

T.C.  
BARTIN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ANABİLİM DALI

GENÇLİK VE SPOR BAKANLIĞINA BAĞLI SPOR FEDERASYONLARI  
YÖNETİCİLERİNİN (BAŞKAN, GENEL SEKRETER) YÖNETİM TARZLARININ  
FEDERASYON ÇALIŞANLARININ İŞ DOYUMLARINA ETKİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HAZIRLAYAN  
MÜCAHİT OKUYUCU

DANIŞMAN  
Doç. Dr. TANER BOZKUŞ

BARTIN-2019

T.C.  
BARTIN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
BEDEN EĞİTİMİ VE SPORANABİLİM DALI

GENÇLİK VE SPOR BAKANLIĞINA BAĞLI SPOR FEDERASYONLARI  
YÖNETİCİLERİNİN (BAŞKAN, GENEL SEKRETER) YÖNETİM TARZLARININ  
FEDERASYON ÇALIŞANLARININ İŞ DOYUMLARINA ETKİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HAZIRLAYAN

Mücahit OKUYUCU

DANIŞMAN

Doç. Dr. Taner BOZKUŞ

“Bu tez 16/08/2019 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği ile kabul edilmiştir.”

JÜRİ ÜYESİ	İMZA
Doç. Dr. Taner BOZKUŞ	
Dr. Öğr. Üyesi Süleyman GÖNÜLATEŞ	
Dr. Öğr. Üyesi Murat SARIKABAK	

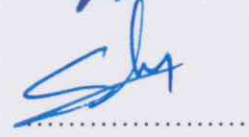
## KABUL VE ONAY

Mücahit OKUYUCU tarafından hazırlanan “ Gençlik ve Spor Bakanlığına Bağlı Spor Federasyonları Yöneticilerinin (Başkan, Genel Sekreter) Yönetim Tarzlarının Federasyon Çalışanlarının İş Doyumlarına Etkisi” başlıklı bu çalışma 16/08/2019 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oy birliği/oy çokluğu ile başarılı bulunarak, jürimiz tarafından yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan Doç. Dr. Taner BOZKUŞ (Danışman)



Üye Dr. Öğr. Üyesi Süleyman GÖNÜLATEŞ



Üye Dr. Öğr. Üyesi Murat SARIKABAK



Bu tezin kabulü Sosyal Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulunun .../.../... tarih ve .....sayılı kararıyla kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Metin SABAN  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

## BEYANNAME

Bartın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü tez yazım kılavuzuna Doç. Dr. Taner BOZKUŞ'un danışmanlığında hazırlamış olduğum "Gençlik ve Spor Bakanlığına Bağlı Spor Federasyonları Yöneticilerinin (Başkan, Genel Sekreter) Yönetim Tarzlarının Federasyon Çalışanlarının İş Doyumlarına Etkisi" adlı yüksek lisans tezimin bilimsel etik değerlere ve kurallara uygun, özgün bir çalışma olduğunu, aksinin tespit edilmesi halinde her türlü yasal yaptırımını kabul edeceğimi beyan ederim.

16/08/2019

Mücahit OKUYUCU



## ÖN SÖZ

Yüksek lisans tezimin konusunun belirlenmesinde ve çalışmanın hazırlanma sürecinin her aşamasında bilgilerini, tecrübelerini ve değerli zamanlarını esirgemeyerek bana her fırsatta destek olan değerli danışman hocam Sayın Doç. Dr. Taner BOZKUŞ'a ve üniversitemizin beden eğitimi ve spor yüksekokulunun değerli öğretim üyelerine teşekkür ederim.

Mücahit OKUYUCU

Bartın, 2019



## ÖZET

### Yüksek Lisans Tezi

### Gençlik ve Spor Bakanlığına Bağlı Spor Federasyonları Yöneticilerinin (Başkan, Genel Sekreter) Yönetim Tarzlarının Federasyon Çalışanlarının İş Doyumlarına Etkisi

Mücahit OKUYUCU

Bartın Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Beden Eğitimi ve Spor Ana Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Taner BOZKUŞ

Bartın-2019, Sayfa: XIV+ 71

Araştırmada üç bölümden oluşan anket formu kullanılmıştır. Anket formunun ilk bölümünde katılımcıların kişisel bilgilerinin belirlenmesi için demografik bilgi formu yer almaktadır. İkinci bölümünde yöneticilerin yönetim tarzlarına ilişkin çalışanların algısını ölçmek amacıyla Kurt ve Terzi (2005) tarafından geliştirilen Yöneticilerin Yönetim Davranışları Ölçeği yer almaktadır. Ölçek beşli likert tipinde (1: hiçbir zaman, 5: her zaman), 3 boyut ve 29 maddeden oluşmaktadır. Üçüncü bölümde, Weiss ve arkadaşları tarafından geliştirilen Minnesota İş Tatmini Ölçeğini (1967), Türkçeye Baycan (1985) tarafından uyarlanmış ve güvenilirlik ve geçerlilik için onaylanmış, çalışanların iş memnuniyetini değerlendirmek için kullanılmıştır. Verilerin analizinde SPSS 21.0 programı kullanılmıştır. Puanların normallik testinde çarpıklık katsayısı kullanılmıştır. Sürekli bir değişkenden elde edilen puanların normal dağılım özelliklerinde kullanılan puanlama katsayısı (Skewness) normal dağılımdan anlamlı bir sapma göstermediği şeklinde yorumlanabilmektedir. Normal dağılım göstermeyen puanların karekök, logaritmik veya ters döndürme yöntemleriyle normal dağılımları sağlanarak parametrik testler kullanılabileceği gibi non-parametrik testler de kullanılabilir (Büyüköztürk, 2011). Ölçek ve alt boyut puanları normal dağılım gösterdiğinden cinsiyet, medeni durum, mezuniyet alanı, çalışma şekli ve kendisine bağlı çalışan olması durumuna göre karşılaştırılmasında bağımsız iki örneklem t testinden; yaş, öğrenim düzeyi, toplam çalışma süresi, kurumdaki çalışma süresi, şu anki yönetici ile birlikte çalışma süresi değişkenlerine göre karşılaştırılmasında tek yönlü varyans analizinden (ANOVA) yararlanılmıştır. ANOVA testinde gruplar arasında anlamlı farklılık görüldüğünde farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla ikili karşılaştırmalar için LSD post hoc testinden yararlanılmıştır. Ölçek ve alt boyutlar arası ilişki analizi için Pearson korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Analizlerde anlamlılık düzeyi 0,05 ( $p < 0,05$ ) olarak belirlenmiştir.

**Anahtar kelime:** Yönetim; Yönetici; İş Doyumu

## **ABSTRACT**

### **Master's Thesis**

#### **The Effect of Management Styles of Sports Federations (President, General Secretary) Administrators of Ministry of Youth and Sport on Job Satisfaction of Federation Employees**

**Mücahit OKUYUCU**

**Bartın University**

**Institute of Social Sciences**

**Department of Physical Education and Sports**

**Thesis Advisor: Assoc. Dr. Taner BOZKUŞ**

**Bartın-2019, Page:XIV+71**

A three-part questionnaire was used in the study. In the first part of the questionnaire, the demographic information form is included to determine the personal information of the participants. In the second part, the Management Behaviors Scale of Managers developed by Kurt and Terzi (2005) is used to measure the perceptions of the employees about the management style of managers. The scale consists of 5 dimensions, (1: never, 5: always), 3 dimensions and 29 items. In the third section, to evaluate the level of job satisfaction of the employees The Minnesota Job Satisfaction Scale, which was developed by Weiss and his colleagues (1967) Was adapted to Turkish by Baycan (1985) and validated for reliability and validity. SPSS 21.0 programs were used to analyze the data. Skewness coefficient was used in the normality test of scores. The scoring coefficient (Skewness) used in the normal distribution characteristics of the scores obtained from a continuous variable can be interpreted as not having a significant deviation from the normal distribution. Non-parametric tests can be used as well as using parametric tests by providing normal distributions of the points that do not Show a normal distribution with square root, logarithmic or reverse rotation methods (Büyüköztürk, 2011). As the scale and the sub-dimension scores show normal distribution, the two independent samples t-test were used for comparison of gender, marital status, graduation area, type of study and working status; One-way analysis of variance (ANOVA) was used to compare age, level of education, total working time, working time in the institution, working time with the current manager. In the ANOVA test, LSD post hoc test was used for paired comparisons in order to determine the difference between the groups. Pearson correlation analysis was used to analyze the relationship between scale and sub-dimension. The Significance level was determined as 0.05 ( $p < 0.05$ ).

**Key Words:** Management, Manager, Job Satisfaction



## İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY .....	HATA! YER İŞARETİ TANIMLANMAMIŞ.
BEYANNAME.....	HATA! YER İŞARETİ TANIMLANMAMIŞ.
ÖN SÖZ.....	iii
ÖZET.....	V
ABSTRACT .....	VI
İÇİNDEKİLER .....	VII
ŞEKİLLER DİZİNİ .....	IX
TABLOLAR DİZİNİ .....	X
EKLER DİZİNİ.....	xii
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ .....	XIII

GİRİŞ .....	1
-------------	---

1. SPOR FEDERASYONLARININ KURULUŞ AMAÇLARI VE GÖREVLERİ.....	3
--	---

1.1. Spor Federasyonları.....	3
1.2. Spor Federasyonlarının Kuruluş Amaçları .....	3
1.3. Spor Federasyonlarının Görevleri.....	3

2. YÖNETİM VE GELİŞİM SÜRECİ TARİHİ.....	6
--	---

2.1. Yönetim ve Gelişim Süreçleri.....	6
2.1.1. Klasik Yönetim Anlayışı.....	7
2.1.2. Neo-Klasik ( Davranışsal) Yönetim Anlayışı .....	9
2.1.3. Modern Yönetim Yaklaşımı.....	10
2.2. Yönetici .....	11
2.3. Yönetici Özellikleri .....	11
2.3.1. Yöneticinin Kişilik Özellikleri .....	11
2.3.2. Yöneticinin Entelektüel Özellikleri .....	12
2.3.3. Yöneticinin Sosyal Özellikleri.....	12
2.3.4. Kamu Yöneticisinin Özellikleri .....	12
2.4. Yöneticilerin Sınıflandırılması .....	12
2.4.1. Alt Düzey Yöneticiler .....	13
2.4.2. Orta Düzey Yöneticiler .....	13
2.4.3. Üst Düzey Yöneticiler .....	13
2.5. İş Doyumu ve İş Doyumunu Etkileyen Faktörler Yurt İçi ve Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar.....	14
2.5.1. İş Doyumunu Etkileyen Bireysel Faktörler .....	14
2.5.1.1. Yaş .....	14
2.5.1.2. Cinsiyet .....	15
2.5.1.3. Eğitim Düzeyi .....	15

2.5.1.4. Kıdem .....	16
2.6. İş Doyumunu Etkileyen Örgütsel Faktörler .....	16
2.6.1. İşin Niteliği .....	16
2.6.2. Ücret .....	17
2.6.3. Yükselme (Terfi) İmkânları .....	18
2.6.4. Övünmek (Takdir) .....	19
2.6.5. Denetim .....	19
2.6.6. Birlikte Çalışan İş Görenler .....	20
2.6.7. Güvenlik .....	20
2.6.8. Örgüt ve yönetim .....	21
2.6.9. İş genişletme .....	21
2.6.10. İş Zenginleştirme .....	22
2.7. İş Doyumu İle İlgili Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar .....	22
2.8. İş Doyumu İle İlgili Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar .....	26
3. YÖNTEM .....	28
3.1. Araştırma Modeli .....	28
3.2. Verilerin Toplanması .....	28
3.3. Verilerin Analizi .....	29
3.4. Ölçeklerin Güvenirlik ve Geçerlik Analizleri .....	31
3.4.1. Yöneticinin Yönetim Tarzı Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları .....	31
3.4.2. Minnesota İş Doyumu Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları .....	34
4. BULGULAR .....	39
4.1. Betimsel Bulgular .....	39
4.2. Yöneticinin Yönetim Tarzına İlişkin Algı Puanlarının Demografik Özelliklere Göre Karşılaştırılmasına Ait Bulgular .....	40
4.3. İş Doyumu Puanlarının Demografik Özelliklere Göre Karşılaştırılmasına Ait Bulgular .....	46
4.4. Yöneticilerin Yönetim Tarzına İlişkin Çalışan Algısı ile Çalışanların İş Doyumu Arasındaki İlişkiye Ait Bulgular .....	52
5. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER .....	53
5.1. Öneriler .....	57
KAYNAKLAR .....	59

## ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil No	Sayfa No
-------------	-------------

---

Şekil 3.1:Yöneticinin yönetim tarzı ölçeği yamaç birikinti grafiği .....	31
Şekil 3.2: Yöneticinin yönetim tarzı ölçeği Son DFA diyagramı.....	33
Şekil 3.3: İş doyumu ölçeği yamaç birikinti grafiği.....	35
Şekil 3.4: Minnesota iş doyumu Ölçeği Son DFA diyagramı .....	37



## TABLolar DİZİNİ

Tablo No	Sayfa No
Tablo 3.1: Model Uyum İndeksleri.....	29
Tablo 3.2: Yöneticinin Yönetim Tarzı Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	32
Tablo 3.3: Yöneticinin Yönetim Tarzı Ölçeği Model Uyum İndeksleri .....	33
Tablo 3.4: Yöneticinin Yönetim Tarzı Ölçeği DFA ve Madde Analizi Sonuçları.....	34
Tablo 3.5: İş Doyumu Ölçeği İlk Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	35
Tablo 3.6: İş Doyumu Ölçeği İlk Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	36
Tablo 3.7: İş Doyumu Ölçeği Model Uyum İndeksleri .....	36
Tablo 3.8: Minnesota İş Doyumu Ölçeği DFA ve Madde Analizi Sonuçları .....	37
Tablo 4.1: Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı.....	39
Tablo 4.2: Ölçeklere Ait Betimsel İstatistikler .....	40
Tablo 4.3: Yöneticinin Yönetim Tarzına İlişkin Algı Puanlarının Çalışanların Cinsiyetine Göre Karşılaştırılmasına Ait t Testi Sonuçları .....	41
Tablo 4.4: Yöneticinin Yönetim Tarzına İlişkin Algı Puanlarının Çalışanların Medeni Durumuna Göre Karşılaştırılmasına Ait t Testi Sonuçları.....	41
Tablo 4.5: Yöneticinin Yönetim Tarzına İlişkin Algı Puanlarının Çalışanların Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırılmasına Ait ANOVA Testi Sonuçları.....	42
Tablo 4.6: Yöneticinin Yönetim Tarzına İlişkin Algı Puanlarının Çalışanların Öğrenim Düzeyine Göre Karşılaştırılmasına Ait ANOVA Testi Sonuçları .....	42
Tablo 4.7: Yöneticinin Yönetim Tarzına İlişkin Algı Puanlarının Çalışanların Mezuniyet Alanına Göre Karşılaştırılmasına Ait t Testi Sonuçları .....	43
Tablo 4.8: Yöneticinin Yönetim Tarzına İlişkin Algı Puanlarının Çalışanların İstihdam Şekline Göre Karşılaştırılmasına Ait t Testi Sonuçları .....	43
Tablo 4.9: Yöneticinin Yönetim Tarzına İlişkin Algı Puanlarının Çalışanların Toplam Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılmasına Ait ANOVA Testi Sonuçları.....	43
Tablo 4.10: Yöneticinin Yönetim Tarzına İlişkin Algı Puanlarının Çalışanların Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılmasına Ait ANOVA Testi Sonuçları.....	44
Tablo 4.11: Yöneticinin Yönetim Tarzına İlişkin Algı Puanlarının Çalışanların Şu Anki Yönetici ile Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılmasına Ait ANOVA Testi Sonuçları .....	44
Tablo 4.12: Yöneticinin Yönetim Tarzına İlişkin Algı Puanlarının Çalışanların Kendisine Bağlı Çalışan Göre Karşılaştırılmasına Ait t Testi Sonuçları.....	46
Tablo 4.13: İş Doyumu Puanlarının Çalışanların Cinsiyetine Göre Karşılaştırılmasına Ait t Testi Sonuçları .....	46
Tablo 4.14: İş Doyumu Puanlarının Çalışanların Medeni Durumuna Göre Karşılaştırılmasına Ait t Testi Sonuçları .....	47
Tablo 4.15: İş Doyumu Puanlarının Çalışanların Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırılmasına Ait ANOVA Testi Sonuçları.....	47
Tablo 4.16: İş Doyumu Puanlarının Çalışanların Öğrenim Düzeyine Göre Karşılaştırılmasına Ait ANOVA Testi Sonuçları.....	48
Tablo 4.17: İş Doyumu Puanlarının Çalışanların Mezuniyet Alanına Göre Karşılaştırılmasına Ait t Testi Sonuçları.....	48
Tablo 4.18: İş Doyumu Puanlarının Çalışanların İstihdam Şekline Göre Karşılaştırılmasına Ait t Testi Sonuçları.....	49
Tablo 4.19: İş Doyumu Puanlarının Çalışanların Toplam Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılmasına Ait ANOVA Testi Sonuçları.....	49

<b>Tablo 4.20: İş Doyumu Puanlarının Çalışanların Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılmasına Ait ANOVA Testi Sonuçları.....</b>	<b>50</b>
<b>Tablo 4.21: İş Doyumu Puanlarının Çalışanların Şu Anki Yönetici ile Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılmasına Ait ANOVA Testi Sonuçları.....</b>	<b>51</b>
<b>Tablo 4.22: İş Doyumu Puanlarının Çalışanların Kendisine Bağlı Çalışan Göre Karşılaştırılmasına Ait t Testi Sonuçları.....</b>	<b>51</b>
<b>Tablo 4.23: Değişkenler Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları.....</b>	<b>52</b>



## EKLER DİZİNİ

<b>Ek No</b>	<b>Sayfa No</b>
<b>Ek A. Yöneticilerin Yönetim Tarzlarının Çalışanların İş Doyumuna Etkileri Hakkında Anket</b> .....	<b>67</b>
<b>Ek B. Özgeçmiş</b> .....	<b>71</b>



## SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

%	:	Yüzde
$\bar{X}$	:	Ortalama
F	:	ANOVA katsayısı
n	:	Örneklem/gruptaki örneklem sayısı
r	:	Korelasyon katsayısı
SS	:	Standart sapma
t	:	t testi puanı



## GİRİŞ

Örgütler rekabet, bilgi ve yaratıcılığın artmış olduğu 21.yy. tarihinde oluşmakta olan rekabet ve değişim ortamında farklı bir yöntem kullanarak, öne çıkabilmek amacıyla yönetim anlayışlarını sürekli geliştirmek zorunda bir durumdur. Yönetim anlayışlarını geliştirmenin yanı sıra, değişimi yakalamak ve hatta yönetmek ve mevcut rekabet ortamındaki sürekliliğini korumak için kaynaklarını etkili ve verimli bir şekilde kullanarak performanslarını artırmaları gerekir. Bu noktada, insan kaynaklarının rekabetçi ortamda öne çıkmasının, belirlenen hedeflere ulaşılmasının ve bu faaliyetlerin sürdürülebilirliğinin sağlanmasının önemi açıktır. Başka bir deyişle, çalışanların performansı, kuruluşların başarısını olumlu veya olumsuz yönde etkilemektedir. Çalışan işinden mutlu olduğunda performansı artar, dolayısıyla organizasyonun başarısı artar. Çalışanların yüksek performansı elbette ki kuruluşların başarısındaki tek faktör değildir. Ancak, önemli faktörlerden biridir. Bu düşünceye dayanarak, çalışanların iş doyumlarının ne olduğunu ve çalışan doyumunun nasıl artırılacağı konusundaki ilgisi artmıştır. Genelde çalışanların işleriyle ilgili duygularının bir tepkisi olarak tanımlanan iş doyum kavramı ilk olarak 1920'lerde tanıtıldı ve önemi 1930'lu ve 40'lı yıllarda anlaşıldı. Önemli olmasının bir diğer nedeni de, kişinin fiziksel ve zihinsel sağlığını doğrudan etkileyen yaşam doyumuyla ilişkili olmasıdır (Sevimli ve İşcan, 2005: 55).

Çalışanın iş doyumunu etkileyen etmenlerden birisi de yöneticilerin davranışları olduğu bilinen bir olgudur. Bu nedenle, her şeyden önce, çalışan memnuniyetini sağlamak için, yöneticilerin çalışanların yalnızca bir üretim faktörü olduğu önyargılarından kurtulmaları gerekir. Başka bir ifadeyle, yöneticiler çalışanların yalnızca ekonomik varlıklar değil aynı zamanda sosyal yönler olduğunu ve farklı sosyal ve psikolojik beklentileri ve ekonomik beklentilerinin ötesindeki ihtiyaçları karşılamak için bir organizasyonda çalıştıklarını düşünmelidir. Çalışanların iş doyumunu sağlamak da kuruluşların sosyal görevidir (Akıncı, 2002: 2).

Bu tez çalışmamda Gençlik ve spor bakanlığına bağlı spor federasyonları yöneticilerinin yönetim tarzlarının federasyon çalışanlarının iş doyumlarına etkisiyle yaş, cinsiyet, mezun olduğu alan, iş tecrübesi gibi demografik bilgileri üzerinden yöneticilerin yönetim tarzlarına yönelik iş doyumlarının nasıl bir seviyede olduğunu öğrenerek çalışanların iş doyumlarına etkisi yönünde çözümler üretmektir. Bu nedenle hedef yöneticilerin yöneticilerinin yönetim tarzlarının federasyon çalışanlarının dikkate alınarak iş doyumlarına etkisini yaş, cinsiyet, mezun olduğu alan vb. maddelerle karşılaştırarak



yöneticilerinin yönetim tarzlarının federasyon çalışanlarının iş doyumlarına etkisinin artırılması yönünde nasıl bir yol izleneceğini planlamaktır.



# **1. SPOR FEDERASYONLARININ KURULUŞ AMAÇLARI VE GÖREVLERİ**

## **1.1. Spor Federasyonları**

Federasyon dilimiz kullanımına Fransızcadan geçmiş bir sözcüktür. Türk Dil Kurumu'na göre; "Federasyon, aynı alandaki farklı kuruluşları bir arada toplayan dayanışma topluluğudur". Federasyon birçok kulübün bir araya gelerek aynı amaç etrafında bir araya geldikleri bir topluluktur (TDK, 2016).

## **1.2. Spor Federasyonlarının Kuruluş Amaçları**

Spor kulüpleri aynı amaç için bir araya gelerek federasyonu kurarlar ve yöneticilerini kendi aralarından seçerler. Bu durum, ülkemizde ilk federasyonların kurulduğu 1922 yılından 1936'ya kadar Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı zamanında hayata geçmiştir. Türk Spor Federasyonları adı altındaki federasyonlar, önce Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü'ne, daha sonra da Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Merkezi Teşkilat Ana Hizmet Birimi olarak Başkanlık durumuyla yer almaktaydı. Daha sonra, 2004 yılında, Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Özerk Spor Federasyonlarının Çerçeve Statüsünün ve Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünün Çerçeve Statüsünde Değişiklik Çerçevesi ile bazı değişiklikler yapılmıştır. Bu değişikliklerle birlikte tüm federasyonların özerkliği öngörülmüştü.

Özerk spor federasyonlarının çerçeve statüsündeki değişimleri, bu federasyonların çalışma esasları ve prosedürlerine ilişkin düzenlemeler hazırlanmış ve tüm federasyonların özerklikleri hazırlanmıştır. Buna rağmen, 19 Temmuz 2012 tarihinde yayınlanan bağımsız federasyonların organizasyonu, görev ve sorumlulukları, genel kurul toplantısı ile ilgili usul ve esaslar, Gençlik ve Spor Bakanlığı, Spor Genel Müdürlüğü ve Tahkim Kurulu ile ilişkileri revize edilmiştir (Fişek, 1998).

## **1.3. Spor Federasyonlarının Görevleri**

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü 22.11.1993 tarih ve 21766 sayılı "Spor Federasyonları Teşkilat Çalışma, Görev, Yetki ve Sorumlulukları Yönetmeliği'nin Federasyonların Görevleri başlığını taşıyan 9. maddede, Spor federasyonlarının görevlerini şu şekilde sıralamaktadır;

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü, spor federasyonlarının 22.11.1993 tarihli ve 21766 sayılı sırrındaki Spor Federasyonları Teşkilatları, Görev, Yetki ve Sorumluluk Yönetmeliği Yönetmeliğinin 9 uncu maddesindeki görevlerini listelemektedir.

- Sporun dengeli bir şekilde yayılmasını ve geliştirilmesini sağlamak,
- Yurtiçi ve yurtdışında spordaki gelişmeleri izlemek, karşılıklı ilişki, rekabet, iş ve diğer faaliyetleri programlamak ve kontrol etmek,
- Spor Eğitim Departmanı ile işbirliği içinde, Eğitimciler kurslarla eğitilmeli ve seminerler ile eğitilmeli, başarılı olanların belgelerini organize etmeli ve kaydetmelidir,
- Ülke içinde yarışmalar düzenlemek, ülke içinde düzenlenen tüm yarışmaların sürekliliğini sağlamak, hakem, temsilci ve gözlemci atamak,
- Yabancı ülkelerde spordaki gelişmeleri ve yenilikleri izlemek ve bu bilgilerden daha fazla insanın yararlanmasını sağlamak,
- Spor malzemeleri standartlarını belirlemek ve Türkiye'de ya da yurtdışında inşa edilmelerini veya tedarik edilmelerini sağlamak,
- Kulüpler veya iller arasındaki teknik uyumsuzluğun analiz edilmesi,
- Uluslararası Federasyon izniyle Uluslararası Kursları, Seminerleri ve Spor Organizasyonlarını düzenlemek,
- Seçilen takımları yarışmalara hazırlamak,
- Genel Müdüre spor branşlarının gelişimi için gerekli planları sağlamak,
- Yarışmaların düzenlenmesi için gerekli olan Hakem, Antrenör, Rekabet Taslak Kurallarını hazırlamak ve Merkez Danışma Kuruluna sunmak,
- Seçkin ve gelecek vaat eden başarılı sporcuların takip kartlarını tutarak bu sporcuların antrenmanları için gerekli önlemleri almak.
- Her seviyedeki sporcular için eğitim ve hazırlık kampları,
- Spor branşları ile ilgili arşiv ve istatistik çalışmaları yapmak, eğitici filmler, slaytlar ve broşürler hazırlamak, Spor Eğitimi Bölümü, Basın ve Televizyon kuruluşları ile işbirliği yapmak,
- Sporda belirli bir sistemi uygulamak için prosedürleri belirlemek ve uygulamak,
- Federasyona verilen bütçenin en iyi şekilde harcanmasını sağlamak,
- Sporcuları, hakem koçu ile yöneticilerini ve spor organizasyonlarını Ceza Kurulu'na gönderme.
- Milli Takım Sporcularının ve teknik direktörlerinin sigorta işlemlerini sağlamak,

- İlin spor temsilcilerinin federasyon ile kendi aralarında koordinasyon içinde çalışmasını sağlamak (Akpınar, 2010: 14).



## 2. YÖNETİM VE GELİŞİM SÜREÇ TARİHİ

Tarihi çok eski dönemlere kadar indirilebilen ve oldukça geniş ve gelişmiş örneklerine rastlama olanağı da bulunan yönetim kavramının esas gelişimi ise yaklaşık olarak bir asırdan bu yana söz konusudur. İnsanlık tarihi kadar eski olan yönetim uygulamalarına önce toplumun yönetimi ile başladığı ve giderek Ordu, ekonomik etkinlikler ile diğer etkinliklere yaygınlaştırıldığı anlaşılmaktadır. Zamanla ekonomik sosyal ve diğer alanlarda görülen gelişmeye koşut olarak, işletme denilen ve insan gereksinimlerini gidermek amacıyla mal ve hizmet üretmek üzere kurulan ekonomik birimler de toplum yaşamında önemli bir ağırlık kazanmaya başlamıştır. Başlangıçta küçük üniteler halinde bulunan işletmelerin giderek büyümesi, etkinliklerinin, iş hacimlerinin artması, yapılarının karmaşık bir durum haline gelmesi ve her kademede çalışmakta olan kişilerin eğitim ve yaşam düzeylerinin gelişmesiyle bir yönetim anlayışına gereksinme duyulmaya başlanmıştır. Ayrıca uzman personel gereksinmesinin artması, sendikal hareketler, örgütler arası işbirliği, devlet denetimi ve sınırlamaları, rekabet, vb. gibi işletme içinde ve dışında meydana gelen bu oluşumların üstesinden gelmeyi güçleştirmiş ve böylece modern yönetim tekniklerinin uygulanmasını da içeren yeni bir yönetim anlayışına gereksinme duyulmaya başlanmıştır (Eryılmaz, 1986).

Yönetim, birçok yazar tarafından tanımlanmış bulunmaktadır. Özellikle “başkaları aracılığıyla iş görme” tanımı çok genel olmasına karşılık üzerinde görüş birliğine varılan bir tanım olmaktadır (Koçel, 1993).

“Yönetim iş birliğine dayanan küme davranışdır” (Simon, 1985).

Yönetim, insanların çalışmalarının ve işbirliğini sağlamak ve bunları başarmak için çabalarının bütünüdür. Diğer bir ifadeyle, hedeflere ulaşma veya başkalarını başkaları ile birlikte çalışma faaliyetlerinin toplamı yönetim süreçlerini oluşturmaktadır (Tosun, 1992).

### 2.1. Yönetim ve Gelişim Süreçleri

Yönetim kavramının, günümüze kadar geçirmiş olduğu gelişim evrelerinde çeşitli görüş ve teoriler ortaya çıkmış ve günümüzde geniş bir alana yayılan sosyal bir bilim haline gelmiştir. Belli dönemlerde etkili olan yönetim yaklaşımları sınıflandırıldığında genel olarak üç bölümde incelenmektedir. Bunlar organizasyon yapısına ağırlık veren klasik yönetim yaklaşımı, insana ağırlık veren neo klasik yaklaşım ve son olarak modern yönetim

yaklaşımlardır. Araştırmamızın bu bölümünde; yönetim biliminin günümüze kadar olan gelişim süreçleri ve toplam kalite yönetiminin ortaya çıkmasına kadar uzanan süreçle ilgili olarak yönetim bilimine katkı sağlayan yönetim yaklaşımlarına kısaca değinmeye çalıştık (Boz, 2007).

### 2.1.1. Klasik Yönetim Anlayışı

Klasik yönetim teorisi XIX. Yüzyılın sonlarında ortaya çıkan teori, I. ve II. Dünya Savaşları arasında doğan ekonomik, sosyal kültürel, teknolojik, siyasal değişmelerin sonucunda geçerliliğini büyük ölçüde kaybetmiştir (Birdal, 1992).

Klasik yönetim teorisi iki esas düşünce çevresinde odaklanmıştır. Birincisi sıradan işlemlerin yapılmasında insani öğelerin makinelere ek olarak nasıl etkin bir şekilde kullanılabilceği, ikincisi de standart örgüt yapısının oluşturulmasıdır (Koçel, 2001).

Klasik teori, tutarlı bir şekilde açıkça tanımlanmış bir organizasyonel yapı ve otorite ilişkileri ile verimlilik ve verimliliğin nasıl artırılacağına odaklanmıştır. Bu teori adı altında yapılan çalışmalar sonucunda ortaya çıkan üç ayrı yaklaşım bulunmaktadır. Bunlar;

- Bilimsel yönetim yaklaşımı: Frederick Taylor'un öncülüğünü yaptığı yaklaşım işletmelerin teknik ve yapısal yönlerine ağırlık vermiştir. İnsan da dâhil olmak üzere tüm üretim faktörlerini en etkili bir şekilde kullanarak işletmenin verimli çalıştırılması üzerinde durmuşlardır. Taylor'un 1911 yılında yayınlan Bilimsel Yönetimin İlkeleri adlı kitabıyla düşündüğü yönetim ve organizasyon ilkelerini açıklamıştır. Bilimsel yönetim anlayışının ana ilkeleri şunlardır ( Luthans,1977).

- Bilim, rastgele çalışma değil,
- Tutarlılık ve koordinasyon,
- Kişisel değil, işbirliği
- Düşük çıkış, maksimum çıkış,
- Herkesi mümkün olan en yüksek verimlilik seviyesine yükseltmek için eğitim.

Bilimsel yönetim yaklaşımının tespit ettiği sorun ve çözüm önerilerinin hem kısa bir açıklaması olması ve daha net bir şekilde anlaşılabilmesi için “bu ilkelerin iş hayatına yansımaları şu şekilde sıralanabilir” (Serarslan, 2005).

- Her iş görevlere ayrılmalıdır.
- Bu görevler bilimsel açıdan incelenmelidir.

- Bu incelemenin ana temasını görevlerin nasıl etkin yapılacağı ile araç ve gereçlerin nasıl kullanılması gerektiği oluşturmaktadır.
- Görevler ve işlerin en iyi olduğu tespit edildiğinde bunlar standartlaştırılmalıdır.
- Yetenekli kişiler işe alınmalıdır.
- İş görenler finansal açıdan desteklenmelidir.
- Yönetim bu sistemin işleyişini sürekli izlemeli ve eksiklikleri bilimsel olarak incelemelidir.
- Yönetim süreci yaklaşımı: Hanry Fayol'un öncü yaklaşımı sadece örgütsel sorunları değil aynı zamanda yönetim ilkelerini de geliştirmeye çalışmıştır. Bu açıdan bilimsel yönetim yaklaşımından çok daha geniş ve kapsamlı bir yaklaşımdır (Koçel, 2001).  
İnsanın tembel, iş görmekten kaçan bir yapıda olduğunu düşünen, bunu önlemek için özellikle işletmelerin nasıl yönetileceği üzerinde durmuş ve yönetim sürecini ( Birdal, 1992) ;
- Planlama,
- Organizasyon,
- Kumanda (Emir-Komuta),
- Koordinasyon,
- Kontrol, olmak üzere beş bölümde toplamıştır. Görüldüğü üzere bu yaklaşım yönetim sürecini bir bütün olarak ele almış ve bu bütünün belirlenen bölümler halinde incelenerek başarıya ulaşılabileceğini öngörmüştür.
- Bürokrasi anlayışı: Alman sosyolog Max Weber tarafından geliştirilen bürokrasi yaklaşımı, iş bölümü ve uzmanlaşma üzerinde duran ve bürokratik bir yapının etkinlik açısından ideal olduğunu savunan yaklaşımdır. Bu yaklaşım kurallara tam bir tarafsızlıkla uyulmasını savunmakta ve böylece etkin ve ideal bir örgüt yapısının oluşacağını belirtmektedir. Weber'e göre bürokratik organizasyon yapısının özellikleri aşağıdaki gibidir (Birdal, 1992 ).
- Amaç ve hedefler açık bir şekilde belirtilmelidir.
- Gerekli emirler verilerek organizasyonda çalışanlar belirli bir şekilde yetki ile donatılmalıdır.
- Zorlayıcı yöntemler saptanır. Yapılacak işin nitelik ve ücreti tespit edilerek derecesine göre çalışanlara iş verilir.
- Çalışanlardan beklenenler çalışanların derecesine ve konusuna bağlıdır. İşe göre adam seçilir.

- Her mevki bir üst makam tarafından belirlenir.
- Astarlar üstlerine uymak ve itaat etmek zorundadır.
- Hiyerarşide birimler arası iletişimler yazılıdır.

Genel olarak insan davranışına ve psikolojisine aykırı olarak görülebilen klasik organizasyon yaklaşımlarının ortak özellikleri aşağıdaki gibi özetlenebilir (Serarslan, 2005).

- İnsan unsurunu ikinci plana atmışlardır.
- İnsanı kendine söyleneni yapan pasif bir unsur olarak görmüşlerdir.
- Organizasyonun dış çevre şartlarına nasıl ayak uydurabileceği üzerinde durmamışlardır.

### 2.1.2. Neo-Klasik ( Davranışsal) Yönetim Anlayışı

Bu teorinin en önemli özelliği klasik yönetim teorisinin göz ardı ettiği insan unsurunu incelemiştir. Dolayısı ile davranışsal yaklaşım getirdiği yeni kavram ve açıklamalarla klasik yönetimin eksik bıraktığı yönleri tamamlamaya çalışmıştır. Davranışsal yaklaşımın ana fikri, bir örgütsel yapı içerisinde çalışan insan unsurunu anlamak, kabiliyetlerinden azami ölçüde faydalanmak, yapı ve insan davranışı arasındaki ilişkiyi incelemek, sosyal grupları ve bunların içindeki özellikleri tanımaktır. Diğer bir ifadeyle organizasyona ve kısaca yöneticiye yeni araçlar ve kavramlar sağlamaktır (Koçel, 2001).

Neo-klasik yönetim anlayışının gelişimine katkı sağlayan başlıca çalışmalara kısaca değinmek gerekirse;

- Sistem 1 sistem 4 yaklaşımı; Rensis Likert'in etkin organizasyonlarla etkin olmayan organizasyonları birbirinden ayıran yapısal ve davranışsal faktörlerin neler olduğu ile ilgili yaptığı araştırmasında yöneticileri 4 gruba ayırmıştır (Koçel, 2001). Likert bu yönetici tiplerini Sistem 1(istismarcı otokratik)'den Sistem 4(demokratik)'e varacak şekilde 4 sistem geliştirmiştir. Sistem 1 (İstismarcı Otokratik); astlara güvenmez, işle ilgili astların fikirlerini nadiren alır. Sistem 2 (Yardımsever Otokratik); astlara az güvenir, bazen astların fikirlerini sorar. Sistem 3 (Katılımcı); astlara kısmen güvenir fakat kararlarla ilgili kontrole sahip olmak ister. Sistem 4 (Demokratik); astlara bütün konularda tam olarak güvenirler. Sistem 1 den başlayarak sistem 4'e varana kadar süreçte klasik yönetimden başlayarak modern yönetime ve toplam kalite yönetimine uzanan yönetici şekillerini görebiliriz diyebiliriz (Serarslan, 2005).



- X-Y teorisi: Bu yaklaşım, yöneticilerin çalıştırdıkları insanlar hakkındaki görüşlerini X ve Y tipi yöneticiler olarak incelemiştir. Buna göre; X tipi yöneticilerin çalışanlara bakışları; insanlar çalışmaktan hoşlanmazlar, insanlar sorumluluktan kaçarlar ve insanları iş yaptırmak için cezalandırmak gerekir şeklinde görüşleriyle klasik yönetim tarzına sahip yöneticiler olarak değerlendirebiliriz. Y tipi yöneticilerin çalışanlara bakışları; insanlar çalışmaktan oyun ve dinlenme kadar zevk alırlar, insanlar tembel değillerdir, insanlar gerekli şartlar sağlandığında daha fazla sorumluluk alma eğilimindedirler ve insan kendini kontrol ederek organizasyonun amaçlarına katkıda bulunabilir şeklindeki görüşleriyle de davranışsal yaklaşım tarzına sahip yöneticiler olarak değerlendirebiliriz (Serarslan, 2005).
- Olgun ve olgunlaşmamış insan modeli: Chris Argyris'e göre bireyler gelişim sağladıkça olgunlaşmamış insani yapıdan olgunlaşmış insan olma özelliğine doğru değişim sağlar (Koçel, 2001).

### **2.1.3. Modern Yönetim Yaklaşımı**

Neo klasik yönetim yaklaşımının getirdiği aşırı serbestlik ve yetki devri organizasyonlarda bir takım sorunları da beraberinde getirmiş ve bu gibi sorunların neticesinde, neo-klasik yönetim anlayışlarının eksik yönlerini gidermek amacıyla modern yönetim yaklaşımı ortaya çıkmıştır. Modern yönetim yaklaşımlarını sistem yaklaşımı, durumsallık yaklaşımı ve toplam kalite yönetimi yaklaşımı olarak üç başlıkta toplamak mümkündür. Bu yaklaşımlara aşağıdaki bölümde kısaca değinilmiştir.

- Sistem yaklaşımının amacı, yönetim olayı ile birimleri arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkilerin niteliğini incelemektir. Diğer bir ifade ile yönetim olaylarını diğer olaylarla ve dış çevre koşullarıyla ilgili olarak kısaca araştırmaktır (Koçel, 2001).

Sistem yaklaşımının yönetim bilimine getirdiği yenilikleri sıralarsak; Sistemin parçaları arasında karşılıklı ilişki ve bağlılığın vurgulanmış olması, organizasyonları çevreleri ile ilişkili açık bir sistem olarak ele almış olmasıdır (Serarslan, 2005).

- Durumsallık yaklaşımı; modern yönetim yaklaşımlarının üzerinde durulması gereken bir diğer yaklaşım olan durumsallık yaklaşımı, işletmenin içinde bulunduğu durumu ve şartlara en uygun yönetim organizasyon araçlarının neler olduğunu araştıran bir yaklaşımdır. Durumsallık yaklaşımı organizasyon yapısına etki edebilecek iç ve dış

çevre faktörlerinin özelliklerini dikkate alarak duruma uygun, değişebilir nitelikte yönetim uygulamalarının daha etkin olabileceğini ileri sürmektedir.

## **2.2. Yönetici**

Yönetici, yönetme gücünü elinde bulunduran, yönetim sürecinin etkin ve verimli bir şekilde uygulanmasını sağlayan, çalışanları kontrol altına alarak amaca ve hedefe yönelten en önemli kişidir. Drucker, yönetici; bilginin uygulanma ve performansı durumundan görevli bireyi temsil etmektedir (Drucker, 2001).

Eren'e göre, yönetici, belirli bir süre içerisinde bir takım hedeflere ulaşmak için insan, para, hammadde, malzeme ve makine gibi üretim araçlarını bir araya getiren ve aralarında uygun bir kompozisyon ve uyum sağlayan bir kişidir (Eren, 2009).

Kamu yönetimi sözlüğünde yönetici, bir kuruluştaki bir birim veya hizmetten sorumlu olan kişi olarak tanımlanır, görevi hakkında karar alır, izler ve denetler (Bozkurt, 1998).

## **2.3. Yönetici Özellikleri**

Yönetimde, çeşitli kadrolarda farklı şekilde görev yapan yöneticilerin özellikleri bağlı oldukları kuruma göre değişiklik gösterebilir. En zor işlevler arasında yer alan yöneticilik görevi bir takım sorumlulukları da beraberinde getirir. Bu nedenle yöneticiler görev, yetki ve sorumluluklarına göre çalışmalarını yürütürler. Yönetim sürecinin etkin ve verimli bir şekilde uygulanmasını sağlamak ve istenilen amaca ulaşmak için yöneticinin bir takım özelliklere sahip olması gerekir. Bu özelliklerini kişilik, entelektüel ve sosyal özellikler olmak üzere başlıca üç ana grupta toplayabiliriz (Özalp, 2012).

### **2.3.1. Yöneticinin Kişilik Özellikleri**

Yöneticilerin görev, yetki ve sorumluluklarına göre davranışları kişilik özelliklerini yansıtmaktadır. Yöneticilerin başarılı ve güven veren bir kimse olabilmesi için sahip olması gereken kişilik özellikleri şu şekildedir. Bir yönetici hem mantığını hem de duygularını kontrol altında ve dengeli tutmalıdır. Yöneticinin kararları tüm örgütü etkileyeceğinden, vereceği kararlarda çok dikkatli ve riskleri göze alabilecek kadar da cesur olmalı, yöneticilerin örgütün hem iç hem de dış çevresi ile ilgileri bulunduğundan her iki çevrede olan biteni iyi bilmeli, karşılaştığı sorunları bir düzene koymalıdır (Aktaş, 2014).

### **2.3.2. Yöneticinin Entelektüel Özellikleri**

Yöneticilerin insanları yönlendiren, planlama yapabilen, geleceği öngören ve karar veren özelliklerinin yanı sıra entelektüel özelliklere de sahip olması gerekir. Fikri özellikler; yönetici birçok konuda uzmanlaşmalıdır. Elde edecekleri bilgiyi detaylandırabilmeli veya bilgiyi çok geniş bir alanda daraltabilmelidir. Organizasyonda yaşanan iyi ve kötü durumları sebepleri ve sonuçları ile objektif ve detaylı bir şekilde inceleyebilmez. Kuruluş içindeki veya dışındaki fırsatları veya tehditleri önceden tahmin edebilmeli ve öngörebilmelidir. Son olarak, düşüncelerinde adil ve dürüst olmalıdır (Özalp, 2012).

### **2.3.3. Yöneticinin Sosyal Özellikleri**

Yöneticinin çalışanlarına ve üst yönetimine dayattığı özelliklerdir. Ayrıca, yönetici her seviyedeki insanlarla iletişim kurabilmelidir. Görünüşüne önem veren, çevreye göre hareket eden ve ikna gücüne sahip bir yönetici olmalıdır (Aktaş, 2014).

### **2.3.4. Kamu Yöneticisinin Özellikleri**

Kamu yöneticisi, devletin çıkarlarını koruyarak kamu hizmetlerinin etkili ve verimli bir şekilde yürütülmesini sağlayan kişidir. Kamu sektöründeki her kademedeki yöneticiler görevlerini mevzuata, stratejik plan ve programlara, performans kriterlerine ve hizmet kalitesi standartlarına uygun olarak yerine getirmekten sorumludur (Arıkanlı, 2004).

Gücünü yasalardan, düzenlemelerden veya atama organından alan kamu yöneticisinin özellikleri aşağıdaki gibi olmalıdır. Kamu yöneticisinin asıl görevi kamu hizmetini görmektir ve kamu yararı önce gelmelidir. Planlanan faaliyetlerin etkin bir şekilde yürütülmesini ve kontrolünü sağlayan kamu yöneticisinin eğilimi mülkiyet haklarına sahip değildir, yani kar veya zarar her durumda devlettir. Bu sebeple, evrak veya stil biçiminde bir yönetim tarzına hakimdir. Kamu yöneticisinin başarısı veya başarısızlığı kamuya açıktır (Özdevecioğlu, 2002).

## **2.4. Yöneticilerin Sınıflandırılması**

Kurumlar, amaçlarını ve hedeflerini gerçekleştirebilmesi ve faaliyetlerini yürütebilmesi için yöneticiye ihtiyaçları vardır. Bu amaçlar doğrultusunda yöneticiler, kurumlarının

büyüklüğüne ve görev konumlarına göre çeşitli şekillerde alt, orta ve üst düzey yöneticiler olarak sınıflandırılırlar (Şimşek, 1999).

#### **2.4.1. Alt Düzey Yöneticiler**

Birinci basamak yöneticilerdir. Orta düzey yöneticilere rapor verirler ve kendi birimlerindeki çalışanların faaliyetlerinden sorumlulardır. Günlük işlerin yerine getirilmesi için personelin gözetiminden sorumlu yöneticidir. Ayrıca alt düzey yöneticilerin, kurum içerisinde kuralları ve yöntemleri uygulamak, teknik yardım sağlamak, astları yönlendirmek ve motive etmek gibi görevleri bulunmaktadır (Aktaş, 2014). Alt düzey yöneticilere örnek olarak şube şefleri veya grup amirleri verilebilir.

#### **2.4.2. Orta Düzey Yöneticiler**

Üst düzey yöneticiler tarafından belirlenirler. Orta düzey yöneticiler, kurumun kapsamlı politikaları doğrultusunda, üst düzey yöneticiler tarafından tespit edilen işlerin planlanması, programlanması ve yerine getirilmesinden sorumlu olmakla birlikte alt düzey yöneticilerin çalışmalarını da koordine ederler (Şimşek, 1999).

Orta düzey yöneticilere örnek olarak bölüm müdürleri, fabrika müdürleri, daire başkanları, şube müdürleri, idare amiri verilebilir.

#### **2.4.3. Üst Düzey Yöneticiler**

Hiyerarşinin en üst kademesinde yer alan üst düzey yöneticiler, kurumunun devam ettiği hizmetin kanun, tüzük ve yönetmeliğe uygun olarak ifa etmesinden mesuldür. En fazla yetkinin ve gücün bulunduğu yönetici düzeyidir. Kurumun faaliyet politikalarını ve stratejilerini belirler, kurumun vizyonunu çalışanlara aktarır, kurum kültürünü şekillendirir, değişime ayak uydurabilmek için girişimcilik ruhunu destekler ve kurumun çevresiyle olan etkileşimlerini yönlendirir (Aktaş, 2014).

## **2.5. İş Doyumu ve İş Doyumunu Etkileyen Faktörler Yurt İçi ve Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar**

İş tatmini, birçok makam tarafından farklı şekillerde tanımlanan bir kavramdır. Bunun altında yatan sebep, çalışanın işinden memnun kalmasını sağlayan birçok unsurun olması ve tanımlarının bu unsurlar çerçevesinde yapılmasıdır. İş tatmini, işin çeşitli yönlerine karşı beslenen tutumların toplamıdır. Kişinin genel tutumu olumlu ise, iş tatmini doğar, aksi halde iş memnuniyetsizliğinden söz edilir (Kirel, 1999).

İş tatmini genellikle bir insanın işine duygusal bir cevap olarak tanımlanır, ancak genellikle ölçüm konusunda işin kavramsal bir özelliği olarak kabul edilir (Fisher, 2000).

### **2.5.1. İş Doyumunu Etkileyen Bireysel Faktörler**

Araştırmada genellikle ele alınan demografik özelliklerle; yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi ve kıdemdir.

#### **2.5.1.1. Yaş**

Bireylerin yaş dönemindeki tutumları isteklerini ve beklentilerini etkileyebilir. Çalışanları genç, orta yaşlı ve yaşlı olarak kabul etmek demektir. Çalışma hayatının başlangıcında olan gençler, iş bulma ve ilk kez yerleşmenin zorluklarını yaşayacak ve eğitimlerine ve özelliklerine uygun bir işte çalışmak için yüksek bir istek duyacaklardır. Bir işletme ve işletme ortamına sahip olmanın önemli olacağı söylenebilir. Bireyler, işle bağlantı kurmak, işe alışmak, kendileri için olumlu bir iklimin varlığını görmek ve bunun içinde belirli bir zaman geçirmek için işlerini ve çevrelerini tanımak zorundadır. Gençlerin çalışma alışkanlıkları ve çalışmalarına olan bağlılıkları sıkı ve güçlü olmayabilir, çünkü yaşamda daha ilgi çekici meslekler bulunabilir (Çetin, 2003).

Grainger ve arkadaşlarının yaptığı bir çalışmada, İngiltere'deki kamu sektöründeki hekimlerin % 18-25'i mesleklerinin ilk yıllarında sektörden ayrıldıklarını bildirmiştir (Grainger ve diğerleri, 1995).

Orta yaşlılar ise işlerinin memnuniyetini anlamak daha kolay olacak çünkü işlerine ve iş ortamlarına aşina olacaklar. Orta yaşlı çalışanların işlerini değiştirmiş olmaları, konumlarını işleriyle karşılaştırma fırsatına sahiptir ve bu da işe karşı tutumu etkileyen bir faktördür. Bazı orta yaşlı insanlar işlerine daha bağlı olabilir çünkü bazı iyi çalışma alışkanlıklarına sahipler.

Ayrıca, orta çağdaki işlerin değişme ihtimalindeki azalma nedeniyle, orta yaşlı bireylerin psikolojik iklim algıları daha iyimserdir (Eren, 1993).

### **2.5.1.2. Cinsiyet**

Kadınlar ve erkekler için sosyal açıdan uygun görülen işler, kadın ve erkeklerin çalışma hayatındaki davranışlarını etkilemekte ve çalışma hayatında ve iş hayatında önemli bir ayrım oluşturmaktadır. Kadınların geleneksel olarak ev işleri, çocuk bakımı ve ailenin geçimini sağlayarak geçim sağlayan bir rolle tanımlaması gibi aile işlerinin işlevlerini üstlenmesi, yüzyıllar boyunca kadınlar ve erkekler arasında sosyal rol paylaşımına neden olmuştur (Tevruz, 1989).

Her iki eşin de profesyonel meslek sahibi olmasına rağmen, kadınlar genellikle çocuklarına ve çocuklarına ilişkin sorumluluklara sahiptir ve kadınların iş tatminini olumsuz yönde etkiler (Oeredrisscol, 1996).

Bazı meslek gruplarında ise bu durum değişebilir. Oshagbeminin üniversite öğretmenleri üzerinde yapmış olduğu çalışma sonucunda cinsiyet farklılığının üniversite öğretmenlerinin üzerinde etkisinin olmadığı bulunmuştur (Oshagbemi, 2000).

### **2.5.1.3. Eğitim Düzeyi**

Eğitim seviyesi, çalışma hayatının beklentilerini etkileyen önemli değişkenlerden biridir. Eğitim seviyesi arttıkça, çalışma hayatı ile işe yüklenen anlam ve beklentiler de değişmektedir. Sosyo-ekonomik koşulların ve onları çevreleyen aile yapısının etkisiyle mesleğe yönelik eğitimlerine devam ediyorlar. Bu nedenle, sosyal ve ekonomik koşulların elverdiği ölçüde eğitim almış ve yüksek bir eğitim almış olanların bakış açıları, düşük eğitim seviyesine sahip olanlardan çok farklıdır. Genç yaşta çalışma hayatına girmek yerine, daha uzun bir eğitim alma maliyetine katlanan ve bir süre daha fazla fedakarlık yapan insanlar, çalışmalarının sonunda eğitimlerinin sonunda nitelikli bir işgücü olarak çalışma hayatına dahil edilirler. Eğitime yapılan yatırımlar, harcanan zamana cevap olarak, ücretler ve diğer çalışma koşulları talepte artmaktadır. Ayrıca, çalışma hayatı sadece insanların para kazandıkları bir yer değil, aynı zamanda toplumda yüksek statü kazanma, prestijli bir iş sahibi olma ve sosyal ilişkiler geliştirme imkânı olan bir ortam anlamına da gelir (Çakır, 2001).

#### **2.5.1.4. Kıdem**

Kıdem, bir işte ne kadar süre çalıştığını gösterir. Aynı işte uzun süre kalan kişinin daha yüksek iş memnuniyetine sahip olması beklenmektedir. Çalışmaya alışamayan ve işten memnun olmayan bireyin ayrılma eğilimi gösterdiğini varsayarsak, kıdem ile iş tatmini arasındaki ilişki açıkça görülebilir. Ancak, bireyin işten ayrılmasını zorlaştıran diğer iş alternatifleri ve ekonomik meseleler göz önüne alındığında, kıdemin iş tatmini ile güçlü bir ilişkisi olmadığı ortaya çıkmıştır. Nitekim bu konuda yapılan çalışmalarda, kıdem ile iş doyumu arasındaki ilişki arasında Kanungo tarafından güçlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Kanungo, 1995).

Mwamwenda, sekiz yıldan daha az ve sekiz yıldan fazla çalışan ortaokul öğretmenlerinin çalışma yılları ile iş doyumu arasındaki ilişkiyi belirlemek için bir çalışma yaptı. Bu çalışma sonucunda, uzun öğretim deneyimine sahip olanların daha az deneyimli öğretmenlerden daha yüksek olduğu bulunmuştur (Mwamwenda, 1998).

#### **2.6. İş Doyumunu Etkileyen Örgütsel Faktörler**

İş tatmini konusunda anlaşmazlığa düşülen konulardan biri iş tatmininin çok boyutlu olup olmadığıdır. Portter ve Lawler gibi araştırmacılar iş tatminini tek boyutlu olarak tanımlar; bu işinizde ya tatmin olursunuz ya da olmazsınız anlamına gelmektedir. Tam tersine Simith, Kendall ve Hulin araştırmalarında iş tatminini çok boyutlu olduğunu savunurlar; burada işinizde yöneticinizle, iş arkadaşınızla, tanınan yükselme fırsatları vb. ile daha çok ya dadaha az tatmin olursunuz anlamına gelmektedir (Bavendam, 2001).

##### **2.6.1. İşin Niteliği**

İş tatmini üzerinde etkili olan değişkenlerden birisi de işin kendisidir. Bu kavramla, ilgi çekici çalışma koşulları, öğrenme fırsatları ve sorumluluk kabul etme şansını şahıslara sunulan bir iş kastedilmektedir (Eren, 1998).

Çalışanın iş memnuniyetini etkileyen faktörler arasında, işin genel görüşü, işçiye sağladığı sosyal ve ekonomik çıkarlar ve iş ortamı önemli bir yer tutmaktadır. Bu faktörler yöneticinin çalışanların iş memnuniyetini arttırmak için işlem yapabildiği değişkenlerdir (Erdoğan, 1999).

Çalışan, çalıştığı işin doğasını sever, iş tatmini için en önemli faktördür. Çalışanın işini sevmesi de aşağıdaki şartlara bağlıdır;

- 1- Çalışanların yeteneklerini kullanabilmek
- 2- İnovasyonları öğrenmek ve yenilik yapabilmek
- 3- Çalışanı yaratıcılık, değişim ve sorumluluk almaya yönlendirmek
- 4- Problem çözmeye dayalı çalışmalar (Başaran, 1991).

İnsanlar çoğu zaman, değişik, farklı ve yeni bir şeyler aradıkları için kolayca sıkılırlar. Bu yüzden birçok çalışan bazı çabalara değecek mücadelecı bir iş ister (Günbayı, 2000).

İnsanlar sıkılıyor çünkü farklı ve yeni bir şey arıyorlar. Bu nedenle birçok işçi, çaba göstermeye değer bir mücadeleyi istiyor (Günbayı, 2000).

Horozoğlu, şahsen iş memnuniyetini artıran işlerin niteliklerini sıraladı;

- 1- Becerilerini ve yüksek becerilerini kullanma esnekliği,
- 2- Benlik duygularına ve kişiliğe katkı düzeyi,
- 3- Demokratik denetime fırsat vermesi,
- 4- Yaşamına bir anlam ve düzey vermesi,
- 5- Yaratıcılığını sergilemeye elverişlilik,
- 6- Bilişsel icat ve yenilik gösterme eğilimi,
- 7- Açık görev tanımı (Pişkin, 2001).

## 2.6.2.Ücret

Çalışanların yaşam standartlarını doğrudan belirleyen ücret politikası, personel yönetiminin en önemli fonksiyonlarından biridir. İş tatmini ölçekleri açısından, ücretlerin ve maaşların çoğunun, beşinci veya altıncı sırada önem sırasını gösteren araştırmalara rağmen işçiler için çok önemli olduğu iddia edilmektedir. Ücret ve maaş yeterliyse, diğer ihtiyaçlar öne çıkmaktadır (Bingöl, 1998).

Ücret meselesi, dünyanın her yerinde personel yönetimi konusunda en tartışmalı meseledir (Tortop ve ark. 1993).

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi ücretler arasında değerlendirildiğinde ücretin fizyolojik, güvenlik ve tanınma gibi birçok ihtiyaca cevap verdiği görülebilir. Asgari ücretin karşılayabileceği ihtiyaçlar sosyal ihtiyaçlar ve kendini geliştirme ihtiyaçlarıdır (Bingöl, 1998).

Araştırmalar çalışanların ücretlerinden tatmin olmaları konusunda aldıkları ücretin değil de, ücretlerini başka kişilerle kıyaslamalarının anlamlı sonuç çıkardığını göstermektedir. İnsanları tatminsiz yapan sadece kendi ücretlerinin yetersizliği değil, kendilerini diğer çalışanlarla (muhtemelen aynı nitelikteki işte çalışanlarla) karşılaştırmalarından elde ettikleri



kanıları kendi aleyhlerinde olmasıdır. Özellikle grup ya da ekip halinde çalışanlarda bu daha fazla görülmektedir (Güney ve ark, 1996).

Klein'e göre ücret konusunda üç teoriden söz edilebilmektedir. Bunlar;

- 1- Eşitlik (equity) teorisi,
- 2- Beklenti (expentency) teorisi
- 3- Ödül (reinforcement) teorisi

Eşitlik teorisinde işe dönüş bulunmaktadır. İşin ücreti işe eşit olmalıdır. Eşitsizlik memnuniyetsizliğe yol açabilir. Beklenti teorisindeki ücret, gereksinimleri karşılamının bir yoludur. Düşük ücretler memnuniyetsizliğin bir nedeni olabilir, çünkü gereksinimlerin yeterince karşılanmasını önleyecektir. Ödül teorisinde ücret, iş karşılığında verilen ödüdür. Bireysel ücretlerini ne kadar fazla alırsa, motivasyonu o kadar artar (Suyüç, 1998).

Para, yetenekli personeli bir işe çeken ve zorlu işlerde daha etkili olan bir araçtır. Çalışanların fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını karşılayan bir kavramdır. Ancak, bu çok önemlidir, ancak paranın önemi motivasyonda sınırlıdır (Can, 1994).

İşçinin maaşı ve işyerinde yükselme fırsatı birbiriyle ilişkili olsa bile, maaşın iş tatmini açısından etkisi ilerleme fırsatından daha azdır. Aslında, çalışmalar, ücret işçilerinin her düzeyde beklentilerinin uyumsuzluğundan dolayı ücretlerin memnuniyet faktöründen daha fazla memnuniyetsizlik faktörü olduğunu göstermiştir. Çok az insan var, bu yüzden ücreti bulmanız yeterlidir. Genel olarak, çalışanlar ücretlerinden dolayı nadiren yüksek memnuniyet duymaktadırlar. Ülkemizde ücret düzeyi (aylık maaş), erkekler için kadınlardan, mavi yakalı çalışanlar için beyaz yakalı ve evliler için bekarlardan daha önemli bir değişkendir (Erdoğan, 1999).

Kısacası, ücret, bireyin ihtiyaçlarına, bireyin yeteneğine ve toplumun ekonomik yapısına göre adil olacak ve çalışanın işine karşı tutumu olumlu olacaktır. Her durumda, talep edilen ücreti almak mümkün değildir. Ancak, iş tatmini açısından ücret, diğer insanlara göre dengelenir, yüksek olanlardan daha önemlidir (Erdoğan, 1999).

### **2.6.3. Yükselme (Terfi) İmkânları**

Çalışanları teşvik etmenin en somut yollarından biri, bireyin pozisyonunu değiştirmektir. Başarı değerlendirmesi sonucunda, bir kişi terfi için fırsatların olduğu bir konuma terfi ettirilirse, güçlü bir teşvik olur. Bir kurumdaki çalışanların çoğunun, çalışma istekleri temelinde terfi beklentisi olduğu bir gerçektir. Bundan dolayı beklentinin de çalışanın işe yönelmesinde motive

edici rol oynadığı görülmektedir. Diğer yandan hemen hemen her çalışan kendi işinde gelişmek, ilerlemek, yükselmek ister (Fındıkçı, 1999).

Yükseklik, sıklık, adalet ve yükselme arzusu bu değişkenin memnuniyetini tatmin eden unsurlardır. Yükselişin anlamı çalışandan çalışana değişir. Yükseltme, bir işçi tarafından psikolojik gelişim anlamına gelirken, sözlüğün başkalarına göre değiştirilmesi, daha fazla para kazanmak, daha fazla onur kazanmak ve rekabeti kazanmak anlamına gelebilir. Her çalışanın yükseliş bakış açısı farklı olduğunda, artıştan memnuniyet ya da memnuniyetsizlik açısından farklı olacaktır (Başaran, 1982).

Özellikle, yöneticiler arasında terfi için daha büyük bir istek var. Bunun kökeni, daha fazla sorumlulukla gelen yüksek adalet duygusu, sosyal statü ve sosyal sorumluluk ve bir ödül olarak elde edilen adalet duygusudur. İş tatmini, yükselişin daha az tekrar gerektiren iş yapmak anlamına gelmesiyle artıyor. Daha düşük seviyelerde, iş özgürlüğü, tekrarlama gerektiren ve daha fazla fiziksel güç gerektiren tatmini olumsuz etkilemektedir (Davis, 1988).

#### **2.6.4. Övünmek (Takdir)**

Genel olarak, her çalışan takdir edilmesini, övülmesini ve çalışmalarını için onaylanmasını bekler. Buna paralel olarak, çoğu çalışan olumsuz eleştiriyi sevmiyor. Çalışanın işiyle gurur duyması birçok çalışanın memnuniyetini artıran bir faktördür. Öte yandan, yapılan çalışmanın yanı sıra övgünün bir değerlendirmesi, nitelik hakkında geri bildirim sağlar ve işin bir dahaki sefere daha iyi yapılmasını sağlar (Başaran, 1982).

Statü toplumdaki diğerlerine atfedilen değerleri içeren bir kavramdır. Kullanılan pozisyondan bağımsız olarak, takdir edilen işi gören nitelikli bir işçi olarak görmek, hemen hemen her insan için derin bir memnuniyet duygusu yaratır. Çoğu toplumda, daha fazla ücret kazanma isteği, birinin kazandığı ve harcadığı paranın başkaları tarafından bir başarı ve değer ölçüsü olarak görülmesi gerçeğinden kaynaklanmaktadır. Benzer şekilde, iyi bilinen bir organizasyonda çalışmak veya önemli bir unvana sahip olmak, diğer kişilerin atfettiği statü üzerinde olumlu bir etki yaratır. Aslında, bu manevi memnuniyet unsurları bazı insanların bu işleri daha düşük maliyetle yapmaya devam etmelerini sağlayabilir (Eren, 1998).

#### **2.6.5. Denetim**

Denetim İlişkisi, çalışana katılımdan uzak tutarsa ve alınan kararlar hakkında fikir vermezse, iş tatminsizliği genellikle ortaya çıkar (Başaran, 1992).

Bireylerin çalıştığı işyerinde yönetici ve yöneticilerin kalitesi iş doyumunda büyük öneme sahiptir. Örgüt içi faaliyetlerin aksamadan yürüyebilmesi ve yöneticinin işlevleri istenen biçimde yerine getirebilmesi için iş görenlerin yeterince güdülenmesi ve örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirilmeleri gerekir (Bingöl, 1998).

Genel olarak, çalışanlar denetlenmekten hoşlanmazlar. Özellikle denetim, düzeltici, yardımcı, kusurlu olması için yapıcı olmaktan çok, üstünlük, çalışanları iş tatminlerinden dolayı küçük düşürmektedir. Bu nedenle çalışanlar, özellikle kendi kendini kontrol eden demokratik kontrol içeren kuruluşlarda çalışmayı tercih etmektedir (Başaran, 1991).

Bir başka deyişle denetim, işletme amaçlarının yerine getirilmesinde görevli olan işgörenin, işi gerçekleştirme sürecinde gösterdiği verim, başarılarının ölçülmesi, gerektiğinde kontrol edilmesi işlemleridir. Bu işlemler yerine getirilirken denetim, iş görene ve yaptığı işe göre yapıcı, geliştirici bir şekilde olmalıdır (Varoğlu, 1993).

#### **2.6.6. Birlikte Çalışan İş Görenler**

Birlikte çalışanların teknik yeterliliği ve sosyal olarak destekleyicisi olup olmadıklarının derecesi, çalışanların iş tatmin düzeyini etkilemektedir (Çetin, 2003).

İşin getirdiği sosyal ilişkilerden memnun olunması, doyumun artmasına yardımcı olacaktır. Sonuç olarak, sürekli çatışma yaşanan iş ortamlarında işgörenler, iş doyumlarını ve iş çıktılarını düşünürler (Orhan, 1997).

Birçok insan sevilebilecek ve saygı duyulabilecek insanlarla çalışmayı sever. Meslektaşları ile samimiyet hissetmek, onu iş ekibinin bir parçası gibi hissetmesini sağlar. Böyle bir entegrasyon, çalışanlara memnuniyet getirir (Günbayı, 2000).

Çalışanın başarılı bir grupta yer alması ve yaşam vizyonunun uygun insanlarla birlikte çalışması iş tatminini artıracaktır. İnsanlar işten sadece para ya da somut başarı beklemiyorlar. Günlük yaşamının yarısından fazlasını işte geçiren kişi için iş arkadaşlarıyla birlikte olmak sosyalleşme için esastır. Bu nedenle şirkette arkadaşı olan ve meslektaşları olan çalışanların iş doyumunu artmaktadır (Erdoğan, 1999).

#### **2.6.7. Güvenlik**

Genel olarak güvenlik, özellikle de ekonomik güvenlik, kişisel çabalar açısından önemli bir amaç haline gelmiştir. Emeklilik, işsizlik, hayat, kaza ve hastalık sigortası ve diğer ekonomik koruma biçimleri yakın zamanda hızla gelişti ve genişledi. Bu önlemler personelin

çalışmalarından memnun kalmasına ve memnuniyet duygusu hissetmesine yardımcı olur (Demir, 2002).

Bununla birlikte, güvenlik duygusu ekonomik güvencelerden daha geniş bir kapsamı vardır. Bir güvenlik hissi, belirli bir ortama uyum sağlayamama konusunda özgüven içerir. Görev açısından özgüven, birçok faktöre bağlıdır. Ne yapacağını, nasıl yapacağını ve ne kadar iyi yapabileceğini bilmek, aralarında önemli bir yer tutar. Bunlar, tüm yöneticilerin astlarına sağlaması gereken özgüven faktörüdür (Newman, 1985).

Çalışanlar için önemli bir motivasyon faktörü olan güvenlik, kişinin geleceği ile ilgili düşünceler, planlar ve düşüncelerdir. Kısacası, kuruluşun bireye sağladığı uzun ve kısa vadeli güvenlik koşulları motivasyonunda etkilidir. Örneğin her hangi bir hastalığa yakalandığında, kazaya uğradığında, emekliliğinde karşılaşılabilecek sıkıntılar, çocuklarına sağlayacağı olanaklar ve benzeri konulardaki düşünceleri kişi için önemlidir (Fındıkçı, 1999).

#### **2.6.8. Örgüt ve yönetim**

Kurumun yapısı, yönetim kalitesi iş tatmininde önemli faktörlerden biridir (Demir, 2002). Halkın bildiği, önemli, çok çeşitli hizmet ortamlarına sahip, çalışanların yaratıcı çalışmalarına izin veren ve ekip çalışmasına uygun organizasyonlar çalışanlara daha yüksek memnuniyet sağlamaktadır (Başaran, 1991).

Sanayileşmiş ülkelerde birçok işletme var. Her işletmenin dış görünümü, üyelerine sağladığı haklar, dış dünyaya yansıyan imajı nedeniyle çevreyi etkileme gücü farklı olacaktır. İnsanlar, insanlar tarafından tanındığı algılanan çevrede çalışmayı tercih eder. Bu tür işletmelerde yaptıkları işten daha fazla memnuniyet duyuyorlar (Erdoğan, 1999).

#### **2.6.9. İş genişletme**

İş genişletmesi, bir iş sahibinin çok çalışan bölümün stresini aşması için tek ve küçük bir iş yerine aynı işi yapmasına izin veren yeni bir düzenlemeye girmektir. İşin genişletilmesi, çalışanın birden fazla iş yapmasına neden olur ve böylece can sıkıntısı azalacaktır (Sabuncuoğlu, 1998).

## 2.6.10. İş Zenginleştirme

İlk olarak Herberg ve arkadaşları tarafından geliştirilen iş zenginleştirme kavramı, işi çalışanlar açısından daha anlamlı kılmak için harcanan çabaların toplamıdır. Sadece işin niteliğini değiştirmekle kalmayıp aynı zamanda yönetim kademelerinde planlama ve karar alma yetkisini astlarla paylaşmak olduğu anlaşılmaktadır (Demir, 2002).

Yapılacak işlerin sadece icra, planlama, yönetme ve kontrol etme sorumluluğunu vermek değil, hem geleceği görme becerisini hem de düşünmeyi geliştirme becerisini vermek, hem de sadece düşünmeyi geliştirme kabiliyetidir. Zihinsel çabalarıyla verilen kararları yerine başkalarının aldığı kararları yapabilme imkanı bulunmaktadır. Bu durumda, iş onlar için daha anlamlı bir seviyeye ulaşmaktadır (Varoğlu, 1993).

## 2.7. İş Doyumu İle İlgili Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar

Demir (2002), Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Merkez Teşkilatında Çalışan Personelin İş Memnuniyetinin Belirlenmesi çalışmasında, katılımcıların cevaplarına göre iş tatmininin arttığı görülmüştür. Cinsiyet açısından, erkeklerin kadınlardan daha fazla iş doyumuna sahip oldukları bulunmuştur (Demir, 2002).

Turan (2007), Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nde Çalışan Personelin İş Tatmini Düzeylerini Belirleme: Marmara Bölgesi Örneği çalışmasında Gençlik ve Spor İl Müdürlüğünde çalışan personelin memnuniyet düzeyinin yüksek olduğu sonucuna varılmıştır (Turan, 2007).

Çetin (2003), Merkez ve İl Gençlik ve Spor Teşkilatlarında Spor Uzmanlarının İş Tatmini Düzeylerini Belirlemesi adlı eserinde personelin belirsizliği ve spor uzmanlarının statüsü, maaşlarının yetersizliği, listelenen tanıtım olanaklarının belirsizliği yüzünden düşük çıkmıştır (Çetin, 2003).

Yağız (2003), Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nde spor Profesyonellerin İş Memnuniyeti olarak adlandırılan çalışma sonucunda; Spor uzmanlarının çoğunun iş tatmini sağlamadığı tespit edilmiştir. Ayrıca, spor uzmanlarının çoğunluğunun geleceğe yönelik endişeleri olduğu, sosyal olanakların düşük olduğu ve cinsiyet değişkenine bağlı olarak anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir (Yağız, 2003).

Kale (2007), beden eğitimi öğretmenlerinin cinsiyet, yaş, medeni hal, çocuk sahibi olmak, beden eğitimi öğretmeni isteğinde bulunarak, mesleğe giriş vb. değişkenlere göre, mesleki tükenmişlik ve iş tatmini incelenmiştir. Araştırma sonucunda beden eğitimi öğretmenini

seçmeyenlerde tükenmişlik düzeyinin yüksek, iş doyum düzeylerinin düşük olduğu tespit edilmiştir (Kale, 2007).

Eves (2008) tarafından İş Memnuniyeti ve Okul Yöneticilerinin Sorun Çözme Becerileri Arasındaki İlişki isimli yapılan çalışma yapmıştır. Çorum ve ilçelerinde Milli Eğitim Bakanlığı'nın ortaöğretim kurumlarında çalışan okul müdürleri üzerinde yaptığı çalışma sonucunda okul idarecilerin problemleri ile iş tatmini düzeyleri arasında pozitif bir ilişki olduğu bulunmuştur (Eves, 2008).

Balcı (1985)'nin Eğitim Memnuniyet Düzeyleri İçindeki İş Memnuniyeti Düzeylerini belirlemek için yapılan araştırmada iş doyumunu faktörlerini belirlemek; ücret, kalkınma ve tanıtım olanakları, çalışma koşulları, organizasyonel çevre, birlikte çalışan insanlar, iş ve kalite incelendi. Denekler, iş tatmininin tüm faktörlerinden memnun olamadığı bulunmuştur. Bununla birlikte, memnuniyetsizlik düzeyi yüksek değildir. Sadece yaşa bağlı iş etkileri için farklı memnuniyet seviyeleri bulunmuştur. Deneklerden en yüksek memnuniyet en önemli istihdam ve kalite faktörü, en düşük memnuniyet ise ücret faktöründe bulunmuştur (DuZurilla, 1971).

Adsız (1986), iş yerine uyum sağlama ve işten doyum elde etme arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Araştırmada uyum ve doyum arasında yakın bir ilişki olduğu saptanmıştır. Araştırmaya göre çalışma ortamı iş görenlerin doyumunu etkilemektedir (Adsız, 1986).

Paknadel (1988), ilkokullarda görevli olan müdür ve öğretmenlerin örgütsel iklim ve iş doyumuna ilişkin algılarını saptayarak örgütsel iklim ve iş doyumunu arasındaki ilişkileri inceleyen bir araştırma yapmıştır. Bu araştırma sonucunda okul müdürü ve öğretmenler arasında iş doyumunu açısından anlamlı bir farklılık olmadığı, müdür ve öğretmenlerin özellikle sosyal gereksinim konusunda yüksek doyumsuzluk algıları olduğu saptanmıştır. Araştırmanın iş doyumuna ilişkin algılarla ilgili sonuçları ise, öğretmenlerin eğitim düzeylerine göre güvenlik gereksinimi alanında; kıdem durumlarına göre güvenlik, saygınlık, kendini gerçekleştirme gereksinimi alanında; cinsiyetlerine göre kendini gerçekleştirme gereksinimi alanlarında anlamlı farklar gösterdiği doğrultusundadır (Paknadel, 1988).

Orhan'ın (1997) kamu ve özel sektörden çalışan çeşitli kurumlardan 362 kişiye yaptığı "İş Doyumu ve Değerler" konulu çalışma sonuçlarına göre, iş doyumunu ile cinsiyet ve çalışan konum değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki yokken, kurum, çalışma süreleri ve yaş faktörleri arasında ilişkiler anlamlıdır. Özellikle kamu personeline iş doyumunun özel sektörlere göre düşük olduğu görülmüştür. Çalışanların doyumunu en yüksek düşüren en yüksek etkenin ücret ve terfi imkânları olduğu, çalışanların işlerine angajmanın düşük olduğu, işini monoton bulduğu saptanmıştır (Orhan, 1997).

Yaman'ın 1996 yılında “ Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Örgütünün Yönetimsel İklimi” üzerine yaptığı araştırmada, yönetici ve personel için iş tatminlerinin yapılmadığı, iletişim kanallarının belirgin ve açık olmadığı, örgütte çalışan personelin ücret konusunda doyumlarının da düşük olduğu saptanmıştır (Yaman, 2000).

Arıkan (1979), Azot Sanayi T.A.Ş.'da yapmış olduğu “Kararlara Katılma ve Katılma-Doyum İlişkisi” adlı araştırmasında, kararlara katılmanın birey üzerindeki etkilerine ilişkin olarak algılanan katılma ile doyum arasında belli bir ilişki bulunamamıştır. Buna karşılık algılanan katılma ile arzulanan katılma arasında fark azaldıkça, çalışanın işinde sağlamış olduğu doyumun yükseldiği görülmüştür (Arıkan, 1979).

Güçlüol (1979) tarafından, iki örgüt yöneticileri ile ilgili olarak örgüt iklimi ve iş doyumunu konusunda yapılan araştırma sonuçlarında şu bulgular elde edilmiştir. Milli Eğitim Bakanlığı ve Kültür Bakanlığı ile ilgili olan bu araştırmada her iki bakanlığın yöneticileri de örgütlerin maddi olanakları yönünden “az yeterli”, fiziksel koşulları yönünden “orta derecede yeterli”, ücret yönünden “yetersiz” bulmaktadırlar. Bu koşullara dayalı olarak iki bakanlık yöneticilerinin de işlerini az ya da orta derece doyurucu buldukları söylenebilir (Güçlüol, 1979).

Tosun (1981) tarafından yapılan araştırmada, iş doyumunu ve örgütsel etkinlik arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu araştırmada doyum değişkenleri olarak, bireysel gereksinmelerin karşılanması, yükselme, çalışmaya değer verme, ücret, birey gönüllülüğü gibi değişkenler ele alınmış ve ücrette doyum değişkenleri ile örgütsel etkinlik arasında kuvvetli bir ilişkinin olmadığı bulunmuştur (Tosun, 1981).

Çetinkanat ve arkadaşları (1996), “ Devlet ve Özel Okullarda Çalışan Beden eğitimi Öğretmenlerinin İş Doyumu Düzeyler” adlı araştırmalarında; Ankara ili, Çankaya ilçesi kapsamındaki özel ve devlet orta öğretim kurumlarında görev yapan beden eğitimi öğretmenlerinin “iş doyum” düzeylerini saptamakla birlikte özel ve devlet okullarını karşılaştırmak amacıyla yaptığı araştırmalarında şu sonuca varmışlardır. Devlet okullarında beden eğitimi öğretmenlerinin “iş doyumunsuzluk” düzeyleri, özel okullarda çalışan beden eğitimi öğretmenlerinin “iş doyumunsuzluk” düzeylerine göre daha yüksek olduğu saptanmıştır (Çetinkanat ve ark, 1996).

Çoknaz (1998) “Takım ve Bireysel Spor Antrenörlerinin İş Doyumu Düzeylerinin Karşılaştırılması” adlı çalışmada takım ve bireysel spor antrenörlerinin iş doyumunu düzeylerini belirleyerek çıkan sonuçlara göre antrenörlerin iş doyumunu düzeylerini olumsuz etkileyen faktörleri ortaya koymayı amaçlamıştır. Araştırmanın sonucunda, bağımsız değişkenlere göre iş doyumunu boyutlarında farklılıklar olduğu sonuçlarına varılmıştır (Çoknaz, 1998).

Yetim ve arkadaşları (1998) tarafından, Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü yönetici pozisyonunda görev yapan personelin yönetimde insan ilişkilerinde benimsedikleri yaklaşımları tespit etmek amacıyla yapılan çalışmada; spor yöneticilerinin yönetimde insan ilişkilerinde çağdaş yaklaşımları benimserken uygulamada farklı olarak geleneksel anlayışın etkinliği ortaya çıkmıştır (Yetim, 1995).

Baycan (1995), farklı meslek gruplarında farklı pozisyonlarda çalışan iş görenlerin, Herzberg'in çift faktör kuramlarından hareket ederek iş doyum düzeylerini araştırmıştır. Büyük bir otelde çalışan yönetici, memur ve hizmetli olmak üzere 40'ar kişilik 120 kişi üzerinde çalışmıştır. Yeteneğini kullanma, başarı, ilerlenme, otorite, ödül, iş arkadaşları, yaratıcılık, sorumluluk, sosyal statü, denetim, değişiklik ve çalışma şartlarına göre doyum ortalaması en yüksek olanlar önce yöneticiler, sonra memurlardır. Cinsiyet durumuna bakıldığında en yüksek doyumun erkek yöneticilerde, sonra kadın hizmetçilerde, çıkmıştır. Yaşa göre en yüksek doyum 30-39 yaş arasındadır. Mezuniyet durumuna göre en yüksek doyum üniversite mezunu yöneticilerinde sonrada ilkökul mezunu hizmetçilerde bulunmuştur (Baycan, 1995).

Güler (1990), depresyon düzeyi, sürekli kaygı düzeyi, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, hizmet süresi ve sanayi işçilerinin yaşları gibi değişkenlerin iş doyumunu ve iş verimliliği üzerindeki etkilerini araştırmıştır. Elde edilen bulgulara göre depresyonun, durgunluk ve sürekli kaygı düzeyinin, iş doyumunu üzerinde önemli etkileri vardır. Depresyon, durgunluk ve sürekli kaygı düzeyi yükseldikçe iş doyumunu yükselmektedir. Cinsiyet ve medeni durumun iş tatmini üzerinde etkisi olmadığı bulundu. Ancak, cinsiyet durumu medeni hal ve sürekli kaygı değişkenleri ile birlikte alındığında iş doyumunu etkilediği bulunmuştur. Buna göre bekar ve sürekli kaygılı olan bekar kadın ve erkeklerin bekar erkeklerden daha fazla iş tatmini vardır. Eğitim düzeyi yüksek olan kadın ve erkek işçilerin iş doyumunun da düşük olduğu elde edilen önemli bulgulardır (Güler, 2006).

Özdayı (1990) tarafından gerçekleştirilen geniş çaplı bir araştırmada resmi ve özel liselerde çalışan 1134 öğretmen denek olarak kullanılmıştır. Bu öğretmenlerin 804'ü resmi liselerde, 330'u özel liselerde çalışmaktadır. Resmi ve özel liselerde çalışan öğretmenlerin tatmin faktörlerinin farklı olmadığı, iki grubunda tatmin olduğu faktörler otorite, yaratıcılık, serbestlikle ilgilidir. Resmi liselerde, özel liselerden ayrı olarak maaş durumu, merkezi yönetim, velilerle ilişki, başarı olma durumu, eğitim siyaseti, günlük sorunları, kırtasiyecilik ayrı faktörler olarak görülmüştür. Her iki gruptaki en memnun değişkenler mesleğin iç yapısı ile ilgilidir. En az tatmin edilen değişkenler dış yapı, yani maaş, mesleki güvence, çalışma koşulları, teftiş ve terfi ile ilgilidir (Özdayı, 1991).



Sunay (1998), “Türkiye’de Antrenörlerin İş Doyumu” konulu araştırmasında, üniversitelerde spor eğitimi almış antrenörlerin iş doyum düzeylerinin antrenörlük kurslarından mezun olan antrenörlerin iş doyum düzeylerine göre daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır (Sunay, 1998).

Suyüç (1999)'ün ilk ve orta sınıf okullarında beden eğitimi alanlarında öğretmen adaylarının iş memnuniyetleri çalışmasında genel olarak iş doyumunu açısından tatmin edici bulunmuştur. İç doyum açısından daha yüksek bir ortalama ile tatmin edici, dış doyum açısından tatmin edici olmayan çıkmıştır (Suyüç, 1998).

## **2.8. İş Doyumu İle İlgili Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar**

Chapman ve Lowther (1972), öğretmen etkileyen faktörleri belirlemek amacıyla yapılan bir çalışmada iş tatminini, öğretmenlerin iş tatmini değerleri, yetenekleri ve başarıları arasındaki ilişkiyi belirlemek için denenmiştir. Çalışmanın sonuçlarına göre, kadınların öğretmenlik mesleğinde erkeklerden daha fazla iş tatmini sahip olduğu tespit edilmiştir. Beceri ve öğretmenlerin yeteneklerini iş tatminini etkileyen önemli faktörler olmakla birlikte, okulun yapısı öğretmenlerinin faaliyetleri ve başarıları içinde ve bu nedenle iş tatmini daha az öneme sahiptir. Buna ek olarak, öğretmenler tarafından öğretmenler tanınması iş tatmini (Chapman, 1972) etkili olduğu bulunmuştur.

Burke (1989) profesyonel dönemle iş deneyimi ve polisin memnuniyeti arasındaki ilişkiyi araştırmak için bir araştırma yapmıştır. Araştırmanın sonucunda, polis, çalışma ortamları daha olumsuz, stres ve iş-aile çatışması daha deneyimli ve iş tatmini (Burke, 1989) daha az olduğunu tespit edilmiştir.

Maidoni (1991) 173’ü özel sektörde, 177’si devlete bağlı kurumlarda çalışanlarla, Herzberg’in iş doyumunu kuramını test etmek üzere yaptığı bir araştırmada, her iki sektörde de işle ilgili güdüleyici etmenlerin iş doyumunu sağlıklı ve fiziksel etmenlerden daha fazla etkilendiği sonucuna varmıştır (Can, 1994).

Obermesik ve Jones (1992), üniversite öğrencisi olup aynı zamanda çalışan 47’i daha üst düzeyde, 18’ de daha düşük statüde olmak üzere toplam 65 kişi ile bir araştırma yapmışlar. Bu araştırmada, üst statüde çalışanların iş doyumunun düşük statüde çalışanlara oranla daha yüksek olduğu belirlenmiştir (Obermesik, 1992).

Rabin ve Zenler (1992), İsrail’de 70 kadın, 17 erkek sosyal çalışma uzmanlarıyla yaptıkları araştırmada hizmet süreleri arttıkça iş doyumunun da arttığına dair bulgular elde

etmişlerdir. Ayrıca iş ortamında atılğan davranan kişilerin iş doyumlarının, atılğan olmayanlara kıyasla daha fazla olduğu görülmüştür (Rabin, 1992).

Mason (1994) bir araştırmasında, iş doyumunda cinsiyetler arasındaki farkı araştırmıştır. Araştırmada yaklaşık olarak değişik alanlardaki yaklaşık 130 örgütte 13000'in üzerinde çalışan tespit etmiştir. Bu çalışmanın sonucunda, bayanlar ve erkekler arasında iş doyumunu yaratan faktörler açısından fark bulunamamıştır (Mason, 1994).

Hall'ın 1995 yılında, çalışma değerleri, kariyer yönelmesi, iş algılaması ve iş doyumunu konusundaki çalışması, erkek ve kadın devlet savunma avukatları arasındaki karşılaştırmalara yöneliktir. Bulgular bay ve bayanların çalışma değeri, kariyer yönelmesi ve iş algılaması gibi kavramlardaki görüşleri arasında benzerlikler olduğu yönündedir. Her iki cins de işlerine çok değer vermeleri nedeniyle işlerinden tatmin olmaktadır. Ancak erkekler için iş de saygınlık ile iş doyumunu arasında ilişki kurulurken, bayanlar arasında terfi etme şansı ile iş doyumunu arasında ilgi bulundu. Bu farklılığın medeni durumla ilgisi yoktur (Hall, 1995).

Knoop (1995) 171 hemşireyi denek olarak kullandığı araştırmasında, çalışma ve mesleki davranışlar üzerinde durdu. Hipotez; iş ve meslek unsurları, istihdam, örgütlerine bağlılık ve iş doyumunu gibi faktörler üzerindeydi. Araştırma sonuçları, mesleki unsurlar ve bağlılık gibi faktörlerin kısmen yüksek değerler verdiği yönündeydi (Knoop, 1995).

Lincoln ve Kallberg (1991) iş doyumunu ve bağlılık konusunda A.B.D. ve Japonya örnekleri bağlamında bir karşılaştırma yapmışlardır. Bu çalışmada iki ülkenin yapısal boyutları açıklanmış; iş doyumunu ve örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan araştırmalar özetlenmiştir. İki ülkenin karşılaştırıldığı bu çalışma sonucunda; iş doyumunu ve örgütsel bağlılık arasında karşılıklı ve iki taraflı ilişkiyi açıklayan üç model geliştirilmiştir. Bu modeller eş zamanlı denklem modelleri olarak ifade edilmiş, tanım ve sınırlarının farklı olduğu belirtilmiştir. Bu modeller ile iş doyumunu ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler çok boyutlu olarak ele alınmış ve incelenmiştir (Lincoln, 1991).

### 3.YÖNTEM

Çalışmanın bu bölümünde araştırma modeli, evren ve örneklem, verilerin toplanması ve verilerin analizi ayrı başlıklar altında açıklanmaktadır.

#### 3.1. Araştırma Modeli

Araştırmada, mevcut durumu ortaya çıkarmak için tanımlayıcı tarama ve ilişkisel tarama için bir yöntem kullanılmıştır. Çalışmamızda yöneticinizin yönetim tarzı envanteri ve iş doyumunu envanteri kullanılmıştır.

Savunma sanayinde faaliyet gösteren kurumlar, kurulduğundan bu yana üst düzey insan gücünün desteğiyle zorlu görevlerini başarabileceklerinin farkındadırlar. Günümüzün çağdaş yönetim ilkeleri, çalışanların potansiyellerini tam olarak gösterebilecekleri ve yüksek düzeyde performans gösterebilecekleri çalışma ortamları yaratmaya ve sürdürmeye odaklanmaktadır. Gerçek bir fark yaratacak değer, teknoloji baskınlığının özellikle savunma sanayii gibi teknolojiye odaklandığı bir sektörde bile insanın ve insanların performansı olduğu görülmektedir (Alp, 2011: 16).

Bu çalışmada, Yönetim Stillerinin Spor Federasyonları Yöneticilerinin Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkileri ile ilgili bazı değişkenleri ortaya koymak amaçlanmıştır. Yöneticilerin iş memnuniyetini ölçmek ve yeterli olup olmadıklarını göstermek amaçlanmaktadır.

#### 3.2. Verilerin Toplanması

Araştırmada üç bölümden oluşan anket formu kullanılmıştır. Anket formunun ilk bölümünde çalışanların cinsiyet, medeni durum, yaş, öğrenim düzeyi, mezun olduğu alan, çalışma şekli, toplam iş tecrübesi, bulunduğu iş yerindeki çalışma süresi, şu anki yönetici ile çalışma süresi, kendisine bağlı çalışan olması durumu bilgilerinden oluşan demografik bilgi formu yer almaktadır.

Veri toplama aracının ikinci bölümünde yöneticilerin yönetim tarzlarına ilişkin çalışanların algısını ölçmek amacıyla Kurt ve Terzi (2005) tarafından geliştirilen Yöneticilerin Yönetim Davranışları Ölçeği yer almaktadır. Ölçek beşli likert tipinde (1: hiçbir zaman, 5: her zaman), 3 boyut ve 29 maddeden oluşmaktadır. Ölçekte her boyut farklı bir yönetim davranışını ifade ettiğinden ölçeğin toplam puanı alınmamaktadır. Boyutlarda yüksek puan yöneticinin ilgili yönetim tarzının daha yüksek algılandığını ifade etmektedir.

Veri toplama aracının üçüncü bölümünde çalışanların iş doyum düzeyini değerlendirmek amacıyla Weiss ve arkadaşları (1967) tarafından geliştirilen ve Baycan (1985) tarafından Türkçeye uyarlanarak güvenilirlik ve geçerlik çalışmaları yapılan Minnesota İş Doyumu Ölçeği yer almaktadır. Ölçek beşli likert tipinde (1: hiç memnun değilim, 5: çok memnunuz), 2 boyut ve 20 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin toplamında ve boyutlarda elde edilen yüksek puan yüksek iş tatminini ifade etmektedir.

### 3.3. Verilerin Analizi

Bu çalışmada, ölçeklerin geçerlik çalışmaları kapsamında açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi; güvenilirlik çalışması için madde analizi (madde toplam korelasyonu ve Cronbach Alpha) kullanılmıştır. Keşfedici (üstel) faktör analizi, birbiriyle ilişkili bazı değişkenleri birleştirerek daha az anlamlı sayıda anlamlı değişkeni keşfetmeyi ve bulmayı amaçlayan çok değişkenli bir istatistik olarak tanımlanabilir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2010). Açıklayıcı faktör analizinde değişkenler arasındaki ilişkilere dayanarak bir faktör bulma süreci gerçekleştirilir. Maddelerin ait olduğu kalemlerin yük değerleri, diğer faktörlerdeki yük değerleri ve birden fazla faktör üzerindeki yükler arasındaki farklar incelenmiştir. Faktör analizinde, faktör yük değerleri yüksektir (0,45 veya daha yüksek, ancak bu oran 0,30'a kadar düşebilir) ve maddeler tek bir faktörde yüksek yük değerine düşürülebilir. Diğer faktörler düşürülebilir yük değeri (Faktör yükü farkı, faktörü en yüksek olan faktör dışındaki faktörlerle en az 0,10'dur) en yüksek faktör değeri olarak kullanılmıştır (Büyüköztürk, 2011).

Doğrulayıcı faktör analizi, gizli değişkenlerle ilgili teorilerin test edilmesine dayanan ve ileri araştırmalarda kullanılan oldukça gelişmiş bir tekniktir. Önceden tanımlanmış ve kısıtlanmış bir yapının model olarak test edildiği bir analizdir. Doğrulayıcı faktör analizi, yapısal eşitlik modellerinden biridir ve yapısal eşitlik modellerine uygun model değerlendirmesinde yaygın olarak kullanılmaktadır. Ki-kare istatistiklerinin serbestlik derecelerine oranı ( $\chi^2 / sd$ ) kullanılır. Ek olarak, bireysel parametre tahminlerinin R istatistiksel önemi, ortalama (t değeri), artıklara dayalı N artık endeksleri "(SRMR, GFI), bağımsız modellere dayalı F uygun endeksleri" (NFI, NNFI, CFI) ve yaklaşık hatalar (RMSEA) kullanılmaktadır. Ayrıca sınıflandırılmış uygunluk endeksleri kullanılmaktadır (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2010). Model uyum endeksleri için beklenen katsayılar Tablo 3.1'de verilmiştir.

Tablo 3.1: Model Uyum İndeksleri

Uyum İndeksleri	Kabul Edilebilir	Referans
$X^2/sd$	< 5	Tabachnick and Fidell, 2001
RMSEA	$\leq 0,10$	Kelloway, 1989; Tabachnick and Fidell, 2001
SRMR	$\leq 0,08$	Hu and Bentler, 1999; Brown, 2006
GFI	$\geq 0,90$	Kelloway(1989); Schumacker and Lomax(1996); Sümer, 2000; Hooper, Coughlan and Mullen, 2008
NFI	$\geq 0,90$	Kelloway, 1989; Schumacker and Lomax, 1996; Sümer, 2000; Tabachnick and Fidell, 2001 Thompson, 2004
NNFI	$\geq 0,90$	
CFI	$\geq 0,90$	Hu and Bentler, 1999; Sümer, 2000; Thompson, 2004
Standart hata (min-max)	0,05 – 0,45	Bollen, 1989

Test puanları arasındaki tutarlılığı incelemek için madde analizi yöntemlerinden Cronbach Alpha tekniği kullanılmıştır. Test maddelerinde elde edilen puanlar ile testin toplam puanı arasındaki ilişkiyi açıklamak için bir diğer madde analiz yöntemi olan madde toplam korelasyonu kullanılır ve her iki test maddesinin de benzer davranışları örneklediğini ve testin iç tutarlılığının yüksek olduğunu gösterir. Her iki test, test maddelerinin ayırt ediciliğini gösterir. Pozitif ve yüksek madde toplam korelasyonu, maddelerin benzer davranışları örneklediğini gösterir ve testin yüksek iç tutarlılığa sahip olduğunu gösterir. Genel olarak, toplam madde-toplam korelasyon değeri 0.30 ve daha yüksek olan maddeler, bireyler tarafından iyi bir şekilde ayırt edilir; Gerekirse 0,20-0,30 arasındaki maddelerin test edilebileceği söylenebilir. Cronbach Alpha iç tutarlılığı göstermekte olup genellikle 0,70'in üzerinde olması beklenir (Büyüköztürk, 2011).

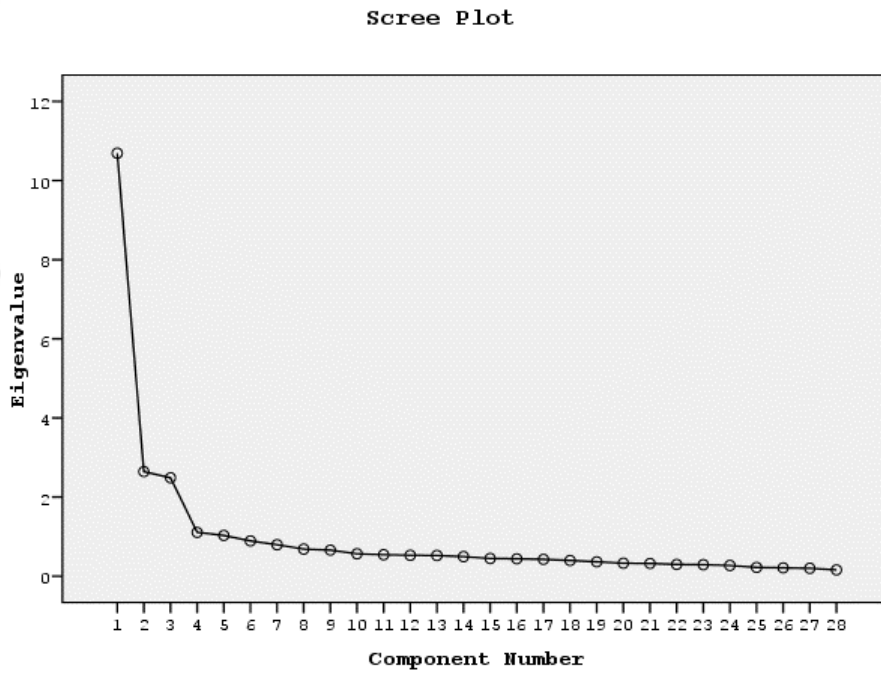
Verilerin analizinde SPSS 21.0 programları kullanıldı. Puanların normallik testinde çarpıklık katsayısı kullanılmıştır. Sürekli bir değişkenden elde edilen puanların normal dağılım özelliklerinde kullanılan puanlama katsayısı (Skewness) normal dağılımdan anlamlı bir sapma göstermediği şeklinde yorumlanabilir. Normal dağılım göstermeyen puanların karekök, logaritmik veya ters döndürme yöntemleriyle normal dağılımları sağlanarak parametrik testler kullanılabileceği gibi non-parametrik testler de kullanılabilir (Büyüköztürk, 2011). Ölçek ve alt boyut puanları normal dağılım gösterdiğinden cinsiyet, medeni durum, mezuniyet alanı, çalışma şekli ve kendisine bağlı çalışan olması durumuna göre karşılaştırılmasında bağımsız iki örneklem t testi kullanılmıştır. Ayrıca yaş, öğrenim düzeyi, toplam çalışma süresi, kurumdaki çalışma süresi, şu anki yönetici ile birlikte çalışma süresi değişkenlerine göre karşılaştırılmasında tek yönlü varyans analizinden (ANOVA) yararlanılmıştır. ANOVA testinde, gruplar arasındaki farkı belirlemek için ikili karşılaştırmalar için LSD post hoc testi kullanılmıştır. Ölçek ve alt

boyutlar arası ilişki analizi için Pearson korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Analizlerde anlamlılık düzeyi 0,05 ( $p < 0,05$ ) olarak belirlenmiştir.

### 3.4. Ölçeklerin Güvenirlik ve Geçerlik Analizleri

#### 3.4.1. Yöneticinin Yönetim Tarzı Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Yöneticinin Yönetim Tarzı Ölçeğinin açımlayıcı faktör analizinde KMO 0,92; Bartlett's küresellik testi anlamlılık düzeyi ise  $p < 0,01$  olarak ölçüldü. 238 örneklem ile açımlayıcı faktör analizi yapılmasının uygun olduğu gözlemlendi. Yamaç birikinti grafiği incelendiğinde üçüncü faktörden sonra eğimin yataya döndüğü ve ölçeğin üç boyutlu yapısının daha uygun olduğu görülmektedir (Şekil 4.1).



Şekil 3.1: Yöneticinin yönetim tarzı ölçeği yamaç birikinti grafiği

Tablo 3.2: Yöneticinin Yönetim Tarzı Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları

<b>Madde</b>	<b>F1</b>	<b>F2</b>	<b>F3</b>
ydö1	0,76		
ydö2	0,75		
ydö3	0,69		
ydö4	0,63		
ydö5	0,72		
ydö6	0,73		
ydö7	0,69		
ydö8	0,77		
ydö9		0,63	
ydö10		0,79	
ydö11		0,77	
ydö12		0,69	
ydö13		0,68	
ydö14		0,71	
ydö15		0,55	
ydö16		0,62	
ydö17		0,60	
ydö18		0,43	
ydö19			0,67
ydö20			0,70
ydö21			0,67
ydö22			0,69
ydö23			0,48
ydö24			0,63
ydö25			0,61
ydö26			0,66
ydö27			0,77
ydö28			0,79
ydö29			0,67
<b>Özdeğer</b>	10,92	2,81	2,52
<b>Varyans (%)</b>	19,39	18,55	18,08
<b>Toplam Varyans (%)</b>		56,02	

Açımlayıcı faktör analizi sonuçlarına göre ölçekte tüm maddelerin faktör yükünün 0,40'tan yüksek olduğu tespit edilmiştir. Faktörlerin açıkladıkları varyanslar sırasıyla %19,39 – %18,55 ve %18,08 olmak üzere açıklanan toplam varyans %56,02 olarak tespit edilmiştir (Tablo 3.2).

Yöneticinin Yönetim Tarzı Ölçeğinin açımlayıcı faktör analizi de belirlenen 29 madde ve 3 boyutlu yapısı ile gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen uyum indeks değerleri Tablo 3.3'te gösterilmiştir. İlk doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre faktör yüklerinin 0,40'ın üzerinde olduğu, ancak model uyum indekslerinin

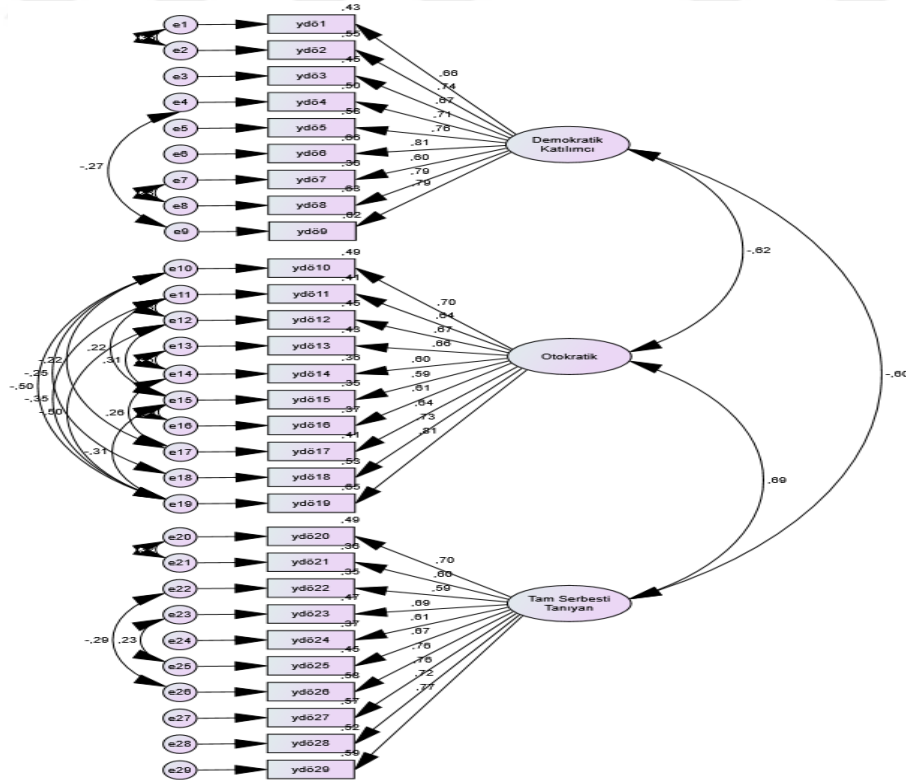
yeterli olmadığı tespit edildiğinden öncelikle modifikasyon önerilerine uygun kovaryans bağlantıları kurularak Tablo 3.3'teki sonuçlar elde edilmiştir.

Tablo 3.3: Yöneticinin Yönetim Tarzı Ölçeği Model Uyum İndeksleri

Model Uyum İndeksleri	İlk DFA 29 madde	Son DFA 29 madde*
$\chi^2/sd$	2,55	1,91
RMSEA	0,08	0,06
SRMR	0,08	0,06
GFI	0,77	0,85
NFI	0,77	0,85
NNFI	0,83	0,90
CFI	0,84	0,91
Faktör yükü (min/max)	0,60 / 0,81	0,59 / 0,81
Standart hata (min/max)	0,09 / 0,12	0,08 / 0,12
Faktörler arası korelasyon (min/max)	0,57 / 0,64	0,60 / 0,69

\*Kovaryans bağlantılarıyla

Kovaryans bağlantıları sonucunda model uyum indekslerinin genel olarak iyi düzeye çıktığı (Tablo 3.3); hata varyansı ve faktör yüklerinin uygun aralıklarda, faktörler arası korelasyon katsayılarının uygun aralıklarda ve t değerlerinin 0,01 düzeyinde anlamlı olduğu görüldü (Şekil 4.2, Tablo 3.4).



Şekil 3.2: Yöneticinin yönetim tarzı ölçeği Son DFA diyagramı



Tablo 3.4: Yöneticinin Yönetim Tarzı Ölçeği DFA ve Madde Analizi Sonuçları

Faktör	Madde	Std. $\beta$	t	r	$\alpha$
Demokratik/ Katılımcı	ydö1	0,66		0,67	0,91
	ydö2	0,74	12,40**	0,73	
	ydö3	0,67	9,27**	0,65	
	ydö4	0,71	9,56**	0,64	
	ydö5	0,76	10,25**	0,71	
	ydö6	0,81	10,81**	0,76	
	ydö7	0,60	8,30**	0,59	
	ydö8	0,79	10,61**	0,77	
	ydö9	0,79	10,52**	0,72	
Otokratik	ydö10	0,70		0,59	0,89
	ydö11	0,64	8,65**	0,66	
	ydö12	0,67	8,99**	0,67	
	ydö13	0,66	9,08**	0,68	
	ydö14	0,60	8,40**	0,64	
	ydö15	0,59	8,05**	0,62	
	ydö16	0,61	8,49**	0,58	
	ydö17	0,64	8,15**	0,61	
	ydö18	0,73	9,09**	0,66	
ydö19	0,81	9,21**	0,59		
Tam Serbesti Tanıyan	ydö20	0,70		0,66	0,90
	ydö21	0,60	10,51**	0,60	
	ydö22	0,59	8,48**	0,55	
	ydö23	0,69	9,85**	0,67	
	ydö24	0,61	8,82**	0,55	
	ydö25	0,67	9,60**	0,64	
	ydö26	0,76	10,85**	0,69	
	ydö27	0,76	10,84**	0,70	
	ydö28	0,72	10,30**	0,70	
	ydö29	0,77	10,98**	0,74	

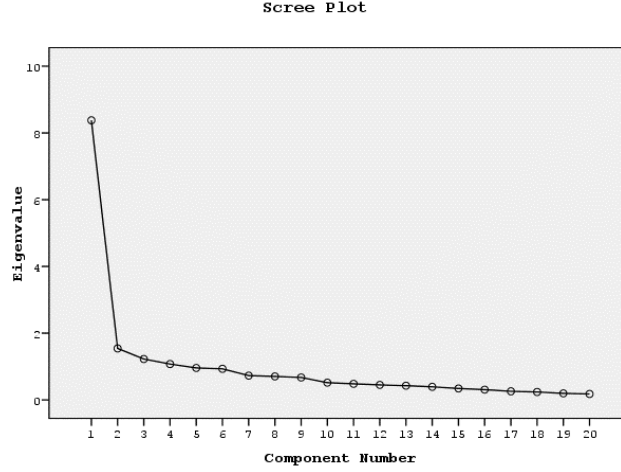
r: Madde Toplam Korelasyonu \*\*p<0,01

Tablo 3.4'teki madde analizi sonuçlarına göre boyutların Cronbach Alpha katsayıları 0,91 – 0,89 ve 0,90; ölçekteki tüm maddeler için madde-toplam korelasyonu 0,30'dan yüksek (0,55 ile 0,77 Aralığında) olduğu tespit edilmiştir (Tablo 3.4).

Yöneticinin Yönetim Tarzı Ölçeği geçerlik ve güvenilirlik analizleri sonuçlarına göre ölçeğin 29 madde ve 3 boyut ile güvenilir ve geçerli bir ölçek olduğu tespit edilmiştir.

### 3.4.2. Minnesota İş Doyumu Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları

İş Doyumu Ölçeğinin açımlayıcı faktör analizinde KMO 0,90; Bartlett's küresellik testi anlamlılık düzeyi ise  $p<0,01$  olarak ölçüldü. 238 örneklem ile açımlayıcı faktör analizi yapılmasının uygun olduğu gözlemlendi. Yamaç birikinti grafiği incelendiğinde ikinci faktörden sonra eğimin yataya döndüğü ve ölçeğin iki boyutlu yapısının daha uygun olduğu görülmektedir (Şekil 4.3).



Şekil 3.3: İş doyumu ölçeği yamaç birikinti grafiği

Tablo 3.5: İş Doyumunu Ölçeği İlk Açımlyıcı Faktör Analizi Sonuçları

Madde	F1	F2
m1	0,45	
m2	0,45	
m3	0,62	
m4	0,73	
m7	0,35	
m8	0,79	
m9	0,84	
m10	0,54	
m11	0,60	
m15	0,51	
m16	0,53	
m20	0,70	
m5		0,80
m6		0,80
m12		0,75
m13		0,34
m14		0,41
m17		0,58
m18		0,55
m19		0,35
<b>Özdeğer</b>	<b>8,38</b>	<b>1,54</b>
<b>Varyans (%)</b>	<b>26,48</b>	<b>23,12</b>
<b>Toplam Varyans (%)</b>	<b>49,60</b>	

Açımlyıcı faktör analizi ilk sonuçlarına göre ölçekte 3 maddenin faktör yükünün 0,40'ın altında kaldığı tespit edildiğinden (Tablo 3.5) söz konusu maddeler analiz dışı bırakılarak tekrarlanan son açımlyıcı faktör analizinde tüm maddelerin faktör yükünün 0,40'ın üzerinde olduğu tespit edilmiş olup faktörlerin açıkladıkları varyanslar

sırasıyla %27,95 ve %24,79; açıklanan toplam varyans %52,74 olarak tespit edilmiştir (Tablo 3.6).

Tablo 3.6: İş Doyumu Ölçeği İlk Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Madde	F1	F2
m1	0,46	
m2	0,46	
m3	0,63	
m4	0,73	
m8	0,79	
m9	0,84	
m10	0,55	
m11	0,61	
m15	0,51	
m16	0,53	
m20	0,68	
m5		0,80
m6		0,79
m12		0,75
m14		0,42
m17		0,59
m18		0,55
<b>Özdeğer</b>	7,42	1,54
<b>Varyans (%)</b>	27,95	24,79
<b>Toplam Varyans (%)</b>	52,74	

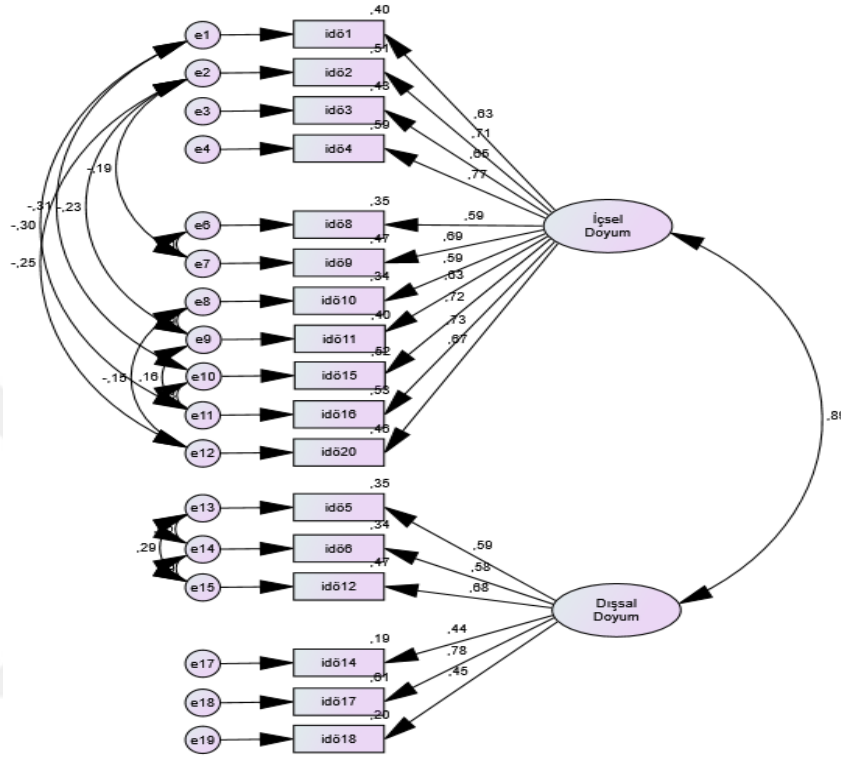
Minnesota İş Doyumu Ölçeğinde açımlayıcı faktör analizi sonucu kalan 17 madde ile yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen uyum indeks değerleri Tablo 3.7’de gösterilmiştir. İlk doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre faktör yüklerinin 0,40’ın üzerinde olduğu ancak uyum indeksleri yeterli olmadığından öncelikle modifikasyon önerilerine uygun kovaryans bağlantıları kurularak Tablo 3.7’deki sonuçlar elde edilmiştir.

Tablo 3.7: İş Doyumu Ölçeği Model Uyum İndeksleri

Model Uyum İndeksleri	İlk DFA 17 madde	Son DFA 17 madde*
X <sup>2</sup> /sd	4,44	2,34
RMSEA	0,12	0,07
SRMR	0,08	0,05
GFI	0,78	0,90
NFI	0,75	0,89
NNFI	0,77	0,91
CFI	0,80	0,93
Faktör yükü (min/max)	0,40 / 0,78	0,44 / 0,78
Standart hata (min/max)	0,07 / 0,14	0,08 / 0,14
Faktörler arası korelasyon (min/max)	0,77	0,89

\*Kovaryans bağlantılarıyla

Modifikasyon önerilerine uygun kovaryans bağlantıları sonucunda model uyum indekslerinin genel olarak iyi düzeye çıktığı (Tablo 3.7); hata varyansları ve faktör yüklerinin uygun aralıklarda olduğu ve t değerlerinin 0,01 düzeyinde anlamlı olduğu görüldü (Şekil 4.4, Tablo 3.8).



Şekil 3.4: Minnesota iş doyumunu Ölçeği Son DFA diyagramı

Tablo 3.8: Minnesota İş Doyumu Ölçeği DFA ve Madde Analizi Sonuçları

Faktör	Madde	Std. $\beta$	t	r	$\alpha$
İçsel Doyum	m1	0,63		0,58	0,90
	m2	0,71	9,19**	0,63	
	m3	0,65	8,69**	0,59	
	m4	0,77	9,82**	0,70	
	m8	0,59	7,93**	0,54	
	m9	0,69	8,98**	0,62	
	m10	0,59	7,89**	0,59	
	m11	0,63	8,36**	0,62	
	m15	0,72	8,23**	0,69	
	m16	0,73	8,28**	0,70	
Dışsal Doyum	m5	0,59		0,60	0,79
	m6	0,58	12,08**	0,58	
	m12	0,68	9,47**	0,66	
	m14	0,44	5,66**	0,40	

	m17	0,78	8,57**	0,69
	m18	0,45	5,81**	0,39
r: Madde Toplam Korelasyonu	**p<0,01			

Tablo 3.8'deki madde analizi sonuçlarına göre ölçeğin Cronbach Alpha katsayısı 0,92; alt boyutların Cronbach Alpha katsayıları 0,90 ve 0,79; ölçekteki tüm maddeler için madde-toplam korelasyonu 0,30'dan yüksek (0,39 ile 0,70 Aralığında) olduğu tespit edilmiştir (Tablo 3.8).

Minnesota İş Doyumu Ölçeği geçerlik ve güvenilirlik analizleri sonuçlarına göre ölçekte kalan 17 madde ve 2 boyut ile güvenilir ve geçerli bir ölçek olduğu tespit edilmiştir.



## 4. BULGULAR

### 4.1. Betimsel Bulgular

Bu bölümde çalışanların demografik bilgileri ve ölçeklere ilişkin betimsel bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 4.1’de çalışanların demografik özelliklerine göre dağılımlarına ait frekans ve yüzde dağılımlarına yer verilmiştir.

Tablo 4.1: Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı

	<b>Gruplar</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Cinsiyet	Kadın	119	50,0
	Erkek	119	50,0
Medeni durum	Evli	130	54,6
	Bekar	108	45,4
Yaş grupları	26 yaş ve altı	23	9,7
	26-35 yaş	116	48,7
	36-45 yaş	76	31,9
	45 yaş üstü	23	9,7
Öğrenim düzeyi	Lise	71	29,8
	Üniversite	147	61,8
	Lisansüstü	20	8,4
Mezuniyet alanı	Beden eğitimi ve spor	79	33,2
	Diğer	159	66,8
İstihdam şekli	Kadrolu	98	41,2
	Sözleşmeli	140	58,8
Toplam çalışma süresi	3 yıldan az	42	17,6
	3-10 yıl	100	42,0
	10 yıldan fazla	96	40,3
Kurumdaki çalışma süresi	1 yıldan az	41	17,2
	1-5 yıl	129	54,2
	5 yıldan fazla	68	28,6
Şu anki yönetici ile çalışma süresi	1 yıldan az	62	26,1
	1-5 yıl	144	60,5
	5 yıldan fazla	32	13,4
Kendisine bağlı çalışan	Var	19	8,0
	Yok	219	92,0

Araştırmaya katılan 238 çalışanın %50’si kadın, %50’si erkektir. Çalışanların %54,6’sı evli, %45,4’ü bekar. Çalışanların %9,7’si 26 yaş ve altı, %48,7’si 26-35 yaş, %31,9’u 36-45 yaş, %9,7’si 45 yaş ve üstüdür. Çalışanların %29,8’i lise, %61,8’i üniversite, %8,4’ü lisansüstü düzeyinde öğrenim görmüştür. Çalışanların %33,2’si beden

eğitimi ve spor alanından, %66,8'i diğer alanlardan mezun olmuştur. Çalışanların %41,2'si kadrolu, %58,8'i sözleşmeli olarak görev yapmaktadır. Çalışanların %17,6'sının toplam çalışma süresi 3 yıldan az, %42'sinin 3-10 yıl, %40,3'ünün toplam çalışma süresi 10 yıldan fazladır. Çalışanların %17,2'sinin kurumdaki çalışma süresi 1 yıldan az, %54,2'sinin 1-5 yıl, %28,6'sının kurumdaki çalışma süresi 5 yıldan fazladır. Çalışanların %26,1'inin şu anki yönetici ile çalışma süresi 1 yıldan az, %60,5'inin 1-5 yıl, %13,4'ünün şu anki yönetici ile çalışma süresi 5 yıldan fazladır. Araştırmaya katılan çalışanların %8'inin kendisine bağlı çalışan bulunmaktadır.

Tablo 4.2'de ölçek ve alt boyutlarına ait ortalama, standart sapma ve arpıklık (Skewness) istatistiklerine yer verilmiştir.

Tablo 4.2: Ölçeklere Ait Betimsel İstatistikler

Ölçek ve	Alt Boyutlar	N	$\bar{X}$	SS	Skewness
<b>YÖNETİCİLERİN YÖNETİM TARZI</b>	Demokratik/ Katılımcı	238	3,49	0,90	-0,25
	Otokratik	238	2,59	0,91	0,09
	Tam Serbesti Tanıyan	238	1,90	0,86	0,72*
<b>İŞ DOYUMU</b>	İçsel Doyum	238	3,65	0,72	-0,63
	Dışsal Doyum	238	3,42	0,76	-0,27
	TOPLAM	238	3,57	0,68	-0,38

\*: Karekök ve logaritmik dönüşüm sonrası

Yöneticilerin yönetim tarzı leği alt boyutlarından alınabilecek en düşük (1) ve en yüksek (5) puanlar dikkate alındığında katılımcıların algıladığı demokratik/katılımcı yönetim tarzı puanının (3,49±0,90) yüksek düzeyde; otokratik (2,59±0,91) ve tam serbesti tanıyan (1,90±0,86) alt boyut puanlarının düşük düzeyde olduğu tespit edilmiştir (Tablo 4.2).

İŞ doyumunu leğinden alınabilecek en düşük (1) ve en yüksek (5) puanlar dikkate alındığında katılımcıların içsel doyum (3,65±0,72), dışsal doyum (3,42±0,76) ve genel olarak İŞ doyumunu (3,57±0,68) puanlarının yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir (Tablo 4.2).

#### 4.2. Yöneticinin Yönetim Tarzına İlişkin Algı Puanlarının Demografik zelliklere Göre Karşılaştırılmasına Ait Bulgular

Tablo 4.3'te yöneticinin yönetim tarzına ilişkin algı puanlarının çalışanların cinsiyetine göre karşılaştırılmasına ait bağımsız iki örneklem t testi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 4.3: Yöneticinin Yönetim Tarzına İlişkin Algı Puanlarının Çalışanların Cinsiyetine Göre Karşılaştırılmasına Ait t Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	SS	t	p
Demokratik/ Katılımcı	Kadın	119	3,40	0,90	-1,54	0,124
	Erkek	119	3,58	0,90		
Otokratik	Kadın	119	2,66	0,83	1,24	0,216
	Erkek	119	2,51	0,98		
Tam Serbesti Tanıyan	Kadın	119	1,97	0,78	1,62	0,108
	Erkek	119	1,82	0,93		

Yöneticinin yönetim tarzına ilişkin algı puanlarının cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir (Tablo 4.3).

Tablo 4.4'te yöneticinin yönetim tarzına ilişkin algı puanlarının çalışanların medeni durumuna göre karşılaştırılmasına ait bağımsız iki örneklem t testi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 4.4: Yöneticinin Yönetim Tarzına İlişkin Algı Puanlarının Çalışanların Medeni Durumuna Göre Karşılaştırılmasına Ait t Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Medeni Durum	N	$\bar{X}$	SS	t	p
Demokratik/ Katılımcı	Evli	130	3,43	0,93	-1,20	0,231
	Bekar	108	3,57	0,87		
Otokratik	Evli	130	2,65	0,91	1,18	0,239
	Bekar	108	2,51	0,91		
Tam Serbesti Tanıyan	Evli	130	2,05	0,90	3,16	<b>0,002</b>
	Bekar	108	1,71	0,77		

Demokratik/katılımcı ve otokratik yönetim tarzına ilişkin algı puanlarının çalışanların medeni durumuna göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir (Tablo 4.4).

Tam serbesti tanıyan yönetim tarzına ilişkin algı puanlarının çalışanların medeni durumuna göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ( $t=3,16$ ;  $p<0,05$ ). Evli çalışanların yöneticilerinin tam serbesti tanıyan yönetim tarzına ilişkin algı puanları, bekar çalışanların algı puanından anlamlı düzeyde daha yüksektir (Tablo 4.4).

Tablo 4.5'te yöneticinin yönetim tarzına ilişkin algı puanlarının çalışanların yaş gruplarına göre karşılaştırılmasına ait tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçlarına yer verilmiştir.



Tablo 4.5: Yöneticinin Yönetim Tarzına İlişkin Algı Puanlarının Çalışanların Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırılmasına Ait ANOVA Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Yaş Grupları	n	Ort.	SS	F	p
Demokratik/ Katılımcı	26 yaş ve altı	23	3,43	0,63	2,17	0,092
	26-35 yaş	116	3,36	0,99		
	36-45 yaş	76	3,63	0,77		
	45 yaş üstü	23	3,76	1,02		
Otokratik	26 yaş ve altı	23	2,94	0,94	1,73	0,162
	26-35 yaş	116	2,60	0,96		
	36-45 yaş	76	2,45	0,81		
	45 yaş üstü	23	2,60	0,87		
Tam Serbesti Tanıyan	26 yaş ve altı	23	1,86	0,83	0,26	0,854
	26-35 yaş	116	1,94	0,90		
	36-45 yaş	76	1,85	0,78		
	45 yaş üstü	23	1,82	0,95		

Yöneticinin yönetim tarzına ilişkin algı puanlarının çalışanların yaş gruplarına göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir (Tablo 4.5).

Tablo 4.6’da yöneticinin yönetim tarzına ilişkin algı puanlarının çalışanların öğrenim düzeyine göre karşılaştırılmasına ait tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 4.6: Yöneticinin Yönetim Tarzına İlişkin Algı Puanlarının Çalışanların Öğrenim Düzeyine Göre Karşılaştırılmasına Ait ANOVA Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Öğrenim Düzeyi	n	Ort.	SS	F	p
Demokratik/ Katılımcı	Lise	71	3,67	0,92	2,79	0,063
	Üniversite	147	3,38	0,90		
	Lisansüstü	20	3,66	0,76		
Otokratik	Lise	71	2,65	0,90	1,47	0,232
	Üniversite	147	2,60	0,93		
	Lisansüstü	20	2,26	0,80		
Tam Serbesti Tanıyan	Lise	71	1,93	0,92	1,68	0,189
	Üniversite	147	1,93	0,86		
	Lisansüstü	20	1,56	0,48		

Yöneticinin yönetim tarzına ilişkin algı puanlarının çalışanların öğrenim düzeyine göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir (Tablo 4.6).

Tablo 4.7’de yöneticinin yönetim tarzına ilişkin algı puanlarının çalışanların mezuniyet alanına göre karşılaştırılmasına ait bağımsız iki örneklem t testi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 4.7: Yöneticinin Yönetim Tarzına İlişkin Algı Puanlarının Çalışanların Mezuniyet Alanına Göre Karşılaştırılmasına Ait t Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Mezuniyet Alanı	N	$\bar{X}$	SS	t	p
Demokratik/ Katılımcı	Beden eğitimi ve spor	79	3,33	0,92	-1,95	0,053
	Diğer	159	3,57	0,88		
Otokratik	Beden eğitimi ve spor	79	2,64	0,90	0,62	0,537
	Diğer	159	2,56	0,92		
Tam Serbesti Tanıyan	Beden eğitimi ve spor	79	1,94	0,77	0,62	0,536
	Diğer	159	1,87	0,90		

Yöneticinin yönetim tarzına ilişkin algı puanlarının çalışanların mezuniyet alanına göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir (Tablo 4.7).

Tablo 4.8’de yöneticinin yönetim tarzına ilişkin algı puanlarının çalışanların istihdam şekline göre karşılaştırılmasına ait bağımsız iki örneklem t testi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 4.8: Yöneticinin Yönetim Tarzına İlişkin Algı Puanlarının Çalışanların İstihdam Şekline Göre Karşılaştırılmasına Ait t Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	İstihdam Şekli	N	$\bar{X}$	SS	t	p
Demokratik/ Katılımcı	Kadrolu	98	3,43	0,98	-0,84	0,401
	Sözleşmeli	140	3,53	0,85		
Otokratik	Kadrolu	98	2,64	0,90	0,80	0,424
	Sözleşmeli	140	2,55	0,92		
Tam Serbesti Tanıyan	Kadrolu	98	2,03	0,95	2,05	<b>0,042</b>
	Sözleşmeli	140	1,80	0,78		

Demokratik/katılımcı ve otokratik yönetim tarzına ilişkin algı puanlarının çalışanların istihdam şekline göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir (Tablo 4.8).

Tam serbesti tanıyan yönetim tarzına ilişkin algı puanlarının çalışanların istihdam şekline göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ( $t=2,05$ ;  $p<0,05$ ). Kadrolu çalışanların yöneticilerinin tam serbesti tanıyan yönetim tarzına ilişkin algı puanları, sözleşmeli çalışanların algı puanından anlamlı düzeyde daha yüksektir (Tablo 4.8).

Tablo 4.9’da yöneticinin yönetim tarzına ilişkin algı puanlarının çalışanların toplam çalışma süresine göre karşılaştırılmasına ait tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 4.9: Yöneticinin Yönetim Tarzına İlişkin Algı Puanlarının Çalışanların Toplam Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılmasına Ait ANOVA Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Toplam Çalışma Süresi	n	Ort.	SS	F	p
--------------	-----------------------	---	------	----	---	---

Demokratik/ Katılımcı	3 yıldan az	42	3,43	0,74	0,98	0,379
	3-10 yıl	100	3,42	0,90		
	10 yıldan fazla	96	3,59	0,96		
Otokratik	3 yıldan az	42	2,65	0,94	0,32	0,726
	3-10 yıl	100	2,61	0,96		
	10 yıldan fazla	96	2,53	0,85		
Tam Tanıyan	Serbesti				0,24	0,790
	3 yıldan az	42	1,97	0,85		
	3-10 yıl	100	1,86	0,83		
	10 yıldan fazla	96	1,90	0,89		

Yöneticinin yönetim tarzına ilişkin algı puanlarının çalışanların toplam çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir (Tablo 4.9).

Tablo 4.10'da yöneticinin yönetim tarzına ilişkin algı puanlarının çalışanların kurumdaki çalışma süresine göre karşılaştırılmasına ait tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 4.10: Yöneticinin Yönetim Tarzına İlişkin Algı Puanlarının Çalışanların Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılmasına Ait ANOVA Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Kurumdaki					
	Çalışma Süresi	n	Ort.	SS	F	p
Demokratik/ Katılımcı	1 yıldan az	41	3,43	0,77	0,67	0,511
	1-5 yıl	129	3,55	0,89		
	5 yıldan fazla	68	3,41	1,00		
Otokratik	1 yıldan az	41	2,72	0,83	0,59	0,557
	1-5 yıl	129	2,54	0,94		
	5 yıldan fazla	68	2,59	0,91		
Tam Tanıyan	Serbesti				1,51	0,223
	1 yıldan az	41	2,04	0,83		
	1-5 yıl	129	1,81	0,81		
	5 yıldan fazla	68	1,97	0,95		

Yöneticinin yönetim tarzına ilişkin algı puanlarının çalışanların kurumdaki çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir (Tablo 4.10).

Tablo 4.11'de yöneticinin yönetim tarzına ilişkin algı puanlarının çalışanların şu anki yönetici ile çalışma süresine göre karşılaştırılmasına ait tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 4.11: Yöneticinin Yönetim Tarzına İlişkin Algı Puanlarının Çalışanların Şu Anki Yönetici ile Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılmasına Ait ANOVA Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Şu Yönetici ile Çalışma Süresi	Anki ile n	Ort.	SS	F	p	Anlamlı Fark
Demokratik/ Katılımcı	1 yıldan az	62	3,55	0,90	2,00	0,138	
	1-5 yıl	144	3,53	0,89			
	5 yıldan fazla	32	3,19	0,93			
Otokratik	1 yıldan az	62	2,64	0,88	2,74	0,067	
	1-5 yıl	144	2,50	0,93			
	5 yıldan fazla	32	2,90	0,82			
Tam Serbesti Tanıyan	A-1 yıldan az	62	1,94	0,90	3,43	<b>0,034</b>	<b>C&gt;B</b>
	B-1-5 yıl	144	1,80	0,77			
	C-5 yıldan fazla	32	2,23	1,07			

Demokratik/katılımcı ve otokratik yönetim tarzına ilişkin algı puanlarının çalışanların şu anki yönetici ile çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir (Tablo 4.11).

Tam serbesti tanıyan yönetim tarzına ilişkin algı puanlarının çalışanların şu anki yönetici ile çalışma süresine göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir (F=3,43; p<0,05). Farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan LSD post hoc testi sonuçlarına göre şu anki yönetici ile 5 yıldan fazla süredir çalışanların yöneticilerinin tam serbesti tanıyan yönetim tarzına ilişkin algı puanları, şu anki yönetici ile 1-5 yıl süredir çalışanların algı puanından anlamlı düzeyde daha yüksektir (Tablo 4.11).

Tablo 4.12’de yöneticinin yönetim tarzına ilişkin algı puanlarının çalışanların kendisine bağlı çalışan olması durumuna göre karşılaştırılmasına ait bağımsız iki örneklem t testi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 4.12: Yöneticinin Yönetim Tarzına İlişkin Algı Puanlarının Çalışanların Kendisine Bağlı Çalışan Göre Karşılaştırılmasına Ait t Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Kendisine Bağlı Çalışan		N	$\bar{X}$	SS	t	p
	Var	Yok					
Demokratik/ Katılımcı	Var	19	3,47	0,71	-0,08	0,936	
	Yok	219	3,49	0,92			
Otokratik	Var	19	2,58	0,72	-0,02	0,987	
	Yok	219	2,59	0,93			
Tam Serbesti Tanıyan	Var	19	1,77	0,68	-0,64	0,520	
	Yok	219	1,91	0,87			

Yöneticinin yönetim tarzına ilişkin algı puanlarının çalışanların kendisine bağlı çalışan olması durumuna göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir (Tablo 4.12).

### 4.3. İş Doyumu Puanlarının Demografik Özelliklere Göre Karşılaştırılmasına Ait Bulgular

Tablo 4.13'te iş doyumu puanlarının cinsiyetine göre karşılaştırılmasına ait bağımsız iki örneklem t testi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 4.13: İş Doyumu Puanlarının Çalışanların Cinsiyetine Göre Karşılaştırılmasına Ait t Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	SS	t	p
İçsel Doyum	Kadın	119	3,58	0,68	-1,44	0,150
	Erkek	119	3,72	0,75		
Dışsal Doyum	Kadın	119	3,36	0,71	-1,18	0,238
	Erkek	119	3,47	0,81		
İş Doyumu Toplam	Kadın	119	3,50	0,63	-1,46	0,146
	Erkek	119	3,63	0,72		

İş doyumu ölçek ve alt boyut puanlarının çalışanların cinsiyetine göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir (Tablo 4.13).

Tablo 4.14'te iş doyumu puanlarının çalışanların medeni durumuna göre karşılaştırılmasına ait bağımsız iki örneklem t testi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 4.14: İş Doyumu Puanlarının Çalışanların Medeni Durumuna Göre Karşılaştırılmasına Ait t Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Medeni Durum	N	$\bar{X}$	SS	t	p
İçsel Doyum	Evli	130	3,68	0,71	0,77	0,444
	Bekar	108	3,61	0,73		
Dışsal Doyum	Evli	130	3,38	0,74	-0,88	0,378
	Bekar	108	3,46	0,78		
İş Doyumu Toplam	Evli	130	3,57	0,66	0,18	0,860
	Bekar	108	3,56	0,71		

İş doyumu ölçek ve alt boyut puanlarının çalışanların medeni durumuna göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir (Tablo 4.4).

Tablo 4.15'te iş doyumu puanlarının çalışanların yaş gruplarına göre karşılaştırılmasına ait tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 4.15: İş Doyumu Puanlarının Çalışanların Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırılmasına Ait ANOVA Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Yaş Grupları	n	Ort.	SS	F	p
İçsel Doyum	26 yaş ve altı	23	3,38	0,93	1,31	0,272
	26-35 yaş	116	3,65	0,65		
	36-45 yaş	76	3,69	0,69		
	45 yaş üstü	23	3,76	0,88		
Dışsal Doyum	26 yaş ve altı	23	3,47	0,81	0,83	0,480
	26-35 yaş	116	3,36	0,79		
	36-45 yaş	76	3,41	0,65		
	45 yaş üstü	23	3,63	0,89		
İş Doyumu Toplam	26 Yaş Ve Altı	23	3,41	0,86	0,80	0,493
	26-35 yaş	116	3,55	0,65		
	36-45 yaş	76	3,59	0,61		
	45 yaş üstü	23	3,72	0,86		

İş doyumu ölçek ve alt boyut puanlarının çalışanların yaş gruplarına göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir (Tablo 4.15).

Tablo 4.16'da iş doyumu puanlarının çalışanların öğrenim düzeyine göre karşılaştırılmasına ait tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 4.16: İş Doyumu Puanlarının Çalışanların Öğrenim Düzeyine Göre Karşılaştırılmasına Ait ANOVA Testi Sonuçları

Ölçek ve Alt Boyut	Öğrenim Düzeyi	n	Ort.	SS	F	p	Anamlı Fark
İçsel Doyum	Lise	71	3,71	0,74	1,32	0,269	
	Üniversite	147	3,59	0,74			
	Lisansüstü	20	3,83	0,40			
Dışsal Doyum	A-Lise	71	3,55	0,72	3,13	<b>0,046</b>	<b>A,C&gt;B</b>
	B-Üniversite	147	3,32	0,78			
	C-Lisansüstü	20	3,63	0,60			
İş Doyumu Toplam	Lise	71	3,65	0,69	2,17	0,116	
	Üniversite	147	3,50	0,70			
	Lisansüstü	20	3,76	0,43			

İçsel doyum alt boyut ve iş doyumunu toplam puanlarının çalışanların öğrenim düzeyine göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir (Tablo 4.16).

Dışsal doyum puanlarının çalışanların öğrenim düzeyine göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ( $F=3,13$ ;  $p<0,05$ ). Farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan LSD post hoc testi sonuçlarına göre lise ve lisansüstü düzeyde öğrenim gören çalışanların dışsal doyum puanı, üniversite düzeyinde öğrenim gören çalışanların puanından anlamlı düzeyde daha yüksektir (Tablo 4.16).

Tablo 4.17’de iş doyumunu puanlarının çalışanların mezuniyet alanına göre karşılaştırılmasına ait bağımsız iki örneklem t testi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 4.17: İş Doyumu Puanlarının Çalışanların Mezuniyet Alanına Göre Karşılaştırılmasına Ait t Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Mezuniyet Alanı	N	$\bar{X}$	SS	t	p
İçsel Doyum	Beden eğitimi ve spor	79	3,52	0,70	-1,92	0,056
	Diğer	159	3,71	0,72		
Dışsal Doyum	Beden eğitimi ve spor	79	3,27	0,73	-2,13	<b>0,034</b>
	Diğer	159	3,49	0,76		
İş Doyumu Toplam	Beden Eğitimi Ve Spor	79	3,43	0,64	-2,16	0,032
	Diğer	159	3,63	0,69		

İçsel doyum alt boyut puanlarının çalışanların mezuniyet alanına göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir (Tablo 4.17).

Dışsal doyum alt boyut ( $t=-2,13$ ;  $p<0,05$ ) ve iş doyumunu toplam ( $t=-2,16$ ;  $p<0,05$ ) puanlarının çalışanların mezuniyet alanına göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Beden eğitimi ve spor alanından mezun olan çalışanların dışsal doyum ve iş doyumunu toplam

puanları, diğer alanlardan mezun olan çalışanların puanlarından anlamlı düzeyde daha düşüktür (Tablo 4.17).

Tablo 4.18’de iş doyumu puanlarının çalışanların istihdam şekline göre karşılaştırılmasına ait bağımsız iki örneklem t testi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 4.18: İş Doyumu Puanlarının Çalışanların İstihdam Şekline Göre Karşılaştırılmasına Ait t Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	İstihdam Şekli	N	$\bar{X}$	SS	t	p
İçsel Doyum	Kadrolu	98	3,63	0,74	-0,29	0,773
	Sözleşmeli	140	3,66	0,71		
Dışsal Doyum	Kadrolu	98	3,34	0,80	-1,25	0,212
	Sözleşmeli	140	3,47	0,73		
İş Doyumu Toplam	Kadrolu	98	3,53	0,70	-0,69	0,491
	Sözleşmeli	140	3,59	0,66		

İş doyumu ölçek ve alt boyut puanlarının çalışanların istihdam şekline göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir (Tablo 4.18).

Tablo 4.19’da iş doyumu puanlarının çalışanların toplam çalışma süresine göre karşılaştırılmasına ait tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 4.19: İş Doyumu Puanlarının Çalışanların Toplam Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılmasına Ait ANOVA Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Toplam Çalışma Süresi			SS	F	p	Anlamlı Fark
	Süresi	n	Ort.				
İçsel Doyum	A-3 yıldan az	42	3,36	0,88	4,30	0,015	B,C>A
	B-3-10 yıl	100	3,72	0,62			
	C-10 yıldan fazla	96	3,70	0,71			
Dışsal Doyum	3 yıldan az	42	3,39	0,80	0,03	0,967	
	3-10 yıl	100	3,43	0,77			
	10 yıldan fazla	96	3,42	0,73			
İş Doyumu Toplam	3 Yıldan Az	42	3,37	0,79	2,19	0,114	
	3-10 yıl	100	3,62	0,62			
	10 yıldan fazla	96	3,60	0,68			

İçsel doyum puanlarının çalışanların toplam çalışma süresine göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir (F=4,30; p<0,05). Farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan LSD post hoc testi sonuçlarına göre toplam çalışma süresi 3-10 yıl ve 10 yıldan fazla olan çalışanların içsel doyum puanı, toplam çalışma süresi 3 yıldan az olan çalışanların puanından anlamlı düzeyde daha yüksektir (Tablo 4.19).



Dışsal doyum alt boyut ve iş doyumunu toplam puanlarının çalışanların toplam çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir (Tablo 4.19).

Tablo 4.20’de iş doyumunu puanlarının çalışanların kurumdaki çalışma süresine göre karşılaştırılmasına ait tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 4.20: İş Doyumu Puanlarının Çalışanların Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılmasına Ait ANOVA Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Kurumdaki Çalışma Süresi	n	Ort.	SS	F	p	Anlamlı Fark
İçsel Doyum	A-1 yıldan az	41	3,38	0,92	3,46	<b>0,033</b>	<b>B,C&gt;A</b>
	B-1-5 yıl	129	3,69	0,64			
	C-5 yıldan fazla	68	3,73	0,71			
Dışsal Doyum	1 yıldan az	41	3,39	0,81	0,09	0,913	
	1-5 yıl	129	3,41	0,75			
	5 yıldan fazla	68	3,45	0,74			
<b>İŞ DOYUMU TOPLAM</b>	1 yıldan az	41	3,38	0,83	1,84	0,161	
	1-5 yıl	129	3,59	0,63			
	5 yıldan fazla	68	3,63	0,65			

İçsel doyum puanlarının çalışanların kurumdaki çalışma süresine göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir (F=3,46; p<0,05). Farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan LSD post hoc testi sonuçlarına göre kurumdaki çalışma süresi 1-5 yıl ve 5 yıldan fazla olan çalışanların içsel doyum puanı, kurumdaki çalışma süresi 1 yıldan az olan çalışanların puanından anlamlı düzeyde daha yüksektir (Tablo 4.20).

Dışsal doyum alt boyut ve iş doyumunu toplam puanlarının çalışanların kurumdaki çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir (Tablo 4.20).

Tablo 4.21’de iş doyumunu puanlarının çalışanların şu anki yönetici ile çalışma süresine göre karşılaştırılmasına ait tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 4.21: İş Doyumu Puanlarının Çalışanların Şu Anki Yönetici ile Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılmasına Ait ANOVA Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Şu Anki Yönetici ile		n	Ort.	SS	F	p	Anlamlı Fark
	Çalışma Süresi							
İçsel Doyum	1 yıldan az		62	3,48	0,91	3,83	<b>0,023</b>	<b>B&gt;A</b>
	1-5 yıl		144	3,75	0,59			
	5 yıldan fazla		32	3,51	0,76			
Dışsal Doyum	1 yıldan az		62	3,44	0,82	0,82	0,441	
	1-5 yıl		144	3,44	0,73			
	5 yıldan fazla		32	3,26	0,78			
<b>İŞ DOYUMU TOPLAM</b>	1 yıldan az		62	3,47	0,83	2,31	0,102	
	1-5 yıl		144	3,64	0,60			
	5 yıldan fazla		32	3,42	0,68			

İçsel doyum alt boyut puanlarının çalışanların şu anki yönetici ile çalışma süresine göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir (F=3,83; p<0,05). Farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan LSD post hoc testi sonuçlarına göre şu anki yönetici ile 1-5 yıl süredir çalışanların içsel doyum puanları, şu anki yönetici ile 1 yıldan az süredir çalışanların puanından anlamlı düzeyde daha yüksektir (Tablo 4.21).

Dışsal doyum alt boyut ve iş doyumunu toplam puanlarının çalışanların şu anki yönetici ile çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir (Tablo 4.21).

Tablo 4.22’de iş doyumunu puanlarının çalışanların kendisine bağlı çalışan olması durumuna göre karşılaştırılmasına ait bağımsız iki örneklem t testi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 4.22: İş Doyumu Puanlarının Çalışanların Kendisine Bağlı Çalışan Göre Karşılaştırılmasına Ait t Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Kendisine Bağlı Çalışan		N	$\bar{X}$	SS	t	p
	Var	Yok					
İçsel Doyum	Var		19	3,73	0,79	0,53	0,596
	Yok		219	3,64	0,72		
Dışsal Doyum	Var		19	3,45	0,73	0,19	0,848
	Yok		219	3,41	0,76		
<b>İŞ DOYUMU TOPLAM</b>	Var		19	3,63	0,71	0,44	0,660
	Yok		219	3,56	0,68		

İş doyumunu ölçek ve alt boyut puanlarının çalışanların kendisine bağlı çalışan olması durumuna göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir (Tablo 4.22).

#### 4.4. Yöneticilerin Yönetim Tarzına İlişkin Çalışan Algısı ile Çalışanların İş Doyumunu Arasındaki İlişkiye Ait Bulgular

Tablo 4.23'te çocuklarda yöneticilerin yönetim tarzına ilişkin çalışan algısı ile çalışanların iş doyumunu arasındaki ilişkiye ait Pearson korelasyon testi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 4.23: Değişkenler Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları

	2	3	4	5	6
1-Demokratik/ Katılımcı	-0,51**	-0,52**	0,57**	0,65**	0,65**
2-Otokratik	1	0,58**	-0,37**	-0,45**	-0,43**
3-Tam Serbesti Tanıyan		1	-0,32**	-0,46**	-0,40**
4-İçsel Doyum			1	0,69**	0,96**
5-Dışsal Doyum				1	0,87**
6-İŞ DOYUMU					1

\* p<0,05      \*\*p<0,01

Demokratik / katılımcı yönetim tarzına ilişkin algı puanları ile içsel doyum ( $r=0,57$ ;  $p<0,05$ ), dışsal doyum ( $r=0,65$ ;  $p<0,05$ ) ve iş doyumunu toplam ( $r=0,65$ ;  $p<0,05$ ) puanları arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir (Tablo 4.23). Yöneticinin yönetim tarzını demokratik/katılımcı algılayan çalışanların içsel, dışsal ve genel olarak iş doyumları da yüksektir.

Otokratik yönetim tarzına ilişkin algı puanları ile içsel doyum ( $r=-0,37$ ;  $p<0,05$ ), dışsal doyum ( $r=-0,45$ ;  $p<0,05$ ) ve iş doyumunu toplam ( $r=-0,43$ ;  $p<0,05$ ) puanları arasında negatif yönlü ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir (Tablo 4.23). Yöneticinin yönetim tarzını otokratik algılayan çalışanların içsel, dışsal ve genel olarak iş doyumları düşüktür.

Tam serbesti tanıyan yönetim tarzına ilişkin algı puanları ile içsel doyum ( $r=-0,32$ ;  $p<0,05$ ), dışsal doyum ( $r=-0,46$ ;  $p<0,05$ ) ve iş doyumunu toplam ( $r=-0,40$ ;  $p<0,05$ ) puanları arasında negatif yönlü ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir (Tablo 4.23). Yöneticinin yönetim tarzını tam serbesti olarak algılayan çalışanların içsel, dışsal ve genel olarak iş doyumları düşüktür.

## 5. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmaya katılan çalışanların algıladığı demokratik/katılımcı yönetim tarzı yüksek düzeyde; otokratik ve tam serbesti tanıyan yönetim tarzına ilişkin algılarının düşük düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Varlı (2015), Yılmaz (2016), Karaca (2017), Kars (2017), Uzun (2017), Özturan (2018), Çolak (2018) çalışmalarında demokratik-katılımcı yönetim tarzlarını yüksek düzeyde; otokratik ve serbesti tanıyan yönetim tarzlarının düşük düzeyde algılandığı sonuçlarına ulaşmışlardır. Yerli (2016) çalışmasında otokratik yönetim tarzının; Gözoğlu (2018) çalışmasında tam serbesti tanıyan yönetim tarzının düşük düzeyde algılandığı bulgularını elde etmişlerdir. Bu çalışmadan elde edilen bulgular ile literatürdeki çalışmalar paralellik göstermekte olup genel anlamda yönetim tarzlarının demokratik/katılımcı yönetim tarzına dönüştüğü söylenebilir.

Yöneticinin yönetim tarzına ilişkin algı puanlarının cinsiyete, çalışanların yaş gruplarına, öğrenim düzeyine, mezuniyet alanına, toplam çalışma süresine, kurumdaki çalışma süresine ve kendisine bağlı çalışan olma durumuna göre anlamlı farklılık göstermediği sonuçlarına ulaşılmıştır. Demokratik/katılımcı ve otokratik yönetim tarzına ilişkin algı puanlarının çalışanların medeni durumuna, istihdam şekline ve şu anki yönetici ile çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermediği sonuçlarına ulaşılmıştır. Tam serbesti tanıyan yönetim tarzına ilişkin algı puanlarının çalışanların medeni durumuna, istihdam şekline ve şu anki yönetici ile çalışma süresine göre anlamlı farklılık gösterdiği; evli, kadrolu ve 5 yıldan fazla süredir şu anki yönetici ile çalışanların yöneticilerinin tam serbesti tanıyan yönetim tarzına ilişkin algı puanları, bekar, sözleşmeli ve şu anki yönetici ile 1-5 yıl süredir çalışanlara göre anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır. Gözoğlu (2018) çalışmasında öğretmenlerin tam serbesti tanıyan yönetim tarzı algısının şu anki okulunda şu anki yönetici ile çalışma süresine göre anlamlı farklılık olduğu; 7 yıl ve daha uzun süredir çalışanların tam serbesti tanıyan yönetim tarzı algısının daha yüksek olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır. Varlı (2015) yönetim tarzı algısının cinsiyete, yaş gruplarına, toplam çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermediği bulgularını elde etmiştir. Yılmaz (2016) yönetim tarzı algısının yaş gruplarına ve çalışma süresine göre; Kars (2017) yönetim tarzı algısının cinsiyete, yaş gruplarına, öğrenim düzeyine, kurumdaki süreye göre anlamlı farklılık göstermediği bulgularını elde etmişlerdir. Karaca (2017) yönetim tarzı algısının medeni duruma, yaş gruplarına, kurumdaki çalışma süresine, toplam çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermediği bulgularını elde etmişlerdir. Uzun

(2017) yönetim tarzı algısının yaş gruplarına, öğrenim düzeyine, medeni duruma, sektördeki çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermediği bulgularını elde etmiştir. Canbolat (2016) yönetim tarzı algısının cinsiyete, medeni duruma, yaş gruplarına, öğrenim düzeyine, işletmedeki çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermediği bulgularını elde etmiştir. Bayır (2016) otokratik ve demokratik/katılımcı yönetim tarzı algısının toplam çalışma süresi, mezuniyet alanına, öğrenim düzeyine göre anlamlı farklılık göstermediği bulgularını elde etmiştir. Yerli (2016) otokratik yönetim tarzı algısının cinsiyet, medeni durum, yaş grupları, kurumdaki çalışma süresi, öğrenim düzeyi, toplam çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermediği sonuçlarına ulaşmıştır. Gözoğlu (2018) çalışmasında öğretmenlerin tam serbesti tanıyan yönetim tarzı algısının cinsiyete, medeni duruma, öğrenim düzeyine, toplam çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermediği sonuçlarına ulaşmıştır. Çolak (2018) çalışmasında yönetim tarzlarına ilişkin algının cinsiyete, medeni duruma, öğrenim düzeyine, yaş gruplarına, toplam çalışma süresine, istihdam şekline göre anlamlı farklılık göstermediği bulgularını elde etmiştir. Bu çalışmadan elde edilen bulgular ile literatürdeki çalışmalar paralellik göstermekte olup yöneticilerin yönetim tarzlarının olduğu gibi algılandığı; bireyin demografik özellikleri ile ilişkili olmadığı söylenebilir.

Araştırmaya katılan çalışanların içsel, dışsal ve genel olarak iş doyumlarının yüksek düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yılmaz (2018), Karadavut (2018), Jafarova (2018), Yiğit (2018), Sarı (2018), Ertürk (2018), Yazıcı (2018), Konan (2018), Aslan (2018) çalışmalarında iş doyumunun yüksek olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bu çalışmadan elde edilen bulgular ile literatürdeki çalışmalar paralellik göstermekte olup genel anlamda işgörenlerin iş doyumlarının genel anlamda yüksek düzeyde olduğu söylenebilir.

İş doyumunu ölçek ve alt boyut puanlarının çalışanların cinsiyetine, medeni durumuna, yaş gruplarına, istihdam şekline, kendisine bağlı çalışan olma durumuna göre anlamlı farklılık göstermediği sonuçlarına ulaşılmıştır. Yılmaz (2018) çalışmasında iş doyumunun cinsiyet, medeni duruma, yaş gruplarına, göre anlamlı farklılık göstermediği sonuçlarına ulaşmıştır. Karadavut (2018) çalışmasında iş doyumunu puanlarının cinsiyet, medeni durum, yaş grupları, öğrenim düzeyi, toplam çalışma süresi, yöneticilik görevine göre anlamlı farklılık göstermediği sonuçlarını elde etmiştir. Jafarova (2018) çalışmasında iş tatmini puanlarının cinsiyete ve yaş gruplarına göre anlamlı farklılık göstermediği sonuçlarına ulaşmıştır. Yiğit (2018) çalışmasında iş doyumunu puanlarının istihdam şekline göre anlamlı farklılık göstermediği sonuçlarına ulaşmıştır. Sarı (2018) çalışmasında içsel ve dışsal iş

doyum puanlarının toplam çalışma süresi, öğrenim düzeyi, istihdam şekline göre anlamlı farklılık göstermediği sonuçlarına ulaşmıştır. Yazıcı (2018) çalışmasında iş doyum puanlarının cinsiyet, medeni durum, mezuniyet alanı, öğrenim düzeyine göre anlamlı farklılık göstermediği sonuçlarına ulaşmıştır. Ertürk (2018) çalışmasında iş doyum ile medeni durum arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonuçlarına ulaşmıştır. Konan (2018) çalışmasında iş doyum puanlarının cinsiyete, toplam çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermediği sonuçlarına ulaşmıştır. Aslan (2018) çalışmasında iş doyum ile cinsiyet, medeni durum, toplam çalışma süresi, yaş grupları arasında anlamlı ilişki olmadığı sonuçlarına ulaşmıştır. Yılmaz (2017) çalışmasında içsel ve dışsal doyum puanlarının cinsiyete, mezuniyet alanına, toplam çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermediği sonuçlarına ulaşmıştır. Bu çalışmadan elde edilen bulgular ile literatürdeki çalışmalar paralellik göstermekte olup işgörenlerin iş doyumlarının cinsiyet, yaş, medeni durum, yaş grupları istihdam şekli ve kendisine bağlı çalışan olma durumu ile ilişkilendirilmediği söylenebilir.

İçsel doyum alt boyut ve iş doyum toplam puanlarının çalışanların öğrenim düzeyine göre anlamlı farklılık göstermediği; dışsal doyum puanlarının çalışanların öğrenim düzeyine göre anlamlı farklılık gösterdiği; lise ve lisansüstü düzeyde öğrenim gören çalışanların dışsal doyum puanlarının, üniversite düzeyinde öğrenim gören çalışanların puanından anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır. Yılmaz (2018) çalışmasında iş doyum toplam puanlarının öğrenim düzeyine göre anlamlı farklılık göstermediği sonuçlarına ulaşmıştır. Ertürk (2018) çalışmasında iş doyum ile öğrenim düzeyi arasında anlamlı ilişki olduğu; lise düzeyinde öğrenim görenlerin iş doyumunun lisans ve lisansüstü düzeyde öğrenim görenlere göre anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Aslan (2018) çalışmasında iş doyum ile öğrenim düzeyi arasında anlamlı ilişki olduğu; lisansüstü düzeyde öğrenim gören çalışanların iş doyumunun, üniversite düzeyinde öğrenim görenlere göre anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu bulgularını elde etmişlerdir. Yılmaz (2017) çalışmasında dışsal doyum puanlarının öğrenim düzeyine göre anlamlı farklılık gösterdiği; ön lisans ve lisansüstü düzeyde öğrenim gören çalışanların dışsal doyum puanlarının lisans düzeyinde öğrenim görenlere göre anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu sonuçlarına ulaşmıştır. Bu çalışmadan elde edilen bulgular ile literatürdeki çalışmalar paralellik göstermekte olup işgörenlerin iş doyumlarının öğrenim düzeyi ile kısmen ilişkili olduğu; lisansüstü düzeyde öğrenim gören işgörenlerin iş doyumlarını sağladıktan sonra lisansüstü eğitime yöneldikleri; lise düzeyinde öğrenim gören

işgörenlerin öğrenim düzeyleri ile içsel ve dışsal beklentilerini daha düşük tuttuklarından içsel ve dışsal doyumlarının yüksek olduğu söylenebilir.

İçsel doyum alt boyut puanlarının çalışanların mezuniyet alanına göre anlamlı farklılık göstermediği; dışsal doyum alt boyut ve iş doyumunu toplam puanlarının çalışanların mezuniyet alanına göre anlamlı farklılık gösterdiği sonucuna varılmıştır. Ayrıca beden eğitimi ve spor alanından mezun olan çalışanların dışsal doyum ve iş doyumunu toplam puanlarının, diğer alanlardan mezun olan çalışanların puanlarından anlamlı düzeyde daha düşük olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır. Ertürk (2018) çalışmasında iş doyumunu ile mezuniyet alanı arasında anlamlı ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Aslan (2018) çalışmasında iş doyumunu ile mezuniyet alanı arasında anlamlı ilişki olduğu sonuçlarına ulaşmıştır. Bu çalışmadan elde edilen bulgular ile literatürdeki çalışmalar paralellik göstermekte olup işgörenlerin mezuniyet alanları çalışma ortamlarını belirlediğinden yaptıkları işten tatmin düzeylerini de etkilemektedir.

Dışsal doyum alt boyut ve iş doyumunu toplam puanlarının çalışanların toplam çalışma süresi, kurumdaki çalışma süresi ve çalışanların şu anki yönetici ile çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermediği sonucu çıkmıştır. Ayrıca içsel doyum puanlarının çalışanların toplam çalışma ve kurumdaki çalışma süresine göre anlamlı farklılık gösterdiği; toplam çalışma süresi 3-10 yıl ve 10 yıldan fazla olan çalışanların içsel doyum puanlarının, toplam çalışma süresi 3 yıldan az olan çalışanların puanından; kurumdaki çalışma süresi 1-5 yıl ve 5 yıldan fazla olan çalışanların içsel doyum puanlarının, kurumdaki çalışma süresi 1 yıldan az olan çalışanların puanından; şu anki yönetici ile 1-5 yıl süredir çalışanların içsel doyum puanlarının, şu anki yönetici ile 1 yıldan az süredir çalışanların puanından anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır. Yılmaz (2018) çalışmasında iş doyumunu toplam puanlarının toplam çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermediği sonuçlarına ulaşmıştır. Jafarova (2018) çalışmasında iş tatmini toplam puanlarının toplam çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermediği sonuçlarına ulaşmıştır. Ertürk (2018) çalışmasında iş doyumunu ile toplam çalışma süresi arasında anlamlı ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Yılmaz (2017) çalışmasında içsel doyum puanlarının kurumdaki çalışma süresine göre anlamlı farklılık gösterdiği; bulunduğu kurumdaki çalışma süresi 1 yıl ve daha az olan çalışanların içsel doyum düzeyinin bulunduğu kurumda 10 yıl ve daha fazla süredir çalışanlara göre anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu sonuçlarına ulaşmıştır. Bu çalışmadan elde edilen bulgular ile literatürdeki çalışmalar paralellik göstermekte olup işgörenlerin iş

doyumlarının mesleki kıdem, kurumdaki çalışma süresi ve mevcut yönetici ile çalışma süresi ile ilişkilendirilmekte ancak bu durum söz konusu sürelerle göre farklılık gösterebilmektedir. Diğer bir ifadeyle diğer iş tatmini koşulları uygun olduğunda süre de iş tatminine olumlu katkı sağlamakta; diğer iş tatmini koşulları uygun olmadığında kurum ve yönetici ile çalışma süresi iş tatmini üzerinde olumsuz etkiye neden olduğu söylenebilir.

Demokratik / katılımcı yönetim tarzına ilişkin algı puanları ile iş doyumunu ve alt boyut puanları arasında pozitif yönlü; otokratik ve tam serbesti tanıyan yönetim tarzına ilişkin algı puanları ile iş doyumunu ve alt boyut puanları arasında negatif yönlü ve anlamlı ilişki olduğu sonucu çıkmıştır. Bununla birlikte yöneticinin yönetim tarzını otokratik veya tam serbesti tanıyan olarak algılayan çalışanların iş doyumlarının düşük; demokratik/katılımcı olarak algılayan çalışanların iş doyumunu düzeylerinin yüksek düzeyde olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır. Söğüt (2018) çalışmasında yönetim tarzları ile iş doyumunu arasında anlamlı ilişki olduğu sonuçlarına ulaşmıştır. Aslan (2018) yöneticilerin yönetim tarzından memnun olan çalışanların iş tatmini düzeyinin de yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Tatar (2016) demokratik/katılımcı yönetim tarzının işgörenlerin iş doyumunu artırıcı etkiye sahip olduğu sonuçlarına ulaşmıştır. Ateş (2005), Batmaz (2012) çalışmalarında demokratik/katılımcı yönetim tarzının iş tatminini artırdığı; otokratik ve tam serbesti tanıyan yönetim tarzının iş tatminine olumsuz yönde etki ettiği sonuçlarına ulaşmıştır. Gözoğlu (2018), Çolak (2018) çalışmalarında tam serbesti tanıyan liderlik tarzı ile çalışanların kişisel başarı algısı arasında negatif yönlü ve anlamlı ilişki olduğu sonuçlarını elde etmiştir.

## 5.1. Öneriler

Yöneticilerin yönetim tarzlarına ilişkin çalışan algısı ve çalışanların iş doyumunu arasındaki ilişki ve demografik değişkenlere göre karşılaştırmaların incelendiği çalışmanın bu bölümünde elde edilen sonuçlar ışığında aşağıdaki öneriler uygun görülmüştür:

- Yöneticilerin yönetsel davranışlarını geliştirmeye yönelik eğitim faaliyetleri düzenlenmesi,
- Yöneticilerin yönetsel davranışlarının işgörenlerin ihtiyaçları ve beklentilerini karşılayabilecek şekilde yeniden gözden geçirilmesi,



- Serbesti tanıyan yönetim tarzının işgörenlerin kariyer planları veya başka beklentilerini olumsuz etkileme durumu ve nedenlerine yönelik araştırmaların yapılması,
- Yönetim tarzları ve iş doyumunu üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla farklı sektörlerde çalışmalar yapılabilir,
- İş doyumunun işgörenlerin performansını artıracak göz önünde bulundurularak işgöreneerin iş doyumunu artıracak değişkenlerin belirlenmesi



## KAYNAKLAR

- Adsız S. (1986). *İş yerine uyum sağlama ve işten doyum elde etme*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Akıncı, Z. (2002). Turizm sektöründe işgören iş tatminini etkileyen faktörler: beş yıldızlı konaklama işletmelerinde bir uygulama. *Akdeniz İİ BF Dergisi*, 4, 1-25.
- Alp, M. (2011). Kurumsal değişimde iki kritik sınav: yetenek yönetimi ve verimliliği sürdürülebilir kılmak. *Savunma Sanayi Gündemi Dergisi*, 14(16).
- Arıkan, B. (1979). *Kararlara katılma ve katılma- doyum ilişkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara
- Arıkanlı, A. Ulubaş, B. (2004). *Tarım ve köy işleri bakanlığı, yönetim; yönetim fonksiyonları ve yönetici davranışları*. 30.11.2012 [Http://Www.Tarimpersonel.Gov.Tr/](http://www.Tarimpersonel.Gov.Tr/)
- Aslan, T. (2018). *Sağlık çalışanlarında memnuniyetin performansa etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeni Yüzyıl Üniversitesi, İstanbul.
- Ateş, G. (2005). *Yöneticilerin liderlik davranışlarının çalışanların iş tatmini üzerindeki etkileri: hava kuvvetleri komutanlığında uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.
- Başaran, İ.E. (1982). *Örgütsel davranış*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları.
- Başaran, İ.E. (1991). *Örgütsel davranış- insanın üretim gücü*. 2. Baskı. Ankara; Kadioğlu Matbaası.
- Başaran, İ.E. (1992). *Yönetimde insan ilişkileri*. Ankara: Kadioğlu Matbaası.
- Batmaz, M. (2012). *Yöneticilerin yönetim tarzlarının çalışanların iş doyumlarına etkileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ufuk Üniversitesi, Ankara.
- Bavendam, J. (2001). *Managing Job Satisfaction*, [Http/ Www. Employeesaticfaction// Specialreports](http://www.employeesatisfaction.com/Specialreports).
- Baycan, A. (1995). *An analysis of several job satisfaction between different occupational groups*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans. Boğaziçi Üniversitesi, İstanbul.
- Bayır, E. (2016). *Öğretmen algıları açısından ilk ve ortaokul yöneticilerinin demokratik tutumları üzerine bir araştırma (İstanbul ili Ataşehir ilçesi örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.

- Bingöl, D. (1998). İnsan kaynakları yönetimi. 4. Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Birdal İ., Aydemir N. (1992). *Yönetim teorileri*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Bollen, K.A. (1989). *Structural Equations With Latent Variables*. NY: Wiley Corp.
- Boz, C. (2007). *Yerel yönetimlerin spor tesislerinde toplam kalite yönetimi uygulamaları (İstanbul Büyükşehir Belediyesi örneği)*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Bozkurt, Ö., Ergun, T. ve Sezen, S. (1998). *Kamu yönetimi sözlüğü*. Ankara: TODAİE Yayını No:283:265.
- Brown, T.A. (2006). *Confirmatory factor analysis for applied research*. NY: Guilford Publications Inc.
- Burke, R. J. (1989). Career stages, satisfaction, and well-being among police officers. *Psychological Reports*, 65(1), 3-12.
- Büyüköztürk, Ş. (2011). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı* (14. Bs). Ankara: Pegem Akademi.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2014). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi Yayınevi.
- Can, H. (1994). *Organizasyon ve yönetim*. (3. Baskı), Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Canbolat, S.G. (2016). *Yöneticilerin liderlik tarzlarına ilişkin çalışan algıları, ÇEDAŞ grup şirketleri örneği (Çorumgaz, Sürmeligaz, Kargaz)*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hitit Üniversitesi, Çorum.
- Chapman D.W, Lowther A.M. (1972). Teachers satisfaction with teacher. *Journal Of Educational Research*, 38(7),521-537.
- Çakır Ö. (2001). *İşe bağlılık olgusu ve etkileyen faktörler*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Çetin M.Ç. (2003). *Gençlik Ve Spor Genel Müdürlüğü merkez ve taşra teşkilatında çalışan spor uzmanlarının iş doyum düzeylerinin belirlenmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Çetinkanat, C, Erdoğan Ş, Mirzeoğlu D, Mirzeoğlu N. (1996). Devlet ve özel okullarda beden eğitimi öğretmenlerinin iş doyum düzeyi. *Ankara: Hacettepe Üniversitesi Spor Bilimleri Dergisi*, 7(1), 52-58.

- Çoknaz, H. (1998). *Takım ve bireysel spor antrenörlerin iş doyum düzeylerinin karşılaştırılması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.
- Çolak, U. (2018). *Liderlik davranış tarzlarının seyahat acentesi çalışanlarının örgütsel tükenmişlik ve işten ayrılma eğilimleri üzerindeki etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir.
- Davis, K. (1988). *İşletmelerde insan davranışı*, Tosun K. (Çev), İşletme Fakültesi Yayınları.
- Demir, İ.G. (2002). *Gençlik Ve Spor Genel Müdürlüğü merkez teşkilatında çalışan personelin iş doyum düzeylerinin belirlenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale Üniversitesi, Kırıkkale.
- Drucker, P.F. (2001). *The essential drucker*. Butterworth-Heineman: Great Britain.
- D'zurilla, T. J., & Goldfried, M. R. (1971). Problem solving and behavior modification. *Journal of Abnormal Psychology*, 78(1), 107.
- Erdoğan, İ. (1999). *İşletme yönetiminde örgütsel davranış*. İstanbul: Dönence Basım.
- Eren, E. (1993). *Yönetim psikolojisi*. 4. Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Eren, E. (1998). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. (5. Baskı). İstanbul: Beta Basım.
- Eren, E. (2009). *Yönetim ve organizasyon* (Çağdaş ve küresel yaklaşımlar) (Genişletilmiş 9. Basım) İstanbul: Beta Yayınları.
- Ertürk, Ö. (2018). *Hemşirelerin ergonomik çalışma ortamına ilişkin algıları ve iş doyumuna üzerine etkileri: Özel ve kamu hastaneleri karşılaştırması (Ankara ili örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Eryılmaz, A.Y. (1986). *Yönetim ve organizasyon*. Trabzon: Karadeniz Üniversitesi, Orman Fak, Ders Tefsirleri Serisi, No:14.
- Eves S. (2008). *Okul yöneticilerinin iş doyumları ile problem çözme becerileri arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans. Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Tokat.
- Fındıkcı İ. (1999). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Melisa Matbaacılık.
- Fisher, C. D. (2000). Mood and emotions while working: missing pieces of job satisfaction?. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 21(2), 185-202.

- Fişek, K. (1998); *Devlet politikası ve toplumsal yapısıyla ilişkileri açısından dünyada ve türkiye 'de spor yönetimi* (2. Baskı). Ankara: Bağırğan Yayınevi,
- Franekel, J. R., Wallen, N. E. (2006). *How To Design And Evaluate Research İn Education*. (6. Baskı). New York: Mc Graw-Hill International Edition.
- Gözoğlu, Ş. (2018). *Okul yöneticilerinin liderlik tarzlarının öğretmenlerin tükenmişliklerine etkisi: Şanlıurfa örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Harran Üniversitesi, Şanlıurfa.
- Grainger, C., Harries, E., Temple, J., & Griffiths, R. (1995). Job satisfaction and health of house officers in the West Midlands. *Health trends*, 27(1), 27-30.
- Güçlüol K. (1979). Milli Eğitim Ve Kültür Bakanlığı Merkez Örgütlerinde İklim. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ortadoğu Üniversitesi, Ankara.
- Güler A. (2006). *İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin duygusal zekâ düzeyleri ile problem çözme becerileri arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Günbayı. İ. (2000). *Örgütlerde iş doyumunu ve güdülenme*. Ankara: Özel Yayıncılık.
- Güney S., Varoğlu A., Aktaş A.M. Özel Ve Kamu Bankalarında İş Tatminine Yönelik Bir Araştırma, Verimlilik Dergisi,1996.
- Hall, D. L. (1995). Job satisfaction among male and female public defense attorneys. *Justice System Journal*, 18(2), 121-139.
- Hooper, D., Coughlan, J. and Mullen, M. (2008). Structural equation modeling: Guidelines for determining model fit. *The Electronic Journal Of Business Research Methods*, 6(1), 53-60.
- Hu, L. Bentler, P.M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6, 1-55.
- Kale, F. (2007). *Beden eğitimi öğretmenlerinin iş doyumunu ve tükenmişlik düzeylerinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Niğde.
- Kanungo, R. (1995). Measurement of job satisfaction and organizational commitment for nurses. *Journal Of Psychology Interdisciplinary Applied*, 129(6), 643-650.
- Karaca, Ö.F. (2017). *Sağlık kuruluşlarında yöneticilerin otoriter ve demokratik liderlik davranışlarının çalışanların motivasyonu üzerindeki etkileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Medipol Üniversitesi, İstanbul.

- Karadavut, A. (2018). *İş tatmini ve motivasyon araçlarının çalışanlar üzerindeki etkilerinin araştırılması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Avrasya Üniversitesi, Trabzon.
- Kars, M. (2017). *Okul müdürlerinin liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel güvenleri arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi, Mersin.
- Kelloway, K.E. (1989). *Using lisrel for structural equation modeling: A researcher's guide*. London: Sage.
- Kirel, Ç. (1999). Esnek çalışma saatleri uygulamalarında cinsiyet, iş tatmini ve iş bağlılığı ilişkisi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 28(2), 115-136.
- Knoop, R. (1995). Relationships among job involvement, job satisfaction, and organizational commitment for nurses. *The Journal of Psychology*, 129(6), 643-649.
- Koçel, T. (1993). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Koçel, T. (2001). *İşletme yöneticiliği yönetim organizasyon organizasyonlarda davranış klasik-modern-çağdaş ve güncel yaklaşımlar*. İstanbul: Beta Basım.
- Konan, E. (2018). *Kamu ve özel eğitim kurumlarında çalışan ortaöğretim fen bilimleri öğretmenlerinin iş doyumları ve öz yeterlik düzeylerinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Lincoln J.R., Kallberg, L. (1991). *Culture, control and commitment, a stusy of work organization and work attitudes in the United States and Japan*. Cambridge University Pres, Cambridge; England.
- Luthans, F. (1977). *Organizational behavior*. 2nd, Tokyo: Mcgraw.
- Mason, E. S. (1995). Gender differences in job satisfaction. *The Journal of Social Psychology*, 135(2), 143-151.
- Mwamwenda, T. S. (1998). Teaching experience, job security, and job satisfaction among secondary school teachers in South Africa. *Psychological Reports*, 82(1), 139-142.
- Newman, H. (1985). *İşletmelerde ve kamu yönetiminde sevk ve idare*. (Çev. K.Sürgit) (4. Baskı). Ankara: Yetkin Yayınları.
- O'drisscol M.P.,The Interface Between Jop And Off-Jop Roles. Enhancement Conflict, International Rewiev Of Indusrial And Organizational Psychology, 11,295-303,1996.

- Obermesik, J. W., & Jones, M. E. (1992). Effects of worker classification and employment relatedness on student employee job satisfaction. *Journal of College Student Development*, 3(1), 127-138.
- Orhan, K. (1997). *İş doyumunu ve değerler*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Oshagbemi, T. (2000). How satisfied are academics with their primary tasks of teaching, research and administration and management?. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 1(2), 124-136.
- Özalp, İ. Ağlargoç, O. Paşaoğlu, D., ve Şakar, N. (2012). *Yönetim ve organizasyon*. Eskişehir: Eskişehir Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2564.
- Özdayı N. (1991). *Resmi ve özel liselerde çalışan öğretmenlerin iş tatmin durumlarının karşılaştırılması*. İstanbul, Özel Kültür Okulları Eğitim Araştırma Geliştirme Merkezi Eğitimde Arayış 1. Sempozyumu Eğitimde Nitelik Geliştirme, İstanbul.
- Özdevecioğlu M. (2002). Kamu Ve Özel Sektör Yöneticileri Arasındaki Davranışsal Çalışma Koşulları Ve Kişilik Farklılıklarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (19), 115-134.
- Özturan, M. (2018). *Yöneticilerin duygusal zekâ düzeylerinin, yönetim tarzları ve örgütsel yabancılaşma duyguları üzerindeki etkisinin incelenmesi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Paknadel-Çetinkanat A.C. (1988). *Örgütsel ikim ve iş doyumunu*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara
- Pişkin, A. (2001). *Malatya Turgut Özal Tıp Merkezinde Çalışan, sağlık, idari, teknik ve yardımcı hizmetler sınıfındaki personelin iş doyumunu*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Rabin, C., Zenler, D. (1992). The role of assertiveness in clarifying roles and strengthening job satisfaction of social workers in multidisciplinary. *Mental Health Settings Physiological*, 7(1), 79-88.
- Sabuncuoğlu, Z., Tüz M. (1998). *Örgütsel psikoloji*. (3. Baskı), İstanbul: Alfa Basım- Yayım Dağıtım.
- Sarı, M. (2018). *İETT'de çalışan otobüs ve metrobüs şoförlerinin temel psikolojik ihtiyaçları, iş tatmini düzeyleri ve yaşam doyumlarının bazı değişkenlere göre incelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Schumacker, R.E., Lomax, R.G. (1996). *A beginner's guide to structural equation modeling*. NJ: Lawrence Erlbaum Associates Inc.
- Serarslan, Z. M., Kepoğlu, A. (2005). *Spor örgütlerinde toplam kalite yönetimi (Serkep spor işletmesi modeli)*. İstanbul: Morpa Kültür Yayınları.
- Sevimli, F., İşcan, Ö. F. (2005). Bireysel ve iş ortamına ait etkenler açısından iş doyumunu. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 5(1), 55-64.
- Simon, H.A. Smithburg, D,W. and Thompson, V.A, (1985). *Kamu yönetimi*, (Çev. C. Mihçioğlu), Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları.
- Söğüt, Ö. (2018). *Öğretmenlerin görüşlerine göre yönetim süreçleri açısından okul müdürlerinin duygu yönetimi davranışları ile öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- SUNAY, H. (1998). Türkiye'de antrenörlerin iş doyumunu. *Spor Bilimleri Dergisi*, 9(2), 22-34.
- Suyüç, H. (1998). *İlk ve orta dereceli okullarda görevli beden eğitimi branş öğretmenlerinin iş tatmin düzeyleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale.
- Sümer, N. (2000). Yapısal eşitlik modellemeleri. *Türk Psikoloji Yazıları*, 3(6), 49-74.
- Şimşek, M.Ş. (1999). *Yönetim ve organizasyon*. Ankara: Nobel Yayın.
- Tabachnick, B.G., Fidell, L.S. (2001). *Using multivariate statistics* (4. Eds). MA: Allyn & Bacon Inc.
- Tatar, M.S. (2016). *Katılımcı liderliğin örgütsel bağlılığa etkisinde iş tatmininin rolü: savunma sanayi kuruluşlarında bir araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi, Malatya.
- TDK (2016). <http://www.tdk.gov.tr/Index.php?> adresinden 16.06.2016 tarihinde alınmıştır
- Tevruz, S. (1989). *Davranışlardan seçmeler*. İstanbul: Kendi Yayınları.
- Thompson, B. (2004). *Exploratory And Confirmatory Factor Analysis: Understanding Concepts And Applications*. DC: American Psychological Association.
- Tortop, N., İspir E.G. ve Aytaç B. (1993). *Yönetim bilimi*.Ankara: Yargı Yayınları.
- Tosun, K. (1992). *İşletme yönetimi*. Ankara: Savaş Yayınları.



- Tosun, M. (1981). *Örgütsel etkinlik*. Ankara: Yönetim Psikolojisi. II Ulusal Sempozyumu, Türkiye Ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları No:196.
- Turan, M. (2007). *Gençlik ve Spor İl Müdürlüğünde çalışan personelin iş doyum düzeyinin belirlenmesi: Marmara Bölgesi örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Uzun, İ.N. (2017). *Küçük ve orta ölçekli nakliye işletmelerinde liderlik davranışları ve Konya örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, KTO Karatay Üniversitesi, Konya.
- Varlı, S. (2015). *İlkokul müdürlerinin liderlik davranışları ile okul iklimi ilişkisi (Sakarya ili örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Varoğlu A.K. (1993). *Problem çözme yöntemleri*. Ankara: Kara Harp Okulu Yayınları.
- Yağız K. (2003). *Gençlik ve spor genel müdürlüğü merkez ve taşra teşkilatında çalışan spor uzmanlarının iş doyumunun araştırılması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale Üniversitesi, Kırıkkale.
- Yaman, M. (2000). *Spor örgütünün yönetsel iklimi*. Ankara: Desen Ajans..
- Yazıcı, E.B. (2018). *Rehber öğretmenlerin iş doyumları ile kariyer yaşantıları, mesleki benlik saygıları ve kişisel sağlık davranışları arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Trabzon.
- Yerli, O. (2016). *Örgütlerde otokratik liderlik sistemi ile örgütsel sinizm ilişkisi, çalışanlar ve örgüt verimliliği üzerindeki etkileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Yetim, A., İmamoğlu, A.F. ve Çimen, Z. (1995). Spor yöneticilerinin insan ilişkilerinde benimsedikleri yaklaşımlar. *Gazi Üniversitesi Beden Eğitimi Ve Spor Bilimleri Dergisi*, 1(2), 27-29.
- Yılmaz, B. (2018). *Seyahat acentesi çalışanlarının sanal kayıtma davranışları, iş motivasyonu ve iş tatmini arasındaki ilişkilerin incelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.
- Yılmaz, İ. (2017). *Öğretmenlerin maruz kaldıkları psikolojik yıldırma (mobbing) davranışları ile iş doyumunu arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Muğla.
- Yılmaz, M. (2016). Okul yöneticilerinin yönetim tarzlarının sosyo-demografik faktörleri bağlamında incelenmesi: Kadın yöneticiler üzerinde bir araştırma. *21. Yüzyılda Eğitim ve Toplum*, 5(15), 293-313.

Yiğit, N. (2018). *Taşeron çalışanlar ile kadrolu çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı ile iş tatmini üzerine bir araştırma: Ankara ili belediye örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Ankara.

## **Ek A. YÖNETİCİLERİN YÖNETİM TARZLARININ ÇALIŞANLARIN İŞ DOYUMUNA ETKİLERİ HAKKINDA ANKET**

Çalışanların iş doyumlarına yöneticilerin yönetim tarz ve davranışlarının etkisi olup olmadığını belirlemek amacıyla yaptığım tez çalışması için, düzenlenmiş anket formu aşağıdadır. Anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde **demografik özellikler**, ikinci bölümde **yöneticinizin yönetim tarzı**, üçüncü bölümde ise **iş doyumunu** ile ilgili maddeler bulunmaktadır. Bu araştırmanın amacına ulaşabilmesi için tüm anket maddelerinin **etki altında kalmadan tarafsız şekilde** yanıtlanması gerekmektedir. Elde edilecek veriler başka bir amaçla kullanılmayacak ve her hangi bir kurum veya kişiye açık tutulmayacaktır. Anket boyunca yapmanız gereken, sizin kendi görüşünüze göre gerçeği yansıttığına en çok inandığınız yanıtı işaretlemektir. Soruların kimler tarafından yanıtlandığı değil, bir bütün olarak oluşturduğu sonuç önemlidir. Bu nedenle anket formuna **İSİM VE SOYADI** yazmanıza gerek yoktur.

**LÜTFEN İFADELERE İÇTENLİKLE YANIT VERİNİZ VE BOŞ ANKET SORUSU BIRAKMAYINIZ.**

**BÖLÜM I**  
**DEMOGRAFİK BİLGİLER**

**1. Cinsiyetiniz:**

- (a) Kadın (b) Erkek

**2. Medeni Durumunuz:**

- (a) Evli (b) Bekâr

**3. Yaşınız:**

- (a) 26'dan küçük (b) 26-35 arasında (c) 36-45 arasında (d) 45'den büyük

**4. Eğitim Durumunuz:**

- (a) İlköğretim (b) Lise (c) Üniversite (Lisans/Ön Lisans)(d) Lisansüstü(Yüksek Lisans/Doktora)

**5. Mezun olduğunuz alan:**

- (a) Beden Eğitimi ve Spor (b) Diğer

**6. Çalışma şekliniz:**

- (a) Kadrolu (b) Sözleşmeli

**7. Toplam iş tecrübeniz (yıl):**

- (a) 3'den az (b) 3-10 arasında (c) 10'dan fazla

**8. Şu anki işyerinizde çalışma süreniz (yıl):**

- (a) 1'den az (b) 1-5 arasında (c) 5'den fazla

**9. Şu anki yöneticinizle çalışma süreniz (yıl):**

- (a) 1'den az (b) 1-5 arasında (c) 5'den fazla

**10. Size bağlı çalışan varmı?**

- (a) Var (b) Yok

## BÖLÜM II - YÖNETİCİNİZİN YÖNETİM TARZI

Aşağıdaki önermeler, yöneticinizin <b>otokratik-demokratik katılımcı-tam serbesti tanıyan</b> yönetim tarzlarından hangisini kullandığını ölçmek üzere hazırlanmıştır. Lütfen, düşüncelerinize en uygun seçeneği (X) İşareti Koyarak Cevaplayınız.	Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Çoğunlukla	Her Zaman
<b>YÖNETİCİNİZ,</b>					
1. Çalışanların kişilik özelliklerine dikkat eder.	1	2	3	4	5
2. Çalışanlarda takım ruhunu geliştirmeye çabalar.	1	2	3	4	5
3. Çalışanları yönetime katar.	1	2	3	4	5
4. Çalışanların kendisine karşı rahat olmalarını ister.	1	2	3	4	5
5. Yapılacak işleri çalışanlarla birlikte karara bağlar.	1	2	3	4	5
6. Çalışanların önerilerini ciddiye alır.	1	2	3	4	5
7. Herkesin kendi kendini denetlemesi gerektiğine inanır.	1	2	3	4	5
8. Kurumun amaçları ile çalışanların ihtiyaçlarını dengeler.	1	2	3	4	5
9. Çalışanların yaratıcılıklarını sergilemelerine fırsat verir.	1	2	3	4	5
10. Kendinden yardım istenmesini sevmez.	1	2	3	4	5
11. Çalışanlara resmi davranır.	1	2	3	4	5
12. Çalışanlara yaklaşımı kuralcıdır.	1	2	3	4	5
13. Tek adam yönetimine inanır.	1	2	3	4	5
14. Kararlarının nedenlerini canı isterse açıklar.	1	2	3	4	5
15. Sıkı denetimden yanadır.	1	2	3	4	5
16. Korkulması gereken bir kişi olduğuna inanır.	1	2	3	4	5
17. Kararlarına kimseyi karıştırmaz.	1	2	3	4	5
18. Kendisine mutlak itaat edilmesini bekler	1	2	3	4	5
19. Çalışanların istek ve şikâyetlerini göz ardı eder.	1	2	3	4	5
20. Çalışanlara ve işyerine yabancılaşmıştır.	1	2	3	4	5
21. İşyerini kendi haline bırakmıştır.	1	2	3	4	5
22. Yetkilerini kullanmaktan kaçınır.	1	2	3	4	5
23. Kurumun amaçları için çaba harcamaz.	1	2	3	4	5
24. Çalışanlarla yüzeysel olarak iletişime girer.	1	2	3	4	5
25. Kurumu geliştirmek için girişimde bulunmaz.	1	2	3	4	5
26. Çalışanların motivasyonuyla ilgilenmez.	1	2	3	4	5
27. Sorunlarla yüzleşmek istemez.	1	2	3	4	5
28. Kurum içi faaliyetlerde çok az karar verir.	1	2	3	4	5
29. İşyerindeki varlığı ile yokluğu belli değildir.	1	2	3	4	5

## BÖLÜM III - İŞ DOYUMU

Aşağıda sizin işinizden duyduğunuz <b>iş doyumunu ölçmek</b> için hazırlanmış olan işinizin çeşitli yönleri ile ilgili cümleler bulunmaktadır. Lütfen, düşüncelerinize en uygun seçeneği (X) İşareti Koyarak Cevaplayınız.	Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok Memnunum
<b>ŞİMDİKİ İŞİMDEN,</b>					
1. Beni her zaman meşgul etmesi bakımından,	1	2	3	4	5
2. Tek başıma çalışma olanağımın olması bakımından,	1	2	3	4	5
3. Arasıra değişik şeyler yapabilme şansımın olması bakımından,	1	2	3	4	5
4. Toplumda saygın bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından,	1	2	3	4	5
5. Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı açısından,	1	2	3	4	5
6. Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından,	1	2	3	4	5
7. Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması açısından,	1	2	3	4	5
8. Bana sabit bir iş sağlaması bakımından,	1	2	3	4	5
9. Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından,	1	2	3	4	5
10. Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından,	1	2	3	4	5
11. Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından,	1	2	3	4	5
12. İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konulması bakımından,	1	2	3	4	5
13. Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından,	1	2	3	4	5

14. İş içinde terfi olanağımın olması açısından,	1	2	3	4	5
15. Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından,	1	2	3	4	5
16. İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması açısından,	1	2	3	4	5
17. Çalışma şartları bakımından,	1	2	3	4	5
18. Çalışma arkadaşlarımın birbirleri ile anlaşmaları açısından,	1	2	3	4	5
19. Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilme açısından,	1	2	3	4	5
20. Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden,	1	2	3	4	5



## ÖZGEÇMİŞ

### Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : Mücahit OKUYUCU  
Doğum Yeri ve Tarihi : Samsun – 27/09/1979

### Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi : Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği  
Yüksek Lisans Öğrenimi : Beden Eğitimi ve Spor Öğretimi Ana Bilim Dalı  
Bildiği Yabancı Diller : İngilizce  
Bilimsel Faaliyet / Yayınlar : Uluslararası Güncel Eğitim Araştırmaları Dergisi  
(Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu'nda Öğrenim Gören Üniversite Öğrencilerinin  
Beslenme Alışkanlıklarının Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi)  
Aldığı Ödüller :

### İş Deneyimi

Stajlar :  
Projeler ve Kurs Belgeleri :  
Çalıştığı Kurumlar : Gençlik ve Spor Bakanlığı Spor Genel Müdürlüğü

### İletişim

E-Posta Adresi : mucahitokuyucu@hotmail.com

Tarih : 16/08/2019