin eğitim düzeyi yükseldikçe iş doyumları da artmaktadır. Burris (1983)'e göre ise çalışan bireylerin eğitim düzeyi işin gerektirdiğinden fazla olduğunda işten alınan doyum azalmaktadır. Bodur ve Güler (1996)'in çalışmasında da iş doyumunu ve bitirilen okul arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır.

Araştırmaya katılan spor işletmesi çalışanlarının toplam puan düzeyinde algıladıkları liderlik ve iş doyum düzeyleri ile mesleki tecrübe değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmemiştir. Fakat spor işletmesi çalışanlarının iş doyum düzeylerinin, liderlik düzeylerinden istatistiksel olarak daha anlamlı olduğu görülmüştür. Spor işletmesi çalışanlarının liderlik ve alt boyutları ile iş doyum düzeyleri ve alt boyutlarında mesleki tecrübe değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmemiştir. Karlıdağ ve ark. (2000)'nin araştırmasında ise hekimlerin iş doyum düzeyleri, öğretim görevlisi hekimlerde ve 6-10 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip kişilerde daha yüksek bulunmuştur. Bodur ve Güler (1996)'in çalışmasında da iş doyumunu ve görev süresi arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Araştırmaya katılan spor işletmesi çalışanlarının toplam puan düzeyinde algıladıkları liderlik düzeyi ve maddi durum değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark gözükmezken, iş doyum düzeyi arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Spor işletmesi çalışanlarının liderlik ve alt boyutları ile maddi durum değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmezken, iş doyum düzeyi ve alt boyutları ile ve maddi durum değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmiştir. Farklılık içsel alt boyutta maddi durumu kötü olan bireyler ile orta düzeyde olan bireyler arasında dışsal alt boyutta ise maddi durumu kötü düzeyde olanlar ile orta ve iyi maddi duruma sahip olan bireyler arasında olduğu görülmüştür.

Maddi durum değişkeniyle ilişkili olarak bu çalışmada ortaya çıkan sonuçlar diğer araştırmaların sonuçlarına paralel olmuştur. Lawler ve Porter (1967)'in araştırmasının sonuçlarına göre alınan ücret miktarı iş doyumuna pozitif etki yapmaktadır. Mcneese-Smith (1999)'in araştırmasının sonucunda iş doyumunu etkileyen faktörler olarak ileri sürülenler arasında maaş ve yan ödemeler de vardı. Davis (2004) çalışanların yaptıkları işe karşılık aldıkları ücret ile iş doyumunu düzeyleri arasında güçlü bir ilişki olduğunu belirtmiştir. Kayapınar (2007)'in araştırmasının

sonuçlarına göre de iş doyumunun boyutlarından içsel doyum aylık gelir düzeyine göre anlamlı bir farklılık yaratmaktadır.

Araştırmaya katılan spor işletmesi çalışanlarının toplam puan düzeyinde algıladıkları liderlik ve iş doyum düzeyleri ile kaç yıldır şimdiki yöneticinizle çalışıyorsunuz değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmemiştir. Fakat spor işletmesi çalışanlarının iş doyum düzeylerinin, liderlik düzeylerinden istatistiksel olarak daha anlamlı olduğu görülmüştür. Spor işletmesi çalışanlarının liderlik ve alt boyutları ile iş doyum düzeyleri ve alt boyutlarında kaç yıldır şimdiki yöneticinizle çalışıyorsunuz değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmemiştir. İlgili literatürde Okuyucu (2019)'nun araştırmasında demokratik ve otokratik liderlik tarzına ilişkin algı puanlarının çalışanların şu anki yönetici ile çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermediği bulunurken, ilgisiz liderlik tarzına ilişkin algı puanlarının çalışanların şu anki yönetici ile çalışma süresine göre anlamlı farklılık gösterdiği bulunmuştur. Araştırmada şu anki yönetici ile 5 yıldan fazla süredir çalışanların yöneticilerinin ilgisiz liderlik tarzına ilişkin algı puanlarının, şu anki yönetici ile 1-5 yıl süredir çalışanların algı puanından anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu bulunmuştur.

Araştırmaya katılan spor işletmesi çalışanlarının toplam puan düzeyinde algıladıkları liderlik düzeyi ve yöneticinizin eğitim durumu değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark gözükmezken, iş doyum düzeyi arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Bu farklılığın ön lisans eğitime sahip olan bireyler ile lisans eğitime sahip olan bireyler arasında görülmüştür. Spor çalışanlarının liderlik ve alt boyutları ile yöneticinizin eğitim durumu değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmezken, iş doyum düzeyi ve alt boyutları ile yöneticinizin eğitim durumu değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmiştir. İçsel alt boyutta ön lisans, lisans ve dışsal alt boyutta lise ve yüksek lisans eğitime sahip olan bireyler arasında olduğu tespit edilmiştir.

Spor işletmesi çalışanlarının iş doyum düzeyi ve alt boyutlarıyla yöneticinizin eğitim durumu değişkeni arasında bu araştırmada ortaya çıkan sonuçlar diğer araştırmaların sonuçlarına paralel olmuştur. Örneğin Kayapınar (2007)'in

araştırmasının bulgularına göre iş doyumunun boyutlarından dışsal doyum yöneticinin eğitimine göre anlamlı bir farklılık yaratmaktaydı.

Araştırmaya katılan spor işletmesi çalışanlarının algılanan liderlik düzeyi, iş doyum ve alt boyutlarına pozitif ve negatif yönde anlamlı bir ilişkilerin olduğu görülmüştür. Söz konusu değişkenler oluşabilecek bir değişimde bir diğer değeri etkilemektedir. Bu sonuçlar, literatürde yapılan diğer araştırmaların sonuçlarıyla paraleldir. Tengilimoğlu (2005a)'nın hizmet işletmelerinde liderlik davranışları üzerine yapmış olduğu araştırmada, iş doyumunu ile liderlik davranışı özellikleri arasında ilişki bulunmuştur. İş doyumunu ile liderlik arasındaki ilişkinin aynı yönlü olduğu saptanmıştır. İş doyumunu üç liderlik tipi ile de ilişkili bulunmuştur. En yüksek ilişki değişim odaklı yönetici tipi üzerinde görülmüştür. Araştırmaya göre iş doyumunu ile liderlik davranışı arasında ilişki bulunmaktadır. Her üç liderlik davranışının da çalışanların iş doyumunu üzerinde etkisi olduğu söylenebilmektedir. Liderlik davranışı özellikleri iş doyumunu etkilemektedir. Kayapınar (2007)'in araştırmasında, yöneticilerin çalışanlar tarafından algılanan yönetim ve liderlik anlayışları ile çalışanların iş doyum düzeyleri arasında pozitif yönde yüksek puan aralığında ilişki olduğu saptanmıştır. Araştırmada farklı liderlik tarzlarının iş doyumunu üzerindeki etkisi arasında ise anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Boyer (1982) ise göreve yönelik liderlik olarak algılanan yöneticilerin altında çalışan astların doyumlarının diğer liderlik stillerine göre daha fazla iş doyumunu sağladıklarını tespit etmiştir. Everett (1987) liderliği “insana yönelik” olarak algılanan müdürlerle çalışan öğretmenlerin iş doyumlarının yüksek olduğunu ortaya koymuştur. Wycoff ve Skogan (1994) iş odaklı liderlik ile iş doyumunu arasında anlamlı, fakat negatif yönlü bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Pool (1997) insana odaklı liderlik stili ile iş doyumunu arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. İş odaklı liderlik ile iş doyumunu arasında anlamlı, fakat negatif yönlü bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Bogler (2001) insan odaklı liderliğin hem doğrudan hem de dolaylı olarak iş doyumunu üzerinde etkili olduğunu bulmuştur. Barker ve Emery (2007) hem iş hem de insan odaklı liderlik davranışların iş doyumunu üzerinde etkili olduğunu saptamıştır. İnsana odaklı liderlik stili ile iş doyumunu arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. İş odaklı liderlik ile iş doyumunu arasında anlamlı, fakat negatif yönlü bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Ergün ve Çelik (2015)'in araştırmasında çalışan odaklı liderliğin iş doyumunu üzerinde etkili olduğu, görev odaklı liderliğin ise iş doyumuna etki etmediği

görülmüştür. Brooke (2007) iş odaklı liderlik ile iş doyumunu arasında çok az da olsa pozitif bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. İnsana odaklı liderlik stili ile iş doyumunu arasında anlamlı ilişki olmadığını tespit etmiştir. Taş ve Önder (2010)'in araştırmasında iş odaklı liderlik davranışlarının iş doyumunu üzerindeki etkisinin diğer liderlik davranışı boyutlarından daha fazla olduğu saptanmıştır. Araştırmanın bulgularına göre liderlik davranışları ile iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişki vardır. Araştırmada liderlik davranışlarının tüm boyutları ile iş doyumunu arasındaki ilişkinin pozitif ve yüksek düzeyde olduğu görülmüştür. Araştırmada tüm liderlik davranışları ile iş doyumunu arasında ilişki saptanmıştır. En yüksek düzeyde ilişki iş odaklı liderlik davranışları ile iş doyumunu arasında saptanmıştır. En düşük düzeyde ilişki değişim odaklı liderlik davranışlarında bulunmuştur. Araştırmanın bulgularına göre, iş odaklı liderlik davranışları çalışanların işlerinden daha fazla doyum almalarına neden olmaktadır. Rice ve ark. (1997)'nin araştırmasında en yaygın liderlik biçiminin ikna edici liderlik biçimi olduğu, ikinci sırada göreve dönük liderlik biçimi olduğu görülmüştür. Ferik (1997)'in araştırmasında küçük iş gruplarının, kendilerini önemseyen tarzda davranan liderlerle çalıştıklarında daha fazla tatmin oldukları bulunurken, büyük iş gruplarının ise iş odaklı liderle çalıştıklarında daha fazla tatmin oldukları saptanmıştır. Crist (1999) araştırmasında insana yönelik lider olarak algılanan liderlerin, yapısal lider olarak algılanan liderlere oranla daha fazla iş doyumuna sahip olduklarını ortaya koymuştur. Akdoğan (2002)'nin araştırmasının sonuçlarına göre öğretim elemanlarının iş doyumları ile algıladıkları liderlik davranışı arasında dönüştürücü liderlik boyutunda pozitif, sürdürümcü liderlik boyutunda negatif ilişki bulunurken, serbestlik tanıyan liderlik boyutunda ise, bir ilişki bulunamamıştır. Saleem (2014)'in araştırmasında dönüştürücü liderliğin iş doyumunu üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur. Etkileşimci liderliğin ise iş doyumunu üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur. Pergamit ve Veum (1999)'un yaptıkları araştırmada iş doyum düzeyi ile işletmede uygulanan terfi politikası arasında pozitif bir korelasyon olduğu saptanmıştır. Francesconi (2001)'nin araştırmasında iş doyumunu ile terfi imkanları arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Mcneese-Smith (1999)'in araştırmasının sonucunda hastaların bakımı, iş ortamı, iş yükü, diğer meslektaşlarla ilişkiler, kişisel faktörler, maaş ve yan ödemeler, profesyonellik, kültürel altyapı ve kariyer gelişimi, iş doyumunu etkileyen faktörler olarak ileri sürülmüştür. Demato ve Curcio (2004)'nin araştırmasında genel iş doyum

düzeyinin son 10 yılda düştüğü bulunmuştur. Michaelova (2002)'nin araştırmasının bulgularına göre öğretmenlerin çalışma koşullarının gerek özel gerekse devlet kurumları açısından daha iyi fiziksel koşullara sahip olan öğretmenlerin iş doyumunda pozitif yönde bir artış olmaktadır. Erdil ve ark. (2004)'nin araştırmasında takdir edilmenin iş gören doyumunu olumlu yönde etkilediği görülmüştür. Buna göre takdir gören çalışan, işinden daha fazla doyum almaktadır. Tengilimoğlu (2005a)'nın hizmet işletmelerinde liderlik davranışları üzerine yapmış olduğu araştırmada, kamu sektöründe istihdam edilen işgörenlerin liderlik puan ortalaması özel sektöre göre daha düşük bulunmuştur. İki grup arasındaki bu farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Kurumlara göre de liderlik puan ortalamasının farklılık gösterdiği saptanmıştır. Belirlenmiş olan bu farklılık istatistiksel olarak da anlamlı olduğu saptanmıştır. Liderlik puan ortalamalarının çalışma statüsüne göre farklılık gösterip göstermediğinin analizi neticesinde, gruplar arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Geçici kadroda çalışanların liderlik puan ortalamaları kadrolu ve sözleşmeli statüde çalışanlara göre daha yüksek bulunmuştur. Sözleşmeli statüde çalışanların ise kadrolulara göre liderlik puan ortalamaları daha yüksek bulunmuştur. Liderlik puan ortalamalarının görev konumuna göre farklılık gösterdiği ve bu farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olduğu saptanmıştır. Teknisyen kadrosunda çalışan işgörenlerin diğer kadrolarda çalışanlara göre liderlik puan ortalamalarının daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Araştırmaya göre liderlik davranışı ortalamaları (a) sektör, (b) işgörenin çalıştığı kurum, (c) çalışma statüsü, (d) görev konumu, (e) öğrenim durumuna göre farklılık göstermektedir. Spector ve ark. (2006)'nin araştırmasında artan iş stresinin iş doyumunu düzeyinde olumsuz etkisinin olduğu görülmüştür. Soyer ve Can (2007)'in beden eğitimi öğretmenleri ile yaptıkları araştırmada, iş doyumunu düzeyi ile mesleki beklenti ve mesleki destek algılaması arasında pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Buna göre çalışan birey mesleki anlamda destek aldığını algıladığında iş doyum düzeyi olumlu yönde artış göstermektedir. Karaca ve Balcı (2011)'nin araştırmasında, özel ve devlet okullarında çalışan beden eğitimi öğretmenlerinin iş doyumları arasında, işin kendisinden doyum boyutunda istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Adıgüzel ve Keklik (2011)'in araştırmasının sonuçlarına göre de işyerindeki çalışma ortamı ve fiziksel şartlar, iş doyumunu istatistiksel olarak etkilemektedir.

Sonuç olarak; Katılımcıların cinsiyet, yaş, eğitim durumu, mesleki tecrübe, maddi durum, yönetici ile birlikte çalışma süresi, yöneticinin eğitim durumu değişkenlerine göre yöneticilerin liderlik davranışları arasında anlamlı bir fark bulunamazken, çalışanların iş doyumunu ve alt boyutlarından aldıkları puan ortalamaları incelendiğinde ise, cinsiyette dışsal, yaşta içsel, eğitim durumunda ,içsel ve dışsal, maddi durumda içsel ve dışsal, yöneticinin eğitim durumuna göre iş doyumunu içsel ve dışsal alt boyutlarda anlamlı farklılıklar görülürken, mesleki tecrübe ve yönetici ile birlikte çalışma süresi durumlarında iş doyumunu içsel ve dışsal alt boyutlarda göre anlamlı bir fark görülmemiştir. Sonuç olarak; yöneticilerin yönetim tarzları ile çalışanların iş doyumları arasında pozitif ve negatif yönde anlamlı bir ilişkilerin olduğu tespit edilirken, Söz konusu değişkenlerin bir diğerini etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu araştırmanın sonuçları, literatürde yapılan diğer araştırmalardan bildirilen sonuçlara genelde paralel olmuş, bazı maddelerde farklı sonuçlar elde edilmiş ve bu farklılıklar izah edilmiştir.

## **ÖNERİLER**

- Spor yöneticileri hizmet öncesi ve hizmet içi kurslar ile yönetim ve liderlik tarzları ile ilgili eğitimden geçmelidir.
- Spor işletmelerinde çalışanların iş doyum düzeyleri belirlenmelidir.
- Spor işletmelerinde çalışanların iş doyumlarını artırmak için gerekli çalışmalar yapılmalıdır.
- Araştırmanın sonuçları spor işletmelerinin yöneticileri tarafından değerlendirilmelidir.
- Araştırmada, sayısal sonuçlara ulaşmak için nicel araştırma yöntemlerinden anket yöntemi kullanılmıştır. Gözlem, görüşme gibi nitel araştırma yöntemleri ile yapılacak araştırmalarla da araştırılan konuda literatüre katkı yapılmalıdır.

## KAYNAKÇA

- Adıgüzel, O. ve Keklik, B. (2011). Sağlık Kurumlarındaki İş görenlerin Tatmini ve Bir Uygulama. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (29), 305-318.
- Akdoğan, E. (2002). Öğretim elemanlarının algıladıkları liderlik stilleri ile iş doyumunu düzeyleri arasındaki ilişki. *Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Akdol, B., & Arikboga, F. S. (2015). The Effects of Leader Behavior on Job Satisfaction: A Research on Technology Fast50 Turkey Companies. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 195, 278-282.
- Akıncı, Z. (2002). Turizm sektöründe iş tatminini etkileyen faktörler: beş yıldızlı konaklama işletmelerinde bir uygulama. *Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, 4, 1-25.
- Ali, W. (2016). Understanding the Concept of Job Satisfaction, Measurements, Theories and its Significance in the Recent Organizational Environment: A Theoretical Framework. *Archives of Business Research*, 4(1), 100-111.
- Arslan, N. T., ve Halis, M. (2000). Örgüt İklimi ve Türkiye’de Örnek Olarak Seçilen İki Örgütte Uygulamalı Bir Araştırma. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 0(43-44), 63-93.
- Atay, K. (2001). İlköğretim sınıf ve branş öğretmenlerinin iş doyumunu ve iş stresinin karşılaştırılmalı analizi. *Eğitimde 2000 Yılında Türk Milli Eğitim Örgütü ve Yönetimi*, ss. 412-425.
- Awamleh, R., Evans, J. & Ashraf, M. (2005). A test of transformational and transactional leadership styles on employees’ satisfaction and performance in the uae banking sector. *Journal of Comparative International Management*, <http://goliath.ecnext.com>.
- Aydar, N. (2000). *Karizmatik Liderlik*. Sakarya Üniversitesi Yayınları, Sakarya.
- Barker, K. J., & Emery, C. R. (2007). The effect of transactional and transformational leadership styles on the organizational commitment and job satisfaction of customer contact personel. *Journal of Organizational Culture, Communication and Conflict*, 11(1), 77-90.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectation*. New York: The Free Press.

- Baycan, F. A. (1985). An Analysis of the several aspects of job satisfaction between different occupational groups. A thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Arts in Social Psychology Department of Psychology, *Institute of Social Sciences*, Boğaziçi University, İstanbul.
- Bayçu, S. (2012). Kurum Kimliği, Kültürü ve İmajı. (ss. 46-69). Ünite 3. *Kurumsal İletişim* (Edit.: Ferruh Uztuğ) kitabı içinde. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2594.
- Benligiray, S. (2013). İnsan Kaynakları Yönetimi, Gelişim Süreci ve Yapılanması. (ss. 2-31). Ünite 1. *Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetimi* (Edit.: Ramazan Geylan) kitabı içinde. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2846.
- Bergson, J.-L. (1979). Le Climat Organisationnel et la Satisfaction Au Travail. Les Aspects Humains de Li Organisation, Greaten Moren, Paris.
- Bodur, S. ve Güler, S. (1996). Sağlık Yöneticilerinin İş Doyumu. *Genel Tıp Dergisi*, 1997; 7(1), 12-4.
- Bogler, R. (2001). The influence of leadership style on teacher job satisfaction. *Educational Administration Quarterly*, 37(5), 662-683.
- Boselie, P., & Wiele, T. V. D. (2002). Employee perceptions of HRM and TQM and the effects on satisfaction and intention to leave. *Managing Service Quality*, 12(3), 165-172.
- Boyer, J. S. (1982). Plant Productivity and Environment. *Science*, 218, 443-448.
- Brooke, S. L. (2007). Leadership and job satisfaction. *Academic Leadership*, Vol. 4, www.academicleadership.org.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Burris, B. H. (1983). The Human Effects of Underemployment. *Social Problems*, 31(1), 96-110.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. & Demirel, F. (2010). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri* (5. Baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Canbolat, S. G. (2016). Yöneticilerin Liderlik Tarzlarına İlişkin Çalışan Algıları, ÇEDAŞ Grup Şirketleri Örneği (Çorumgaz, Sürmeligaz, Kargaz). *Yüksek Lisans Tezi*, Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çorum.
- Chang, H. (2017). Does Leadership Matter? Study of Leadership Style, Job Performance and Job Satisfaction. *Poslovna Ekonomija Business Economics*, Godina XI, Broj 2, 1-28.

- Chen, S.-H., Yang, C.-C., Shiau, J.-Y., & Wang, H.-H. (2006). The development of an employee satisfaction model for higher education. *The TQM Magazine*, 18(5), 484-500.
- Comm, C. L., & Mathaisel, D. F. X. (2000). Assessing employee satisfaction in service firms: an example in high education. *The Journal of Business and Economic Studies*, pp. 43-53, Fairfield, Spring.
- Crist, B. E. (1999). A study of the relationship of the job satisfaction of chief academic officers of institutions of higher education and the perceived leadership style of the institution's president. Unpublished Doctoral dissertation, West Virginia University.
- Çekmecelioğlu, H. G. (2014). Göreve ve İnsana Yönelik Liderlik Tarzlarının Örgütsel Bağlılık, İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri. *KOSBED*, 28, 21-34.
- Çelik, V. (2000). *Eğitimsel Liderlik*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Çiftçi, İ. (2016). Elazığ İlindeki Spor Yöneticilerinin Liderlik Stillerinin Araştırılması. *Yüksek Lisans Tezi*, Fırat Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.
- Davis, G. (2004). Job Satisfaction Survey Among Employees in Small Business. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 11(4), 491-513.
- Demato, D. S., & Curcio, C. C. (2004). Job Satisfaction of Elementary School Counselors: A New Look. 3 Ekim 2006.
- Doğan, S. (2001). Liderlik mi? yöneticilik mi? geleneksel liderlik davranış tarzları ve bu konudaki yeni yaklaşımlara bir bakış. *Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 15(3-4).
- Doğanay, A., ve Şen, E. (2016). Liderlik Tarzlarının Çalışanların Bağlılık Seviyesi ve Performansına Etkisi: Başakşehir Belediyesinde Bir Uygulama. *Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(12), 324-348.
- Efil, İ. (1990). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. Bursa: Sidre Yayınları.
- Egitimyonetimi.org (2019a). İş Doyumunu Etkileyen Faktörler. Erişim adresi: <https://egitimyonetimi.org/is-doyumunu-etkileyen-faktorler/>
- Egitimyonetimi.org (2019b). İş Doyumunun Özellikleri. Erişim adresi: <https://egitimyonetimi.org/is-doyumunun-ozellikleri/>

- Ekmekçi, R. (2013). Spor Yönetimi: Kavram ve Özellikler. 1. Ünite. *Spor Yönetimi* (Edit. Metin Argan) kitabı içinde. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2883.
- Ekvall, G., & Arvonen J. (1991). Change-centered Leadership: An extension of the two-dimensional model. *Scandinavian Journal of Management*, 7(1), 17-26.
- Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, S. Z. ve Erat, S. (2004). Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama. *Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, İşletme Fakültesi, Doğu Üniversitesi Dergisi*, 5(1), 17-26.
- Ergin, C. (1997). Bir iş doyumu ölçümü olarak iş betimlemesi ölçeği: Uyarlama, geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Türk Psikoloji Dergisi*, 12(39), 25-36.
- Ergun Özler, N. D. (2013). Liderlik. (ss. 94-123). 5. Ünite. *Yönetim ve Organizasyon* (Edit.: Celil Koparal ve İnan Özalp) kitabı içinde. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2944.
- Ergün, E., ve Çelik, S. (2015). Yöneticilerin Görev ve Çalışan Odaklı Liderlik Davranışları ve Hemşirelerin İş Tatmini, Örgütsel Bağlılığı ve İş Stresi Arasındaki İlişki. *F.N. Hem. Derg.*, 23(3), 203-214.
- Ergün, E., ve Yalçınkaya, K. (2018). Liderlik Davranışlarının Çalışanların Değişim Kapasitesine Etkileri: Bir Araştırma Çalışması. *Business and Economics Research Journal*, 9(3), 681-696.
- Everett, G.L. (1987). A study of the relationship between the principals' leadership behavior and the level of motivation of the teaching staff. Unpublished Doctoral Dissertation, Tennessee State University.
- Feldman, D. C., & Arnold, H. J. (1983). *Managing Individual and Group Behavior in Organizations*. New York: McGraw-Hill.
- Ferik, I. F. (1997). Örgüt büyüklerine bağlı olarak liderlik tarzları ve iş tatmini arasındaki ilişkiler. *Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Fosam, E. B., Grimsley, M. F. J., & Wisner, S. J. (1998). Exploring models for employee satisfaction-with particular reference to a police force. *Total Quality Management*, No. 9, 235-247.
- Fraenkel, J. R., & Wallen, N. E. (2009). *How to design and evaluate research in education* (7th ed.). New York: McGraw-Hill Higher Education.

- Francesconi, M, (2001). Determinants and Consequences of Promotions in Britain. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 63(3): 279–310.
- Friedlander, F. & Margulies, N. (1969). Multiple Impacts of Organization Climate and Individual Values System upon Job Satisfaction. *Personnel Psychology*, Vol. 22, pp. 177–183.
- Gardner, D., & Carlopio, J. (1996). Employee affective reactions to organizational quality efforts. *International Journal of Quality Science*, 1(3), 39-49.
- Geylan, R. (2013). İş Analizi. (ss. 32-52). Ünite 2. *Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetimi* (Edit.: Ramazan Geylan) kitabı içinde. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2846.
- Guimaraes, T. (1996). TQM impact on employee attitude. *The TQM Magazine*, 8(5), 20-25.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1974). The Job Diagnostic Survey: An Instrument for the Diagnosis of Jobs and the Evaluation of Job Re-design Projects. Technical Report, Department of Administrative Sciences, Yale University.
- Hoye, R., Smith, A. C. T., Nicholson, M., & Stewart, B. (2015). *Sport Management Principles and applications*. London and New York: Routledge.
- Işık İnan, Ö., ve Serinkan, C. (2020). Liderlik Kavramı, Liderlik Yaklaşımları ve Spor Yönetiminde Liderlik. *Pamukkale Üniversitesi İşletme Araştırmaları Dergisi (PIAR)*, 7(2), 308-332.
- İmamoğlu, F. (1992). Fonksiyonel açıdan spor yönetiminin anlamı ve önemi. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4(3), 1-2.
- Karaca, B. ve Balcı, V, (2011). İlköğretim ve Ortaöğretim Beden Eğitimi Öğretmenlerinin İş Tatmini Üzerine Ampirik Bir Çalışma: Ankara'daki Devlet Okulları ile Özel Okullar Karşılaştırması. *Sportmetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, IX (1), 33-40.
- Karakuş, K. (2020). Spor Yöneticilerinin Stratejik Liderlik Özellikleri İle Çalışanların İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi. *Yüksek Lisans Tezi*, Ordu Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ordu.
- Karasar, N. (2010). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*, (21. Basım). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Karlıdağ, R., Ünal, S. ve Yoloğlu, S. (2000). Hekimlerde iş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyi. *Türk Psikiyatri Dergisi*, 11(1), 49-57.

- Kavrakoğlu, İ. (2001). Yaratıcı ve Geliştirici Liderlik. *Değişimin Liderleri* (Edit.: Melih Arat) içinde. İstanbul: Mavi Kitaplar.
- Kayapınar, İ. (2007). Yöneticilerin Çalışanlar Tarafından Algılanan Yönetim ve Liderlik Anlayışlarının Çalışanların İş Doyum Düzeyleri Üzerindeki Etkisi. *Yüksek Lisans Tezi*, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kornor, H, & Nordvik, H. (2004). Personality Traits in Leadership Behavior, *Scandinavian Journal of Psychology*, 45, 49-54, Blackwell Publishing Ltd. 28 Eylül 2006.
- Köroğlu, Ö. (2012). İçsel ve Dışsal İş Doyum Düzeyleri İle Genel İş Doyum Düzeyi Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Turist Rehberleri Üzerinde Bir Araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 13(2), 275-289.
- Kurçer, M.A. (2005). Harran Üniversitesi Tıp Fakültesi Hekimlerinin İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyleri. *Harran Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, 2(3), 10-15.
- Küskü, F. (2001). Dimensions of employee satisfaction: a state university example. *METU Studies in Development*, 28(3/4), 399-430.
- Lawler, E., & Porter, L. (1967). The Effects of Performance on Job Satisfaction. *Industrial Relations*, 7, 20-28.
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*. New York: McGraw Hill Book Company.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand McNelly, 1297-1349.
- Mcneese-Smith, D. K. (1999). A Content Analysis of Staff Nurse Descriptions of Job Satisfaction and Dissatisfaction. *Journal of Advanced Nursing*, 29(6), 1332-1341.
- Metle, M. K. (2003). The impact of education on attitudes of female government employees. *The Journal of Management Development*, 22(7/8), 603-626.
- Michaelova, K. (2002). Teacher Job Satisfaction, Student Achievement, the Cost of Primary Education in Francophone Sub-Saharan Africa. HWWA Discussion Paper, Hamburgischles Welt-Wirtschafts-Archiv (HWWA). Hamburg Institute of Internal Economics, 178-199.

- Naidu, J., & Van der walt, M. S. (2005). An exploration of the relationship between leadership styles and the implementation of transformation interventions. *SA Journal of Human Resource Management*, 3(2), 1-10.
- Next Generation. (2018). The Difference Between Leadership and Management. Erişim adresi: <https://www.nextgeneration.ie/blog/2018/03/the-difference-between-leadership-and-management>.
- Okuyucu, M. (2019). Gençlik ve Spor Bakanlığına Bağlı Spor Federasyonları Yöneticilerinin (Başkan, Genel Sekreter) Yönetim Tarzlarının Federasyon alışanlarının İş Doyumlarına Etkisi. *Yüksek Lisans Tezi*, Bartın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bartın.
- Ooi, K. B., Veeri, A., Yin, L. K., & Vellapan, L. S. (2006). Relationships of TQM practices and employees' propensity to remain: an empirical case study. *The TQM Magazine*, 18(5), 528-541.
- Öksüz, N. (2018). Spor Yöneticilerinin İletişim Becerileri İle Öz Etkililik-Yeterlilik Düzeylerinin Değerlendirilmesi. *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Özpehlivan, M. (2018). İş Tatmini: Kavramsal Gelişimi, Bireysel ve Örgütsel Etkileri, Yararları ve Sonuçları. *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(2), 43-70.
- Pergamit, M. R. & Veum, J. R. (1999). What is a Promotion? *Industrial and Labor Relations Review*, 52(4): 581–601.
- Pool, S. W. (1997). The relationship of job satisfaction with substitutes of leadership, leadership behavior and work motivation. *Journal of Psychology*, 131(3), 271-282.
- Poon, J. M. (2003). Situational antecedents and outcomes of organizational politics perceptions. *Journal of Managerial Psychology*, 18(2), 138-155.
- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2004). Dimensions of transformational leadership: conceptual and empirical extensions. *The Leadership Quarterly*, (15), 329-354.
- Rice, L. M., Bishop, H., Hocevar M. A. & Pounders, B. (1997). "Powers and Leadership Practices By The Superintendent: What Do They Mean to Leaders and Followers", *National Forum Journals, NFAER*, Vol. 10E, Number 3, pp.1-9.

- Saleem, H. (2014). The impact of leadership styles on job satisfaction and mediating role of perceived organizational politics. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 172, 563-569.
- Saruhan, S. C., ve Yıldız, M.L. (2009). *Çağdaş Yönetim Bilimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Smith, D., & Cranny, F. (1968). Job Satisfaction, Effort and Commitment. *Journal of Business management*, 123(3), 151-164.
- Smith, P. C., Kendall, L. M., & Hulin, C. L. (1969). *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement*. Chicago: Rand McNally.
- Soyer, F., ve Can, Y. (2007). İş Tatmini ile Mesleki Beklenti ve Mesleki Destek Algılaması Arasındaki İlişki: Beden Eğitimi Öğretmenleri Üzerinde Bir Araştırma. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, (3), 23-36.
- Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction: Application, assessment, causes and consequences*. Thousand Oaks, CA, Sage Publication, Inc.
- Spector, P. E. (1985). Measurement of Human Service Staff Satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology*, 13(6), 693-713.
- Spector, P. E., Fox, S., Penney, L. M., Bruursema, K., Goh, A., & Kessler, S. (2006). The Dimensionality of Counterproductivity: Are All Behaviours Created Equal? *Journal of Vocational Behaviour*, 68(3), 446-460.
- Suar, D., Tewari, H. R. & Chaturbedi, K. R. (2006). Subordinates' perception of leardership styles and their work behaviour. *Psychology Developing Societies*, (18), 95-114.
- Sunay, H. (2021a). Spor Yönetiminde Çalışma Alanları (Türkiye ve Dünya'da). Ankara Üniversitesi Açık Ders Malzemeleri. Erişim adresi: [https://acikders.ankara.edu.tr/pluginfile.php/10776/mod\\_resource/content/0/%283%29%20SPOR%20Y%C3%96NET%C4%B0M%C4%B0NDE%20C3%87ALI%C5%9EMA%20ALANLARI%20%28T%C3%96CRK%C4%B0YE%20VE%20D%C3%96NYA%E2%80%99DA.pdf](https://acikders.ankara.edu.tr/pluginfile.php/10776/mod_resource/content/0/%283%29%20SPOR%20Y%C3%96NET%C4%B0M%C4%B0NDE%20C3%87ALI%C5%9EMA%20ALANLARI%20%28T%C3%96CRK%C4%B0YE%20VE%20D%C3%96NYA%E2%80%99DA.pdf)
- Sunay, H. (2021b). Türkiye'de Spor Yönetimi (2). Erişim adresi: [https://acikders.ankara.edu.tr/pluginfile.php/10775/mod\\_resource/content/0/%282%29%20T%C3%96CRK%C4%B0YEDE%20SPOR%20Y%C3%96NET%C4%B0M%C4%B0.pdf](https://acikders.ankara.edu.tr/pluginfile.php/10775/mod_resource/content/0/%282%29%20T%C3%96CRK%C4%B0YEDE%20SPOR%20Y%C3%96NET%C4%B0M%C4%B0.pdf)

Sunay, H. (2021c). Türkiye’de Sporun Yaygınlaştırılması Kapsamında Çağdaş Spor Yöneticilerinin Rolü ve Önemi. Erişim adresi: [https://acikders.ankara.edu.tr/pluginfile.php/10780/mod\\_resource/content/0/%287%29%20T%3%9CRK%4%B0YEDE%20SPORUN%20YAYGINLA%5%9ETIRILMASI%20KAPSAMINDA%20%3%87A%4%9EDA%5%9E%20SPOR%20Y%3%96NET%4%B0C%4%B0LER%4%B0N%4%B0N%20ROL%3%9C.pdf](https://acikders.ankara.edu.tr/pluginfile.php/10780/mod_resource/content/0/%287%29%20T%3%9CRK%4%B0YEDE%20SPORUN%20YAYGINLA%5%9ETIRILMASI%20KAPSAMINDA%20%3%87A%4%9EDA%5%9E%20SPOR%20Y%3%96NET%4%B0C%4%B0LER%4%B0N%4%B0N%20ROL%3%9C.pdf)

Szilagyı, A. (1990). *Organization behaviour*. New York: Harper Collins Pub. Co.

Şener, G. (2012). Kurumsal İletişim ve Kurumsal Marka Yönetimi. (ss. 2-22). Ünite 1. *Kurumsal İletişim* (Edit.: Ferruh Uztuğ) kitabı içinde. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2594.

Taş, A., ve Önder, E. (2010). Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(32), 17-30.

Taşçı, D. (2013). Kariyer Yönetimi. (ss. 88-104). Ünite 5. *Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetimi* (Edit.: Ramazan Geylan) kitabı içinde. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2846.

Tekarslan, E. (1989). *Sosyal psikoloji*. İstanbul: Filiz Kitapevi.

Tengilimoğlu, D. (2005a). Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları ile İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (1), 23-45.

Tengilimoğlu, D. (2005b). Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), 1-16.

Tınaz, P., ve Okakın, N. (1997). Liderin Astları İlgilendiren On Özelliği ve İnşaat Sektöründe Bir Uygulama. 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı, C.1, Deniz Harp Okulu Basımevi, İstanbul.

Vural, G., Eroğlu, K. ve Kavuncubaşı, Ş. (1999). Hemşirelikte önderlik davranışı ve iş doyumunu. *Modern Hastane Yönetimi Dergisi*, 3(3), 14-17.

Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W., & Lofquist, L. H. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Minnesota studies in vocational rehabilitation: xxii. Minneapolis: University of Minnesota, Industrial Relations Center.

Wicker, D. (2011). *Job Satisfaction: Fact Or Fiction*. AuthorHouse.

Wycoff, M. A. & Skogan W. G. (1994). The effect of community policing management style on officers' attitudes. *Crime & Delinquency*, (40), 371-383.

Yiğit, A. (2004). Hastanelerde liderlik davranışlarının personel iş doyumuna etkisi belirlemeye yönelik bir alan çalışması. *Yüksek lisans tezi*, Gazi Üniversitesi, Ankara.

Yousef, D.A. (2000). Organizational commitment: a mediator of the relationships of leadership behavior with job satisfaction and performance in a nonwestern country. *Journal of Management Psychology*, 15(1), 6-28.



## EKLER

### Ek-1. Kişisel Bilgi Formu

1- Cinsiyetiniz?

- a) Kadın
- b) Erkek

2- Yaşınız?

- a) 25-29
- b) 30-34
- c) 35-39
- d) 40-44
- e) 45-49
- f) 50- ve üzeri

3-Eğitim Durumunuz Nedir?

- a) İlkokul
- b) Lise
- c) Ön lisans
- d) Lisans
- e) Yüksek Lisans
- f) Doktora

4- Kaç Yıldır Bu Kurumda Çalışıyorsunuz?

- a) 1-3 yıl
- b) 4-6 yıl
- c) 7-9 yıl
- d) 10-12 yıl
- e) 13 yıl ve üzeri

5- Maddi durumunuzu Nasıl Tanımlarsınız?

- a) Kötü
- b) Orta
- c) İyi
- d) Çok iyi

6- Kaç Yıldır Şimdiki Yöneticinizle Birlikte Çalışıyorsunuz?

- a) 1-3 yıl
- b) 4-6 yıl
- c) 7-9 yıl
- d) 10-12 yıl
- e) 13 yıl ve üzeri

7-Yöneticinizin Eğitim Durumu Nedir?

- a) Lise
- b) Ön lisans
- c) Lisans
- d) Yüksek Lisans
- e) Doktora

## Ek-2. Liderlik Davranışı Ölçeği

	Aşağıdaki ifadelerde kurum amirinizin liderlik puanlarını ortaya çıkarmak amacıyla hazırlanmıştır. Lütfen görevli olduğunuz kurumun amirini dikkate alarak maddeleri değerlendirip, uygun olan kutucuğa X işareti koyunuz. Kurum Amiriniz;	Kesimlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesimlikle Katılıyorum
		1	2	3	4	5
1	Arkadaşçadır.					
2	Diğerlerinin fikir ve önerilerini dinler.					
3	Düzeni sağlar.					
4	Astlarına güvenir.					
5	Karar alırken riske girmekten kaçınmaz.					
6	Kimin neden sorumlu olduğunu her zaman bilir.					
7	Açık ve dürüst bir yöntemi vardır.					
8	Yeni fikirleri teşvik eder.					
9	Tutarlıdır.					
10	Eleştirilere açıktır.					
11	Yeni fikirleri tartışmaktan hoşlanır.					
12	Kurallara ve prensiplere uymaya önem verir.					
13	Güven vericidir.					
14	Gelecek hakkında planlar yapar.					
15	Birimlerin sonuçları hakkında bilgi verir.					
16	İyi çalışmalarını takdir eder.					
17	Büyümeyi teşvik eder.					
18	Amaçları belirgindir.					
19	Diğerlerinin düşüncelerine önem verir.					
20	Yeni projeler üretir.					
21	Uygulanmakta olan planlar üzerinde çok titizdir					
22	Astlarını savunur.					
23	Yeniliklere açıktır.					
24	İşin denetiminde titizdir.					
25	Tartışmadan uzak arkadaşça bir ortam yaratır.					
26	Çatışmaları ortadan kaldıracak olanaklar yaratır.					
27	Çalışma gereksinimlerini anlaşılır bir şekilde tanımlar ve ifade eder.					
28	Astlarına adil davranır.					
29	Gerektiğinde çabuk karar alır.					
30	Planları dikkatli yapar.					
31	Karar verirken astlarına söz hakkı verir.					
32	Esnek ve değişime açıktır.					
33	Talimatlarını açık bir şekilde verir.					
34	Astlarına bir bireye olarak saygı gösterir.					
35	İşlerin uygulanmasında yeni ve değişik fikirler ortaya koyar.					
36	Olayları irdeler ve düşünmeden karar almaz.					

### Ek-3. Minnesota İş Doyumu Ölçeği

	Aşağıdaki ifadelerde sizin işinizi farklı yönleriyle ele almaktadır. Kendinize "işimin bu yönünden ne kadar memnunum?" sorusunu sorunuz ve cevabınızı. Lütfen bu ifadeleri okuyarak her bir ifadenin sizde ne derece önemli olduğunu daire içerisinde alarak işaretleyiniz.	Hiç Memnun Değilim	Biraz Memnunum	Orta Düzeyde Memnunum	Memnunum	Çok Memnunum
		1	2	3	4	5
1	Sürekli bir şeylerle meşgul olabilmek imkânı	1	2	3	4	5
2	Tek başına çalışma imkânı	1	2	3	4	5
3	Zaman zaman farklı şeyler yapabilme imkânı	1	2	3	4	5
4	Toplumda bir yer edinme imkânı	1	2	3	4	5
5	Yöneticimin elemanlarına karşı davranış tarzı	1	2	3	4	5
6	Yöneticimin karar verme konusundaki yeterliliği	1	2	3	4	5
7	Vicdanıma ters düşmeyen şeyleri yapabilme imkânı	1	2	3	4	5
8	Sürekli bir işe sahip olma imkânı	1	2	3	4	5
9	Başkaları için bir şeyler yapabilme imkânı	1	2	3	4	5
10	Başkalarına ne yapacaklarını söyleme imkânı	1	2	3	4	5
11	Yeteneklerimi kullanabilme imkânı	1	2	3	4	5
12	Firma politikasını uygulama imkânı	1	2	3	4	5
13	Aldığım ücret	1	2	3	4	5
14	Bu işte ilerleme imkânım	1	2	3	4	5
15	Kendi kararımı verme özgürlüğü	1	2	3	4	5
16	İş yaparken kendi yöntemlerimi deneme imkânı	1	2	3	4	5
17	Çalışma koşulları	1	2	3	4	5
18	Çalışma arkadaşlarımla birbiriyle anlaşması	1	2	3	4	5
19	Yaptığım iyi bir iş karşılığında aldığım övgü	1	2	3	4	5
20	İşimden elde ettiğim başarı duygusu	1	2	3	4	5

## ÖZGEÇMİŞ

Mustafa BAŞTİMUR, İlk ve orta eğitimini Çanakkale İMBK Lisesi'nde tamamladı. 2014 yılında Kocaeli Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu'nda eğitimini bitirdi. 2019 yılında İstanbul Gelişim Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Spor Yönetimi bölümünde tezli yüksek lisans eğitimine başladı.

