

T.C.

ORDU ÜNİVERSİTESİ

SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**SPOR YÖNETİCİLERİNİN STRATEJİK  
LİDERLİK ÖZELLİKLERİ İLE ÇALIŞANLARIN  
İŞ DOYUMU ARASINDAKİ İLİŞKİNİN  
DEĞERLENDİRİLMESİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Kaan KARAKUŞ**

**Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı**

**TEZ DANIŞMANI**

**Dr. Öğr. Üyesi Burkay CEVAHİRCİOĞLU**

**ORDU-2020**

## ONAY

Ordu Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü öğrencisi Kaan KARAKUŞ tarafından hazırlanan ve Dr. Öğr. Üyesi Burkay CEVAHİRCİOĞLU danışmanlığında yürütülen “*Spor Yöneticilerinin Stratejik Liderlik Özellikleri ile Çalışanların İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi*” adlı bu tez, jürimiz tarafından 24 / 06/ 2020 tarihinde oybirliği ile Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Programında Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Tez Danışmanı : Dr. Öğr. Üyesi Burkay CEVAHİRCİOĞLU

İkinci Tez Danışmanı : Dr. Öğr. Üyesi Erdal ARI

Başkan : Prof. Dr. Soner ÇANKAYA İmza  
Spor Yöneticiliği Anabilim Dalı  
Ondokuz Mayıs Üniversitesi

Jüri Üyesi : Doç. Dr. Alparslan İNCE İmza  
Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı  
Ordu Üniversitesi

Jüri Üyesi : Dr. Öğr. Üyesi Burkay CEVAHİRCİOĞLU İmza  
Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı  
Ordu Üniversitesi

## ONAY

... / ... / 20... tarihinde enstitüye teslim edilen bu tezin kabulü, Sağlık Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun ...../...../20... tarih ve ..... sayılı kararı ile onaylanmıştır.

...../...../20...

Enstitü Müdürü  
Doç. Dr. Alparslan İNCE

## **TEZ BİLDİRİMİ**

Tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

Kaan KARAKUŞ

## TEŞEKKÜR

Yüksek lisans eğitimimde ve tez hazırlama sürecinde çalışmamın her aşamasında zaman sınırı olmaksızın destek ve yardımlarını esirgemeyen, hiçbir fedakarlıktan kaçınmayan değerli danışman hocam Dr. Öğr. Üyesi Burkay Cevahircioğlu 'na, tez çalışmamın her aşamasında bana yol gösteren ve desteğini esirgemeyen Doç. Dr. Alparslan İnce'ye, tez çalışmamın istatistiksel analiz sürecinde bilgi, birikim ve yardımlarını esirgemeyen Dr. Öğr. Üyesi Erdal Arı'ya, tez hazırlama sürecimin her basamağında yol gösteren Arş. Gör. Hacı Ali Çakıcı'ya, çalışmamda beni yalnız bırakmayıp destek ve yardımlarını esirgemeyen değerli arkadaşlarım Muhammet Emirhan Çelik ve Erkan Cavlı'ya, çalışmamda hoşgörü ve ilgileri için Ordu Gençlik ve İl Müdürlükleri yöneticilerine, Ordu Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu ailesine teşekkürü borç bilirim.

Son olarak hayatımın hiçbir anında beni yalnız bırakmayan kıymetli aileme sonsuz teşekkür ederim.

## ÖZET

### SPOR YÖNETİCİLERİNİN STRATEJİK LİDERLİK ÖZELLİKLERİ İLE ÇALIŞANLARIN İŞ DOYUMU ARASINDAKİ İLİŞKİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

**Amaç:** Bu çalışmadaki amaç, Ordu Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerinde görev yapmakta olan spor yöneticilerinin stratejik liderlik özellikleri ile çalışanların iş doyumunu arasındaki ilişkiyi değerlendirmektir.

**Gereç ve Yöntem:** Bu çalışma, betimsel nitelik taşıyan ilişkisel tarama modelindedir. Çalışma Ordu İli Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerinde görev yapmakta olan 290 çalışan ile gerçekleştirilmiştir. Veriler, stratejik liderlik ve iş doyumunu ölçeği ile toplanmıştır. Veri dağılımının normalliği Kolmogorov-Smirnov Testi ile incelenmiştir. Parametrik verilerde ilişkisiz örneklem için T-Testi ve tek yönlü varyans analizi (one-way ANOVA), nonparametrik verilerde Mann Whitney-U ve Kruskal Wallis-H testi kullanılmıştır. Gruplararası ikili karşılaştırmalarda, parametrik veriler için Tukey testi, nonparametrik veriler için Bonferroni düzeltmeli Mann Whitney-U testi kullanılmıştır. Yöneticilerin stratejik liderlik özellikleri ile çalışanların iş doyumları arasındaki ilişkiyi incelemek için Spearman's korelasyon analizi kullanılmıştır. Tüm istatistiksel analizlerde SPSS 25.0 istatistik paket programı kullanılmıştır. Tüm analizlerde istatistiksel anlamlılık düzeyi  $p < 0.05$  olarak kabul edilmiştir.

**Bulgular:** Analiz sonuçlarına göre, çalışanların iş doyumunu ve yöneticilerin stratejik liderlik özelliği, cinsiyet, yaş, gelir düzeyi, eğitim durumu, kurumda çalışma süresi ve müdürle çalışma süresine göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır ( $p < 0.05$ ). Medeni durum ve çocuk sayısına göre çalışanların iş doyumunu ve yöneticilerin stratejik liderlik özelliğinin istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir ( $p > 0.05$ ). Korelasyon analizi sonucuna göre, yöneticilerin stratejik liderlik özellikleri ile çalışanların iş doyumları arasında pozitif ve istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki belirlenmiştir ( $p < 0.05$ ).

**Sonuç:** Sonuç olarak, çalışanların iş doyumunun yöneticilerin stratejik liderlik özellikleriyle yakın ilişkili olduğu ve yöneticilerin stratejik liderlik özelliklerinin etkili kullanımıyla, çalışanların iş doyumlarının ve verimliliğinin artırılabilceği ifade edilebilir.

**Anahtar Kelimeler:** Yönetici, Lider, Stratejik Lider, İş Doyumu

## ABSTRACT

### DETERMINATION OF THE CORRELATION BETWEEN SPORTS MANAGERS' STRATEGIC LEADERSHIP CHARACTERISTICS AND EMPLOYEES' JOB SATISFACTION

**Objective:** The aim of this descriptive study was to determine the correlation between strategic leadership characteristics of sports managers and job satisfaction of employees in Ordu Provincial Directorate of Youth and Sports.

**Material and Method:** This study was correlational screening model with descriptive feature. The sample consisted of 290 employees from Ordu Provincial Directorate of Youth and Sports. The data was collected by the Strategic leadership Scale and Job Satisfaction Scale. The normality of data distribution was examined by Kolmogorov-Smirnov test. The independent samples T-test and one-way analysis of variance (one way ANOVA) for parametric data and Mann Whitney-U and Kruskal Wallis-H tests for nonparametric data were used. In pairwise comparisons between groups, the Tukey test for parametric data and Mann Whitney-U test with Bonferroni correction were used. The Spearman correlation analysis was used for examination of relationship between strategic leadership features and job satisfaction of employees. Data were analyzed using The Statistical Package for Social Sciences (SPSS 25.0) was used in all statistical analysis. The statistical significance level was accepted as  $p < 0.05$  in all statistical analysis.

**Results:** According to analysis results, the strategic leadership features of managers and job satisfaction of employees were significantly differentiated according to gender, age, income level, education level, work period at institution, work period with manager ( $p < 0.05$ ). It was determined that the strategic leadership features of managers and job satisfaction of employees were not significantly differentiated according to marital status and children number ( $p > 0.05$ ). According to results of correlation analysis, it was determined a positive and significant correlation between the strategic leadership features of managers and job satisfaction of employees ( $p < 0.05$ ).

**Conclusion:** Consequently, the job satisfaction of employees is closely related to strategic leadership features of managers and the job satisfaction and productivity of employees may be increased by effective usage of strategic leadership features.

**Keywords:** Manager, Leader, Strategic Leader, Job Satisfaction

## İÇİNDEKİLER

İÇ KAPAK SAYFASI.....	
ONAY.....	
TEZ BİLDİRİMİ.....	I
TEŞEKKÜR .....	II
ÖZET.....	III
ABSTRACT .....	IV
İÇİNDEKİLER .....	V
TABLOLAR DİZİNİ .....	VII
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ .....	IX
1. GİRİŞ .....	1
2. GENEL BİLGİLER.....	3
2.1. Gençlik ve Spor Bakanlığı .....	3
2.1.1. Gençlik ve Spor Bakanlığı Tarihçesi .....	3
2.1.2. Gençlik ve Spor Bakanlığı Hizmet Birimleri.....	4
2.1.3. Gençlik Hizmetleri Genel Müdürlüğü.....	4
2.1.4. Gençlik Hizmetleri Genel Müdürlüğü Görev ve Yetkileri.....	5
2.2. Strateji.....	5
2.2.1. Strateji Tanımları.....	5
2.2.2. Stratejik Yönetim .....	7
2.2.3. Stratejik Yönetim Süreci .....	10
2.2.4. Kamuda Stratejik Yönetim.....	11
2.2.6. Liderlik .....	13
2.2.7. Stratejik Liderlik .....	16
2.2.8. Stratejik Liderlik Özellikleri .....	18
2.3. İş Doyumu.....	22
2.3.1. İş Doyumunun Önemi .....	23

2.3.2. İş Doyumunu Etkileyen Faktörler .....	24
2.3.4. İş Doyumsuzluğunun Sonuçları .....	29
2.3.5. İş Doyumu ve Temel Kuramsal Teoriler.....	30
<b>3. GEREÇ VE YÖNTEM.....</b>	<b>35</b>
3.1. Araştırmanın Evreni.....	35
3.2. Veri Toplama Aşaması.....	35
3.2.1. Stratejik Liderlik Ölçeği.....	35
3.2.2. Minnesota İş Doyumu Ölçeği .....	36
3.3. Kullanılan Yöntemler.....	38
3.4. Verilerin Analizi .....	38
<b>4. BULGULAR.....</b>	<b>39</b>
<b>6. SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>64</b>
6.1. Sonuçlar .....	64
6.2. Öneriler .....	67
<b>KAYNAKLAR .....</b>	<b>68</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>80</b>
Ek 1: Ordu Valiliği Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü Araştırma İzni.....	80
Ek 2: Etik Kurul Onayı .....	81
Ek 3: Minnesota İş Doyumu Ölçeği.....	82
Ek 4: Stratejik Liderlik Ölçeği .....	83
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>84</b>



## TABLolar DİZİNİ

Tablo 2.1. Stratejik Yönetim ile Genel Yönetim Arasındaki Farklılıklar:.....	10
Tablo 2.2. Pisapia'nın Stratejik Liderlik Modeline Göre Stratejik Liderlik Uygulamaları .....	20
Tablo 3.1. Stratejik Liderlik Alt Boyutları ve Ölçekteki Soru Numarası .....	37
Tablo 3.2. Minnesota İş Doyumu Alt Boyutları ve Ölçekteki Soru Numarası.....	38
Tablo 4.1. Çalışanların Demografik Özellikleri.....	40
Tablo 4.2. İş Doyumu Ölçeği Tanımlayıcı İstatistikler.....	42
Tablo 4.3. Stratejik Liderlik Ölçeği Tanımlayıcı İstatistikler .....	43
Tablo 4.4. Cinsiyet değişkenine göre Mann Whitney-U Testi sonuçları.....	44
Tablo 4.5. Medeni Durum Değişkenine Göre Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları .....	45
Tablo 4.6. Medeni durum değişkenine göre Mann Whitney-U Testi sonuçları.....	45
Tablo 4.7. Yaş değişkenine göre tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları.....	46
Tablo 4.8. Yaş değişkenine göre Kruskal Wallis-H Testi sonuçları.....	47
Tablo 4.9. Çocuk sayısı değişkenine göre tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları .....	48
Tablo 4.10. Çocuk sayısı değişkenine göre Kruskal Wallis-H Testi sonuçları.....	49
Tablo 4.11. Aylık gelir düzeyi değişkenine Kruskal Wallis-H Testi sonuçları .....	50
Tablo 4.12. Aylık gelir düzeyi değişkenine göre tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları .....	50

Tablo 4.13. Eğitim durumu değişkenine göre tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları .....	51
Tablo 4.14. Eğitim durumu değişkenine göre Kruskal Wallis-H Testi sonuçları.....	52
Tablo 4.15. Kurumda çalışma süresi değişkenine göre Kruskal Wallis-H Testi sonuçları .....	53
Tablo 4.16. Kurumda çalışma süresi değişkenine göre tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları.....	53
Tablo 4.17. Müdür ile çalışma süresi değişkenine göre Kruskal Wallis-H Testi sonuçları .....	55
Tablo 4.18. Müdür ile çalışma süresi değişkenine göre tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları.....	56
Tablo 4.19. Dönüşümsel Liderlik ve İş Doyumu Alt Boyutları Korelasyon Analizi Sonuçları .....	56
Tablo 4.20. Yönetimsel Liderlik ve İş Doyumu Alt Boyutları Korelasyon Analizi Sonuçları .....	57
Tablo 4.21. Etik Liderlik ve İş Doyumu Alt Boyutları Korelasyon Analizi Sonuçları .....	57
Tablo 4.22. Politik Liderlik ve İş Doyumu Alt Boyutları Korelasyon Analizi Sonuçları .....	57
Tablo 4.23. İletişimsel Liderlik ve İş Doyumu Alt Boyutları Korelasyon Analizi Sonuçları .....	58

## SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

<b>BTGM</b>	: Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü
<b>GHGM</b>	: Gençlik Hizmetleri Genel Müdürlüğü
<b>GSB</b>	: Gençlik ve Spor Bakanlığı
<b>TDK</b>	: Türk Dil Kurumu
<b>TSK</b>	: Türk Spor Kurumu
<b>TİCİ</b>	: Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı
<b>ANOVA</b>	: Analysis of Variance
<b>SLÖ</b>	: Stratejik Liderlik Ölçeği
<b>SPSS</b>	: Statistical Package for Social Sciences
<b>₺</b>	: Türk lirası
<b>n</b>	: Kişi Sayısı
<b>ss</b>	: Standart Sapma
<b>±</b>	: Tolerans Payı
<b><math>\bar{x}</math></b>	: Ortalama
<b>med</b>	: Ortanca
<b>p</b>	: Önem
<b>r</b>	: Korelasyon

## 1. GİRİŞ

Günümüz yaşam koşullarının ve çevre şartlarının çok çabuk ve hızlı bir şekilde değişim göstermesi, kurumların ve örgütlerin tekrardan yapılanmasına neden olmuştur. Bu yapılanmayla birlikte kurumlar ve örgütler eski yönetim biçimlerini bir kenara bırakıp daha modern olan ve yenilikçi yapıya sahip olan yeni yönetim biçimlerini belirlemişlerdir. Yaşam koşullarının değişmesi ve çevre şartlarının değişim göstermesiyle birlikte toplumun istek ve talepleri de artmış kurumlar bu istekler ve talepler karşısında zor durumda kalmıştır. Özel sektördeki kurumlar ve örgütler bu değişimi çabuk benimsemiş ve daha çabuk bir şekilde yapılanmaya gitmiştir. Ancak kamu kurumları bu değişim karşısında zorlanmış ve uyum sağlama adına güçlük çekmiştir. Bu sebepten dolayı kamu kurumları eski düzen ve yönetim şeklini değiştirmek için çeşitli değişikliklere gitmiştir. Bu düzen ve yönetim değişikliği beraberinde yeni strateji oluşturmayı ve bu stratejiyi benimseyecek ve uygulayacak liderlere zemin hazırlamıştır.

Ireland ve Hitt (2005) bu konuyu “Stratejik yönetimde bir diğer önemli faktörde stratejik liderdir. Stratejik liderler bu yönetim sürecinde planlama ve örgütleme unsurlarında başrol oynarlar. Kurumlar ve örgütlerde sürecin doğru ilerlemesi ve planların eksiksiz bir şekilde yerine getirilmesi için anahtar konumdadırlar.” şeklinde yorumlamıştır.

Pisapia ve ark. (2005) göre ise “Çoğu ülkede gelişen ve değişen çağ koşullarına dönemin liderleri ayak uyduramamıştır. Bu liderlerin toplumun isteklerini karşılayamaması günümüz stratejik liderlerine zemin hazırlamıştır. Stratejik liderler ileri görüş yetenekleri açısından daha etkili olmuşlar ve toplumun isteklerini yerine getirebilmişlerdir. Bu da stratejik yönetimin ve stratejik liderlerin kurumlar ve örgütlerde ne denli önemli olduklarını göstermektedir.” şeklinde stratejik yöneticilerin ve liderlerin önemine değinmiştir.

Tüm bunları ele alacak olursak, stratejik liderler, kurumlarda ve örgütlerde kurumların vizyonu ve misyonu adına daha yüksek verim alabilmek için çeşitli stratejik planlar yapması ve stratejik hedeflerine ulaşabilmesi adına çok önem arz etmektedir.

Kurumların ve örgütlerin istedikleri hedeflere ulaşmasındaki en önemli faktörlerden bir tanesi de çalışan personellerin yaptıkları işte ki performansları olmuştur. Kurumlar ve örgütler için çalışan personellerin işlerini en verimli ve en üst düzeyde tutması büyük önem taşımıştır. Çünkü çalışan personellerin iş verimi ne kadar artarsa, kurumların ve örgütlerin başarısı da paralel şekilde artış göstermiştir.

Çalışan işinden mutlu olduğunda performansı artar, dolayısıyla organizasyonun başarısı artar. Çalışanların yüksek performansı elbette ki kuruluşların başarısını sırtlayan tek faktör olmamıştır. Fakat, önemli faktörlerden biridir. Bu düşünceye dayanarak, iş görenlerin iş tatminlerinin ne olduğunu ve iş gören doyumunun nasıl artırılacağı konusundaki ilgisi artmıştır. Genelde çalışanların işleriyle ilgili düşüncelerinin bir tepkisi olarak yorumlanan iş doyumunu terimi ilk olarak 1920'li yıllarda tanıtıldı ve önemi 1930'lu ve 40'lı yıllarda anlaşıldı. Önem arz etmesinin bir diğer nedeni de kişinin fiziksel ve zihinsel sağlığını doğrudan etkileyen yaşam doyumuyla ilişkili olmasıdır (Sevimli ve İşcan, 2005).

Bütün bunlar ele alındığında kurum ve örgütlerdeki yöneticilerin stratejik liderlik özellikleri ile çalışan personellerin iş doyumunu arasındaki ilişki önemli olmuştur. Kurumlardaki ve örgütlerdeki yöneticilerin stratejik liderlik özellikleri ve yönetim tarzları çalışan personeller üzerinde pozitif ve negatif olarak etki yaratmıştır. Yöneticiler kurumdaki ve örgütteki başarısızlığın en büyük faktörünü çalışan personellerin iş iştahı, azmi, iş verimi ve performansı olarak görmüşlerdir. Bunun yanında istenilen hedeflere ulaşabilmek için çalışan personellerin istekleri doğrultusunda planlarını gerçekleştirmişlerdir.

Çalışan personellerin iş ortamını, terfi imkanını, aldıkları ücretleri ve yeteneklerini göz ardı etmemiş, bunların doğrultusunda hareket etmişlerdir. Çünkü çalışan personellerin iş doyumları kurumdaki ve örgütteki başarıyı doğrudan etkilemiştir.

Bu bağlamda kurumlardaki ve örgütlerdeki yöneticilerin stratejik liderlik özelliklerinin çalışan personellerin iş doyumunu doğrudan etkilediği görüldüğünden dolayı gençlik ve spor müdürlüklerinde stratejik liderlik ve iş doyumunu arasındaki ilişkinin incelenmesi oldukça önem taşımaktadır.

## 2. GENEL BİLGİLER

### 2.1. Gençlik ve Spor Bakanlığı

#### 2.1.1. Gençlik ve Spor Bakanlığı Tarihçesi

Türk sporunda ilk yönetim teşkilatlanması olarak 14 Temmuz 1922 yılında 16 spor kulübünün bir araya gelmesiyle Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı (TİCİ) kurulmuştur. TİCİ ile Türk spor teşkilatının temelleri atılmıştır. TİCİ’de ilk başkan Ali Sami Yen olmuştur. Asbaşkanlar ise Ali Seyfi ve Burhan Felek olarak seçilmiştir. TİCİ Türkiye’de çoklu spor örgütünün ilk örneği olmuştur.

1936 yılına gelindiğinde devletin spor yönetimine önem verip güçlenmesiyle birlikte Türk Spor Kurumu (TSK) kurulmuştur. 29 Haziran 1938 tarihinde, 3530 sayılı kanunla bugünün Spor Hizmetleri Genel Müdürlüğü’nün temeli atılmıştır. Bununla birlikte Türk Spor Teşkilatı başbakanlığa bağlı bir kuruluş olarak devam etmiştir.

Türk spor yönetiminde değişimler devam ederken Türk Spor Teşkilatı 1942 senesinde 4235 sayılı kanunla birlikte Millî Eğitim Bakanlığı himayesine geçmiştir. 1960 yılına gelindiğinde ise tekrardan Başbakanlığa bağlı bir kurum olmuştur. 1969 yılında Gençlik ve Spor Bakanlığı kurulmasıyla birlikte Türk spor yönetimi ilk kez bakanlık düzeyine getirilmiştir. İsmet Sezgin ise ilk Gençlik ve Spor Bakanı olarak görev almıştır.

Türk sporunun ilk kez Anayasamızda yer alması 1982 tarihli anayasa ile olmuştur. Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü tarafından yönetilen Türk sporu 1983 yılında Kanun Hükmünde Kararname ile birlikte Milli Eğitim ve Gençlik ve Spor Bakanlığı himayesi altında yer almıştır. 1986 senesinde ise 3289 sayılı yasayla birlikte Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü (BTGM) olarak devam eden spor yönetimi adını Beden Terbiyesi ve Spor Genel Müdürlüğü olarak değiştirmiştir. 1989 senesine gelindiğinde ise Spor Genel Müdürlüğü adını almıştır.

Gençlik ve Spor Bakanlığı, 6223 sayılı Kanunun verdiği yetkiye istinaden, 3 Haziran 2011 tarihinde Bakanlar Kurulu’na kurulmuştur. Kanun hükmünde kararname ile yönetim yapısında değişikliğine giden 3289 sayılı kanunda geçen Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü ismi Spor Genel Müdürlüğü olarak değiştirilmiştir (Özmaden, 1999).

Gençlik ve Spor Bakanlığı'ndaki son teşkilat yapısı değişimi ise, Cumhurbaşkanlığı 1 No'lu Kararnamesi ile yapılmıştır. 10 Temmuz 2018 yılında yayımlanan kararname ile birlikte Türk spor teşkilatı günümüzdeki son halini almıştır.

### **2.1.2. Gençlik ve Spor Bakanlığı Hizmet Birimleri**

- Basın ve Halkla İlişkiler Müşavirliği
- Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı
- Destek Hizmetleri Dairesi Başkanlığı
- Eğitim, Araştırma ve Koordinasyon Genel Müdürlüğü
- Gençlik Hizmetleri Genel Müdürlüğü
- Hukuk Hizmetleri Genel Müdürlüğü
- İç Denetim Birimi Başkanlığı
- Kredi ve Yurtlar Genel Müdürlüğü
- Özel Kalem Müdürlüğü
- Personel Genel Müdürlüğü
- Rehberlik ve Denetim Başkanlığı
- Sosyal İlişkiler ve İletişim Dairesi Başkanlığı
- Spor Hizmetleri Genel Müdürlüğü
- Strateji Geliştirme Başkanlığı
- Uluslararası Organizasyonlar ve Dış İlişkiler Genel Müdürlüğü
- Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü ([www.gsb.gov.tr](http://www.gsb.gov.tr), 21 Aralık 2019'da erişildi).

Gençlik ve Spor Bakanlığı'nda taşra teşkilatı bulunmaktadır. Taşra teşkilatında ise gençlik hizmetleri ve spor il ve ilçe müdürlükleri bulunmaktadır.

### **2.1.3. Gençlik Hizmetleri Genel Müdürlüğü**

Gençlik Hizmetleri Genel Müdürlüğü; Genç nesilleri eşit ve bir bütün olarak ele alan, eşit imkanlarda doğru şekilde yönlendiren, ulusal ve uluslararası düzeyde çalışmalar yapan ve gençliğe hizmet edecek sivil toplum kuruluşları ile koordineli çalışan birimdir (Bülbül, 2019).

#### **2.1.4. Gençlik Hizmetleri Genel Müdürlüğü Görev ve Yetkileri**

- a) Gençleri tehdit edecek istismarları engellemek, gençler arası şiddetin anlaşmazlığın önüne geçmek ve her türlü ayrımcılığı engellemek,
- b) Yurt içi veya yurt dışında gençlik ile ilgili platformlarda seminerler, toplantılar kurslar ve benzeri faaliyetler düzenlemek,
- c) Gençlere hizmet veren gençlik merkezi ve benzeri tesisler ile gençlik ve izcilik kamplarının kurulması ve çalışmasına ilişkin usul ve esasları belirlemek, bunları geliştirici ve tanıtıcı faaliyetlerde bulunmak,
- ç) Toplumda gençlik için etkin katılabileceği alanlar sağlamak ve geliştirmek,
- d) Gençlik ile ilgili derneklerin ve kurumların vize, tescil ve aktarma işlemlerini yapmak,
- e) Gençleri her türlü kötü alışkanlıktan ve bağımlılıktan koruyacak çalışmalar yapmak ve faaliyetler düzenlemek,
- f) Ulusal ve yerel düzeyde gençlik için faaliyetlerde ve etkinlikler düzenlemek,
- g) Gençlik haftası etkinliklerini düzenlemek,
- ğ) Bakan tarafından verilen diğer görevleri yapmak ([www.gsb.gov.tr](http://www.gsb.gov.tr), 21 Aralık 2019'da erişildi).

### **2.2. Strateji**

#### **2.2.1. Strateji Tanımları**

Strateji terimini, literatürde geleneksel ve modern anlamda kullanıldığını görmemiz mümkündür. Geleneksel anlamda strateji, savaşlarda askeri anlamda kullanılan ve savaşın sonucunu belirlemek ve bir sonuç almak için uygulanan bir bilim türüdür. Modern manada strateji ise, örgütlerde ve kurumlarda kullanılan bir terimdir. Örgütleri ve kurumları dış örgütlerden önde tutacak, rekabet ortamında üstün konuma getirecek ve bu anlamda uygulanacak olan planların geliştirilmesini sağlayacak bir yönetim biçimidir şeklinde tanımlanabilir (Dinçer, 1998).

Strateji belirlenen hedeflere ulaşmak için izlenen yöntemdir. Strateji bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelen topluluğunun, savaşta ve barışta karar verilen



politikalara destek vermek amacıyla ekonomik, politik, askeri, psikolojik güçleri birlikte kullanabilme bilim ve sanatı şeklinde tanımlanabilir. Diğer bir deyişle strateji örgütlerde önceden planlanan amaçlara ulaşma yolu olarak ifade edilebilir (Eren, 2000).

Stratejinin kelime köküne bakıldığı zaman anlam olarak askeri bir tanım olarak karşımıza çıkmaktadır. İki farklı sözcüğün birleşip kalıplaşmış bir kelime olarak eski Yunanca dan geldiği söylenmektedir. Bunlar “stratos” ve “egy” sözcükleridir. Stratos eski Yunan’da geniş bir alana konumlanmış ordu ya da insan topluluğu anlamı taşımaktadır. Egy ise eski Yunan’da yön vermek, yol göstermek, emir vermek anlamına gelmektedir (Dinçer, 1998).

Stratejiyi en fazla askeri alanda görmek mümkündür. Çünkü yapılan savaş hazırlıkları, olası saldırıya karşı savunma yapılması, istenilen ya da korunması gereken bölge ve alanın coğrafi konumu, çevresel faktörleri çok iyi bilmek, bunlara önceden hazırlık yapmak ve planlamayı doğru ve uygun bir biçimde uygulamak gerekmektedir. Bunları düzgün ve uygun bir biçimde yapabilmek için stratejiye ihtiyaç duyulmaktadır. Askeri bir terim olarak ortaya çıkan strateji günümüz de bütün örgüt ve kurumların vazgeçilmez bir parçası haline gelmiştir (Yükselen, 2018).

Strateji ile ilgili tüm bu tanımlar göz önüne alındığında; stratejinin, kurumlar ve örgütler için uzun vadede varlıklarını sürdürebilmeleri, vizyon ve misyonlarına daha garantici ve etkili bir yol ile ilerlemeleri ve daha organize ve planlı olarak işleyişlerine devam etmelerini sağladığını görmüş oluyoruz. Stratejinin kelime anlamı her ne kadar yer-yön göstermek ya da rehberlik etmek olsa da stratejinin farklı fonksiyonları da bulunmaktadır (Pamuk ve ark., 1997):

**Yön Olarak Strateji:** Strateji terimi yön verici, yön gösterici anlamını taşır. Sonuç olarak strateji kavramının kelime köküne bakıldığında “stratos” ve “egy” kelimeleri yön vermek, rehber olmak anlamlarını taşımaktadır.

**Düşünce Olarak Strateji:** Strateji terimi bir düşünme süresini kapsar. Yani yapılacak olan eylemler ve iş sürecinin önceden planlanması ve düşünülmesi diyebiliriz. Strateji çok yönlü düşünme ve geleceğe hazırlık olarak ta nitelendirilebilir. Bütün bunların temelinde planı geniş bir yelpazeye ayırıp süreyi uzun tutmak yatmaktadır.

Eylem Olarak Strateji: Stratejiyi sadece düşünme olayı diye tanımlamamız yanlış olur. Sonuç vermesi bakımından düşünceye olursak yapılan planların eylem sonucuna da bir neticeye varması gerekmektedir. Bu kavramda ise stratejinin eylemsel boyutu ön plana çıkmaktadır.

Durum Olarak Strateji: Kurumlarda veya örgütlerde strateji oluşturulurken ilk önce yapılış gereken belirlenecek olan stratejinin ne ile ilgili olduğudur. Yani bir diğer deyişle stratejinin ne üzerine, nasıl yapılacağı soruları aranmaktadır. Bu konuda bir durum olarak stratejinin öne çıktığını görürüz. Strateji belirlenmeden önce gerek dış etmenler gerekse iç etmenlerin ön planda olması gerekmektedir. Bu durumda çevre şartları, ekonomik durum gibi koşulları ön planda tutup bir analiz yapılması gerekmektedir.

Kültür Olarak Strateji: Örgüt ya da kurumlar kendilerini toplum da ya da çevrede belirli bir mevkide konumlandırmak ister. Bu da stratejinin toplumdaki yerinin belirlenmesini sağlar. Bu durumda örgütler sadece yaşadıkları çevrede değil dünya genelinde geniş bir alanda kendilerini konumlandırmalıdır.

### **2.2.2. Stratejik Yönetim**

Genel olarak yönetim teriminin anlamına baktığımızda, kurumların ve örgütlerin hedeflerine ve amaçlarına ulaşabilmesi için fiziksel ve beşerî kaynakların etkin ve verimli bir şekilde kullanılıp belirli kalıplarda koordine edilip uyum içerisinde olması olarak tanımlamıştık. Strateji ise uzun süreli planların bu yönetime dahil edilip belirlenen hedeflere daha keskin yaklaşımı olarak nitelendirilebilir.

Stratejik yönetim terimi 1980'lerden sonra önem kazanmaya başlamış ve günümüze kadar geçen süreçte çeşitli tanımlar yapılmıştır. Stratejik yönetim ile ilgili Barry (1986) "örgütün ya da kurumun ilerde kendini hangi konumda görmek istediği ve bu konuma nasıl ulaşabileceğini analiz eden bir rehberdir" şeklinde tanım yapmıştır. Hitt, Ireland ve Hoskisson (2005) ise stratejik yönetim ile ilgili "örgütlerin ve kurumların uzun vadeli bir dönemde varlıklarını korumaları ve bu süreç içerisinde rekabet ortamında üstünlük oluşturmalarını sağlayacak çalışmalardır" şeklinde yorum yapmıştır.

Bu tanımlardan ve araştırmalardan yola çıkararak stratejik yönetimin, eski ve süregelen yönetim Őekillerinden farklı olarak elde edilen başarıların devamını ve tekrarını değil, yeni planlar doğrultusunda sorun ve sonuç odaklı, yenilikçi bir yönetim Şekli diyebiliriz. Stratejik yönetim ile ilgili, kurumlar ve örgütlerde üst yöneticileri ilgilendirdiği, dış ve i faktörleri ele alan, rant ve rekabet olgusuna önem veren, kurumun ve örgütün çıkarları doğrultusunda çalışmalar yapılan ve planların gelecek ile ilgisi olması bakımından stratejik planlar yapıldığı ve bu planların verimli bir Şekilde uygulandığını söylememiz mümkündür.

Stratejik yönetim örgütlerde ve kurumlarda en önemli yer tutmasındaki en etkili faktör gelişen ve değişen yaşam koşulları ve toplumun isteklerinin de bu değişimlerle birlikte farklılık göstermesi olmuştur. Bununla birlikte stratejik yönetimdeki liderler ve yöneticiler bu talepler doğrultusunda planlarını oluşturmuş ve hedeflerini bu noktada belirlemişlerdir.

#### **2.2.2.1. Stratejik Yönetimin zellikleri**

Genel yönetim ve stratejik yönetimin birbirine benzer özellikleri vardır. Ancak bu benzer özelliklerin dışında bu iki yönetimi birbirinden ayıracak keskin farklılarda mevcuttur. Bu zellikler genel olarak şunlardır (zn, 2000).

- Stratejik yönetim örgütlerin ve kurumların üst yöneticilerini ilgilendirir. Çünkü stratejik liderlik örgütler ve kurumlar için planlanan hedeflerin uygulandığı eylemdir.
- Örgütlerin ve kurumların vizyon ve misyonlarına uyum sağlamalı ve bu doğrultuda planlar yapılmalıdır.
- Toplumun arz ve taleplerine uygun planlar yapmalı, toplumun isteklerini görmezden gelmemelidir.
- Stratejik yönetim, yapı itibari ile çevreden etkilenen bir yönetim biçimidir. Yani evre stratejik yönetim için önem teşkil eder ve yakından takip edilmelidir.
- Stratejik yönetim kurumu ve rgt bir bütün olarak düşünüp meydana getiren bütün parçalar ile ilgilenir. Planların ve kararların sonucuna göre hareket eder.
- Stratejik yönetim evre ve toplumla ilgili olan menfaatleri de göz önünde bulundurur.

• Stratejik yönetimde alınacak olan kararlar kurumda ve örgütteki en alt tabakadan en üst yöneticiye kadar bütün çalışanların eylemleri ve kararları neticesinde oluşur.

**Tablo 2.1.** Stratejik yönetim ile genel yönetim arasındaki farklılıklar (Dinçer, 2013):

	<b>Fonksiyonel Yönetim</b>	<b>Stratejik Yönetim</b>
<b>Odak Noktası</b>	Günlük problemlerde çözüm üretilmesi ve aylık, yıllık planların ve hedeflerin gerçekleştirilmesi	Uzun dönemli yaşama ve gelişme problemlerinin çözümü, örgütün yeni amaçlar ve stratejileri
<b>Amaçları</b>	Geçmişteki deneyimlerden karlılık	Geleceğe yönelik karlılık ve büyüme
<b>Sınırlamaları</b>	Mevcut kaynak ve kabiliyetleri, çevre	Mevcut ve muhtemel kaynak ve kabiliyetleri, çevre
<b>Sonuçları</b>	Etkinlik, verimlilik ve denge	Büyüme, gelişme ve süreklilik
<b>Bilgi Kaynağı</b>	İşletmenin birimlerine ait işlem ve kayıtlar, mevcut şartlar	Bölümler, işletme ve gelecekteki çevresel fırsatlar
<b>Veri Yapısı</b>	Çok fazla sayıda olmayan ve bölümlere ait veriler	Çok fazla sayıda, değişik ve çok kaynaklı
<b>Liderlik</b>	Bürokratik ve durgun	Yenilikçi ve esnek
<b>Örgüt Yapısı</b>	Geleneksel ve görev yönelimli	Vizyoner, açık ve değişimlerden etkilenir
<b>Problemin Niteliği</b>	Acil, kısa dönemli, somut ve aşağı yukarı benzer nitelikte	Uzun dönemli, tehir edilebilir, soyut ve birbirinden farklı
<b>Problem Çözme</b>	Tepki niteliğinde ve geçmiş tecrübelerle dayalı	Katılımcı, yeni çözüm yolları arayarak
<b>Zaman Ufku ve Risk</b>	Kısa vadeli ve düşük riskli	Uzun vadeli, yüksek riskli, hayati

Tablo 2.1’de de görüldüğü gibi geçmiş dönemlerdeki yönetim şekli daha çok kısa vadeli ve devam eden yönetim biçimini koruma tabanlı olmuştur. Stratejik yönetim ise daha uzun vadeli ve yenilikçi yönleriyle dikkat çekmiştir.

#### **2.2.2.2. Stratejik Yönetimin Yararları**

Örgütlerin ve kurumların geleceklere ile ilgili plan yapılması çok önemlidir. Bu konuda stratejik yönetim çok etkili bir yöntem olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü örgütler ve kurumlar çevresel koşullardan etkilenir ve yeniden yapılanmaya gitmek zorunda kalırlar. Bu durumda iş yöneticilere düşmektedir. Stratejik yönetim bu koşullar ve sorunlara karşı yöneticilere ve liderlere fırsatlar sunmaktadır.

İç ve dış tehditler karşısında yeni planlar geliştirmek, halihazırdaki planda değişikliğe gitmek için yardımcı olurlar. Stratejik yönetimde örgütün ve kurumun tüm yöneticileri ve çalışanları bir uyum içerisinde olup koordine hareket ederler ve kurumun geleceği için çalışırlar.

Stratejik yönetim, gelişen ve değişen dış dünya koşullarına göre örgütlerde ve kurumlarda yöneticilere yapılacak olan planlarda değişim yapma olanağı sunar. Oluşabilecek tehdit unsurlarını önceden görebilme imkânı sağlar (Cevahircioğlu, 2017).

Stratejik yönetimin fayda ve yararlarını şu şekilde özetleyebiliriz:

- Değişen şartlar ve koşulları daha önceden tahmin etme imkânı sunar.
- Kurumların temel problem ve sorunlarına karşı çözüm yollarını yöneticilere aktarmayı sağlar.
- Yapılan planlar doğrultusunda belirlenen hedeflere ulaşabilmek için yöneticilere yol gösterir.
- Kurumlarda ve örgütlerde etkin bir şekilde çalışma düzeni oluşturur.
- Stratejik yöntemde oluşturulan planlar ve çalışmalar daha etkili ve daha verimlidir.

#### **2.2.3. Stratejik Yönetim Süreci**

Süreç, aralarında birlik olan veya belli bir düzen veya zaman içinde tekrarlanan, ilerleyen, gelişen olay ve hareketler dizisidir (<http://www.tdk.gov.tr> , 06 Aralık 2019’

da erişildi). Stratejik yönetimde süreç üst yönetimdeki birimlerden alt birimlere doğru hiyerarşik bir şekilde ilerler. Örgütlerde ve kurumlarda stratejinin belirlenmesinde üst yönetim sorumlu olmasına rağmen, yöneticiler iç ve dış problemlerin analizi için elde edilecek bilgileri gerekli birimlerdeki sorumlulardan ve diğer gruplardan elde ederler (Dinçer, 1998).

Uğurluoğlu (2007)'na göre "bu süreç içerisinde stratejik yönetim, şirketin karar ve eylemleri ile ilgili stratejilerinin planlanması, yönetilmesi, organize edilmesi ve kontrol edilmesini kapsamaktadır. Strateji bir şirketin oyun planıdır. Bu plan tüm gelecek açılımını kesin olarak ayrıntılandırmaya da yönetsel kararlar için önemli bir yapı ortaya koyar. Strateji bu süreç içerisinde şirketin nasıl, ne zaman, nerede, kime karşı ve hangi amaçlar için rekabet etmesi gerektiğinin farkında olmasını sağlamaktadır."

Stratejik yönetim sürecinde değinilmesi gereken önemli noktalarından bir tanesi ise bir unsurdaki değişimin diğerlerini de etkilemesidir. Yani kurumu veya örgütü etkileyecek olan bir faktör kurumda ya da örgütte dış çevreye karşı yeni bir rekabet ortamı yaratabilir.

Stratejik yönetim sürecinde alınacak olan kararların ve uygulanacak olan planların birbirini takip etmesi ve uyumlu olması gerekir. Bu süreçte kurumlar ya da örgütler misyonlarını tekrardan gözden geçirmesi, değerlendirmesi ve geliştirmesi gerekir. Daha sonra kurumlar ve örgütler buldukları dış çevreyi analiz etmeleriyle süreç devam eder. Sonraki basamak ise uzun ve kısa vadeli hedeflerin belirlenmesi ve tanınması, stratejik tercihler, stratejinin örgüt ve kurum içerisinde kurumsallaşması ve son olarakta kontrol etme eylemi gerçekleşir.

#### **2.2.4. Kamuda Stratejik Yönetim**

Geçmişten günümüze kamu kuruluşlarının yetki, görev ve sorumlulukları tartışılmış ve farklı dönemlerde farklı yönetim yaklaşımları uygulanmıştır. Kamu kurumları için özellikle son dönemde çevresel ve teknolojik koşulların süratle değişmesi önemli sorunları da beraberinde getirmiştir. 1970'li yıllara kadar olan klasik süreçteki kamu yönetimi uygulamaları ekonomik, kültürel ve teknolojik değişimlerin paralelinde yeniden sorgulanmaya başlanmış ve bu gelişmeler çerçevesinde yönetim

yaklaşımlarında yenilenme ihtiyacı doğmuştur. Bu kaçınılmaz değişim sonucunda, kamu kurumları da yönetim uygulamalarını ve stratejilerini tekrar gözden geçirmek durumunda kalmışlardır (Cevahircioğlu,2017)

Kamu kurumları değişen ve gelişen çevre şartlarına ayak uydurmak için yöneticilerini değiştirseler de yaşanan döneme uyum sağlayamamışlardır.

Bununla birlikte eski ve klasik yönetimlerden vazgeçip daha modern ve çağın gereksinimlerini karşılayabilecek olan stratejik yönetim biçimini benimsemişlerdir.

### **2.2.5. Gençlik ve Spor Bakanlığında Stratejik Yönetim**

Gittikçe globalleşen dünyada istekler ve taleplerde paralel olarak değişim göstermektedir. Bu değişime ayak uyduramayan toplumların, örgütlerin ve ülkelerin varlıklarını korumaları çok zordur. Bugünün şartlarına ayak uyduramayan toplumların yarınlar için varlığını devam ettirmesi daha güç olacaktır. Bu değişimlere uyum sağlamamız için stratejik yönetime ihtiyacımız olduğu açıktır (<http://www.gsb.gov.tr>, 06.12.2019'da erişildi).

Yönetim kavramı yakın tarihte oldukça değişiklik göstermiştir. Kendini yoğun bir şekilde hissettiren rekabet ortamı, özel kurumlarda olduğu gibi kamu kurumlarını da yenilikçi olmaya zorlamaktadır. Hedeflerine ulaşmak isteyen örgütler; planlı, çağa ayak uyduran, deneyim ve tecrübelerden yararlanan, belirli bir koordine halinde çalışan, verimli ve sağlıklı bir şekilde gelişmeyi amaçlayan, mevcut kaynakları verimli kullanan ve ortak bir paydaya odaklı olmak zorundadırlar. Kurumsal kapasite geliştirme, kurumsallaştırmayı artırmak için örgütün yönetim şemasını analiz, yeniden oluşturma, insan kaynakları planlama ve geliştirme, politika ve mevzuat geliştirme, elektronik veri tabanlı iletişim ve bilgi sistemleri kurma ve birtakım olarak yaklaşım şeklinde tanımlanabilir. Sürekli bir şekilde kendini yenilemeye ve değişen koşullara uyum sağlamayı ilke edinen Genel Müdürlüğümüz, belirlenen planlar sürecinde, insan kaynaklarının verimliliğini artırmaya, teşkilat ve faaliyet yapısını geliştirmeyi amaçlamaktadır (<http://www.sp.gov.tr>, 06.12.2019'da erişildi).

## 2.2.6. Liderlik

### 2.2.6.1. Liderlik Kavramı

Lider ve liderlik kavramı en çok eski tarihlerden bu yana sürekli bir tartışma konusu olmuştur ve bu kavramlar üzerine araştırmalar devam etmekte ve yapılmaktadır. Liderlik kavramının üstünde uzun yıllar geçse dahi lider ve liderlik teorileri önemini yitirmemektedir. Bu kavramlar önemini yitirmemesine rağmen dünyanın çoğu yerlerindeki kurum ve örgüt yöneticileri yeterli sayıda lider bulamamaktan ve işlerinin aksadığından şikâyet etmektedir.

Bu konuya Miller şöyle değinmiştir, “Toplumlar dünyanın birçok yerinde kendilerini yönetecek liderlere ihtiyaç duyuyorlar, inanacakları, güvenebilecekleri ve yenilikçi liderler istiyorlar (Goffee ve Jones, 2004).”

Öncelikle şunu belirtmeliyiz ki lider ve liderlik olguları üzerine tam anlamıyla bir görüş birlikteliği oluşmamıştır. Bu durum lider ve liderlik ile ilgili uzun, geniş ve çok kapsamlı bir boyut kazanmasına yol açmıştır. Liderlik kavramı, sosyal bilimcilerin üzerinde çok durduğu bir konu olmasına rağmen henüz bir algı birlikteliği oluşmamıştır. Bunun nedeni ise çeşitli görüşlerin olması ve bu görüşlerin çoğunun birbiri ile tezatlık göstermesidir.

Liderlik kültür, din ve gruplaşma olgusuna bakmadan toplumun her alanında görebileceğimiz bir kavramdır. Tarihin derinlerine gidilip incelendiğinde lidersiz toplum ya da liderin olmadığı bir topluma rastlanmamıştır. Liderliğin 1300'lere kadar dayandığı bilinmektedir. Liderliğin bilimsel bir kavram olarak ortaya çıkmasının 19.yüzyılın ilk dönemlerinde olduğu söylenmektedir.

Lider, İngilizce bir kelimedenden türeyip dilimize kazandırılmıştır. İngilizce “leadership” kelimesinin kökü olan “lead” yol ve yön göstermek, rehberlik ve öncülük etmektir. “Leader” kelimesi ise anlamına bakıldığında reis, önder, rehber ve lider anlamları karşımıza çıkmaktadır.

Türkçe de liderlik kavramının karşılığı “önderlik”, “yönderlik” olarak sunulmuşsa da uluslararası literatüre baktığımızda “liderlik” kelimesi daha çok ön plana çıkmış ve kullanılmıştır.



Liderlik tanımı çok farklı şekilde karşımıza çıkmaktadır. Liderlik kavramını tanımlayan kişi kadar liderlik kavramı tanımı gözümüze çarpmaktadır. Bunun nedeni ise bu kişilerin kendi tanımlarına uygun ve örnek aldığı liderlerin özelliklerine göre tanım yapmasıdır. Değişen idoller ve fenomenler bu tanımların sayısını arttırmış ve liderlik tanımı farklı şekillerde karşımıza çıkmıştır. Bazı tanımlar liderin karakteristik özelliklerine bazı tanımlarda ise yaptıkları ve elde ettikleri başarılar, problem ve sorun çözme yeteneklerine göre yapılmıştır.

TDK Büyük Türkçe Sözlüğünde “lider” sözcüğü batılı kökenli kelimeler listesinde gösterilmiştir ve “önder, şef” olarak belirtilmiştir, “liderlik” ise “liderin görevi, önderlik” şeklinde yorumlanmıştır (2010).

Lider, grup üyelerini, bir grup insanı ya da diğer yöneticileri etrafında bulundurma yetisine sahip olan, bu üyeleri ve insanları etkileyen, bu üyelere yol ve yön gösterip rehberlik eden, grup üyelerinin harekete geçiren ve pasif yapıdan dinamik yapıya geçilmesini sağlayan kişidir. Liderler etik olup dikkat çeken ve prestij sahibi kişilerdir. Toplumda ve çevrede popüler olup güvenilir olarak gösterilen ve kesin kararlı, grup üyelerinin özelliklerini iyi bilip tanıyan, grup üyelerine değer verdiğini ve onların da kararlarını dinleyen bir nevi “yapın” değil de “yapalım” diyebilen kişilerdir.

#### **2.2.6.2. Liderlik Teorileri**

Konuyla ilgili olarak yaptığı literatür taramasında Sığırı (2006)’ya göre “lider” terimi bir mevki belirtirken, “liderlik” terimi bir süreci oluşturmaktadır. “Lider” teriminin literatürde çoğunluk olarak belirtilen tanımları şu şekilde sıralanabilir (Sığırı, 2006)

Liderlik Teorileri şu şekildedir;

- Özellik Teorisi
- Davranışsal Teori
- Durumsallık Teorisi

### **2.2.6.2.1. Özellik Teorisi**

Bu alanda liderin genel özelliklerine, ekip üyelerinden ve yöneticilerden kendisini ayıran yeteneğine bakılmış ve onlar ön plana çıkmıştır. Bir liderin nasıl bir yapıya sahip olması gerektiği, konuşma ve hitap etme şekli, toplumdaki prestiji ve popüler olup olmadığı ve nezaket ve zarafet gibi sosyal özelliklerine, enerjisi, iş katılımı gibi fiziksel özelliklerine, akıcı konuşma, etkileme ve kesinlik gibi zekâ yeteneğine, açık sözlülük, güvenilirlik ve etik olma gibi kişilik ve karakter özelliklerine bakılmaktadır.

Liderlik durumunu sadece özellik ve kişilik olarak ele alan bu kuram fazla etkili olamamıştır. Nedeni ise her kurum ve örgütteki liderlerin etik olarak birbirinden farklı olması farklılık göstermesidir. Gerek grup üyelerine gerekse dış etkenlere farklı tepkiler ve davranışlar sergilemesi her liderin aynı özellikleri taşımamasını göstermiş bu durumda özellikler teorisi anlamını yitirmiş ve güvenilirliğini kaybetmiştir.

### **2.2.6.2.2. Davranışsal Teori**

Liderlik konusunu baktığımızda ikinci olarak davranış yaklaşımını görürüz. Burada genel olarak liderin özellikleri değil de grup ve ekip üyelerine ne şekilde nasıl davrandığı yani izleyiciler üzerindeki etkisi ön plana çıkmaktadır. Liderin ekip üyeleri ile iletişimi, görev dağılımı yapması, iş ahlakı ve ast yöneticiler arasındaki etkileşimine bakılmıştır. Bu alanda liderin davranış modeli yetki paylaşımı gibi özellikleri ele alınmıştır. Bu konuda liderin ekip üyelerine ve ast yöneticilere davranışı söz konusu olmuştur.

Davranış bilimcilere göre liderlik olgusu, kurumlarda ve örgütlerdeki üyenin aldığı role ve oynadığı bu rolün diğer bireylerin algısına ve isteklerine göre şekillenmesi olarak tanımlanmıştır.

Yani liderler gruptaki üyelerin istekleri, kişisel ve karakter özellikleri ele alınıp sorun bulma ve çözme yöntemine giderek onların istekleri doğrultusunda kendisini şekillendirmesinde rol alır. Değişik kişisel özellik taşıyan bireyler yaşanan belirli bir durumlarda farklı tepkiler ve davranışlar gösterebilir.

### **2.2.6.2.3. Durumsallık Teorisi**

Durumsallık liderlerdeki aranan özellik durumdan duruma değişkenlik göstermesidir. Yani kurumlarda ve örgütlerdeki problem ve sorunlara karşı pratik çözümler üretmek ve sorunun kaynağına yönelip problemi çözmektir. Günümüzde işletmelerin ve kurumların değişen ekonomik dünya şartlarına ve rant, rekabet olgusuna ayak uydurma anlamında sıkıntılar yaşamaları durumsallık teorisini ön plana çıkarmış ve bu alanda durumsal liderlere ihtiyaç duyulmuştur. Hızla gelişen teknoloji ve küreselleşme örgütlerde çeşitli koşullar oluşturmuş ve bu koşullara uyum sağlanması istenmiştir.

Bunun yanında yapılması istenen stratejik planlarda bu alanda belirli sorumluluklar yüklemiş ve kurumlar bu planlar doğrultusunda yapılanmaya geçmiştir.

Özellik teorisi ve davranışsal teoriye göre durumsallık teorisinin biraz daha ön plana çıkmasının sebebi duruma yönelik olması ve anlık yaşanacak problemlere ve sorunlara çözüm üretilmesidir.

### **2.2.7. Stratejik Liderlik**

1960'lı yılların başlarına doğru kurumların ve örgütlerin değişen dünya ekonomisi ve şartlarına karşı çeşitli planlar üretmesi ve bu planların uzun vadede olması gerekmektedir. Rant ve rekabet ortamının hızlıca değişmesi kurumlarda paniğe neden olmuş ve bu sorunlar karşısında yeni yöntemler araması da şart olmuştur. Bununla birlikte kurum ve örgütlerin genel yapıda bir değişikliğe gitmeleri gerekmektedir.

Kurumların varlığını devam ettirmesi için bu rant ve rekabet ortamına ayak uydurması gerekmektedir. Verim düzeylerindeki düşüş ve kaynakların ekonomik kullanılmayışı örgütleri stratejik planlar yapmalarına teşvik etmiştir. Bu stratejik planların uygulanması ve düzenlenmesi açısından yeni bir lidere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu liderlerden gelişen ve değişen koşullara çözüm bulmak ve problemleri çözmek adına strateji üretmesi istenmektedir. Çünkü eski yöneticiler ve liderler çağın getirdiği iç ve dış koşullara karşı çözüm üretmekte başarısız olmuşlardır. 1980'li yılların sonuna doğru liderlik kavramı tekrardan tanımlanmaya başlamış ve bu tanımlara yenilikçi ve dönüşümcü kavramları da eklenmiştir. Bunun nedeni ise değişen

koşullar ve sürekli yenilenen problemlerdir. Liderlik kavramına yenilikçi ve dönüşümcü kavramları da eklenince stratejik liderlik kavramı ortaya çıkmıştır.

Stratejik liderlik kurumlarda yalnızca üst yönetime değil ayrıca tepe yönetim birimlerine, kurum içerisinde söz hakkı olan birimlere, yönetimde görev yapmakta olan kuruldaki üyelere ve diğer birimlerde bulunan yöneticilere kısacası örgütte sorumluluk almış olan tüm bireylere odaklanmaktadır (Hitt vd. 2007).

Günümüzde değişen yaşam şartları, rekabet ve rant olayı, kurumlar ve örgütlerdeki gelecek kaygısı stratejiyle birlikte bu konuda uzmanlaşmış ve gereken özellikleri taşıyan stratejik liderleri ön plana çıkarmıştır. Stratejik liderler modern dünyada iç ve dış şartlar incelendiğinde toplumda ve kurumlarda büyük önem taşımış ve her örgütün belirleyici etkenlerinden birisi olmuştur.

Hitt, Ireland, Hoskisson'a göre Stratejik liderlik örgütler ve kurumlar için gelecek planları yapmak, varlığı devam ettirmek ve bu sürece uygun gerekli stratejik planlar geliştirmektir. Pearce ve Robinson'a göre stratejik liderlik, değişen ve gelişen dış çevre şartlarını benimsemek, bu şartlara uygun eylemleri planlamak ve örgütün iç ve dış ilişkilerini güçlendirmektir (Besler, 2004).

Geçmiş yıllara bakıldığında liderlerin gelişen ve değişen sosyal, ekonomik ve kültürel olaylar karşısında yetersiz kaldığını göstermiş ve kurumlar arayış içerisine girmiştir. Stratejinin de ön plana çıkmasıyla birlikte stratejik liderlere alan yaratılmış ve özelliklerini göstermesi bakımından fırsat sunulmuştur. Stratejik liderler kurumların ve örgütlerin vizyon ve misyonlarına uygun hedefler ve planlar hazırlamak ve bu planlarda en üst düzeyde verim alabilmek için çok önemli bir yere sahiptir. Stratejik liderler sadece kurum ve örgütlerin tepe yönetimlerine değil, alt yönetimlere, kurumda önemli yer taşıyan gruplara ve diğer yöneticilere de odaklanmış ve planda yer tutmuştur. Kurumlardaki stratejik liderlerin görevleri oluşturulan strateji, vizyon ve misyonun geliştirilmesi, değişen dünya şartlarına uyum sağlanması ve dinamik yapıya geçilmesi adına önem taşımaktadır.

Stratejik liderliğin kurumlardaki ve örgütlerdeki önemi değişen dünya şartlarıyla birlikte gün geçtikçe artmaktadır. Kurumlarda bu denli yönetim değişikliğinin ana etkeni çağa ayak uydurmak ve rant kaygısıdır. Bununla birlikte kurumlar “Üst düzey verime nasıl ulaşabiliriz?”, “Kaynaklarımızı daha etkin ve ekonomik nasıl

kullanabiliriz?” sorularına cevap bulmaya çalışmaktadır. Bu artan istek ve talepler doğrultusunda artık kurumlar tekrardan yöneticilerini ve çalışanlarını gözden geçirmek zorunda kalmıştır. Genel yapı itibari ile yapı değişikliğine gidilmiş ve arayış başlamıştır.

Bu sorunlar ve talepler doğrultusunda stratejik liderler ön plana çıkmış ve bu problemlere çözüm aramaya başlamıştır. Sorunları ve problemleri daha etkin bir şekilde çözebilen stratejik liderler kısa bir zaman içinde kurumların ve örgütlerin vazgeçilmez bir parçası olmayı başarmıştır. Bununla birlikte uzun vadeli planlar yaparak kurumların pasif yapıdan dinamik yapıya geçmesini sağlamıştır.

### **2.2.8. Stratejik Liderlik Özellikleri**

Stratejik liderliğin son yıllarda modern yaklaşım ve araştırmalarla birlikte çok önem kazandığını söylememiz mümkündür. Değişen çevresel şartlar ve bu şartlara uyum sağlamak adına kurumların stratejik liderlere ihtiyacı gün geçtikçe artmaktadır. Stratejik liderlerde aranan özellikler ise bu kurumların ve örgütlerin değişen çevresel şartlara uyumlu hale getirmesidir. Bunun için stratejik liderler çok farklı özellikler göstermek zorundadırlar.

Stratejik liderler günümüz şartlarına uygun, değişen dünya ekonomisi, çevresel koşullar, rant ve rekabet olgusu, hızla değişen teknoloji çağına kurumları uygun bir şekilde hazırlamak ve kurumun bu sorunlar ve koşullardan en verimli ve güçlü bir şekilde çıkması için çeşitli özellikler yansıtmaktadır.

Ireland ve Hitt'e göre (2005) ise stratejik bir lider aşağıdaki özellikleri yerine getirmelidir:

- Kurumun hedeflerini ve vizyonunu belirlemek.
- Kurumun temel yeteneklerini meydana çıkarmak ve devam ettirmek.
- İnsan kaynaklarını güçlendirmek.
- Verimli ve etkili bir örgüt kültürünü devam ettirmek.
- Etik değerleri ve uygulamaları ön plana çıkarmak.
- Dengeli ve koordineli bir örgütsel kontrol oluşturmak.

**Tablo 2.2.** Pisapia' nın stratejik liderlik modeline göre stratejik liderlik uygulamaları (Pisapia ve Lin, 2011).

<b>Stratejik Liderlik Uygulamaları</b>	<b>Tanım</b>
<b>Dönüşümcü Lider</b>	Dönüşümcü faaliyetler örgütlerde ve kurumlarda devamlı halde bir değişim ve yenilenmeyi amaçlamak, değişen şartlar ve koşullara ayak uydurmak ve talepler doğrultusunda hareket etmeyi vurgular.
<b>Yönetimsel Lider</b>	Yönetimsel faaliyetler, verimliliği devam ettirmek için kısa süreli olarak planlanan hedefleri gerçekleştirmek için kullanılır.
<b>Etik Lider</b>	Etik faaliyetler, izleyenlerin örgütün ve kurumun değerlerini vurgulamak ve örgüt içerisinde mevcut güveni korumak ve ilerletmek için uygulanır.
<b>Politik Lider</b>	Politik faaliyetler, örgütlere ve kurumlara dışarıdan kaynak sağlamak ve verimliliği artırmak için kullanılır. Yüksek nüfuzlu insanlardan yararlanmak ve karşılıklı çıkarları kapsar.

Stratejik liderlerde, yönetsel, dönüşümcü, etik ve politik özellikler aranmaktadır. Stratejik liderlerin kurumlarda ve örgütlerde başarılı olması için bu özellikleri çok verimli kullanmaları beklenmektedir. Her liderin aynı özellikleri bulundurması beklenmez ve kurumun koşulları ve çevre şartlarına uygun özelliklerin ortaya çıkması istenir.

### **2.2.8.1. Dönüşümcü Liderlik**

Dönüşümcü liderlik kavramı, değişen yaşam şartlarıyla birlikte çağdaş yönetimlerin dikkatini çeken bir konu olmuştur. Örgütlerin bu kavram üzerinde yoğunlaşmasının ve araştırmasının sebebi ise modern çağın gerektirdikleridir. Kurumlar yaşadıkları çağın hızla değişimini göz önünde bulundurarak örgüt yapılarını tekrardan gözden geçirip belirli bir yapılanmaya gitmek zorunda kalmışlardır. Dönüşümcü liderler ise kurumların bu ihtiyaçlarını karşılar niteliktedir. Dönüşümcü liderler kurumlarda devamlı öğrenme ve yenilenme yapılmasını, bunun yanında sürekli bir değişim ve çağa uyum sağlama içinde olmalarını isterler (Bass, 1990).

Dönüşümcü lider, kurumun verimini artırmak için gerekli olan yenilikleri ve gelişimleri sağlar. Bu da sadece bu liderlerin vizyoner olup, kurumdaki takipçilere bu vizyonu benimsetmesiyle yapılabilir (Koçel, 2007).

Dönüşümcü liderlik çağa uyum sağlamanın yanı sıra modern örgütlenmede yeni alanların meydana getirilmesinde çok büyük rol oynar.

Dönüşümcü liderliğin etkin bir şekilde ön plana çıkması için, çalışanlara ve izleyenlere cesaret, motivasyon ve deneyimlerinden fayda sağlaması gerekir. Bununla birlikte dönüşümcü liderler kurum çıkarlarını ön planda tutması nedeniyle çalışanlara kurumun ihtiyaçları doğrultusunda hizmet etmeleri gerektiğini vurgular.

#### **2.2.8.2. Yönetmel Liderlik**

Yönetmel liderlik, örgütlerde halihazırdaki düzeni korumak ve bu düzeni istikrarlı şekilde devam ettirmek için oldukça idealdir. Yönetmel liderlik, dönüşümcü liderliğe göre biraz daha kısa vadeli planlar içerisindedir. Bu daha çok günlük olmaktadır. Genel olarak devlet kurumlarında görev yapan bireyler için yönetmel liderlik anlayışı uygun görülmektedir (Rowe, 2001).

Yönetmel liderler, kurumlardaki problemlerin ve sorunların çözülmesinde çok başarılıdır. Sorunların önceliğini çok iyi ayarlar ve sorunlara göre çözüm bulurlar. Ayrıca yönetmel zekâları ile yönetme yeteneğinin yüksek olmasıyla birlikte kurumlardaki istikrarı devam ettirmede oldukça başarılıdırlar.

#### **2.2.8.3. Etik Liderlik**

Etik liderlik anlayışı kurumlar içinde en önem taşıyan kavramlardan bir tanesi olmuştur. Bu kavram örgütlerde politik yapıyı düzenlemede ve yazılı olmayan değerlerde önemli yer tutmuştur. Etik liderlik kavramı örgütlerdeki etik yapıyı belirlemede ahlaki değerleri korumada ön plana çıkmıştır. Alınan kararlarda ve yapılacak planlarda etiğe önem vermiş ve bunu belirterek alınacak kararlar ve yapılacak planlarla etiği birleştirmede önemli bir yöntem olmuştur (Daft, 2000).

Etik liderler, kurumların alacağı kararlarda doğrunun ve yanlışın belirleyicisi, ahlaki ve norm değerlerin korunması ile ilgili özellik taşımaktadır. İzleyenlerin iş

verimlerinden önce saygınlık ve doğruluk göstermelerini ister (Jose ve Thibodeaux, 1999).

Karşılıklı saygının ve sadakatın önemine vurgu yaparak izleyenlerin de düşüncelerini ele alır. Kendi çıkarlarından önce kurumun ve örgütün çıkarlarına öncelik gösterir. Motive ve uyum sağlama konusunda çok yeteneklidir ve izleyenlerine de bu konuda özen gösterir (Pisapia, 2009).

#### **2.2.8.4. Politik Liderlik**

Politika ve politik beceriler örgütlerde çoğu yönetici için olumsuz şekilde algılanmaktadır. Bu konu ile yapılan araştırmalarda örgütlerdeki yöneticilerin politik becerilerin yansıtılmasını uygun görmedikleri ve uygulamadıkları görülmüştür (Uğurluoğlu, 2007).

Politik liderler, örgütteki gücü arttırmada, çalışanlardaki verimi üst düzeye çıkarmada ve çalışanları motive etmede oldukça etkilidirler. Kurumdaki düzeni korumada ve uyum sağlamaya önem verip yapılacak olan işlerin koordine kısmında önemli rol oynarlar. Çalışanların işlere konsantre olmasında ve iş birliği kısmında başarılıdırlar. Sadece kendi kurumunda değil dış kurumlar ve örgütlerle olan ikili ilişkilerdeki başarısı da yüksektir. Önemli ve güçlü kişilerle iyi ilişkiler içinde olmayı hedeflerler. Bu yaklaşım ve tutumları kurumun rekabet ve rant ortamında da yüksek verim almalarını sağlar. Politik liderler azınlık bir grubu değil yüksek kitleyi etkilerler. Bu kitlelerde sorunların çözülmesi için etkili kişilere ulaşırlar.

#### **2.2.8.5. İletişimsel Liderlik**

Kurum içinde liderler verimli bir iletişim koordinesi oluşturarak herkes tarafından paylaşılacak bir hedef yaratmalıdırlar. Liderler kurumun ilerleyeceği yolun anlaşılabilmesini etkili bir iletişim ağı oluşturarak sağlayabilir (Kılınçkaya, 2013).

Örgüt ve kurumlar içerisinde liderlerin iletişim gücü ve seviyesi çok önemli olmuştur. Çünkü bir lider vereceği kararı ve düşüncüyü aktarmak için en uygun cümleleri kullanmalı, ses tonunu iyi ayarlamalı gerek duruşuyla gerekse yüz ifadesiyle çalışanlar üzerinde etki bırakmalıdır. Liderler iletişimini üç farklı aşamada gösterebilir. Bunlar, birebir yapılan iletişim, küçük gruplar ile yapacağı iletişim ve son olarak büyük gruplar ile yapacağı iletişimidir (Pisapia, 2007).



Kurumlarda ve örgütlerde koordineli ve planlı bir şekilde hareket edilebilmesi için iletişim çok önemlidir. Bahsedilen iletişim ise, iletişim becerisi yüksek olan stratejik liderler tarafından oluşturulur. Günümüzde liderler iletişimin gücünü daha fazla fark ettikleri için çalışanlar ile arasındaki iletişim bağımlı güçlendirerek sürekli bilgi akışı sağlamaktadır. İletişim ağının güçlenmesi hem çalışanların işlerinde düzenin ve koordinasyonun artması hem de örgüt ve kurum içerisindeki düzenin korunmasında çok etkili olmuştur (Kılınçkaya, 2013).

### **2.3. İş Doyumu**

Yöneticiler ve liderler örgütlerde ve kurumlardaki başarısızlığın sebebini çalışan personellere dayatırlar. Bu başarısızlıktaki en büyük faktörü çalışan personellerin işlerini sevmek ve isteyerek yapmadıkları şeklinde yorumlarlar. Yöneticiler ve liderlere göre bu şekilde çalışan personellerde başarılı olma isteği yoktur. Birçok kurum ve örgütte karşılaşılan bu durumlarda en büyük problem olarak çalışan personellerin yeteneklerinden ve güçlerinden tam anlamıyla yararlanılmaması görülür.

Kurumlarda ve örgütlerde başarının en önemli faktörlerinden bir tanesi çalışan personellerin işlerini sevmek ve isteyerek yapmasıdır. Çalışan personeller işlerine ne kadar odaklanırsa başarı oranı da paralel olarak yükselir. Uygun çalışma ortamı, çalışan personeller için beklentilerin karşılanması ve çalışan personellerin yeteneğine göre iş dağılımı yapılması hem çalışan personelin iş verimini arttıracak hem de kurumlarda ve örgütlerde istenilen hedefe doğru ilerlemeyi kolaylaştıracaktır.

İş tatmini, 1930'lu yıllarda Elton Mayo tarafından yapılan Hawthorne deneyleriyle çeşitli araştırmalarda yerini almaya başlamış (Tannenbaum,1966) ve kurumların birbirleri arasında rekabet ortamı yaratmasıyla birlikte örgütler için en yüksek verimin ve performansın “insan gücü” ile elde edileceği ön görülmüş ve bu fikirlerle literatürde önem kazanmıştır. İş görenlerin bir makine gibi olmadığı ve verimlerinin düşüp yükselmesinde çeşitli faktörlerin etkisi olduğu anlaşılmış ve bu şekilde önemini daha fazla artırıp çeşitli araştırmalara konu olmuştur (Fincham ve Rhodes,1988).

İş tatmini, iş görenlerin beklentilerinin örgütler ve kurumlarca karşılanması veya karşılanmamasıyla birlikte artma ya da azalma gösterebilir. İş görenlerin ihtiyaçlarının

örgütler ve kurumlarca karşılanmasındaki en önemli faktör yöneticilerin liderlik yetenekleri ile ilgilidir. Nitekim araştırmacılar kurumlarda iş gören doyumunu ve iş gören yakınmalarını etkileyen ana unsurlardan en önde geleninin örgütlerdeki yöneticilerin liderlik becerileri ve yetenekleri olduğunu iddia etmektedirler (Likert, 1961; Vural, Eroğlu ve Kavuncubaşı, 1999; Akıncı, 2002).

İş doyumunu, çalışanların işlerine karşı geliştirmiş oldukları genel tutumlarıdır. Bunlar olumlu yönde olduğu gibi olumsuz yönde de olabilmektedir. İş doyumunu "bireyin iş tecrübesinin sonucu olarak meydana gelen pozitif ruh hâlidir" şeklinde yorumlamak, iş görenlerin yaptıkları işe yönelik negatif tutumlarına ise iş doyumsuzluğu demek uygundur (Erdoğan, 1996).

Tanımlardan yola çıktığımızda iş doyumunu hem iş görenler için hem de yöneticiler için büyük bir önem taşımaktadır. Yöneticiler ve liderler bağlı oldukları kurumların ve örgütlerin ulaşmak istedikleri hedefler doğrultusunda hareket etmek isterler. Planlar ve yöntemler kurumların ve örgütlerin vizyon ve misyonlarına uygun, onları istedikleri hedeflere daha etkili ve kısa bir yoldan götürmek için yapılacaktır. Yöneticilerin ve liderlerin bu hedeflere ulaşabilmesi için içinde buldukları ekibi koordineli bir şekilde etkin ve verimli olarak yönetmesi gerekir. Çalışan personellerin performanslarından üst düzey verim alınması gerekmektedir. Bu kısımda yöneticiler ve liderler çalışan personellerin istekleri doğrultusunda hareket etmeli, onlara uygun ve iş iştahlarını açacak şekilde düzen kurmalıdır. Çalışan personeller işlerini ne kadar severek ve isteyerek yaparsa alınan verimde o denli yüksek olmuştur. Bu durumda çalışan personellerin iş doyumunun yüksek olması kurumların ve örgütlerin hedeflerine ulaşabilmesinde önemli bir faktör oynamaktadır.

### **2.3.1. İş Doyumunun Önemi**

Bireyler varlıklarını sürdürebilmeleri ve ihtiyaçların karşılanması için çalışmak ve kazanç elde etmek zorundadırlar. Bireyler çalışma hayatı boyunca çeşitli faktörlerden etkilenirler. Bu faktörler bireylerin hem iş performansını hem de verimlerini negatif ve pozitif yönde etkiler. Bir iş görenden yüksek oranda performans ve verim alınabilmesi için iş şartlarının ve koşullarının ona uygun olması gerekir. Çalışma ortamında beklentileri karşılanan iş görenlerin performansı da paralel olarak artış göstermiştir.

Yaşantılarının çoğunluğunu çalıştığı iş yerinde sürdüren bireyler çalışma sahalalarında kendilerini daha mutlu ve huzurlu hissetmelidirler. Bireyler daha uygun çalışma koşulları altında işlerine devam etmeli, çalışanların ruhsal ve psikolojik ihtiyaçları ve sosyal gereksinimleri karşılanmalıdır (Yıldız ve ark., 2003).

Bireyler, çalıştıkları işlerde yapmak istedikleri iş ve bu işler ile mevcut yeteneklerini ön plana çıkardıkları müddetçe daha mutlu ve motive olmakta hem manevi hem de maddi anlamda iş tatminine ulaşmaktadırlar (Acar, 2007).

### **2.3.2. İş Doyumunu Etkileyen Faktörler**

İş tatmini kişilerin fiziksel ve ruhsal sağlığında etkili olduğu için önemlidir (Aşık, 2010). İş doyumu yapılan işler ile ilgili olduğundan dolayı pek çok unsur iş doyumunu etkileyebilir (Yelboğa, 2007). Bunları bireysel (yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni hali vb.) kurumsal olarak (ücret, terfi imkânı, idare biçimi vb.) ve çevresel faktörlerin (kişinin yetiştirme tarzları, aile yapıları ve yaşam standartları vb.) etkilediği bilinmektedir (Sünter, Canbaz, Dabak, Öz ve Pekşen, 2006; Aşık, 2010).

#### **2.3.2.1. Bireysel Faktörler**

İş tatmininin meydana gelmesinde en önemli faktörlerden birisi olan bireysel unsurlar, kişinin doğumundan itibaren mevcut olan yetenekleriyle birlikte yaşamının devamında kazandığı deneyimlerle alakalıdır. Bireyin mevcut konumunu fark etmesi ve yorumlamasında yaşı, eğitimi, medeni hali gibi faktörler doğrudan etkili olmaktadır (Ataklı, 2004).

İş doyumunu etkileyen bireysel faktörler incelendiğinde literatürde sıklıkla şu başlıklar karşımıza çıkmaktadır:

- Yaş
- Cinsiyet
- Eğitim Durumu
- Medeni Hali
- Bireysel Özellikler

### **2.3.2.1.1. Yaş**

İnsanlar yaşlarının her döneminde farklı psikolojide olup, farklı tutumlar sergileyebilirler. Çocukluğun ilk yaşlarında daha tecrübesiz ve bilinçsiz hareket edebilirken, gençlik döneminde daha agresif ve daha tutarsız olabilirler. Orta yaşlarda benliğin tamamen oturması ve karakterin belirlenmesiyle birlikte daha tutumlu ve bilinçli hareket ederler. İleri yaşlarda ise bütün hayatın getirdiği bir tecrübe ile yaşamına devam ederler.

İş hayatı ve dönemi genel olarak genç yaşlarda başlar ve yaşlılık dönemine kadar devam eder. Örgütlerde ve kurumlarda her yaşta insanı görmemiz mümkündür. Daha kıdemli ve genç çalışanların iş hayatına ve geleceğe bakış açısı diğerlerinden biraz daha farklıdır ve doğrudan iş doyumunu etkiler.

Örgütlerde, genç yaştaki iş görenler diğerlerinden farklı ve daha aktif bir halde çalışırlar. Genç iş görenler talepleri karşılanmayınca, hedeflerine ulaşamayınca doyumsuzluk yaşarlar. Çalıştıkları örgütlerde ve kurumlarda uzun zaman boyunca çalıştıklarında kurum değişikliği ve işlerinde farklılaşmayı ön planda tutarlar. Genç iş görenler, kıdemli iş görenler ile birlikte hareket ettiklerinde yaşayacakları tecrübesizlik ve deneyimsizlik sonucunda da iş doyumunu negatif bir şekilde etkilenir (Davis, 1982).

### **2.3.2.1.2. Cinsiyet**

Örgütlerde ve kurumlarda cinsiyet faktörü önemli yer tutmuştur. İş ve görev faktörleri ön plana alındığında iş görenlerin fiziksel ve zihinsel durumları ele alınarak yapılacak olan iş dağılımında iş görenlerin iş doyumunda artış yaşandığı ortaya çıkmıştır. İş görenlerin cinsiyet durumları baz alınarak yapılan iş dağılımında ve buna uygun olan görevlere yönlendirilmesi ile birlikte de iş doyumunda artış yaşanmıştır.

Erkekler kadınlara göre fiziksel olarak daha güçlüdürler. Kadınlar yaratılış gereği daha ince, hassas bir ruh haline sahipken erkekler çevre şartları, büyüme tarzları göz önüne alındığında daha sert ve güç odaklı yapıya sahiptir. Tüm bunlar göz önüne alındığında gerek işte gerekse sosyal yaşamda kadın ve erkekler arasında farklılıkların oluşması gayet normaldir (Gür, 2006).

### **2.3.2.1.3. Eğitim Durumu**

Eğitim insanoğlunun hayatının her aşamasında devam eden çok önemli bir kavramdır. Eğitim hem bireyin hem de toplumun mevcut durumunu gösterir. Eğitim ile birlikte kazanılan tecrübe, birikim, profesyonellik ve makam gibi unsurlar hem yöneticilerin hem de çalışan personellerin iş ve toplum içerisindeki yaşamını meydana getirmektedir. Eğitim seviyesi yüksek olan çalışanların özgüvenleri, deneyimleri ve istekleri arttığı için paralel olarak iş doyumları da artış göstermektedir.

Hedefleri olmayan iş görenler, eğitim seviyelerini daha ileri taşımak için çabalamazlar. Eğitim durumu yüksek olan iş görenler kurumlarında daha kıdemli ve etkili görevlerde ve makamlarda bulunmak isterler. Bu isteklerde iş görenlerin örgütlerde ve kurumlarda mevcut hedeflerinin değişmesine ve daha yüksek makamlarda olmak istemelerine yol açar. Bu istekleri karşılanmadığında ise iş görenlerin iş doyumlarında azalma meydana gelir (Baysal ve Tekarslan, 2004).

### **2.3.2.1.4. Medeni Hali**

Evlilik ve eşli yaşama arzusu bireylerin hem maddi hem de manevi anlamda isteklerinin ve taleplerinin karşılandığı toplumsal bir durumdur. Bu durumun meydana gelmesi veya bitirilmesi bireylerde huzursuzluğa yol açar. Bu da bireylerin evdeki ve çalıştıkları kurumlardaki problemleri ve iş doyumsuzluğunu artırır. Evli iş görenler bekâr iş görenlere nazaran çalıştıkları kurumlara daha düzenli bir şekilde gelirler ve sorumluluk sahibi olma becerileri, bekâr iş görenlere göre daha yüksektir. Çalıştıkları kurumlarda da devamsızlık yapmazlar, kurum değişikliği ve çalıştıkları işi terk etmeyi düşünmezler ve iş tatminleri daha fazladır (Telman ve Ünsal, 2004).

### **2.3.2.1.5. Bireysel Özellikler**

İş görenlerin karakter özelliklerinin farklı olması, bu bireylerin daha farklı hedefler ve talepler içerisinde olmalarına yol açmaktadır. Örneğin, bazı iş görenler işverenlerinin taleplerini olduğu gibi yapmasının kendi görevi olduğunun farkındadır ve bu birey istenilen göreve ulaştığında iş doyumuna ulaşır.

Bazı çalışanlar ise yapacakları işte diğerlerine göre daha bağımsız çalışmak ister ve işlerinde inisiyatif kullanır, istenilen göreve kendi yoluyla devam etmek ister ve bu şekilde iş doyumunu kazanabilir (Özgen, Öztürk ve Yalçın, 2005).

### 2.3.2.2. Kurumsal Faktörler

Her örgütün ve kurumun kendi hedefleri, amaçları, vizyon ve misyonlarına yönelik planları ve yönetim biçimi vardır. Çalışan personelin iş koşuluna, iş yerindeki pozisyonuna ve kurum içerisindeki yapıya uyum sağlayabildiği ölçüde iş doyumunu gerçekleştirir.

Her örgütün kendine özgü devam ettirdikleri bir yönetim anlayışı, kurum düzeni ve sorumlulukları vardır. Çalışanların iş yeri koşullarına, düzenine ve örgütün yapısına ayak uydurabildikleri müddetçe iş tatmini gerçekleşmektedir. Çalışanların örgütlerinde verimli ve etkili olabilmeleri için örgütsel faktörlerin analizinin iyi bir şekilde yapılması, güncel tutulması ve uygulamaya geçilmesi gerekmektedir (Telman ve Ünsal, 2004).

İş doyumunu etkileyen kurumsal faktörler incelendiğinde literatürde sıklıkla şu başlıklar karşımıza çıkmaktadır:

- Ücret
- Terfi İmkânı
- İdare Biçimi
- İş Yeri Koşulları
- Çalışma Arkadaşlarıyla İlişkiler

#### 2.3.2.2.1. Ücret

Ücret, iş görenlerin iş doyumlarını artırmakta en önemli faktörlerden biridir. İş görenlerin yaptıkları işlerin karşılığı olarak yorumlanmaktadır. İşverenler kurumlarda ücret dağılımı yapılacağı zaman adil olduklarında iş görenlerin iş performanslarının ve verimlerinin de arttığı görülmektedir. Ücret faktörünü etkileyen bir diğer unsur ise iş görenlerin ekonomik durumudur. Ekonomik anlamda geliri yüksek olan çalışanlar ücret faktöründen çok etkilenmezken, ekonomik durumu düşük olan çalışanlar için ücret ana faktör haline gelmiştir. Yaptığı işin karşılığını alamayan iş görenin iş verimi düşer, başka bir iş yapmayı ve kurum değiştirmeyi düşünür (Türk, 2007).

#### **2.3.2.2.2. Terfi İmkânı**

Örgütlerde ve kurumlarda terfi imkânı oldukça önemlidir. Çünkü çalışanlar yaptıkları işte ilerleme fırsatı ve kariyer sahibi olmak isterler. Çalışanların kariyerlerini devam ettirecekleri ve mevcut konumunda yükselme gösterecekleri bir ortam hazırlamak hem maddi hem manevi anlamda iş doyumunu etkilemektedir.

Örgütlerde terfi imkânlarının belirlenmiş kurallar çerçevesinde ve adil bir şekilde oluşturulması iş tatminini artırır. Yapılacak terfilerde çalışanların yaptıkları işte yeterli tecrübesi olmaması, deneyimi bulunmaması, terfiyi hak edecek bir başarı elde etmemesi ve o iş için yeterli bilgi ve birikimin bulunmaması iş doyumsuzluğuna yol açabilir (Eren, 2004).

#### **2.3.2.2.3. İdare Biçimi**

İdarecilerin yönetim şekli çalışanların odaklanmasını ve iş tatminini iki farklı şekilde etkilemektedir. Birincisi çalışanları ön planda tutup onları anlayışla karşılamak, hoş görülme davranmak ve sağlıklı bir şekilde iletişim kurmak iş tatminini artırmaktadır. İkincisi ise, çalışanların yapılacak planlar ve işler için alınan kararlarda bu kararlara dahil etme iş tatminini artırmaktadır (Feldman ve Arnold, 1983).

İdarecilerin ve yöneticilerin çalışan personellerin isteklerini karşılamaları ile birlikte iş görenlerin iş tatmininde artış olduğu görülmüştür. Bunun ile birlikte hem çalışan personellerin iş veriminde artış olmuş hem de örgütün çıkarları doğrultusunda hareket etmişlerdir.

#### **2.3.2.2.4. İş Yeri Koşulları**

Bireyler çalıştıkları kurum ve örgütlerde ne kadar rahat ve huzurlu olurlarsa iş performansı, verimi ve iş doyumunu o kadar yüksek olmaktadır. Kurum ve örgütlerdeki yöneticiler iş görenlerin isteklerini ve taleplerini göz önüne alarak karar vermesi ise aynı şekilde iş görenlerin performansını artırmaktadır. İş görenler çalıştıkları kurum ve örgütlerde iş riskinin ne kadar minimize edildiğini görürlerse paralel olarak performans ve verimlerinde artış olacaktır.

Örgütlerde ve kurumlarda merkezi kontrol iş doyumunda ve iş görenlerin performanslarında çok önemli rol oynar. Örgütlerin ve kurumların bu mekanizmayı

etkin ve verimli bir şekilde kullanması, iş görenlerin iş yerlerindeki sorumluluklarının ve sorunlarının tespitine önemli katkı sağlar. Bu sorunların ve problemlerin analiz edilip çözülmesi iş görenlerin işlerinde daha rahat ve aktif çalışmasını sağlar. Bu şekilde iş görenlerde işlerinde mutlu olur ve paralel olarak iş doyumları da artar (Robbins, 2005).

#### **2.3.2.2.5. Çalışma Arkadaşlarıyla İlişkiler**

İş görenlerin çalışma arkadaşları ile olumlu ilişkileri iş doyumunu önemli derecede etkiler. İş arkadaşları ile ikili ilişkileri iyi olan çalışanlar, yaptıkları işi beğenmeseler bile çalışma arkadaşları ile olan olumlu ilişkilerinden dolayı işlerinde devamlılığı sağlar ve verim düşüklüğü yaşamazlar (Keser, 2006).

#### **2.3.3. İş Doyumunun Sonuçları**

Kurumlarda çalışanların hedeflerine ulaşabilmesi için yapılacak çalışmalarında verimli olması gerekmektedir. Çalışma performansı ise iş tatmini ile ifade edilmektedir (Astar ve ark., 2018). İş görenin iş tatminini yükseltmek onun; sağlıklı olarak çalışabilmesine, yüksek verim alınabilmesine, işe olan tutumun artmasına, kuruma olan bağımlılığının artmasına fayda sağlamaktadır (Aydoğmuş, 2011).

Örgütlerde ve kurumlarda çalışan personellerin yaptıkları işten haz almaları ve seyerek yapmaları hem performansları açısından hem de çalıştıkları kurumların başarısı açısından çok önem teşkil etmiştir. Yapılan literatür taramasında, çalışan personellerin beklentilerinin karşılanması ile birlikte iş görenlerin yaptıkları işte kendi kişisel çıkarlarının yanı sıra bağlı oldukları kurumların başarısı içinde çabaladıkları görülmüştür.

#### **2.3.4. İş Doyumsuzluğunun Sonuçları**

Genel anlamda iş doyumunu olmayan iş görenlerin buldukları kurumlarda; görev yapmakta oldukları işte devamsızlığın arttığı görülmüştür. Bununla birlikte yaptıkları işte stres artmakta, bunun etkisiyle çalışanlarda fiziksel ve zihinsel sorunlar yaşanmaktadır. Bütün bunlar göz önüne alındığında çalışanlarda performans düşmekte ve buna paralel olarak kurumda da verim azalmaktadır (Aydoğmuş, 2011).



Literatürde iş doyumsuzluğunun sonuçları olarak çalışan personellerde işe olan bağlılıklarının azalması, örgütün çıkarlarından daha çok kendi çıkarlarına yönelmesi ve bunun neticesinde performanslarında ve verimlerinde düşüş yaşanması kaçınılmaz olmuştur. Çalışan personellerin sosyal, zihinsel ve fiziksel uyumları daha güç hale gelmiştir.

Bununla birlikte kendilerinde yaptıkları işe karşı yetersizlik görmeleri de meydana gelmiştir. İş arkadaşları ile sıkıntılar yaşanması ve iş ortamına uyumsuzlukta kaçınılmaz olmuştur. Bunların sonucu olarak iş bırakmalar artmış ve üretim kapasitesinde düşüşler yaşanmıştır. Bununla birlikte örgütler yeni çalışan alabilmek için ekonomik durumlarını gözden geçirmiş ve mali konularda sıkıntılar yaşamıştır.

### **2.3.5. İş Doyumu ve Temel Kuramsal Teoriler**

Yapılan literatür taramasında iş doyumu ile ilgili teoriler iki grupta toplanabilir. Bunlar; Kapsam Teoriler ve Süreç Teorileri'dir.

#### **2.3.5.1. Kapsam Teorileri**

“Kapsam teorileri, iş tatminine hangi değişkenler sonucunda varılabileceğini göstermeyi hedefler. Kapsam teorisinin ana temasını, iş göreni iş tatminine ulaştıran faktörler meydana getirir” (Önder, 2006).

Kapsam kuramları, insanların ihtiyaçları doğrultusunda oluşturulan ve insanların toplum içerisindeki davranışlarına karşı yönelik sorulara cevap arayan Motivasyon Teorilerine dayanmaktadır.

##### **2.3.5.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı**

İnsanı ihtiyaçlar ilk olarak 1943 senesinde Amerikalı bir araştırmacı olan Abraham Maslow tarafından bilimsel olarak incelenmiş ve ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi ortaya çıkmıştır. Çeşitli klinik deneyimlerle Maslow, insanların ihtiyaçlarının bir düzeni olduğunu iddia etmiş ve bu düzenin hiyerarşik bir şekilde artma ya da azalma gösterdiğini savunmuştur. Abraham Maslow'un savunduğu bu teorinin 5 basamaktan ibaret olduğunu söylemiştir. Bu 5 basamağı ise ait olma, fizyolojik, saygınlık, güvenlik ve kendini gerçekleştirme olarak belirtmiştir. Maslow, bu hiyerarşik düzeni de iki ayrı gruba, alt düzey ve üst düzey şeklinde ayırmıştır (Akyürek, 2016).

Fizyolojik, güvenlik ve ait olma alt düzey ihtiyaçlar kategorisinde yer alırken, saygınlık ve kendini gerçekleştirme üst düzey kategoride yer almaktadır. Bu kuramda piramit düzen sistemi yer almakta, alt kategoriden bir ihtiyaç karşılanmadığında üst kategoriye geçilememektedir.

Bu kuramın ana teması, insanların doğal ihtiyaçlarını sıralayan bir piramit düzen olmuştur. En alt seviyeden en üst seviyeye kadar ki olan ihtiyaçların karşılanması ve buna yönelik davranışların incelenmesi bu kuramda önem arz etmektedir. Çalışanlarda iş doyumunu etkileyen beklentilerin karşılanması verimde ve performansta etkili olmuştur. Bununla birlikte en alt seviyedeki bir ihtiyaın karşılanmaması bir üst seviyedeki ihtiyaçla paralellik taşıdığı için birbiri ile doğru orantılı olarak ilerlemiştir.

#### **2.3.5.1.2. Alderfer'in ERG Kuramı**

Alderfer, Maslow ve Herzberg'in kuramlarını geliştirerek ERG kuramını oluşturmuştur. Alderfer bu kuramda ihtiyaçları üç gruba ayırmıştır. Bunlar: var olma ihtiyaçları (existence), ilişki kurma ihtiyaçları (relatedness), gelişim ihtiyaçları (growth)dır. Varolma ihtiyaçları, hayatta kalma için temel olan Maslow'un fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları olarak nitelediği ihtiyaçları kapsamaktadır. Ait olma ihtiyaçları bireyin başkalarıyla bir arada olma, sosyal ilişkiler kurma ihtiyaçları ile ilgilidir. Gelişme ihtiyaçları ise, bireylerin kişisel olarak kendilerini geliştirmeleri ihtiyaçlarını ifade etmektedir (Baysal ve Tekarslan, 1998).

Tanımdan da yola çıkarak, ERG kuramı 3 farklı grupta incelenmiştir. Bu üç farklı grup bireyin ihtiyaçları doğrultusunda oluşturulmuştur. ERG kuramında birey belirli seviyedeki ihtiyaçlarını hiyerarşik bir sıralamaya göre gerçekleştirmiştir. Aynı Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı'nda olduğu gibi piramit bir düzende oluşturulmuştur. Eğer birey bu basamakların herhangi bir tanesinde hayal kırıklığına uğrarsa bir alt basamaktaki beklentisine geri dönmüştür.

#### **2.3.5.1.3. Herzberg'in ift Faktör Kuramı**

Çift faktör kuramı güdülenme konusuna daha çok özendirme araçları yönünden yaklaşmaktadır. Herzberg ve arkadaşları özendirme araçlarını hijyen faktörleri ve güdüleyici faktörler olmak üzere iki bölüme ayırmaktadır. Herzberg alışanların örgüt içinde kalmalarını ve örgütü benimsemelerini engelleyen bazı özendirme araçlarının

yetersizliğine dikkati çekmektedir. Örgüt, yaşamsal nitelik arz eden hijyenik koşulları sağlaması gerekmektedir. Bu hijyenik faktörler; ücret, çalışma koşulları, denetçiler, örgüt politikası, örgüt imkanlarıdır. Güdüleyici faktörler ise başarı, sorumluluk, işin kendisi, tanınma, ilerleme, statüdür (Eren, 2014).

Herzberg bu kuramı 200 mühendis ve muhasebeciyi değerlendirerek yaptığı bir çalışma neticesinde oluşturmuştur. Herzberg bu çalışmasında iki farklı soruya yanıt aramıştır. Bunlar “İşinizde kendinizi en son ne zaman iyi hissettiniz?” ve “İşinizde en son kendinizi ne zaman kötü hissettiniz?” olmuştur. Aldığı cevaplar doğrultusunda geliştirmek istediği teoriyi iki farklı grupta incelemiştir. Bu gruplar motive edici faktörler ve hijyen faktörleri olmuştur.

#### **2.3.5.1.4. David McClelland’ın Başarı Güdüsü Kuramı**

McClelland’ın oluşturduğu başarı güdüsü kuramına göre kişileri motive eden üç grup vardır. Bunlar: ilişki kurma ihtiyacı, güç kazanma ihtiyacı ve başarıma ihtiyacıdır. İlişki kurma ihtiyacı, başkaları ile ilişki kurma, bir gruba girme, kabul edilme gibi ihtiyaçları, güç kazanma ihtiyacı, etki alanını genişletme, otorite kurma, nüfuz sahibi olma gibi ihtiyaçları, başarıma ihtiyacı ise bir şeyi başarıma, diğerlerini geçme, karmaşık görevleri yerine getirme gibi ihtiyaçları kapsamaktadır (İncir, 1990).

#### **2.3.5.2. Süreç Teorileri**

Kapsam teorilerinin güdülenmenin karmaşık sürecini açıklamada yetersiz kalmalarıyla süreç teorileri geliştirilmiştir. Süreç teorileri güdülenmenin işleyişini, bilişsel (cognitive) faaliyetlerle açıklamaya çalışmaktadır. (Küçüközkan, 2016)

#### **2.3.5.2.1. Vroom’un Beklenti Kuramı**

Victor Vroom tarafından ileri sürülen beklenti teorisi çalışanların beklentileri temeline dayanır. Vroom’a göre eğer çalışan sarf ettiği yüksek düzeyde çabanın iyi performansla bunun sonucunda da örgütsel ödüllere neden olacağına inanırsa motive olur. Bir performans değerlendirme sistemi çalışanlar için cazipse bu durumda çalışanlar örgütsel hedefleri gerçekleştirmek için elinden geleni yapar (Kondalkar, 2007).

Victor Vroom'un Beklenti Kuramı'nda üç temel kavram vardır. Bunlar Güç, Beklenti ve Valens'tir. Bu kuramda bireylerin düşünce ve seçimlerine bir açıklık getirerek yöneticilere yardımcı olmak ana tema olmuştur. Bu kuramda dikkat çeken diğer bir faktör ise beklentileri yüksek olan çalışanlar istedikleri hedeflere ulaşabilmek için daha çok çaba harcayacaklardır. İstemedikleri amaçlar için ise uğraşmayacaklardır.

#### **2.3.5.2.2. Adams'ın Eşitlik Kuramı**

Adams eşitlik kuramında bireylerin adalete değer verdiğini ve çalışan-işveren ilişkilerinde adalet aradığını varsayar. Adams'a göre çalışanlar elde ettiği çıktılarının (örneğin ödemeler) adil olduğunu düşünürse adalet sürdürülür. Dağıtımsal adalete göre, kişiler arasında eşitliği belirlemek için sosyal kıyaslama gereklidir. İnsanlar bu kıyaslamayı kendi algıladıkları girdiler ve çıktılarının oranı ile başkalarınınkini karşılaştırarak yapar. Eğer oranlar eşit değil ise eşitsizlik olduğunu düşünürler (Kanfer, 1990).

J. Stacy Adams Eşitlik Kuramı'nda eşitliğe ve adalete dikkat çekmiştir. Çalışanların iş için harcadıkları eforun karşılığını tam anlamıyla beklediklerini belirtmiştir. Bunun ile birlikte çalışanlar diğer çalışanlar için aynı eforu harcayıp aynı karşılığı almalarını, haksız bir kazanç ya da eşitsizliğin olmamasını istemişlerdir. Çalışanlar içerisinde ayrımcılığın yapılmasının iş tatminini olumsuz yönde etkilediğini hem çalışanlar için hem de örgütler ve kurumlar için verim ve performansta düşüşe yol açacağını belirtmiştir.

#### **2.3.5.2.3. Hackman ve Oldham'ın Meslek Özellikleri Kuramı**

Bazı meslekle ilgili değişkenleri ölçmek için Hackman ve Oldham (1976) meslek tanılama anketini geliştirmiştir. Bu çalışma çalışanlara yüksek düzeyde fayda sağlayan iş özelliklerini tanımlar. Ayrıca yine bu teoriye göre, çalışanların psikolojik durumu daha yüksek iş doyumunu sağlayabilmek için belirleyici rol oynar (Kondalkar, 2007).

#### **2.3.5.2.4. Locke'un Hedef Belirleme Kuramı**

Locke'un hedef belirleme kuramına göre, belirli hedefler "Elinden geleni yap." gibi belirsiz ve genel hedeflere göre daha etkilidir. Belirli hedefler yüksek düzeyde performansla sonuçlanır. Örneğin satış yapan kişilere para miktarıyla, üretim bölümündeki kişilere sayıyla, yüzdeyle ve tarihle, diğer bölümlerde çalışanlara da ölçülebilir belirli hedefler verilmelidir. Bu tür hedefler "Yapabileceğinin en iyisini yap." ya da "Geçen yıldan daha iyisini yap." gibi hedeflerden çok daha etkilidir (Luthans, 1995).

Locke'un Hedef Belirleme Kuramı'na göre iş görenler, yapacakları işlerde kendilerine göre bir hedef belirler ve bu hedefler için uğraş verirler. İş görenler istedikleri hedefe ulaştığı zaman mutlu olur ve iş motivesi de artar. Hedef belirlenirken hedefin ulaşılabilir nitelikte olmasına dikkat edilir ve iş görenler de bu hedefe ulaşmak için hangi yolları izleyeceğinin planlarını yaparlar. İstedikleri hedefin yoğunluğu ve güçlüğü de çok önemlidir. Çünkü bir çalışan istediği hedefi kendi imkanlarının dışında uç boyutta tutar ise o hedefe ulaşabilmesi de güç olur ve bunun neticesinde olumsuzluğa kapılır ve motivesi düşer.

#### **2.3.5.2.5. Atıf Kuramı**

Gündelik yaşantımızda rastladığımız insanlar ile iletişim kurarız. Bireylerin iletişim sırasında tutumları, niyetleri ve inançları karşısındaki insanın davranışını etkiler. Bireylere yönelik algımız genelde gerçeklikten daha çok varsayımlar ile şekil alır. Atıf kuramına göre, bireylerin davranış ve tutumlarını etkileyen iki ana faktör vardır. Bunlar; içsel faktörler ve dışsal faktörlerdir. İçsel faktörler, tamamıyla bireyin kontrolü altında olan faktörlerdir. Dışsal faktörler ise bireyin kontrolü dışında gerçekleşen faktörlerdir. Atıf kuramı bireylerin davranış ve tutumlarını içsel ya da dışsal faktörler ile değerlendirilmesi gerektiğini savunur (Kondalkar, 2007).

### 3. GEREÇ VE YÖNTEM

Bu bölümde araştırma modeli, çalışma grubu, veri toplama araçları, kullanılan veri toplama araçlarının geçerlik ve güvenilirlik çalışması, verilerin toplanması ve analizi ile ilgili bilgiler yer almaktadır.

#### 3.1. Araştırmanın Evreni

Araştırma Ordu Gençlik ve Spor İl, İlçe Müdürlükleri'nde görev yapmakta olan 300 personel ile gerçekleştirilmiştir. Ölçeklere verilen cevaplar incelendiğinde 10 ölçeğin eksik veya hatalı cevaplandırılmasından dolayı 290 personelin verdiği cevaplar değerlendirmeye alınmıştır.

Araştırmanın evrenini Ordu Gençlik ve Spor İl, İlçe Müdürlükleri ile bu kurumlara bağlı birimlerde görev yapmakta olan 290 personel oluşturmaktadır.

Araştırmanın örneklemini ise Ordu İli Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü ve il müdürlüğüne bağlı Gençlik ve Spor İlçe Müdürlükleri ve bu kurumlara bağlı alt birimlerde görev yapmakta olan 290 çalışan personel oluşturmaktadır.

Çalışmada, gençlik ve spor il, ilçe müdürlükleri ile bu kurumlara bağlı birimlerde görev yapan yöneticilerin ve çalışan personellerin sınırlı sayıda olmasından dolayı tam sayım tekniği ile evrenin tamamına ulaşılmaya çalışılmıştır. Tam sayım tekniği, araştırmada veri toplamak için kullanılacak olan ölçüm araçlarının (ölçek vb.) araştırmanın ulaşılabilir büyüklükteki evrenini oluşturan topluluğa uygulandığı yöntem olarak ifade edilmektedir (Dura, 2005).

#### 3.2. Veri Toplama Aşaması

##### 3.2.1. Stratejik Liderlik Ölçeği

Bu araştırmada veri toplama aracı olarak orijinali Florida Atlantic Üniversitesi'nde liderlik ve politika alanlarında araştırmalar yapan Pisapia (2006)'ya ait, Türkçe geçerlik ve güvenilirliği Uğurluoğlu (2007) tarafından yapılan ve Kılınçkaya (2013) tarafından düzenlenen Stratejik Liderlik Ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin kullanılabilmesi için araştırmacıdan gerekli izinler alınmıştır.

Stratejik Liderlik ile ilgili literatür taraması sonucunda daha önce yapılan

çalışmalarda kullanılan ölçekler değerlendirilmiştir. Bu değerlendirme sonucunda ölçek uyarlama çalışmasının, yeni bir ölçek geliştirmekten daha hızlı, kolay ve ekonomik olması nedeniyle bu araştırmanın amacına en uygun olarak kabul görülmüş ölçekler belirlenmiştir. Stratejik Liderlik ile ilgili alan yazın tarandığında “Stratejik Liderlik Ölçeği (SLÖ)” bu araştırmanın amacına en uygun ve en fazla uyum gösteren ölçek olarak görülmüştür. Stratejik Liderlik Ölçeği (SLÖ), Pisapia’nın stratejik liderlik kuramsal modeli temel alınarak oluşturulmuştur. Ölçek; dönüşümsel, yönetimsel, etik, politik ve iletişimsel uygulamalar olmak üzere beş boyut içermektedir.

Stratejik Liderlik Ölçeğinin Türkçe uyarlaması, güvenilirlik ve geçerlik analizleri Uğurluoğlu (2007) tarafından yapılmış olup, daha sonra Kılınçkaya (2013) tarafından uyarlanarak geliştirilmiştir. Ölçeğin uyarlama çalışmaları kapsamında Kılınçkaya (2013) tarafından geliştirilen ve 34 sorudan oluşan ölçek uygulanmıştır.

**Tablo 3.1.** Stratejik liderlik alt boyutları ve ölçekteki soru numarası

<b>Alt Boyutlar</b>	<b>Ölçek Soru Numaraları</b>
<b>Dönüşümsel Uygulamalar</b>	2, 13, 15, 18, 20, 22, 28
<b>Yönetimsel Uygulamalar</b>	5, 8, 14, 23, 27
<b>Etik Uygulamalar</b>	3, 6, 10, 11, 17, 21, 31
<b>Politik Uygulamalar</b>	4, 12, 16, 19, 25, 26, 30
<b>İletişimsel Uygulamalar</b>	1, 7, 9, 24, 29, 32, 33, 34

### **3.2.2. Minnesota İş Doyumu Ölçeği**

İş doyumunu ile ilgili yapılan literatür çalışması sonucunda yaygın olarak kullanılan ölçek Minnesota İş Doyumu Ölçeği olarak belirlenmiştir. Minnesota İş Doyumu Ölçeği 1967 yılında Weiss ve arkadaşları tarafından geliştirilmiştir.

Ölçeğin uzun formu (orijinali) 100 sorudan oluşmaktadır. Kısa formu ise içsel ve dışsal boyutlarını kapsayan 20 sorudan oluşmaktadır. Kısa formulu ölçek Baycan

tarafından 1985 yılında 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.

**Tablo 3.2.** Minnesota iş doyum alt boyutları ve ölçekteki soru numarası

		Ölçek Soru Numarası	Maddeler
<b>1.</b>	<b>Demografik Bilgiler</b>		8 Madde
<b>2.</b>	<b>İçsel Boyut</b>	1, 2, 3, 4, 7, 8, 9, 10, 11, 15, 16, 20	12 Madde
	<b>Dışsal Boyut</b>	5, 6, 12, 13, 14, 17, 18, 19	8 Madde

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.

Değerlendirmeler, tüm alt ölçeklerde toplanan soruların aritmetik ortalamaları göz önünde bulundurularak yapılmıştır (Yıldız ve ark. 2003).

Ölçeğin çalışmada kullanılabilmesi için araştırmadan gerekli izinler alınmıştır.

### **3.3. Kullanılan Yöntemler**

Veriler örneklem grubundan 2020 yılında, belirtilen ölçekler aracılığıyla toplanmıştır. Araştırmanın veri toplama işlemi Ordu İli Gençlik ve Spor İl, İlçe Müdürlükleri ve alt birimlerinde iletişime geçilen personeller aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. Ölçekler araştırmacı tarafından çoğaltılmış ve hazır hale getirilmiştir. Personele çalışmaya katkı sağlamalarının ve doğru bilgi vermelerinin önemi anlatılmış, ölçekler hakkında bilgi verilmiş ve sonrasında ölçekler uygulanmıştır. Ölçekler doldurulduktan sonra araştırmacı tarafından elden teslim alınmıştır.

### **3.4. Verilerin Analizi**

Veri dağılımının normalliği Kolmogorov-Smirnov Testi ile incelenmiştir. Parametrik verilerde ilişkisiz örneklem için T-Testi ve tek yönlü varyans analizi (one-way ANOVA), nonparametrik verilerde Mann Whitney-U ve Kruskal Wallis-H testi kullanılmıştır. Gruplararası ikili karşılaştırmalarda, parametrik veriler için Tukey testi, nonparametrik veriler için Bonferroni düzeltilmeli Mann Whitney-U testi kullanılmıştır. Yöneticilerin stratejik liderlik özellikleri ile çalışanların iş doyumları arasındaki ilişkiyi incelemek için Spearman's korelasyon analizi kullanılmıştır. Tüm istatistiksel analizlerde SPSS 25.0 istatistik paket programı kullanılmıştır. Tüm analizlerde istatistiksel anlamlılık düzeyi  $p < 0.05$  olarak kabul edilmiştir.

#### 4. BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde çalışanlara ait demografik bilgilerin ve ölçeklere verilen cevapların tanımlayıcı istatistikleri ile yapılan analiz sonuçlarının bulguları tablolar halinde açıklamalarla birlikte verilmiştir

**Tablo 4.1.** Çalışanların demografik özellikleri

		n	%
Cinsiyet	Erkek	181	62.4
	Kadın	109	37.6
Yaş	20-30	72	24.8
	31-40	140	48.3
	41-50	67	23.1
	51 ve Üzeri	11	3.8
Medeni Durum	Evli	205	70.7
	Bekar	85	29.3
	Yok	93	32.1
Çocuk Sayısı	1	70	24.1
	2	70	24.1
	3	45	15.5
	4 ve üzeri	12	4.1
Aylık Gelir (TL)	2000-3000	157	54.1
	3001-4000	103	35.5
	4001-5000	19	6.6
	5001 ve Üzeri	11	3.8
Eğitim Durumu	İlköğretim	30	10.3
	Ortaöğretim	143	49.3
	Ön Lisans- Lisans	110	37.9
	Lisansüstü	7	2.4
Kurumda Çalışma Süresi	0-1 yıl	36	12.4
	2-5 yıl	133	45.9
	6-10 yıl	105	36.2
	10 yıl ve üzeri	16	5.5
Müdürle Çalışma Süresi	0-1 yıl	77	26.6
	2-5 yıl	176	60.7
	6-10 yıl	33	11.4
	10 yıl ve üzeri	4	1.4

Tablo 4.1.'e göre çalışanların çoğunluğunu erkek çalışanların oluşturduğu görülmektedir. Katılım oranı %62.4 katılım sayısı 181. Kadın çalışanların oranı ise %37.6 sayısı 109 olarak belirlenmiştir. Yaş değişkenine bakıldığında ise 20-30 yaş arası çalışanların oranı %24.8 sayısı 72, 31-40 yaş arası çalışanların oranı %48.3 sayısı

140, 41-50 yaş arası çalışanların oranı %23.1 sayısı 67, 51 ve üzeri yaş arası çalışanların oranı %3.8 ve sayısı 11 olarak görülmektedir. Çalışanların medeni durumu incelendiğinde evli çalışanların oranı %70.7 ve sayısı 205, bekar çalışanların oranı %29.3 ve sayısı 85 olarak belirlenmiştir. Çalışanların çocuk sayısı incelendiğinde çocuğu olmayan çalışanların oranı %32.1 sayısı 93, 1 çocuklu çalışanların oranı %24.1 sayısı 70, 2 çocuklu çalışanların oranı %24.1 sayısı 70, 3 çocuklu çalışanların oranı %15.5 sayısı 45, 4 ve üzeri çocuk sahibi olan çalışanların oranı %4.1 ve sayısı 12 olarak görülmektedir. Çalışanların aylık gelir durumu incelendiğinde 2000-3000 ₺ geliri olan çalışanlar %54.1 oran ve 157 katılım sayısı ile büyük çoğunluğu oluşturduğu görülmektedir. 3001-4000 ₺ geliri olan çalışanların oranı %35.5 sayısı 103, 4001-5000 ₺ geliri olan çalışanların oranı %6.6 sayısı 19, 5001 ₺ ve üzeri geliri olan çalışanların oranı %3.8 ve sayısı 11 olarak belirlenmiştir. Çalışanların eğitim durumuna bakıldığında ise ilköğretim mezunu çalışan oranı %10.3 sayısı 30, ortaöğretim mezunu çalışan oranı %49.3 sayısı 143, ön lisans-lisans mezunu çalışan oranı %37.9 sayısı 110, lisansüstü mezunu çalışan oranı %2.4 sayısı ve sayısı 7 olarak görülmektedir. Çalışanların kurumda çalışma sürelerine bakıldığında 0-1 yıl hizmet veren çalışanların oranı %12.4 sayısı 36, 2-5 yıl hizmet veren çalışanların oranı %45.9 sayısı 133, 6-10 yıl hizmet veren çalışanların oranı %36.2 sayısı 105, 10 yıl üzeri hizmet veren çalışanların oranı %5.5 ve sayısı 16 olarak tespit edilmiştir. Çalışanların kurum müdürü ile çalışma süresi incelendiğinde 0-1 yıl hizmet veren çalışanların oranı %26.6 sayısı 77, 2-5 yıl hizmet veren çalışanların oranı %60.7 sayısı 176, 6-10 yıl hizmet veren çalışanların oranı %11.4 sayısı 33, 10 yıl üzeri hizmet veren çalışanların oranı %1.4 ve sayısı ise 4 olarak görülmektedir.

**Tablo 4.2.** İş doyumu ölçeği tanımlayıcı istatistikler

<b>BOYUT / İFADE</b>	<b>n</b>	<b>x</b>	<b>ss</b>
<b>İçsel Doyum</b>	<b>290</b>	<b>3.69</b>	<b>1.18</b>
1. Sürekli bir şeylerle meşgul olabilme imkânı	290	3.70	1.24
2. Tek başına çalışma imkânı	290	3.65	1.23
3. Zaman zaman farklı şeyler yapabilme imkânı	290	3.45	1.26
4. Toplumda bir yer edinme imkânı	290	3.87	1.08
7. Vicdanıma ters düşmeyen şeyleri yapabilme imkânı	290	3.82	1.18
8. Sürekli bir işe sahip olma imkânı	290	4.14	0.98
9. Başkaları için bir şeyler yapabilme imkânı	290	3.83	1.03
10. Başkalarına ne yapacaklarını söyleme imkânı	290	3.41	1.21
11. Yeteneklerimi kullanabilme imkânı	290	3.64	1.16
15. Kendi kararımı verme özgürlüğü	290	3.33	1.34
16. İş yaparken kendi yöntemlerimi deneme imkânı	290	3.50	1.32
20. İşimden elde ettiğim başarı duygusu	290	3.94	1.13
<b>Dışsal Doyum</b>	<b>290</b>	<b>3.66</b>	<b>1.21</b>
5. Yöneticimin elemanlarına karşı davranış tarzı	290	3.96	1.12
6. Yöneticimin karar verme konusundaki yeterliliği	290	4.00	1.08
12. Firma politikasını uygulama imkânı	290	3.87	1.11
13. Aldığım ücret	290	3.12	1.34
14. Bu işte ilerleme imkânım	290	3.01	1.47
17. Çalışma koşulları	290	3.82	1.21
18. Çalışma arkadaşlarımla birbiriyle anlaşması	290	4.09	1.08
19. Yaptığım iyi bir iş karşılığında aldığım övgü	290	3.46	1.29
<b>Genel Doyum</b>	<b>290</b>	<b>3.67</b>	<b>1.19</b>

Ölçeğin nötr doyum puanı 3.00'tür (Ne doyumlu ne de doyumсуuz). Ölçekten alınan doyum puanı 3.00'ten küçük olması iş doyumunun düşük olduğu sonucunu, 5.00'e ne kadar yakın ise iş doyumunu o kadar yüksek olduğu sonucunu vermektedir (Çam ve ark., 2005).

Tablo 4.2 incelendiğinde çalışanların genel iş doyumunu düzeyi ortalaması  $3.67 \pm 1.19$ , içsel doyum düzeyi ortalaması  $3.69 \pm 1.18$  ve dışsal doyum düzeyi ortalaması  $3.66 \pm 1.21$  olarak görülmektedir. Elde edilen bu değerler incelendiğinde çalışanların genel doyumunu, içsel doyumunu ve dışsal doyumunu “orta” düzeyin biraz üzerinde “yüksek” düzeye yakın olarak görülmektedir.

İçsel doyum boyutu incelendiğinde en yüksek ortalama puan 8 no.lu “Sürekli bir işe sahip olma imkânı” olarak görülmektedir.

Dışsal doyum boyutu incelendiğinde ise en yüksek ortalamalı puanlar 6 no.lu “Yöneticimin karar verme konusundaki yeterliliği” ve 18 no.lu “Çalışma arkadaşlarımla birbiriyle anlaşması” olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 4.3.** Stratejik liderlik ölçeği tanımlayıcı istatistikler

<b>Stratejik Liderlik</b>	n	x	ss
<b>Dönüşümsel Liderlik</b>	<b>290</b>	<b>3.77</b>	<b>1.11</b>
2. Görüşlerimizin şekillenmesinde bize yardımcı olur.	290	3.72	1.12
13. Lider olmamız için bizi cesaretlendirir.	290	3.38	1.32
15. Örgüt uzak hedeflerine bağlılığımız için bizi destekler.	290	3.86	1.08
18. Politikalar/stratejiler oluşturur.	290	3.98	0.98
20. Örgüt içinde paylaşılan hedefler oluşturmaya çalışır.	290	3.88	1.07
22. Fırsatları yakalamamızda bize yardımcı olur.	290	3.63	1.17
28. Paylaşılan bir vizyon oluşturmaya çalışır.	290	3.96	1.08
<b>Yönetimsel Liderlik</b>	<b>290</b>	<b>4.17</b>	<b>1.00</b>
5. Yapılan işlerin sonuçları ile ilgili bizlere sorumluluk verir.	290	4.09	0.96
8. İşlerin nasıl yapılacağına karar verir.	290	4.23	1.00
14. Kuralları ve politikaları uygulatır.	290	4.18	1.01
23. Verdiğimiz sözlerden bizi sorumlu tutar.	290	4.09	1.02
27. Örgüt içerisindeki emir konuta zincirine uymamızı ister.	290	4.29	1.01
<b>Etik Liderlik</b>	<b>290</b>	<b>3.94</b>	<b>1.10</b>
3. Bizlere karşı dürüsttür.	290	3.98	1.10
6. Doğru olanı yapmamız için bizi cesaretlendirir.	290	3.91	1.11
10. Görüşlerimizi dikkate alır ve görüşlerimize saygı duyar.	290	3.74	1.17
11. Çalışanların özel hayatına saygı duyar.	290	3.89	1.13
17. Örgüt ilkelerine dayanan kararlarından taviz vermez.	290	4.04	1.05
21. Örgüt çıkarlarını kendi şahsi çıkarlarının önünde tutar.	290	3.97	1.15
31. Karar alma süreçlerinde örgütün temel değerlerini vurgular.	290	4.06	0.99
<b>Politik Liderlik</b>	<b>290</b>	<b>3.68</b>	<b>1.15</b>
4. Etkili kişilerle dayanışma içindedir.	290	3.99	1.01
12. Örgüt dışından kurumlarla/insanlarla dayanışma içindedir.	290	4.05	1.04
16. Yardımlaşmayı ödüllendirir.	290	3.10	1.36
19. Yardımlaşmayı karşılıksız bırakmaz.	290	3.39	1.26
25. Yapılmasını istediği işlerin yerine getirilmesi için ödül koyar.	290	3.07	1.41
26. İşlerin yapılması üzerinde etkisi olan kişiler ile dayanışma içindedir.	290	4.02	1.06
30. Güce ve etkiye sahip kişilerle dayanışmayı sürdürür.	290	4.19	0.91
<b>İletişimsel Liderlik</b>	<b>290</b>	<b>3.85</b>	<b>1.12</b>
1. İşlerin tamamlanması için paylaşımda bulunmaya	290	3.66	1.13
7. Gerektiğinde bizden yardım ister.	290	3.62	1.21
9. Örgüt içindeki etkili kişilerle (müfettiş, yönetici vb) dayanışma içindedir.	290	4.04	1.12
24. Performansımızı/çalışmalarımızı izler/takip eder.	290	3.93	1.14
29. İşlerin yapılmasını sağlamak için örgüt içi bilgiyi kullanır.	290	3.98	1.06
32. Görüş ayrılıklarında bizimle müzakere eder.	290	3.65	1.20
33. Geniş insan grupları ile iletişim kurar.	290	4.11	1.05
34. Bizimle ilişkilerinde uzlaşmacı bir tavır sergiler.	290	3.88	1.12

Tablo 4.3. incelendiğinde çalışanların stratejik liderlik algısı ortalaması  $3.67 \pm 1.19$  olarak belirlenmiştir. Varılan bu sonuçlar neticesinde çalışanların stratejik liderlik algılarının “orta” düzeyin biraz üzerinde olduğu saptanmıştır.

Ayrıca çalışanların verdikleri cevaplarda en yüksek puan ortalamalı ifadelerin  $4.29 \pm 1.01$  ortalamaya sahip 27 no.lu “Örgüt içerisindeki emir konuta zincirine uymamızı ister” ifadesi ve  $4.23 \pm 1.00$  ortalamaya sahip 8 no.lu “İşlerin nasıl yapılacağına karar verir” ifadeleri olduğu görülmüştür. Bunun neticesinde söz konusu ifadelerin stratejik liderliğin beş alt boyutundan biri olan yönetimsel liderlik boyutunu yansıtmasından yola çıkarak, yöneticilerin uyguladıkları stratejik liderlik özelliklerinin çalışanlar üzerinde daha çok yönetimsel liderlik alt boyutunun etkisinin olduğunu söylememiz mümkündür.

**Tablo 4.4.** Cinsiyet değişkenine göre Mann Whitney-U Testi sonuçları

	Değişken	Cinsiyet	$\bar{x}$	ss	med.	Z	U	p
İş Doyumu	İçsel Doyum	Erkek	3.81	0.84	3.91	-3.126	7703	<b>.002*</b>
		Kadın	3.50	0.79	3.58			
		Toplam	3.69	0.84	3.83			
	Dışsal Doyum	Erkek	3.77	0.85	3.87	-2.417	8194	<b>.016*</b>
		Kadın	3.51	0.85	3.62			
		Toplam	3.67	0.86	3.75			
	Genel Doyum	Erkek	3.79	0.80	3.90	-2.944	7828	<b>.003*</b>
		Kadın	3.50	0.77	3.60			
		Toplam	3.68	0.80	3.72			
Stratejik Liderlik	Dönüşümsel Liderlik	Erkek	26.98	6.02	28.00	-2.121	8400	<b>.034*</b>
		Kadın	25.75	5.36	26.00			
		Toplam	26.52	5.80	27.00			
	Yönetimsel Liderlik	Erkek	20.95	3.88	22.00	-.627	9433	.531
		Kadın	20.84	3.53	22.00			
		Toplam	20.91	3.74	22.00			
	Etik Liderlik	Erkek	27.94	5.80	29.00	-1.399	8899	.162
		Kadın	27.21	5.42	28.00			
		Toplam	27.66	5.66	28.00			
	Politik Liderlik	Erkek	26.45	5.71	27.00	-2.464	8163	<b>.014*</b>
		Kadın	24.91	5.03	25.00			
		Toplam	25.87	5.50	26.00			
	İletişimsel Liderlik	Erkek	31.50	6.40	33.00	-2.078	8429	<b>.038*</b>
		Kadın	30.05	6.19	31.00			
		Toplam	30.96	6.35	32.00			

Tablo 4.4. ‘de çalışanların cinsiyetlerine ilişkin Mann Whitney-U Testinin sonuçları verilmiştir. Çalışanların cinsiyetlerine göre iş doyumunu alt boyutu puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmektedir ( $p < 0.05$ ). Çalışanların cinsiyetlerine göre stratejik liderlik alt boyutlarından dönüşümsel liderlik, politik liderlik ve iletişimsel liderlik puanları arasında istatistiksel olarak bir fark olduğu belirlenmiştir ( $p < 0.05$ ).

**Tablo 4.5.** Medeni durum değişkenine göre bağımsız örneklem T-Testi sonuçları

	Değişken	Medeni Durum	$\bar{x}$	ss	t	p
İş Doyumu	Dışsal Doyum	Evli	3.65	0.85	-.463	.672
		Bekar	3.70	0.87		
		Toplam	3.67	0.86		
Stratejik Liderlik	Dönüşümsel Liderlik	Evli	26.71	5.66	.256	.422
		Bekar	26.05	6.13		
		Toplam	20.91	3.74		
	Etik Liderlik	Evli	28.04	5.54	.251	.078
		Bekar	26.76	5.87		
		Toplam	27.66	5.66		

Tablo 4.5. ‘te çalışanların medeni durumlarına ilişkin Bağımsız Örneklem T-Testinin sonuçları verilmiştir. Çalışanların medeni durumlarına göre iş doyumunu alt boyutu olan dışsal doyum puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmadığı tespit edilmiştir ( $p > 0.05$ ). Çalışanların medeni durumuna göre stratejik liderlik alt boyutlarının puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir ( $p > 0.05$ ).

**Tablo 4.6.** Medeni durum değişkenine göre Mann Whitney-U Testi sonuçları

	Değişken	Medeni Durum	$\bar{x}$	ss	med.	Z	U	p
Stratejik Liderlik	İçsel Doyum	Evli	3.69	0.83	3.91	-.055	8676	.956
		Bekar	3.69	0.85	3.66			
		Toplam	3.69	0.84	3.83			
	Genel Doyum	Evli	3.67	0.79	3.80	-.135	8625	.893
		Bekar	3.70	0.82	3.60			
		Toplam	3.68	0.80	3.72			

**Tablo 4.6.** (Devam) Medeni durum değişkenine göre Mann Whitney-U Testi sonuçları

	Değişken	Medeni Durum	$\bar{x}$	ss	med.	Z	U	p
Stratejik Liderlik	Yönetimsel Liderlik	Evli	21.06	3.75	22.00	-1.289	7880	.197
		Bekar	20.54	3.73	22.00			
		Toplam	26.52	5.80	27.00			
	Politik Liderlik	Evli	26.00	5.28	26.00	-.580	8336	.562
		Bekar	25.57	6.03	25.00			
		Toplam	25.87	5.50	26.00			
	İletişimsel Liderlik	Evli	31.22	6.08	33.00	-.905	8125	.365
		Bekar	30.31	6.97	31.00			
		Toplam	30.96	6.35	32.00			

Tablo 4.6. 'da çalışanların medeni durumlarına ilişkin Mann Whitney-U Testinin sonuçları verilmiştir. Çalışanların medeni durumuna göre stratejik liderlik alt boyutlarının puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir ( $p>0.05$ ).

**Tablo 4.7.** Yaş değişkenine göre tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları

	Değişken	Yaş	$\bar{x}$	ss	f	p	Anlamlı Fark
İş Doyumu	Dışsal Doyum	20-30	3.50	0.81	1.424	.236	-
		31-40	3.72	0.87			
		41-50	3.76	0.91			
		51 ve Üzeri	3.52	0.46			
		Toplam	3.67	0.86			
	Genel Doyum	20-30	3.49	0.71	2.209	.087	-
		31-40	3.73	0.83			
		41-50	3.80	0.84			
		51 ve Üzeri	3.52	0.54			
Toplam	3.68	0.80					
Stratejik Liderlik	Dönüşümsel Liderlik	20-30	25.18	6.49	1.784	.150	-
		31-40	26.90	5.36			
		41-50	26.95	6.07			
		51 ve Üzeri	27.72	3.77			
		Toplam	26.52	5.80			
	Politik Liderlik	20-30	24.59	5.68	1.865	.136	-
		31-40	26.20	5.43			
		41-50	26.59	5.55			
		51 ve Üzeri	25.72	3.95			
Toplam	25.87	5.50					



Tablo 4.7. ‘de çalışanların yaş değişkenine göre tek yönlü varyans analizinin sonuçları verilmiştir. Çalışanların yaşlarına göre iş doyumuna bakıldığında dışsal doyum ve genel doyum puanları arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir ( $p>0.05$ ). Çalışanların yaşlarına göre stratejik liderlik alt boyutlarından dönüşümsel liderlik ve politik liderlik puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmemiştir ( $p>0.05$ ).

**Tablo 4.8.** Yaş değişkenine göre Kruskal Wallis-H Testi sonuçları

Değişken	Yaş	$\bar{x}$	ss	med.	H	p	Anlamlı Fark	
<b>İş Doyumu</b>	İçsel Doyum	20-30	3.48	0.76	3.41	9.176	<b>.027*</b>	1-3
		31-40	3.74	0.85	3.91			
		41-50	3.83	0.88	4.00			
		51 ve Üzeri	3.53	0.68	3.50			
		Toplam	3.69	0.84	3.83			
	Yönetimsel Liderlik	20-30	20.23	4.27	22.00	2.487	.478	-
31-40	21.15	3.50	22.00					
41-50	21.11	3.65	22.00					
51 ve Üzeri	20.90	3.67	21.00					
Toplam	20.91	3.74	22.00					
<b>Stratejik Liderlik</b>	Etik Liderlik	20-30	26.37	6.09	27.00	6.293	.098	-
		31-40	27.87	5.55	29.00			
		41-50	28.70	5.35	30.00			
		51 ve Üzeri	27.18	5.13	28.00			
		Toplam	27.66	5.66	28.00			
	İletişimsel Liderlik	20-30	29.00	7.28	31.50	6.855	.077	-
31-40	31.53	6.01	32.00					
41-50	31.83	5.90	27.00					
51 ve Üzeri	31.18	4.70	31.50					
Toplam	30.96	6.35	32.00					

Tablo 4.8. ‘de çalışanların yaş değişkenine göre Kruskal Wallis-H Testi sonuçları verilmiştir. Çalışanların yaşlarına göre iş doyumları arasında alt boyut olan içsel doyum puanları arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir ( $p<0.05$ ). Çalışanların yaşlarına göre stratejik liderlik alt boyutlarından yönetimsel liderlik, etik liderlik ve iletişimsel liderlik puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir ( $p>0.05$ ).

**Tablo 4.9.** Çocuk sayısı değişkenine göre tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları

	Değişken	Çocuk Sayısı	$\bar{x}$	ss	f	p	Anlamlı Fark
İş Doyumu	Dışsal Doyum	Yok	3.74	0.85	2.081	.083	-
		1	3.48	0.98			
		2	3.66	0.76			
		3	3.90	0.74			
		4 ve üzeri	3.39	0.96			
		Toplam	3.67	0.86			
Stratejik Liderlik	Genel Doyum	Yok	3.74	0.79	2.206	.069	-
		1	3.49	0.88			
		2	3.69	0.71			
		3	3.90	0.70			
		4 ve üzeri	3.50	0.97			
		Toplam	3.68	0.80			
	Politik Liderlik	Yok	25.72	6.06	1504	.201	-
		1	25.97	5.31			
		2	25.90	4.63			
		3	26.91	5.44			
		4 ve üzeri	22.58	6.48			
Toplam	25.87	5.50					

Tablo 4.9. 'da Çalışanların çocuk sayısına göre tek yönlü varyans analizinin sonuçları verilmiştir. Çalışanların çocuk sayısına göre iş doyumu puanlarına bakıldığında dışsal doyum ve genel doyum puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ( $p>0.05$ ). Çalışanların çocuk sayısına göre stratejik liderlik alt boyutlarından politik liderlik puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir ( $p>0.05$ ).

**Tablo 4.10.** Çocuk sayısı değişkenine göre Kruskal Wallis-H Testi sonuçları

	Değişken	Çocuk Sayısı	$\bar{x}$	ss	med.	H	p
<b>İş Doyumu</b>	İçsel Doyum	Yok	3.74	0.83	3.91	6.524	.163
		1	3.49	0.89	3.62		
		2	3.70	0.76	3.79		
		3	3.90	0.79	3.91		
		4 ve üzeri	3.56	1.04	3.95		
		Toplam	3.69	0.84	3.83		
<b>Stratejik Liderlik</b>	Dönüşümsel Liderlik	Yok	26.38	6.27	28.00	2.842	.585
		1	26.37	5.31	27.00		
		2	26.77	5.46	28.00		
		3	27.35	5.72	28.00		
		4 ve üzeri	23.83	7.03	23.00		
		Toplam	26.52	5.80	27.00		
<b>Stratejik Liderlik</b>	Yönetimsel Liderlik	Yok	20.72	4.00	22.00	1.472	.832
		1	21.38	3.14	22.00		
		2	20.92	3.54	22.00		
		3	21.11	3.61	22.00		
		4 ve üzeri	18.75	5.91	19.00		
		Toplam	20.91	3.74	22.00		
<b>Stratejik Liderlik</b>	Etikl Liderlik	Yok	27.26	6.05	28.00	1.768	.778
		1	27.90	5.11	28.50		
		2	27.98	5.42	29.00		
		3	28.20	5.61	28.00		
		4 ve üzeri	25.58	7.34	26.50		
		Toplam	27.66	5.66	28.00		
<b>Stratejik Liderlik</b>	İletişimsel Liderlik	Yok	30.44	7.09	32.00	4.006	.405
		1	31.05	6.23	32.00		
		2	32.07	5.33	33.00		
		3	31.00	5.99	31.00		
		4 ve üzeri	27.83	7.37	29.00		
		Toplam	30.96	6.35	32.00		

Tablo 4.10. 'da çalışanların çocuk sayısı değişkenine göre Kruskal Wallis-H Testi sonuçları verilmiştir. Çalışanların çocuk sayısına göre iş doyumları alt boyutu olan içsel doyum puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ( $p>0.05$ ). Çalışanların çocuk sayısına göre stratejik liderlik alt boyut puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir ( $p>0.05$ ).

**Tablo 4.11.** Aylık gelir düzeyi değişkenine göre Kruskal Wallis-H Testi sonuçları

Değişken	Aylık Gelir	$\bar{x}$	ss	med.	H	p	Anlamlı Fark	
Stratejik Liderlik	Yönetimsel Liderlik	2000-3000	20.82	3.61	22.00	13.15	<b>.004*</b>	1-4 2-4 3-4
		3001-4000	21.35	3.79	22.00			
		4001-5000	21.36	3.53	23.00			
		5001 ve Üzeri	17.09	3.83	19.00			
		Toplam	20.91	3.74	22.00			

Tablo 4.11. incelendiğinde çalışanların aylık gelir düzeyine göre stratejik liderlik alt boyutlarından yönetimsel liderlik puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmektedir ( $p < 0.05$ ).

**Tablo 4.12.** Aylık gelir düzeyi değişkenine göre tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları

Değişken	Aylık Gelir	$\bar{x}$	ss	f	p	Anlamlı Fark	
İş Doyumu	İçsel Doyum	2000-3000	3.52	0.84	6.146	<b>.001*</b>	1-2 1-3
		3001-4000	3.88	0.79			
		4001-5000	4.14	0.78			
		5001 ve Üzeri	3.55	0.72			
		Toplam	3.69	0.84			
	Dışsal Doyum	2000-3000	3.42	0.86	12.96	<b>.001*</b>	1-2 1-3 3-4
		3001-4000	3.97	0.75			
		4001-5000	4.21	0.66			
		5001 ve Üzeri	3.38	0.80			
		Toplam	3.67	0.86			
Genel Doyum	2000-3000	3.48	0.80	9.636	<b>.001*</b>	1-2 1-3	
	3001-4000	3.92	0.73				
	4001-5000	4.17	0.70				
	5001 ve Üzeri	3.48	0.61				
	Toplam	3.68	0.80				
Stratejik Liderlik	Dönüşümsel Liderlik	2000-3000	25.40	5.51	7.959	<b>.001*</b>	1-2 2-4 3-4
		3001-4000	28.19	5.77			
		4001-5000	28.89	5.50			
		5001 ve Üzeri	22.72	5.36			
		Toplam	26.52	5.80			
	Etik Liderlik	2000-3000	27.12	5.49	3.967	<b>.009*</b>	2-4 3-4
		3001-4000	28.50	5.77			
		4001-5000	29.84	4.99			
		5001 ve Üzeri	23.81	5.91			
		Toplam	27.66	5.66			

**Tablo 4.12.** (Devam) Aylık gelir düzeyi değişkenine göre tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları

Değişken	Aylık Gelir	$\bar{x}$	ss	f	p	Anlamlı Fark
Politik Liderlik	2000-3000	24.93	5.06	5.873	<b>.001*</b>	1-2 1-3 3-4
	3001-4000	27.08	5.72			
	4001-5000	28.63	5.44			
	5001 ve Üzeri	23.27	6.18			
	Toplam	25.87	5.50			
İletişimsel Liderlik	2000-3000	30.03	6.21	6.023	<b>.001*</b>	1-2 2-4
	3001-4000	32.62	5.99			
	4001-5000	32.31	6.22			
	5001 ve Üzeri	26.27	7.81			
	Toplam	30.96	6.35			

Tablo 4.12. 'de çalışanların aylık gelir durumu değişkenine göre tek yönlü varyans analizinin sonuçları verilmiştir. Çalışanların aylık gelir düzeyine göre iş doyumunu alt boyutlarının puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmektedir ( $p < 0.05$ ). Çalışanların aylık gelir durumuna göre stratejik liderlik alt boyutlarının puanları arasında istatistiksel anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir ( $p < 0.05$ ).

**Tablo 4.13.** Eğitim durumu değişkenine göre tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları

Değişken	Eğitim Durumu	$\bar{x}$	ss	f	p	Anlamlı Fark
İçsel Doyum	İlköğretim	3.75	0.77	1.661	.176	-
	Ortaöğretim	3.59	0.86			
	Ön Lisans- Lisans	3.81	0.83			
	Lisansüstü	3.46	0.62			
	Toplam	3.69	0.84			
İş Doyumu	İlköğretim	3.61	0.73	3.366	.059	-
	Ortaöğretim	3.58	0.86			
	Ön Lisans- Lisans	3.84	0.86			
	Lisansüstü	3.03	0.74			
	Toplam	3.67	0.86			
Genel Doyum	İlköğretim	3.69	0.71	2.414	.067	-
	Ortaöğretim	3.59	0.82			
	Ön Lisans- Lisans	3.82	0.79			
	Lisansüstü	3.29	0.47			
	Toplam	3.68	0.80			

**Tablo 4.13.** (Devam) Eğitim durumu değişkenine göre tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları

Değişken	Eğitim Durumu	$\bar{x}$	ss	f	p	Anlamlı Fark
Dönüşümsel Liderlik	İlköğretim	25.76	5.27	3.741	<b>.012*</b>	3-4
	Ortaöğretim	26.09	6.04			
	Ön Lisans- Lisans	27.61	5.42			
	Lisansüstü	21.28	5.28			
	Toplam	26.52	5.80			
Yönetimsel Liderlik	İlköğretim	20.30	3.57	4.731	<b>.003*</b>	1-4 2-4
	Ortaöğretim	20.93	3.86			
	Ön Lisans- Lisans	21.35	3.44			
	Lisansüstü	16.14	3.84			
	Toplam	20.91	3.74			
Etik Liderlik	İlköğretim	27.90	4.74	3.248	<b>.022*</b>	3-4
	Ortaöğretim	27.36	5.89			
	Ön Lisans- Lisans	28.37	5.38			
	Lisansüstü	21.85	6.20			
	Toplam	27.66	5.66			
Politik Liderlik	İlköğretim	25.53	4.81	2.207	.087	-
	Ortaöğretim	25.69	5.70			
	Ön Lisans- Lisans	26.50	5.30			
	Lisansüstü	21.28	5.93			
	Toplam	25.87	5.50			

Tablo 4.13. 'te çalışanların eğitim durumuna ilişkin tek yönlü varyans analizinin sonuçları belirtilmiştir. Çalışanların eğitim durumuna göre iş doyumunu alt boyutlarının puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark görülmemiştir ( $p>0.05$ ). Çalışanların eğitim durumuna göre stratejik liderlik alt boyutlarından dönüşümsel liderlik, yönetimsel liderlik ve etik liderlik puanları arasında anlamlı bir farka rastlanmıştır ( $p<0.05$ ), politik liderlik puanları arasında fark görülmemiştir ( $p>0.05$ ).

**Tablo 4.14.** Eğitim durumu değişkenine göre Kruskal Wallis-H Testi sonuçları

Değişken	Eğitim Durumu	$\bar{x}$	ss	med.	H	p
Stratejik Liderlik	İlköğretim	30.10	6.22	32.00	6.501	.090
	Ortaöğretim	30.90	6.31	32.00		
	Ön Lisans- Lisans	31.65	6.21	33.00		
	Lisansüstü	25.00	7.74	24.00		
	Toplam	30.96	6.35	32.00		

Tablo 4.14. ‘te çalışanların eğitim durumu değişkenine göre Kruskal Wallis-H Testi sonuçları verilmiştir. Çalışanların eğitim durumuna göre stratejik liderlik alt boyutlarından iletişimsel liderlik puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir ( $p>0.05$ ).

**Tablo 4.15.** Kurumda çalışma süresi değişkenine göre Kruskal Wallis-H Testi sonuçları

Değişken	Kurumda Çalışma Süresi	$\bar{x}$	ss	med.	H	p
Stratejik Liderlik	0-1 yıl	25.41	6.44	27.00	6.516	.089
	2-5 yıl	28.36	5.07	29.00		
	6-10 yıl	27.39	6.01	28.00		
	10 yıl üzeri	28.81	5.08	28.50		
	Toplam	27.66	5.66	28.00		

Tablo 4.15. ‘te çalışanların kurumda çalışma süresi değişkenine göre Kruskal Wallis-H Testi sonuçları verilmiştir. Çalışanların kurumda çalışma süresine göre stratejik liderlik alt boyutlarından etik liderlik puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir ( $p>0.05$ ).

**Tablo 4.16.** Kurumda çalışma süresi değişkenine göre tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları

Değişken	Kurumda Çalışma Süresi	$\bar{x}$	ss	f	p	Anlamlı Fark
İş Doyumu	0-1 yıl	3.57	0.67	1.274	.283	-
	2-5 yıl	3.76	0.82			
	6-10 yıl	3.61	0.93			
	10 yıl üzeri	3.93	0.51			
	Toplam	3.69	0.84			
Dışsal Doyum	0-1 yıl	3.51	0.70	1.713	.165	-
	2-5 yıl	3.78	0.85			
	6-10 yıl	3.57	0.94			
	10 yıl üzeri	3.74	0.58			
	Toplam	3.67	0.86			

**Tablo 4.16.** (Devam) Kurumda çalışma süresi değişkenine göre tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları

	Değişken	Kurumda Çalışma Süresi	$\bar{x}$	ss	f	p	Anlamlı Fark
İş Doyumu	Genel Doyum	0-1 yıl	3.55	0.59	1.519	.210	-
		2-5 yıl	3.77	0.79			
		6-10 yıl	3.59	0.89			
		10 yıl üzeri	3.85	0.50			
		Toplam	3.68	0.80			
Stratejik Liderlik	Dönüşümsel Liderlik	0-1 yıl	24.66	5.97	1.713	.165	-
		2-5 yıl	26.89	5.46			
		6-10 yıl	26.47	6.25			
		10 yıl üzeri	27.87	4.48			
		Toplam	26.52	5.80			
Stratejik Liderlik	Yönetimsel Liderlik	0-1 yıl	19.25	4.44	2.994	<b>.031*</b>	1-2
		2-5 yıl	21.27	3.37			
		6-10 yıl	21.09	3.85			
		10 yıl üzeri	20.43	3.63			
		Toplam	20.91	3.70			
Stratejik Liderlik	Politik Liderlik	0-1 yıl	24.00	6.02	2.835	.296	-
		2-5 yıl	26.60	5.11			
		6-10 yıl	25.39	5.76			
		10 yıl üzeri	27.25	4.64			
		Toplam	25.87	5.50			
Stratejik Liderlik	İletişimsel Liderlik	0-1 yıl	28.05	7.41	3.271	<b>.022*</b>	1-2
		2-5 yıl	31.52	5.99			
		6-10 yıl	31.00	6.44			
		10 yıl üzeri	32.56	4.54			
		Toplam	30.96	6.35			

Tablo 4.16. 'da çalışanların kurumda çalışma süreleri değişkenine ilişkin tek yönlü varyans analizinin sonuçları belirtilmiştir. Çalışanların kurumda çalışma süresine göre iş doyumu alt boyutlarının puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ( $p>0.05$ ). Çalışanların kurumda çalışma sürelerine göre stratejik liderlik alt boyutlarından yönetimsel liderlik ve iletişimsel liderlik puanları arasında anlamlı bir fark görülmüş olup ( $p<0.05$ ), diğer alt boyutlar dönüşümsel liderlik ve politik liderlik puanları arasında fark tespit edilmemiştir ( $p>0.05$ ).



**Tablo 4.17.** Müdür ile çalışma süresi değişkenine göre Kruskal Wallis-H Testi sonuçları

Değişken	Müdürle Çalışma Süresi	$\bar{x}$	ss	med.	H	p	Anlamlı Fark
İş Doyumu	0-1 yıl	3.69	0.74	3.83	15.05	<b>.002*</b>	1-3 2-3
	2-5 yıl	3.60	0.88	3.66			
	6-10 yıl	4.19	0.67	4.25			
	10 yıl üzeri	3.43	0.47	3.45			
	Toplam	3.69	0.84	3.83			
Dönüşümsel Liderlik	0-1 yıl	25.48	5.40	26.00	9.889	<b>.020*</b>	1-3
	2-5 yıl	26.55	5.83	28.00			
	6-10 yıl	28.81	6.28	32.00			
	10 yıl üzeri	26.00	3.36	26.00			
	Toplam	26.52	5.80	27.00			
Yönetimsel Liderlik	0-1 yıl	20.14	3.81	21.00	3.168	<b>.007*</b>	1-3
	2-5 yıl	21.05	3.78	22.00			
	6-10 yıl	22.24	3.01	24.00			
	10 yıl üzeri	18.50	3.51	18.50			
	Toplam	20.91	3.74	22.00			
Stratejik Liderlik	0-1 yıl	26.96	5.66	28.00	12.12	.122	-
	2-5 yıl	27.70	5.61	29.00			
	6-10 yıl	29.39	5.71	31.00			
	10 yıl üzeri	25.50	6.75	27.00			
	Toplam	27.66	5.66	28.00			
Politik Liderlik	0-1 yıl	25.27	5.29	26.00	7.850	<b>.019*</b>	1-3 2-3
	2-5 yıl	25.67	5.52	26.00			
	6-10 yıl	28.39	5.63	29.00			
	10 yıl üzeri	25.75	2.98	26.00			
	Toplam	25.87	5.50	26.00			
İletişimsel Liderlik	0-1 yıl	29.75	6.41	31.00	8.371	.081	
	2-5 yıl	31.06	6.21	32.00			
	6-10 yıl	33.12	6.73	35.00			
	10 yıl üzeri	31.75	5.43	33.50			
	Toplam	30.96	6.35	32.00			

Tablo 4.17.'de çalışanların müdürle çalışma süreleri değişkenine ilişkin Kruskal Wallis-H Testi sonuçları belirtilmiştir. Çalışanların müdürle çalışma süresine göre iş doyumu alt boyutu olan içsel doyum puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmiştir ( $p < 0.05$ ). Çalışanların müdürle çalışma sürelerine göre stratejik liderlik alt boyutlarından dönüşümsel liderlik, yönetimsel liderlik ve politik liderlik puanları arasında istatistiksel anlamlı bir farka rastlanmıştır ( $p < 0.05$ ). Diğer alt boyutlar olan etik liderlik ve iletişimsel liderlik puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmemiştir ( $p > 0.05$ ).

**Tablo 4.18.** Müdür ile çalışma süresi değişkenine göre tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları

Değişken	Müdürle Çalışma Süresi	$\bar{x}$	ss	f	p	Anlamlı Fark	
İş Doyumunu	Dışsal Doyum	0-1 yıl	3.61	0.84	1.800	.147	-
		2-5 yıl	3.65	0.87			
		6-10 yıl	3.96	0.83			
		10 yıl üzeri	3.25	0.22			
		Toplam	3.67	0.86			
	Genel Doyum	0-1 yıl	3.66	0.73	3.652	<b>.013*</b>	1-3 2-3 3-4
		2-5 yıl	3.62	0.84			
		6-10 yıl	4.10	0.66			
		10 yıl üzeri	3.36	0.20			
		Toplam	3.68	0.80			

Tablo 4.18.'de çalışanların müdürle çalışma süresi değişkenine göre tek yönlü varyans analizi sonuçları verilmiştir. Çalışanların müdürle çalışma süresine göre iş doyumunu puanlarına bakıldığında genel doyum puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmiş ( $p < 0.05$ ), dışsal doyum puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark görülmemiştir ( $p > 0.05$ ).

**Tablo 4.19.** Dönüşümsel liderlik ve iş doyumunu alt boyutları korelasyon analizi sonuçları

		İçsel Doyum	Dışsal Doyum	Genel Doyum
Dönüşümsel Liderlik	r	.570	.648	.639
	p	<b>.001*</b>	<b>.001*</b>	<b>.001*</b>

Tablo 4.19. 'a göre yapılan korelasyon analizi sonucu incelendiğinde dönüşümsel liderlik ile içsel doyum, dışsal doyum ve genel doyum puanları arasında anlamlı ve "orta" düzeyde pozitif bir ilişki olduğu görülmüştür ( $p < 0.05$ ).

**Tablo 4.20.** Yönetimsel liderlik ve iş doyumunu alt boyutları korelasyon analizi sonuçları

		İçsel Doyum	Dışsal Doyum	Genel Doyum
Yönetimsel Liderlik	r	.403	.419	.435
	p	<b>.001*</b>	<b>.001*</b>	<b>.001*</b>

Tablo 4.20. 'ye göre yapılan korelasyon analizi sonucu incelendiğinde yönetimsel liderlik ile içsel doyum, dışsal doyum ve genel doyum puanları arasında anlamlı ve "orta" düzeyde pozitif bir ilişki olduğu görülmüştür ( $p < 0.05$ ).

**Tablo 4.21.** Etik liderlik ve iş doyumunu alt boyutları korelasyon analizi sonuçları

		İçsel Doyum	Dışsal Doyum	Genel Doyum
Etik Liderlik	r	.557	.614	.617
	p	<b>.001*</b>	<b>.001*</b>	<b>.001*</b>

Tablo 4.21.'e göre yapılan korelasyon analizi sonucu incelendiğinde etik liderlik ile içsel doyum, dışsal doyum ve genel doyum puanları arasında anlamlı ve "orta" düzeyde pozitif bir ilişki olduğu görülmüştür ( $p < 0.05$ ).

**Tablo 4.22.** Politik liderlik ve iş doyumunu alt boyutları korelasyon analizi sonuçları

		İçsel Doyum	Dışsal Doyum	Genel Doyum
Politik Liderlik	r	.651	.714	.719
	p	<b>.001*</b>	<b>.001*</b>	<b>.001*</b>

Tablo 4.22. 'ye göre yapılan korelasyon analizi sonucu incelendiğinde politik liderlik ile içsel doyum puanları arasında anlamlı ve "orta" düzeyde pozitif bir ilişki

olduğu, politik liderlik ile dışsal ve genel doyum puanları arasında ise ‘‘yuksek’’ duzeyde pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ( $p < 0.05$ ).

**Tablo 4.23.** İletişimsel liderlik ve iş doyumunu alt boyutları korelasyon analizi sonuçları

		İçsel Doyum	Dışsal Doyum	Genel Doyum
İletişimsel Liderlik	r	.559	.640	.628
	p	.001*	.001*	.001*

Tablo 4.23. ‘e göre yapılan korelasyon analizi sonucu incelendiğinde iletişimsel liderlik ile içsel doyum, dışsal doyum ve genel doyum puanları arasında anlamlı ve ‘‘orta’’ duzeyde pozitif bir ilişki olduğu görülmüştür ( $p < 0.05$ ).

## 5. TARTIŞMA

Bu çalışmada Ordu ve Spor İl ve İlçe Müdürlüklerinde görev yapmakta olan 290 çalışanın katılımıyla spor yöneticilerinin stratejik liderlik özellikleri ile çalışanların iş doyumunu arasındaki ilişki değerlendirilmiştir.

Stratejik liderlik ve stratejik yönetim günümüzde üzerinde çokça araştırma yapılan alanlardan birisi haline gelmiştir. Gelişen ve değişen dünya şartları kurumları ve örgütleri kısa ve uzun vadede planlar yapmak zorunda bırakmıştır. Bu planlar ileride karşılaşılabilecek zorlukları ve problemleri çözüme odaklı olmalıdır. Bu planlar için strateji geliştirecek olan örgüt ve kurumlar eski ve yeteneği zayıflamış liderler yerine yeni ve çağa ayak uydurmuş liderler arayışına girmektedir. Bununla birlikte stratejik liderlere zemin hazırlanmıştır. Stratejik yönetim ve stratejik liderliğin bu denli önem kazanmasıyla birlikte kurumlar ve örgütler yeniden yapılanmaya gitmiş ve köklü değişiklikler yapmıştır. Bu değişikliklerden en fazla etkilenen kısım ise çalışan personeller olmuştur. Çalışan personellerin verimleri ve performansları değişen şartlarla paralellik kazanmıştır. Çalışanların iş doyumları bu noktada önem arz etmektedir. Stratejik liderlik özelliği ve iş doyumunu bu anlamda kurumlar ve örgütler için birbirini etkileyen iki farklı faktör olmuştur.

Literatür incelendiğinde, stratejik liderlik ve iş doyumunu ile ilgili çalışmaları görmek mümkündür. Ancak spor yöneticilerinin stratejik liderlik özellikleri ile çalışanların iş doyumunu arasındaki ilişkiyi değerlendirecek çalışmaya rastlanmamıştır. Bu bağlamda çalışmanın amacı spor yöneticilerinin stratejik liderlik özelliklerinin çalışanların iş doyumunu üzerine herhangi bir etkisinin olup olmadığı, olduysa hangi düzeyde etkilediğini değerlendirmektir.

Literatüre bakıldığında, Taşdemir (2017)'in havayolları ile yaptığı bir çalışmada stratejik liderlik davranışı ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Koç (2019), Bulut (2019), Tın (2010) ve Kurudirek (2014)'in gençlik hizmetleri ve spor müdürlüklerin de yaptıkları çalışmalarda bu çalışmayla benzerlik göstermektedir.

Cinsiyet gruplarına göre stratejik liderliğin ve iş doyumunun her alt boyutları için yapılan analizler sonucun da istatistiksel olarak anlamlı bir farka rastlanmıştır ( $p < 0.05$ ) (Tablo 4.4.). Başka bir deyişle, stratejik liderlik ile çalışanların iş doyumunu düzeyleri arasında cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık olduğu tespit

edilmiştir. Bu durum, yöneticilerin stratejik liderlik özelliklerinin çalışanların iş doyumunu etkilemesinde cinsiyetin önemli bir değişken olduğunu göstermektedir. Akpınar (2010) yaptığı çalışmada iş doyumunun kadınları ve erkekleri farklı etkilediğini ve istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğunu belirtmiştir. Akpınar (2010) yaptığı çalışmadaki elde ettiği bulgular bu çalışmayla benzerlik göstermektedir. Kiliç, Efeoğlu, Mımaroğlu ve Özgen (2008) yaptığı çalışmada erkeklerin kadınlara göre iş tatmin düzeyleri daha yüksektir sonucuna ulaşmıştır. Bu durumda erkekler ile kadınlar arasında iş doyumunu düzeyi açısından farklılık olduğu görülmektedir. Buna müteakiben Kılınç (2012), Bulut (2019), Yağız (2003), Koç (2019), Bozkurt ve Bozkurt (2008) yaptıkları çalışmalarda iş doyumunu ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir fark olmadığını tespit etmişlerdir. Elde edilen bu bulgular ise bu çalışmayla benzerlik göstermemektedir. Cevahircioğlu (2017) yaptığı çalışmada stratejik liderlik ile cinsiyet değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farka rastlamamıştır.

Çalışanların medeni durumuna göre stratejik liderlik ve iş doyumunun alt boyut puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farka rastlanmamıştır ( $p>0.05$ ) (Tablo 4.5.). Bu durum hem stratejik liderlik hem de iş doyumunun medeni durum değişkeni göz önüne alındığında herhangi bir etkisinin olmadığını göstermektedir. Ergen (2011) yaptığı çalışmada stratejik liderlik ile medeni durum arasında anlamlı bir farka rastlamıştır. Şahin (2019)'in eğitim kurumlarında öğretmenler ile yaptığı çalışmada iş doyumunu ile medeni durum değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit etmemiştir. Hassoy (2019) bir devlet hastanesinde yaptığı çalışmada medeni durum değişkeni ile iş doyumunu arasında anlamlı fark olmadığını sonucuna ulaşmıştır. Hassoy (2019) ve Şahin (2020) yaptığı çalışmadaki elde ettiği bulgular iş doyumunu ve medeni durum arasındaki ilişki ele alındığında bu çalışmadaki bulguları destekler niteliktedir. Tetik (2014) ve Bozkır (2015) yaptıkları çalışmalarda stratejik liderlik alt boyutu olan dönüşümcü liderlik ve medeni durum arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark görmüştür. Literatürdeki çalışmalar bu çalışmayla stratejik liderlik ve medeni durum arasındaki ilişki ele alındığında benzerlik göstermemektedir.

Yaş gruplarına göre yapılan ANOVA ve Kruskal Wallis-H analizleri sonucunda çalışanların yaşlarına göre iş doyumunu alt boyutu olan içsel doyum puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farka rastlanmıştır ( $p<0.05$ ). Çalışanların yaşlarına göre stratejik liderlik alt boyutlarının puanları arasında istatistiksel olarak bir fark tespit

edilmemiştir ( $p>0.05$ ). Elde edilen bu bulgular neticesinde çalışanların yaş gruplarının içsel doyumlarını etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. (Tablo 4.7., Tablo 4.8.). Literatür incelendiğinde Koç (2019)'un yaptığı çalışmada yaş ile birlikte iş doyumunun da arttığından bahsetmektedir. Aydın ve Kutlu (2001), Yürümezoğlu (2007) ve Rençber (2012) yaptıkları çalışmalarda yaşın artışıyla iş doyumunun artışında paralellik olduğunu tespit etmişlerdir. Literatürdeki çalışmalar incelendiğinde iş doyumunu ve yaş değişkeni arasındaki ilişki ele alındığında bu çalışmadaki bulgularla benzerlik göstermektedir. Ergen (2011) ve Kaynak (2011) yaptığı çalışmada stratejik liderlik ile yaş arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığını tespit etmiştir. Brown ve diğerleri (2005), Uğurlu (2009), Kalshoven ve diğerleri (2011) yaptıkları çalışmada çalışanların yaşları ile stratejik liderlik alt boyutu olan etik liderlik arasında anlamlı farka rastlamamıştır. Literatürden elde edilen bulgular bu çalışmanın bulgularıyla örtüşmektedir.

Yapılan ANOVA ve Kruskal Wallis-H analizleri sonucunda çocuk sayısına göre iş doyumunu alt boyutlarının puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmemiştir ( $p>0.05$ ) Çocuk sayısına göre stratejik liderlik alt boyut puanları arasındaki analiz sonucu incelendiğinde herhangi bir fark tespit edilmemiştir ( $p>0.05$ ) (Tablo 4.9., Tablo 4.10.). Elde edilen bu bulgular iş doyumunu açısından çocuk sahibi olanlar ve çocuk sahibi olmayanlar arasında anlamlı bir farkın olmadığı yönündedir. Rençber (2012), Güleç (2009), Aksayan (1990), Kaplanoğlu (2007), Durmuş ve Günay (2007) yaptıkları çalışmalarda çocuk sayısı ile iş doyumunu arasında bir farklılık tespit etmediklerini göstermiştir. Bahsi geçen çalışmalardaki bulgular ile bu çalışmadaki bulgular, çocuk sayısı ile iş doyumunu arasındaki ilişki bağlamında benzerlik göstermektedir.

Yapılan çalışmanın ANOVA ve Kruskal Wallis-H analizleri neticesinde aylık gelir düzeyine göre stratejik liderlik alt boyutları ve iş doyumunu alt boyutlarının puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu bulunmuştur ( $p<0.05$ ) (Tablo 4.11., Tablo 4.12.). Hassoy (2019) çalışmasında geliri giderinden fazla olan çalışanların, geliri giderinden az olan çalışanlara kıyasla iş doyumlarının daha yüksek olduğunu tespit etmiştir. Kaya ve Oğuzöncül (2016) sağlık çalışanları üzerine yaptığı çalışmada gelir düzeyinin artmasıyla iş doyumunda arttığını saptamıştır. Aylaz ve ark. (2017), Tambağ ve ark. (2015) yaptıkları çalışmada gelir düzeyi yüksek olan çalışanların gelir

düzeiyi az olan çalışanlara göre iş doyumlarının daha yüksek olduğunu tespit etmişlerdir. Literatürdeki bu çalışmaların neticesinde elde edilen bulgular ile bu çalışmada elde edilen bulgular, gelir düzeyi ile iş doyumunu arasındaki anlamlılık ile benzerlik göstermektedir. Çalkın (2014) çalışmasında stratejik liderlik alt boyutu olan etik liderlik ile gelir düzeyi arasında anlamlı bir fark olduğunu tespit etmiştir. Bu bağlamda Çalkın (2014) çalışması ile bu çalışma benzerlik göstermektedir.

Çalışanların eğitim durumu ele alındığında (Tablo 4.13.) eğitim durumuna göre iş doyumunu alt boyutlarının puanları arasında istatistiksel olarak bir fark olmadığı tespit edilmiştir ( $p>0.05$ ). Stratejik liderlikte ise dönüşümsel liderlik, yönetsel liderlik ve etik liderlik alt boyutlarının puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmektedir ( $p<0.05$ ). Tablo 4.14.'e bakıldığında çalışanların eğitim durumlarına göre stratejik liderlik alt boyutu olan iletişimsel liderlik puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı gözlemlenmiştir ( $p>0.05$ ). Bu durumda çalışanların eğitim durumlarının iş doyumlarını etkilemediği sonucuna ulaşılabilmektedir. Toker (2007), Akpınar (2010), Çivik (2019) yaptıkları çalışmalarda eğitim durumunun iş doyumunu etkilemediği sonucuna varmışlardır. Bu noktada bahsi geçen çalışmalar ile bu çalışma eğitim durumuna göre iş doyumunu arasındaki fark bağlamında benzerlik taşımaktadır. Dilek (2005) ve Doğan (2007) çalışmalarında stratejik liderlik alt boyutu olan dönüşümcü liderlik ile eğitim durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farka rastlamıştır. Sevinç (2009) yaptığı çalışmada stratejik liderlik ile eğitim durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir sonuca ulaşmıştır. Bahsedilen bu bulgular bu çalışmadaki bulgularla benzerlik göstermektedir.

Yapılan analiz sonucunda çalışanların kurumlarındaki hizmet yılına göre stratejik liderlik alt boyutu etik liderlik puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ( $p>0.05$ ) (Tablo 4.15.). Tablo 4.16.'ya bakıldığında hizmet yılına göre stratejik liderlik alt boyutları olan yönetsel liderlik ve iletişimsel liderlik puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farka rastlanmıştır ( $p<0.05$ ). Hizmet yılına göre iş doyumunu alt boyutlarının puanlarına bakıldığında (Tablo 4.16.) istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir ( $p>0.05$ ). Elde edilen bulgular neticesinde hizmet yılının iş doyumuna etki etmediğini söylememiz mümkündür. Koç (2019) ve Tın (2010) yaptıkları çalışmalarda elde ettikleri



bulgularla, hizmet yılının iş doyum düzeyini etkilemediğini belirtmiştir. Rençber (2012) Batman ilindeki hastanelerde görev yapan yöneticilerin iş doyumları ile ilgili yaptığı çalışmada, mesleki yıl ile iş doyumunu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptamamıştır. Literatür incelendiğinde Güleç (2009) hastanede çalışan hemşirelerin iş doyumunu belirlemek amacıyla yapmış olduğu çalışmada hizmet yılının iş doyumunu etkilemediği sonucuna ulaşmıştır. Literatürdeki bahsedilen çalışmalarda elde edilen sonuçlar ile bu çalışmanın sonuçları paralellik göstermektedir. Kaynak (2011) yaptığı çalışmada stratejik liderlik ile hizmet yılı arasında anlamlı bir fark olmadığı tespit etmiştir. Bozkır (2015) çalışması incelendiğinde stratejik liderlik alt boyutu olan dönüşümcü liderlik ile çalışma süresi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. Literatürdeki bahsedilen çalışmalar ile bu çalışma arasında benzerlik görülmektedir.

Tablo 4.17. incelendiğinde çalışanların müdür ile çalışma sürelerine göre iş doyumunu alt boyutu olan içsel doyum puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark görülmüştür ( $p<0.05$ ). Çalışanların müdür ile çalışma sürelerine göre stratejik liderlik alt boyutları olan etik liderlik, yönetsel liderlik ve politik liderlik puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuş olup ( $p<0.05$ ), diğer alt boyutlar etik liderlik ve iletişimsel liderlik puanları arasında anlamlı fark tespit edilmemiştir ( $p>0.05$ ) (Tablo 4.17.). Tablo 4.18 incelendiğinde ise ANOVA analizi sonucuna göre çalışanların müdürle çalışma sürelerine göre iş doyumunu alt boyutu olan dışsal doyum puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir sonuç olmadığı ( $p>0.05$ ), genel doyum puanları arasında ise istatistiksel olarak anlamlılık tespit edilmiştir ( $p<0.05$ ). Ülker (2009), Tetik ve Köse (2015) yaptıkları çalışmada stratejik liderlik ve alt boyutları ile müdürle çalışma süresi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit etmiştir. Elde edilen bu bulgular bu çalışmayla benzerlik göstermektedir.

Araştırmada korelasyon analizi ile yöneticilerin stratejik liderlik özellikleri ile çalışanların iş doyum düzeyleri arasındaki ilişkinin pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir ( $p<0.05$ ). Yine korelasyon analizi incelendiğinde yöneticilerin stratejik liderlik özelliklerinin her alt boyutu ile çalışanların iş doyumlarının alt boyutları arasındaki ilişkinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir ( $p<0.05$ ). Bu bulgular doğrultusunda gençlik ve spor il, ilçe müdürlüklerinde görev yapan yöneticilerin stratejik liderlik özellikleri göstermesinin

çalışanların iş doyumlarına pozitif yönde etki ettiğini söylememiz mümkündür. Literatürdeki çalışmalar incelendiğinde Dümen (2008) tarafından yapılan çalışmada elde edilen bulgular doğrultusunda stratejik liderlik alt boyutu olan dönüşümsel liderliğin iş doyumuna olan etkisi yüksek düzeyde ve pozitif yönlü olarak incelenmiştir. Kurt (2010) dönüşümsel liderlik ve iş doyumunu arasındaki ilişkiyi incelemek üzere yaptığı çalışmada dönüşümsel liderlik ile iş doyumunu arasında pozitif bir etki olduğunu tespit etmiştir. Koçak ve Özudoğru (2015) tarafından yapılan çalışmada yöneticilerin liderlik davranışı göstermesinin çalışanlar üzerinde performans ve verim olarak pozitif bir etkisi olduğunu gözlemlemiştir. Başar ve Basım (2015) tarafından etik liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisini incelemek üzere yaptığı çalışmada, etik liderliğin iş doyumunu üzerinde pozitif bir etkisi olduğunu tespit etmiştir. Taş ve Önder (2010) eğitim kurumunda yaptığı çalışmada liderlik davranışı ve alt boyutlarının iş doyumunu pozitif yönde etkilediği ve istatistiksel olarak anlamlı sonuç olduğunu gözlemlemiştir. Gezici (2007), Karakoyunlu (2014) ve Taşdemir (2017) yaptıkları çalışmada stratejik liderlik ve alt boyutları ile iş doyumunu ve alt boyutları arasında farklılaşma olduğunu tespit etmiştir. Literatürden elde edilen bu bulgular neticesinde stratejik liderlik ve alt boyutları olan dönüşümsel liderlik, yönetimsel liderlik, etik liderlik, politik liderlik ve iletişimsel liderlik ile iş doyumunu ve alt boyutları olan içsel doyum, dışsal doyum ve genel doyum arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğunu söyleyebiliriz. Literatürdeki bahsi geçen çalışmalardan elde edilen bulgular ile bu çalışmadaki bulgular stratejik liderlik ve iş doyumunu arasındaki ilişki incelendiğinde benzerlik göstermektedir.

## 6. SONUÇ VE ÖNERİLER

### 6.1 Sonuçlar

Spor yöneticilerinin stratejik liderlik özellikleri ile çalışanların iş doyumu arasındaki ilişkiyi değerlendirmek amacıyla yapılan bu çalışma Ordu İli Gençlik ve Spor Müdürlüklerinde görev yapan 290 çalışan ile gerçekleştirilmiştir. Çalışanların demografik bilgileri Tablo 4.1.'de tanımlayıcı istatistikler şeklinde verilmiştir.

Tablo 4.1. incelendiğinde erkek çalışanların (n=181) kadın çalışanlara (n=109) göre daha fazla olduğu görülmektedir. Çalışanların yaş aralıklarına bakıldığında en fazla 31-41 yaş arası çalışan (n=140) olduğunu en az ise 51 ve üzeri yaş arası çalışan (n=11) olduğu görülmektedir. Tablo 4.1.'e bakıldığında 205 çalışanın evli, 85 çalışanın ise bekar olduğu görülmektedir. Çalışanların çocuk sayısına bakıldığında çocuk sahibi olmayan çalışanların (n=93) en yüksek, 4 ve üzeri çocuk sayısı olan çalışanların (n=12) ile en düşük olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların aylık gelir düzeyleri incelendiğinde 2000-3000 tl arası geliri olan çalışanların en yüksek (n=157), 5001 ve üzeri geliri olan çalışanların (n=11) en düşük olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Çalışanların eğitim durumu bulguları incelendiğinde en fazla ortaöğretim mezunu çalışan (n=143) olduğu, en az ise lisansüstü çalışan (n=7) olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların kurumda çalışma sürelerine bakıldığında en fazla 2-5 yıl arası hizmet vermiş olan çalışan (n=133) olduğu, en az ise 10 yıl ve üzeri hizmet vermiş çalışan (n=16) olduğu görülmektedir. Son olarak çalışanların kurum müdürleri ile çalışma süreleri incelendiğinde 2-5 yıl arası hizmet vermiş olan çalışanın (n=176) en fazla, 10 yıl ve üzeri hizmet veren çalışanın (n=4) ise en az olduğu tespit edilmiştir.

Çalışanların iş doyumları incelendiğinde (Tablo 4.2.) içsel doyumlarının 3.69, dışsal doyumlarının 3.66 ve genel doyumlarının 3.67 olduğu görülmektedir. Ölçeğin nötr puanı 3 olup, 5'e yaklaşması iş doyumunun yüksek olduğunu, 3'ten düşük olması iş doyumunun düşük olduğunu göstermektedir. Elde edilen bulgular neticesinde çalışanların iş doyumlarının orta düzeyde ve yüksek iş doyumuna yakın durumda olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Stratejik liderlik tanımlayıcı istatistik tablosuna bakıldığında (Tablo 4.3.) en yüksek puanın 4.17 ile yönetsel liderlik, en düşük puanın ise 3.68 ile politik liderlik

olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bulgular doğrultusunda çalışanların yöneticilerinin en fazla yönetimsel liderlik becerilerinden etkilendiği yorumu yapılabilir.

Tablo 4.4. incelendiğinde erkek çalışanların kadın çalışanlara göre iş doyumlarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Aynı tabloda erkek çalışanların stratejik liderlik algılarının kadın çalışanlara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir ( $p < 0.05$ ).

Tablo 4.5. ve Tablo 4.6. incelendiğinde çalışanların medeni durumlarının iş doyumları üzerinden bir etkisi olmadığı görülmüştür ( $p > 0.05$ ). Yine söz konusu tablolar incelendiğinde çalışanların medeni durumlarına göre stratejik liderlik alt boyutlarının puanlarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma olmadığı görülmüştür ( $p > 0.05$ ).

Tablo 4.7. ve Tablo 4.8. incelendiğinde çalışanların yaş gruplarına göre iş doyumları arasında içsel doyum alt boyutunda istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmüştür. ( $p < 0.05$ ). Tablolar incelendiğinde çalışanların yaş gruplarına göre stratejik liderlik alt boyut puanlarında istatistiksel olarak bir fark görülmemiştir ( $p > 0.05$ ).

Tablo 4.9. ve Tablo 4.10. incelendiğinde çalışanların ocuk sayısına göre iş doyumları ve stratejik liderlik alt boyutlarının puanlarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmemiştir ( $p > 0.05$ ).

Tablo 4.11. ve Tablo 4.12. incelendiğinde çalışanların aylık gelir düzeylerine göre iş doyumları ve stratejik liderlik alt boyutlarının puanlarına bakılmıştır. Elde edilen bulgular neticesinde aylık gelir düzeyine göre hem iş doyumunu hem de stratejik liderlik alt boyutlarının puanlarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir ( $p < 0.05$ ). Bunun sonucunda çalışanların maddi kazançlarının ve ekonomik durumlarının iş performanslarını etkilediği sonucuna ulaşılabilir.

Tablo 4.13. incelendiğinde çalışanların eğitim durumlarına göre iş doyumları arasında istatistiksel olarak farklılaşma olmadığı görülmektedir ( $p > 0.05$ ). Yine tabloya bakıldığında çalışanların eğitim durumlarına göre stratejik liderlik alt boyutları olan dönüşümsel liderlik, yönetimsel liderlik ve etik liderlik puanlarında istatistiksel olarak

anlamli fark olduğu görülmektedir ( $p < 0.05$ ). Tablo 4.14.'e bakıldığında çalışanların eğitim durumlarına göre stratejik liderlik alt boyutu olan iletişimsel liderlik puanında istatistiksel olarak anlamli bir fark tespit edilmemiştir ( $p > 0.05$ ).

Tablo 4.15. incelendiğinde çalışanların hizmet yıllarına göre stratejik liderlik alt boyutu olan etik liderlik puanında istatistiksel olarak bir fark olmadığı görülmektedir ( $p > 0.05$ ). Tablo 4.16.'da çalışanların kurumdaki hizmet yıllarına göre iş doyumunu alt boyutlarının puanlarında istatistiksel olarak anlamli bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir ( $p > 0.05$ ). Çalışanların hizmet yıllarına göre stratejik liderlik alt boyutlar olan yönetimsel liderlik ve iletişimsel liderlik puanlarında istatistiksel olarak anlamli bir fark olduğu görülmüştür ( $p < 0.05$ ).

Tablo 4.17. incelendiğinde çalışanların müdürleri ile çalışma sürelerine göre iş doyumunu alt boyutu olan içsel doyum puanında istatistiksel olarak anlamli bir fark olduğu görülmüştür ( $p < 0.05$ ). Tablodaki bulgular neticesinde çalışanların müdürleri ile çalışma süresine göre stratejik liderlik alt boyutları olan d nüşimsel liderlik, yönetimsel liderlik ve politik liderlik puanlarında istatistiksel olarak anlamli sonuca ulaşılmıştır ( $p < 0.05$ ). Tablo 4.18.'e bakıldığında çalışanların müdürleri ile çalışma sürelerine göre iş doyumunu alt boyutu olan dışsal doyum puanında anlamli bir fark tespit edilmemiş olup ( $p > 0.05$ ) genel doyum puanında istatistiksel olarak anlamli bir fark görülmüştür ( $p < 0.05$ ).

Yapılan araştırmanın korelasyon analizi sonuçlarına göre; spor yöneticilerinin stratejik liderlik özellikleri ile çalışanların iş doyumunu arasında pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamli bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ( $p < 0.05$ ). Stratejik liderlik ve iş doyumunu korelasyon tabloları incelendiğinde (Tablo 4.19., Tablo 4.20., Tablo 4.21., Tablo 4.22., Tablo 4.23.) stratejik liderlik her alt boyutu ile iş doyumunun her alt boyutu arasında orta düzeyde ve pozitif yönlü ilişki olduğunu görmekteyiz. Elde edilen bu bulgular neticesinde spor yöneticilerinin stratejik liderlik özellikleri göstermesinin çalışanların iş verimlerini yükseltmesinde ve iş doyumlarını artırmasında önemli bir etken olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Yapılan analizler sonucunda stratejik liderlik ile iş doyumunu arasında istatistiksel olarak anlamli bir fark olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.  zmen (2015) yaptığı çalışmada yöneticilerin liderlik özellikleri gösterme düzeyleri arttığı çalışanların iş tatminlerinin de arttığını

tespit etmiştir. Yine Karakoyunlu (2014), Taşdemir (2017), Kurt (2017) ve Dulkadir (2017) yaptıkları çalışmada yöneticilerin liderlik özelliklerini göstermesinin çalışanlarda iş doyumunu pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Literatürdeki bahsi geçen çalışmalar bu çalışmayı destekler niteliktedir.

## 6.2 Öneriler

Araştırma neticesinde stratejik liderliğin iş doyumunu üzerindeki etkisi elde edilen bulgularla görülmüştür. Bu durumda stratejik liderliğin hem örgütler ve kurumlarda hem de çalışanlar için önem arz ettiğini söylememiz mümkündür. Stratejik liderlik ve iş doyumunu ile ilgili yapılacak araştırma ve çalışmalar için faydalı olacağı düşünülen öneriler aşağıda verilmiştir:

- Yapılan araştırma birtakım kısıtlamalar nedeniyle Ordu ili gençlik ve spor müdürlüklerinde yapılmıştır. Daha sonraki yapılacak olan çalışmaların evren ve örnekleme daha geniş tutularak katılımcı sayısı artırılabilir.

- Yapılan araştırmanın sonucunda erkek çalışanların kadın çalışanlara göre iş doyumlarının daha yüksek olduğu görülmektedir (Tablo 4.4). Yine Tablo 4.4 incelendiğinde çalışanların iş doyumunu artmasında yönetsel liderliğin ön plana çıktığı görülmektedir. Bu durumda çalışanlar için yöneticilerin, yönetsel liderlik beceri düzeylerini geliştirmesi istenilebilir.

- Çalışmanın bulguları neticesinde en dikkat çeken tablo ise gelir düzeyleri ile iş doyumunu ve stratejik liderlik algıları arasındaki ilişki olmuştur (Tablo 4.11, Tablo 4.12). Bu durumda çalışanların gelir düzeyini hem iş doyumunu hem de stratejik liderlik algılarını etkilemektedir. Çalışanların iş doyumlarının ve iş performanslarının artması için gelir düzeylerinin tekrar kontrolden geçirilmesi önerilir.

- Stratejik liderliğin iş doyumuna etkisinin değerlendirildiği bu çalışmada gençlik ve spor il müdürlüklerinde görev yapmakta olan yöneticilerin stratejik liderlik özellikleri gösterip göstermediğine ilişkin bir çalışma yapılabilir.

- Stratejik liderliğin günümüz yaşam koşullarında örgütler ve kurumlar için ne kadar önemli olduğunu bilmekteyiz. Bu alanda daha sonra yapılacak çalışmalar için evren ve örnekleme Gençlik ve Spor Bakanlığı teşkilatlarında görev yapmakta olan yöneticileri de kapsayıp geniş kapsamlı çalışma yapılması faydalı olabilir.

## KAYNAKLAR

- Acar E. (2007). Uzmanlık alanında çalışmanın iş doyumuna etkisi, *Paradoks, Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi*, 3(2), S:254.
- Akgemci T. (2008). Stratejik Yönetim. Ankara: Gazi Kitabevi. S: 516.
- Akıncı Z. (2002). Turizm sektöründe iş tatminini etkileyen faktörler: beş yıldızlı konaklama işletmelerinde bir uygulama. *Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, 4, S:1-25.
- Akpınar S. (2010). Spor Federasyonlarında Çalışanların Sosyal Beceri, İş Doyumu ve Problem Çözme Yeterlilikleri Üzerinde Bir Araştırma, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara
- Aksayan S. (1990). Koruyucu ve Tedavi Edici Sağlık Hizmetlerinde Çalışan Hemşirelerin İş Doyumu Etkenlerinin İrdelenmesi, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Astar M, Bahadır E, Umutlu F. (2018). Örgütsel adaletin iş tatmini üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık etkisi. *FSM İlmî Araştırmalar İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi*, 11, S:121-136.
- Aşık D. (2010). Çalışanların iş doyumunu etkileyen bireysel ve örgütsel faktörler ile sonuçlarına ilişkin kavramsal bir değerlendirme. *Türk İdare Dergisi*, 467, S:31-51.
- Aşkın K. (2006). Çalışma Yaşamında Motivasyon. Bursa: Alfa Aktüel Yayınları. S:102
- Ataklı A, Dikmentaş E, Altınışik S. (2004). Üniversite hastanelerinde çalışan yönetici ve klinik sekreterlerinin iş doyumunu, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 23 (1), S:41-54.

- Aydın R, Kutlu Y (2001). Hemşirelerde iş doyumunu ve kişilerarası çatışma eğilimi ile ilgili değişkenler ve iş doyumunun çatışma eğilimi ile olan ilişkisini belirleme. *Cumhuriyet Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, 5(2), S:37-45
- Aydoğmuş C. (2011). Kişilik Özellikleri ile İş Tatmini İlişkisi Üzerinde Psikolojik Güçlendirme ve Dönüşümcü Liderlik Algısının Etkileri. Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Aylaz R, Aydoğmuş N, Yayan EH. (2017). Hemşirelerin iş doyumunu düzeylerinin belirlenmesi. *İnönü Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 6 (1), S:12-17.
- Barlı Ö. (2010). Davranış Bilimleri ve Örgütlerde Davranış. Genişletilmiş ve Geliştirilmiş (4.bs.). Erzurum: Aktif Yayıncılık.
- Barry WB. (1986). Strategic planning workbook for public and nonprofit organizations. *St Paul: Amberst Wilder Foundations*. 3 (1), 10-44.
- Bass BM. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision, *Organizational Dynamics*, 18(3), 9-31.
- Başar U, Basım, HN. (2015). Etik Liderliğin İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracı Rolü, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, 3. Örgütsel Davranış Kongresi, 6-7 Kasım 2015, Bildiriler Kitabı, S:117-122.
- Baysal AC, Tekarslan E. (2004). Davranış Bilimleri (4. bs.). İstanbul: Avcıol Basım Yayın.
- Baysal C, Tekarslan E. (1998). Davranış Bilimleri. İstanbul: Dönence Yayın.
- Berns SS. (1984). Jop Stisfaction and Conflict Management. Toronto: The Mosby Company.
- Besler S. (2004). İşletmelerde Stratejik Liderlik. İstanbul: Beta Yayınları.
- Bowman C, Asch D. (1992). Strategic Management. Newyork: McMillan Edu. Ltd.



- Bozkır HS. (2015). Dönüşümcü Liderlik ile İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Bozkurt Ö, Bozkurt İ. (2008). İş tatminini etkileyen işletme içi faktörlerin eğitim sektörü açısından değerlendirilmesine yönelik bir alan araştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 1-18.
- Brown M, Trevino L, Harrison D. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97 (2), 117-134.
- Bulut MG. (2019). Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerinde Çalışan Antrenörlerin Örgütsel Güven ve İş Doyumunun İncelenmesi. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Mustafa Kemal Üniversitesi, Hatay.
- Bülbül A. (2019). Gençlik ve Spor Bakanlığı Gençlik Liderlerinin “Lider Yönetici ve Gönüllülük” Davranışlarının Motivasyonel Faktörler Açısından İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.
- Cevahircioğlu B. (2017). Spor Yükseköğretim Kurumlarında Stratejik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinin İncelenmesi. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.
- Çalkın Ö. (2014). Otel Çalışanlarının Etik Lider Algılaması, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve İş Tatminiyle Demografik ve İstihdam Özellikleri Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi, Mustafa Kemal Üniversitesi, Hatay.
- Çam O, Akgün E, Gümüş AB, Bilge A, Keskin GÜ. (2005). Bir ruh sağlığı ve hastalıkları hastanesinde çalışan hekim ve hemşirelerin klinik ortamlarını değerlendirmeleri ile iş doyumları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Anadolu Psikiyatri Dergisi*, 6(2), S:213-220.
- Çivik A. (2019). Van İlinde Görev Yapmakta Olan Beden Eğitimi Öğretmenleri ve Antrenörlerinin İş Doyumu ve Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin

İncelenmesi. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Van.

Daft RL. (2000). Organization Theory and Design (7. ed.). Cincinnati: Thomson South-Western. S:11-29.

Davis K, Newstrom JW. (1982). Organizational Behavior: Human Behavior at Work. New York: McGraw Hill Book Company. S:48-52.

Dilek H. (2005). Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma. Doktora Tezi, Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze.

Dinçer Ö. (1998). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası (5. bs.). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım. S:74

Dinçer Ö. (2013). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası. İstanbul: Alfa Yayınları.

Doğan S. (2007). Vizyona Dayalı Liderlik. İstanbul: Kare Yayınları.

Dulkadir Ç. (2017). Dönüşümsel Liderlik Davranışlarının Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: PTT A.Ş. Örneği. Yüksek Lisans Tezi, Nişantaşı Üniversitesi, İstanbul.

Dura C. (2005). Düşünme, Araştırma ve Yazma Yöntemler. Kayseri: Ekin Kitabevi.

Durmuş S, Günay O. (2007). Hemşirelerde iş doyum ve anksiyete düzeyini etkileyen faktörler, *Erciyes Tıp Dergisi*, 29(2), 139-146.

Dümen G. (2008). Dönüşümcü Liderlik Davranışlarının Personelin İş Tatminine Etkisi ve Bir Askeri Birlikte Uygulama Çalışması. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.

Erdoğan İ. (1996). İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış. İstanbul: Avcıol Basım Yayın.

Eren E. (2000). İşletmelerde Stratejik Planlama. İstanbul: Beta Basım Yayıncılık.

- Eren E. (2014). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. İstanbul: Beta Yayın.
- Ergen T. (2011). Stratejik Liderlik ve Takım Çalışmasındaki Rolü: Erzurum İli 112 Acil Sağlık Hizmetlerinde Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Feldman DC, Arnold HJ. (1983). Örgütlerde Bireysel ve Grup Davranışlarını Yönetmek. New York: McGraw-Hill.
- Fincham R, Rhodes PS. (1988). The Individual, Work and Organisation. London: Weidenfield and Nicholson.
- Gezici A. (2007). Yöneticilerin Liderlik Stilllerinin Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Özel Eğitim Kurumlarında Öğretimsel Liderlik ve Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.
- Goffee R, Jones G. (2004) What makes a leader. *Business Strategy Review*. 15 (2), S:46-50.
- Güleç D. (2009). Rotasyon ile Çalışan Hemşirelerde İş Doyumunun Belirlenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Güleç D. (2009). Rotasyon ile Çalışan Hemşirelerde İş Doyumunun Belirlenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Gür D. (2006). Özelleştirmenin İş Tatmini Üzerine Etkisi: Kütahya Şeker Fabrikası Üzerine Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.
- Hassoy D. (2019). Bir Devlet Hastanesindeki Sağlık Çalışanlarının İş Doyumu ve Etkileyen Faktörler. Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın.
- Hitt MA. (2007). Management of Strategy: International Student Edition. China: Thomson South-Western. S:146-211.

- Ilgar L. (2000). Eğitim Yönetimi, Okul Yönetimi, Sınıf Yönetimi. İstanbul: Beta Yayıncılık. S:57.
- Ireland RD, Hitt AM. (2005). Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: the role of strategic leadership. *Academy of Management Executive*, 19, S:63-78.
- İncir, G. (1990). Çalışanların iş doyumunu üzerine bir inceleme. *Verimlilik Dergisi*, (401), S:51- 82.
- Jose A, Thibodeaux MS. (1999). Institutionalization of ethics: the perspective of managers. *Journal of Business Ethics*, 22, P:133-143.
- Kalshoven K, Den Hartog D, De Hoogh A. (2011). Ethical leadership at work questionnaire (elw): Development and validation of a multidimensional measure. *The Leadership Quarterly*, 22(1), P:51-69.
- Kanfer R. (1990). Motivation theory and industrial and organizational psychology. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 1(2), 75- 130.
- Kaplanoğlu A. (2007). Yönetici Hemşirelerin Atılganlık Düzeyleri ile İş Doyumu Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Karakoyunlu FB. (2014). Liderlik Davranışlarının Çalışanların İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığı İlişkisi: Ebe ve Hemşireler Üzerine Uygulama (Antalya Atatürk Devlet Hastanesi Örneği). Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Karasar N. (2009). Bilimsel Araştırma Teknikleri. İstanbul: Nobel Yayınları.
- Kaya F, Oğuzöncül AF. (2016). Birinci basamak sağlık çalışanlarında iş doyumunu ve etkileyen faktörler. *Dicle Tıp Dergisi*, 43 (2), S:248-255.
- Kaynak A. (2011). Stratejik Liderliğin Performans Değerleme Üzerindeki Etkileri ve Kütahya İli Ortaöğretim Kurumlarına Ait Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.

- Keser A. (2006). Çağrı merkezi çalışanlarında iş yükü düzeyi ile iş doyumu ilişkisinin araştırılması. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11 (1), 100-119.
- Kılınç P. (2012). Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğünde Çalışan Antrenörlerin İş Doyumunun Belirlenmesi (İç Anadolu Bölgesi Örneği). Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Karaman.
- Kılınçkaya B. (2013). İl Milli Eğitim Müdürlerinin Stratejik Liderlik Özellikleri Araştırması. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Kiliç KC, Efeoğlu E, Mımaroğlu H, Özgen H. (2008). Adana ilindeki özel sağlık merkezlerinde çalışan personelin iş-aile yaşam çatışmasının örgütsel bağlılık, iş doyumu ve iş stresine etkisi üzerine bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(2), 241-254.
- Koç E. (2019). Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü Çalışanlarının İş Doyumu ile Paternalist Liderlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Koçak RD, Özüdoğru H. (2012). Yöneticilerin liderlik özelliklerinin çalışanların motivasyonu ve performansı üzerindeki etkileri: kamu ve özel hastanelerinde bir uygulama. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 76-88.
- Koçel T. (2007). İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Arıkan Basım Yayın.
- Kondalkar VG. (2007). Organizational Behavior. New Delhi: New Age International.
- Kurt B. (2010). Liderlik Davranışları, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini ile Firma Performansı İlişkileri. Yüksek Lisans Tezi, Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze.
- Kurt S. (2017). Hastanelerde Algılanan Liderlik Davranışlarının Çalışanların İş Tatminine Etkisi: Bir Üniversite Hastanesinde Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.

- Kurudirek MA. (2014). Örgütsel Adalet Algısı ve İş Doyumu İlişkisi: Doğu Anadolu Bölgesi Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü Çalışanları Üzerine Bir Çalışma. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Likert R. (1961). New Patterns of Management. New York: McGraw Hill Book Company.
- Luthans B. (1995). Organizational Behavior. New York: McGraw-Hill.
- Mahmutoğlu A. (2007). Millî Eğitim Bakanlığı Merkez Örgütünde İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.
- Önder S. (2006). Kara Havacı Pilotların İş Doyum Düzeyleri ve Algılanan Liderlik Stilllerinin İş Doyum Düzeylerine Etkileri. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Özalp İ. (2005). Çeşitli Yönetim Seviyelerinde Yerine Getirilen Görevler. Eskişehir: Birlik Ofset. S: 24.
- Özgen H, Öztürk A, Yalçın A. (2005). İnsan Kaynakları Yönetimi. Adana: Nobel Yayın.
- Özmaden H. (1999). Cumhuriyet Dönemi İlk Spor Teşkilatı Türkiye İdman Cemiyeti (1922-1936)'nin Yapılanma Sürecinde Beden Eğitimi ve Sporun Fonksiyonları, Fonksiyonlardaki Değişimler ve Toplumsal Hayata Etkileri. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Pamuk G, Erkut H, Ülegin F. (1997), Stratejik Yönetim ve Senaryo Tekniği. İstanbul: İrfan Yayıncılık.
- Pekel HN. (2001). İşletmelerde Motivasyon-Verimlilik İlişkisi Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı Çalışanları Arasında Bir Örnek Olay Araştırması. Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.

- Philip K. (1986). The Prosumer Movement: a New Challenge for Marketers, in NA-Advances in Consumer Research, (Richard J ve Lutz P. Çev.). UT: Association for Consumer Research. S: 111-178.
- Pisapia J, Lin Y. (2011). “Values and actions: An exploratory study of school principals in mainland china. *Frontiers of Education in China*, 6(3), 361-387.
- Pisapia J, Reyes-Guerra D, Coukos E. (2005). Developing the leader's strategic mindset: Establishing the measures. *The Leadership Review*, 5(1), 41–68.
- Pisapia J. (2006). Mastering Change in A Globalizing World: New Directions İn Leadership. (Education Policy Studies Çev.). Florida: Florida Atlantic University. S: 3-11.
- Pisapia J. (2007). Leading in complexity. Presented at the Annual Conference of the International Leadership Association, Vancouver. November, 2007.
- Pisapia J. (2009). The Strategic leader: New tactics for a globalizing world, Charlotte, NC: IAP, Information Age Publishing, P:205-209.
- Rençber SY. (2012). Batman İli Sağlık Sektöründe Kamu ve Özel Hastanelerde Görev Yapan Yöneticilerin İş Doyumu ve İş Doyumunu Etkileyen Faktörler. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi, Elâzığ.
- Robbins SP. (2005) Essentials of Organizational Behavior. New Jersey: Prentice Hall. S: 46-49
- Rowe WG. (2001). Creating wealth in organizations: The role of strategic leadership. *Academy of Management Executive*, 15(1), 81-94.
- Sert Ş. (2015). Stratejik Liderlik – Çağ ve Nema Öğretim İşletmeleri Genel Müdürlüğü Stratejik Liderlik. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Gelişim Üniversitesi, İstanbul.
- Sevimli F, İşcan ÖF. (2005). Bireysel ve iş ortamına ait etkenler açısından iş doyumunu. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 5(1), 55-64.

- Sevinç AA. (2009). İşletmelerde Stratejik Liderlik ve Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi, Malatya.
- Sığrı Ü. (2006). Geleceğin askeri liderliğine dair değerlendirmeler. *Güvenlik Stratejileri Dergisi*, 2 (3), 96-99.
- Sunay H. (2009). Spor Yönetimi. Ankara: Gazi Kitabevi. S:159.
- Sünter AT, Canbaz S, Dabak Ş, Öz H, Pekşen Y. (2006). Pratisyen hekimlerde tükenmişlik, işe bağlı gerginlik ve iş doyumunu düzeyleri. *Genel Tıp Dergisi*, 16(1), 9-14.
- Şahin AR. (2019). Eğitim Kurumlarında Örgüt Kültürü ve İş Doyumu Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi, Uşak Üniversitesi, Uşak.
- Tabak A, Sığrı Ü, Türköz T. (2009). Öz Liderlik (Kendi Kendine Liderlik) Ölçeği Türkçe Formunun Uyarılma Çalışması, 17. *Yönetim ve Organizasyon Kongresi Kongre Bildiriler Kitabı*, Eskişehir, S:303-309.
- Tambağ H, Can R, Kahraman Y, Şahpolat M. (2015). Hemşirelerin çalışma ortamlarının iş doyumuna üzerine etkisi. *Bakırköy Tıp Dergisi*, 11, 143-149.
- Tannenbaum AS. (1966). Social psychology of the Work Organization, California: Wadsworth Publishing Co., Inc. Belmont.
- Taş A, Önder E. (2010). Yöneticilerin liderlik davranışlarının personel iş doyumuna etkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(32), 17-30.
- Taşdemir B. (2017). Algılanan Stratejik Liderlik Davranışı ve İş Tatmini İlişkisi: Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Telman N, Ünsal P. (2004). Çalışan Memnuniyeti. İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Tetik S. (2014). Yerel yönetimler açısından dönüşümcü liderlik: belediye çalışanlarına yönelik bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 21(1), 267-280.



- Tın U. (2010). Kamu Çalışanlarının İş Doyumu: Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Örneği. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Toker B. (2007). Demografik değişkenlerin iş tatminine etkileri: izmir'deki beş ve dört yıldızlı otellere yönelik bir uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8(1), S:92-107.
- Türk S. (2007). Örgüt Kültürü ve İş Tatmini. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Uğurlu CT. (2009). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerinin Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Davranışlarının Etkisi. Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi, Malatya.
- Uğurluoğlu Ö, Çelik Y. (2009). Örgütlerde stratejik liderlik ve özellikleri. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 12(2), 123-150.
- Uğurluoğlu Ö. (2007). Hastane Yöneticilerinin Stratejik Liderlik Özelliklerinin Değerlendirilmesi. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Üzün C. (2000). Stratejik Yönetim ve Halkla İlişkiler. İzmir: Eylül Yayınları. S:3-9.
- Vural G, Eroğlu K, Kavuncubaşı Ş. (1999). Hemşirelikte önderlik davranışı ve iş doyumu. *Modern Hastane Yönetimi Dergisi*, 3(3), 14-17.
- Vural Z, Coşkun G. (2007). Örgüt Kültürü. Ankara: Nobel Yayın.
- Yağız K. (2003). Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Taşra Teşkilatında Çalışan Spor Uzmanlarının İş Doyumunun Araştırılması. Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale Üniversitesi, Kırıkkale.
- Yelboğa A. (2007). Bireysel demografik değişkenlerin iş doyumu ile ilişkisinin finans sektöründe incelenmesi. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(2), 1-18.
- Yıldız N, Yolsal N, Ay P, Kıyan A. (2003). İstanbul Tıp Fakültesi'nde çalışan hekimlerde iş doyumu. *İstanbul Tıp Fakültesi Mecmuası*, 66(1), 34-41.

Yükselen H. (2018). Strateji kavramını çalışmak, *Güvenlik Stratejileri Dergisi*, 27, 2-4.

Yürümezoğlu H. (2007). Yataklı Tedavi Kurumlarında Çalışan Hemşirelerin İş Doyumları ve Hastaların Hemşirelik Hizmetinden Memnuniyeti, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.

## EKLER

### Ek 1: Ordu Valiliği Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü Araştırma İzni



T.C.  
ORDU VALİLİĞİ  
Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü



Sayı : 82851350-663.08-E.884244  
Konu : Kaan KARAKUŞ /Araştırma İzni

ORDU ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE  
(Sağlık Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü)

İlgi : 06.08.2019 tarihli ve 36910495-394752 sayılı yazınız.

İlgi tarih ve sayılı yazınıza istinaden yüksek lisans öğrencisi Kaan KARAKUŞ'un İl Müdürlüğünüzde araştırma yapması uygun görülmüştür.  
Bilgilerinize arz ederim.

Mustafa GENÇ  
İl Müdürü V.

Not: Bu belge, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5. maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile tasdıklanmıştır.

Adres: Selimiye Mah. Dr. Mürvet Soko Cad. No: 13 Merkez/ORDU  
Telefon: (0452) 223 16 35 - Belgegeçer: (0452) 223 16 34  
Elektronik Ağ: <http://ordugsb.gov.tr> - e-posta: [ordugsb.gov.tr](mailto:ordugsb.gov.tr)

Bilgi için: Ömerhan SARA  
Bilgisayar İşletmeni  
Telefon No: (452) 223 16 35-204

## Ek 2: Etik Kurul Onayı

T.C.  
ORDU ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu

OTURUM TARİHİ	OTURUM SAYISI	KARAR SAYISI
23/01/2020	01	2020-01

**KARAR NO: 2020-01**

*Dr. Öğr. Üyesi Burkay CEVAHİRCİOĞLU'nun "Spor Yöneticilerinin Stratejik Liderlik Özellikleri İle Çalışanların İş Doyumu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi" başlıklı çalışması etik yönden incelendi.*

Dr. Öğr. Üyesi Burkay CEVAHİRCİOĞLU'nun "Spor Yöneticilerinin Stratejik Liderlik Özellikleri İle Çalışanların İş Doyumu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi" başlıklı çalışmasının etik yönden uygun olduğuna, toplantıya katılanların oy birliğiyle karar verildi.

ASLI GİBİDİR  
23/01/2020  
Dr. Üyesi Hasan Hüseyin MUTLU  
Başkan

## Ek 3: Minnesota İş Doyumu Ölçeği

### ÖLÇEK FORMU

#### Sayın Katılımcı,

Bu ölçek, Ordu Üniversitesi Sağlık Bilimler Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı'nda "Spor Yöneticilerinin Stratejik Liderlik Özellikleri ile Çalışanların İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi" adlı Yüksek Lisans Tez çalışmasında kullanılacaktır. Ölçeği doldurmak için ayıracağınız süre ve değerli katkılarınız için şimdiden teşekkür ederim.

Dr. Öğr. Üyesi Burkay CEVAHİRCİOĞLU  
Tez Danışmanı  
İletişim: burkaycevahircioglu@odu.edu.tr

Kaan KARAKUŞ  
Yüksek Lisans Öğrencisi  
Tel: 0538 614 81 79

#### BÖLÜM I- KİŞİSEL BİLGİLER

1. Cinsiyetiniz :  Kadın  Erkek  
2. Yaşınız :  20-30  31 -40  41-50  51 ve üzeri  
3. Medeni Durumunuz :  Evli  Bekar  
4. Çocuk Sayısı :  Yok  1  2  3  4 ve üzeri  
5. Aylık Geliriniz (TL) :  2000-3000  3001-4000  4001-5000  5001 ve üzeri  
6. Eğitim Durumunuz :  İlköğretim  Ortaöğretim  Ön Lisans  Lisans  Lisansüstü  
7. Bu Kurumdaki Çalışma Süreniz:  0-1 yıl  2-5 yıl  6-10 yıl  10 yıl ve üzeri  
8. Kurum Müdürünüzle Çalışma Süreniz:  0-1 yıl  2-5 yıl  6-10 yıl  10 yıl ve üzeri

MİNNESOTA İŞ DOYUMU ÖLÇEĞİ						
Aşağıda verilen maddeler işinizi farklı yönleriyle ele almaktadır. Kendinize "işimin bu yönünden ne kadar memnunum?" sorusunu sorunuz ve cevabınızı						
1=Hiç memnun değilim 2=Biraz memnunum 3=Orta düzeyde memnunum						
4=Memnunum 5=Çok memnunum biçiminde belirtiniz.						
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

## Ek 4: Stratejik Liderlik Ölçeği

STRATEJİK LİDERLİK ÖLÇEĞİ		Asla	Nadiren	Bazen	Sık sık	Her Zaman
<b>Açıklama:</b> Bu bölümde kurum müdürünün sergilediği stratejik liderlik özelliklerine ilişkin sorular bulunmaktadır. Size yöneltilen her soru için, var olan durumu olduğu şekliyle işaretleyiniz.						
1.	İşlerin tamamlanması için paylaşımda bulunmaya	1	2	3	4	5
2.	Görüşlerimizin şekillenmesinde bize yardımcı olur.	1	2	3	4	5
3.	Bizlere karşı dürüsttür.	1	2	3	4	5
4.	Etkili kişilerle dayanışma içindedir.	1	2	3	4	5
5.	Yapılan işlerin sonuçları ile ilgili bizlere sorumluluk verir.	1	2	3	4	5
6.	Doğru olanı yapmamız için bizi cesaretlendirir.	1	2	3	4	5
7.	Gerektiğinde bizden yardım ister.	1	2	3	4	5
8.	İşlerin nasıl yapılacağına karar verir.	1	2	3	4	5
9.	Örgüt içindeki etkili kişilerle (müfettiş, yönetici vb) dayanışma içindedir.	1	2	3	4	5
10.	Görüşlerimizi dikkate alır ve görüşlerimize saygı duyar.	1	2	3	4	5
11.	Çalışanların özel hayatına saygı duyar.	1	2	3	4	5
12.	Örgüt dışından kurumlarla/insanlarla dayanışma içindedir.	1	2	3	4	5
13.	Lider olmamız için bizi cesaretlendirir.	1	2	3	4	5
14.	Kuralları ve politikaları uygulatır.	1	2	3	4	5
15.	Örgüt uzak hedeflerine bağlılığımız için bizi destekler.	1	2	3	4	5
16.	Yardımlaşmayı ödüllendirir.	1	2	3	4	5
17.	Örgüt ilkelerine dayanan kararlarından taviz vermez.	1	2	3	4	5
18.	Politikalar/stratejiler oluşturur.	1	2	3	4	5
19.	Yardımlaşmayı karşılıksız bırakmaz.	1	2	3	4	5
20.	Örgüt içinde paylaşılan hedefler oluşturmaya çalışır.	1	2	3	4	5
21.	Örgüt çıkarlarını kendi şahsi çıkarlarının önünde tutar.	1	2	3	4	5
22.	Fırsatları yakalamamızda bize yardımcı olur.	1	2	3	4	5
23.	Verdiğimiz sözlerden bizi sorumlu tutar.	1	2	3	4	5
24.	Performansımızı/çalışmalarımızı izler/takip eder.	1	2	3	4	5
25.	Yapılmasını istediği işlerin yerine getirilmesi için ödül koyar.	1	2	3	4	5
26.	İşlerin yapılması üzerinde etkisi olan kişiler ile dayanışma içindedir.	1	2	3	4	5
27.	Örgüt içerisindeki emir konuta zincirine uymamızı ister.	1	2	3	4	5
28.	Paylaşılan bir vizyon oluşturmaya çalışır.	1	2	3	4	5
29.	İşlerin yapılmasını sağlamak için örgüt içi bilgiyi kullanır.	1	2	3	4	5
30.	Güce ve etkiye sahip kişilerle dayanışmayı sürdürür.	1	2	3	4	5
31.	Karar alma süreçlerinde örgütün temel değerlerini vurgular.	1	2	3	4	5
32.	Görüş ayrılıklarında bizimle müzakere eder.	1	2	3	4	5
33.	Geniş insan grupları ile iletişim kurar.	1	2	3	4	5
34.	Bizimle ilişkilerinde uzlaşmacı bir tavır sergiler.	1	2	3	4	5

## ÖZGEÇMİŞ

**Adı Soyadı** : KAAN KARAKUŞ

**Doğum Yeri** : SARIZ

**Doğum Tarihi** : 23/12/1994

**Yabancı Dili** : İNGİLİZCE

**E-posta** : kaankaraks@icloud.com

**İletişim Bilgileri** : +90 538 614 8179

### Öğrenim Durumu :

Derece	Bölüm/ Program	Üniversite	Yıl
Lisans	Beden Eğitimi Öğretmenliği	Ordu Üniversitesi	2018
Y. Lisans			