



T.C

ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ  
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**SPOR ÖRGÜTLERİNDEKİ YÖNETİCİLERİN LİDERLİK  
TARZLARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖRGÜTSEL İKLİM ve  
İŞ TATMİN DÜZEYİNE ETKİSİNİN İNCELENMESİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

BEDEN EĞİTİMİ ve SPOR ÖĞRETMENLİĞİ ANABİLİM DALI

Hazırlayan

Yasemin Kemeriz

Tez Danışmanı

Yrd. Doç. Dr. Özhan Bavlı

ÇANAKKALE – 2014





T.C

ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ

SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

BEDEN EĞİTİMİ ve SPOR ÖĞRETMENLİĞİ ANABİLİM DALI

**SPOR ÖRGÜTLERİNDEKİ YÖNETİCİLERİN LİDERLİK  
TARZLARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖRGÜTSEL İKLİM ve  
İŞ TATMİN DÜZEYİNE ETKİSİNİN İNCELENMESİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan

Yasemin Kemeriz

Tez Danışmanı

Yrd. Doç. Dr. Özhan Bavlı

ÇANAKKALE – 2014

## TEZ ONAYI FORMU

**Kurum** : Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü

**Program** : Yüksek Lisans ( X )                      Doktora ( )

**Anabilim Dalı** : Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği

**Tez Sahibi** : Yasemin KEMERİZ

**Tez Başlığı** : SPOR ÖRGÜTLERİNDEKİ YÖNETİCİLERİN  
LİDERLİK TARZLARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖRGÜTSEL İKLİM ve  
İŞ TATMİN DÜZEYİNE ETKİSİNİN İNCELENMESİ

**Sınav Yeri** : Beden Eğitimi ve Spor Yüksek Okulu

**Sınav Tarihi** : 05 Mart 2014

Tez tarafımdan okunmuş, kapsam ve kalite yönünden Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

<b>Danışma (Unvan ve Adı )</b>	<b>Kurumu</b>	<b>İmza</b>
Yrd. Doç. Dr. Özhan BAVLI	ÇOMÜ	
<b>Sınav Jüri Üyeleri ( Unvan ve Adları)</b>		
Yrd. Doç. Dr. Necati CERRAHOĞLU	ÇOMÜ	
Prof. Dr. Hüseyin ERKUL	ÇOMÜ	

Yukarıdaki jüri kararı Enstitü Yönetim Kurulu'nun ...../...../...../ tarih ve ..... sayılı kararı ile onaylanmıştır.

**Yrd.Doç.Dr. Sibel CEVİZCİ** .....

Sağlık Bilimleri Enstitüsü Müdürü

## THESIS APPROVAL FORM

**Institute** : Canakkalale Onsekiz Mart University Institute of Health Sciences  
**Programme** : Master of Science (X ) Doctor of Philosophy ( )  
**Department** : Physical Education and Sports  
**Student** : Yasemin KEMERİZ  
**Title of the Thesis** : Investigation The Effects of Leadership Style of Sport Managers on Organizational Commitment, Organizational Climate and Job Satisfaction

**Examination Place** : Physical Education and Sport High School  
**Examination Date** : 05 March 2014

We have investigated the present thesis in regard to content and quality and have approved as a master of science / Doctor of Philosophy Thesis

<b>Supervisor (title and name)</b>	<b>Institution</b>	<b>Signature</b>
Yrd. Doç. Dr. Özhan BAVLI	ÇOMÜ	

### **Members of Examination jury (Titles and Names)**

Yrd. Doç. Dr. Necati CERRAHOĞLU	ÇOMÜ
Prof. Dr. Hüseyin ERKUL	ÇOMÜ

The above examination jury decision has been approved by Administrative Board of Institute with decision dated ...../...../...../ and numbered .....

**Yrd.Doç.Dr. Sibel CEVİZCİ** .....  
Director of Institute of Health Sciences

## **BEYAN FORMU**

Bu tezin kendi çalışmam olduğunu, planlanmasından yazımına kadar hiçbir aşamasında etik dışı davranışımın olmadığını, tezdeki bütün bilgileri akademik ve etik kurallar içinde elde ettiğimi, tez çalışmasıyla elde edilmeyen bütün bilgi ve yorumlara kaynak gösterdiğimi ve bu kaynakları kaynaklar listesine aldığımı, tez çalışması ve yazımı sırasında patent ve telif haklarını ihlal edici bir davranışımın olmadığını beyan ederim.

Tarih : 14.03.2014

Adı Soyadı : Yasemin KEMERİZ

İmza :

## ÖNSÖZ

Bu Yüksek Lisans tez çalışması, birçok kişinin değerli katkı ve yardımlarıyla gerçekleştirilmiştir. Tezin hazırlanma sürecinde, bilgi ve deneyimlerini esirgemeyen bana umut, güç veren ve motivasyonumun hep canlı olmasını sağlayan, manevi desteği ve katkılarından dolayı tez danışmanım Sayın Yard. Doç. Dr. Özhan BAVLI' ya yardımlarından dolayı Yard. Doç. Dr. Necati CERRAHOĞLU' na çalışmamı gerçekleştirdiğim illerdeki Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü çalışanlarına, tezimin en zor dönemlerinde güçlerini sonuna kadar kullanan, dostlarım Yasemin YILDIZGEDİK, Bilgehan TURHAN TEK, Fatma ÖZTÜRK ve Ömer DURUKAN' a sevgi ve ilgileri ile bana güç veren canım aileme,

Son olarak hayatta örnek aldığım ve asla hakkını ödeyemeyeceğim ANNEM' e ve ilk öğretmenim BABAM' a,

Yürek dolusu teşekkürler...

Yasemin KEMERİZ

Çanakkale-2014

# İÇİNDEKİLER

	<b>Sayfa No</b>
<b>Tez Onay Formu</b>	<b>iii</b>
<b>Thesis Approval Form</b>	<b>iv</b>
<b>Beyan Formu</b>	<b>v</b>
<b>Önsöz</b>	<b>vi</b>
<b>İçindekiler</b>	<b>vii</b>
<b>Kısaltmalar</b>	<b>ix</b>
<b>Şekiller ve Tablolar</b>	<b>x</b>
ÖZET	1
SUMMARY	2
1.    GİRİŞ ve AMAÇ	3
2.    GENEL BİLGİLER	6
2.1.    Liderlik	6
2.1.1.    Liderin Özellikleri	6
2.1.2.    Liderliğin Ortaya Çıkışı	7
2.1.2.1.    Özellik Kuramı	8
2.1.2.2.    Davranışçılık Kuramı	8
2.1.3.3.    Durumsallık Kuramı	9
2.1.3.    Liderlik Tipleri	9
2.1.4.    Kültür Kavramı ve Tanımı	11
2.2.    Örgüt	13
2.3.    Örgüt Kültürü	15
2.4.    Örgütsel İklim	16
2.4.1.    Örgütsel İklimi Etkileyen Faktörler	17
2.4.2.    Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi Arasındaki ilişki	19
2.5.    Örgütsel Bağlılık	22
2.5.1.    Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması	23
2.5.2.    Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları	24



	<b>Sayfa No</b>
2.6. İş Tatmini	25
2.7. Yönetim	27
2.7.1. Yönetim Yaklaşımları	27
2.7.2. Yönetim Özellikleri	28
2.7.3. Yönetici ve Lider	28
2.8. Spor Yönetimi	29
2.9. Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğünün Tarihçesi	30
<b>3. GEREÇ VE YÖNTEM</b>	<b>35</b>
3.1. Araştırma Evreni ve Örneklem	35
3.2. Veri Toplama Teknikleri	37
3.3. Verilerin Analizi	38
<b>4. BULGULAR</b>	<b>39</b>
<b>5. TARTIŞMA VE SONUÇ</b>	<b>51</b>
<b>6. KAYNAKLAR</b>	<b>55</b>
<b>7. EKLER</b>	<b>61</b>
Ek-1. Kişisel Bilgi Formu	61
Ek-2. Liderlik Görüş Anketi	63
Ek-3. Örgütsel İklim Anketi	65
Ek-4. İş Tatmini Ölçeği	67
Ek-5. Örgütsel Bağlılık Anketi	69
Ek-6. Özgeçmiş	72

## KISALTMALAR

<b>Ark.</b>	: Arkadaşları
<b>BTGM</b>	: Beden Terbiyesi Genel M¼d¼rl¼ę¼
<b>Dev. Bağ.</b>	: devresel bağlılık
<b>Duy. Bağ.</b>	: duygusal bağlılık
<b>Gel İkl.</b>	: gelişimsel iklim
<b>Görev.</b>	: görevci
<b>GSGM</b>	: Gençlik ve Spor Genel M¼d¼rl¼ę¼
<b>İş Tat.</b>	: iş tatmini
<b>Lid. Tipi</b>	:liderlik tipi
<b>Norm Bağ.</b>	: normatif bağlılık
<b>Sos İkl.</b>	: sosyal iklim
<b>Stat.</b>	: stat¼kocu
<b>TİCİ</b>	: Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı
<b>TSK</b>	: Türk Spor Kurumu
<b>Yön İkl.</b>	: yönetsel iklim

## ŞEKİL ve TABLOLAR LİSTESİ

	<b>Sayfa No</b>
<b>Şekil 1.</b> Teşkilat Şeması	34
<b>Tablo 1.</b> Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü Personel Sayıları	36
<b>Tablo 2.</b> Katılımcıların Tanımlayıcı Özellikleri	
<b>Tablo 3.</b> Katılımcıların Kurumdaki Pozisyonlarına Göre Tanımlayıcı Özellikleri	40
<b>Tablo 4.</b> Kurumdaki Pozisyonlarına Göre Tanımlayıcı Özelliklerinin ANOVA Sonuçları	41
<b>Tablo 5.</b> Katılımcıların Kurumdaki Pozisyonlarına Göre İş Tatmini Puanları	42
<b>Tablo 6.</b> Pozisyonlarına Göre Liderlik Tipi Özellikleri ANOVA Sonuçları	43
<b>Tablo 7.</b> Katılımcıların Kurumdaki Pozisyonlarına İş Tatmini Puanları	44
<b>Tablo 8.</b> Kurumdaki Pozisyonlarına Göre İş Tatmini Puanı ANOVA Sonuçları	44
<b>Tablo 9.</b> Katılımcıların Kurumdaki Pozisyonlarına Göre Örgütsel İklim Puanları	45
<b>Tablo 10.</b> Katılımcıların Kurumdaki Pozisyonlarına Göre Örgütsel İklim Puanları ANOVA Sonuçları	46
<b>Tablo 11.</b> Katılımcıların Kurumdaki Pozisyonlarına Göre Örgütsel Bağlılık Puanları	47
<b>Tablo 12.</b> Pozisyonlarına Göre Örgütsel Bağlılık Puanları ANOVA Sonuçları	48
<b>Tablo 13.</b> Liderlik Tipi ile Değişkenler Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Sonuçları	49



## ÖZET

Bu çalışmanın amacı; Spor örgütlerindeki yöneticilerin liderlik tarzlarının, örgütsel bağlılık, örgütsel iklim ve iş tatmin düzeyine etkisini araştırmaktır. Çalışmaya Gençlik ve Spor İl müdürlüklerinde çalışan 172 personel gönüllü olarak katılmıştır. Veri toplama aracı olarak Edwin A. Fleishman (1960) tarafından geliştirilmiş ve Balcı A. (1997) tarafından Türkçe'ye uyarlanan Liderlik Görüş anketi, Aksoy (2006) tarafından geliştirilen örgüt iklimi anketi, Weiss, Dawis, England ve Lofquist, (1967) tarafından geliştirilen Baycan F.A (1985) tarafından Türkçeleştirilen Minnesota İş Tatmin Ölçeği ve Allen ve Meyer tarafından (1990) geliştirilen Örgütsel Bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Veriler SPSS 11,5 istatistik programında değerlendirilmiş, bulgular  $p < 0,05$  düzeyinde anlamlı kabul edilmiştir. Analiz sonucunda yöneticilerin liderlik tipinin görevci liderlik boyutunda yoğunlaştığı ( $14,0 \pm 4,1$ ), katılımcıların iş tatmini puanlarının  $69,4 \pm 14,5$  olduğu, sosyal iklim, gelişimsel iklim ve yönetsel iklim toplam puanların ortalamaları sırasıyla  $16,3 \pm 4,7$ ,  $15,3 \pm 4,1$  ve  $15,6 \pm 4,7$  olduğu, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık toplam puanların ortalamaları sırasıyla  $20,1 \pm 3,9$ ,  $17,5 \pm 4,5$  ve  $17,7 \pm 3,9$  olduğu belirlenmiştir. Liderlik tipi ile diğer değişkenler arasındaki ilişkiye ait bulgular ise; görevci liderlik tipi ile iş tatmini ve duygusal bağlılık arasında negatif yönde düşük düzeyde bir ilişki olduğu ( $r: -0,172$  p: 0,024 ve  $r: -0,178$  p: 0,019 sırasıyla), ilişkici liderlik tipi ile gelişimsel, yönetsel iklim ve iş tatmini arasında negatif yönde ve düşük düzeyde bir ilişki olduğunu ( $r: -0,155$  p: 0,043,  $r: -0,240$  p: 0,002 ve  $r: -0,208$  p: 0,006 sırasıyla), statükocu liderlik tipi ile devam bağlılığı ve normatif bağlılık arasında bir ilişki bulunmuştur. Sonuç olarak görevci liderlik tipinin baskın olduğu, iş tatminini ve duygusal bağlılığı düşük ve negatif yönde etkilediği belirlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** İş Tatmini, Liderlik Tipi, Örgütsel İklim, Örgütsel Bağlılık, Spor.

## SUMMARY

### **Investigation The Effects of Leadership Style of Sport Managers on Organizational Commitment, Organizational Climate and Job Satisfaction**

The purpose of this study was to investigate the effects of leadership style of sport managers on organizational commitment, organizational climate and job satisfaction. Totally 172 participant who were work in provincial directorate of youth and sports in different cities of Turkey joined voluntarily. Data collected by using Leadership style survey which was developed by A. Fleishman (1960) and adapted in Turkish by Balçı A. (1997), Organizational climate questionnaire which was developed by Aksoy (2006), Minnesota job satisfaction questionnaire which was developed by Weiss, Dawis, England ve Lofquist, (1967) and adapted in Turkish by Baycan F.A (1985) and organizational commitment survey which was developed by Allen ve Meyer (1990) and adapted in Turkish by Çetin (2006). SPSS 11,5 statistical program used for analysis. Analysis showed that leadership style scores were focused on functional style ( $14.0 \pm 4.1$ ), average job satisfaction scores were  $69.4 \pm 14.5$ , average social, developmental and managerial climate scores were  $16.3 \pm 4.7$ ,  $15.3 \pm 4.1$  and  $15.6 \pm 4.7$  respectively, emotional, continuative and normative commitment scores were  $20.1 \pm 3.9$ ,  $17.5 \pm 4.5$  ve  $17.7 \pm 3.9$  respectively. There was weak and negative correlations with functional leadership and job satisfaction and emotional commitment (  $r: -0.172$  p: 0.024 ve  $r: -0.178$  p: 0.019 respectively). Besides related leadership style had weak and negative correlations with developmental, managerial and the job satisfaction ( $r: -0.155$  p: 0.043 ,  $r: -0.240$  p: 0.002 ve  $r: -0.208$  p: 0.006 respectively). There was weak and negative correlations with status quo leadership style with continuative and normative commitment found. As a result it is possible to say that functional leadership style was dominant and it had weak and negative effect on job satisfaction and emotional commitment.

Key words: Job satisfaction, leadership style, organizational climate, organizational commitment, sport.

## 1. GİRİŞ ve AMAÇ

İnsanın var olmasıyla beraber yaşamını sürdürme olgusu da eş zamanlı olarak ortaya çıkmıştır. Bunu gerek kişisel gerekse oluşturdukları gruplarla gerçekleştirmeye çalışmışlardır. Kişiler yaşamlarını güvenli bir şekilde devam ettirmek için bir arada yaşamaya ihtiyaç duymuştur. Bireylerin kendilerini güvende hissetmek istemeleri ve bir gruba ait olma duygusu beraberinde yeni bir düzen getirmiştir. İnsanların bir arada sistemli bir şekilde hayatlarını devam ettirmeleri için örgüt kurmaları gerekmektedir.

Bunu yapacak olacak kişi ise yöneticidir. Ortak bir yaşam sürdürülebilmesi için her toplulukta yöneten ve ona bağlı olarak da yönetilenlerin olması şarttır. Yöneten ve yönetilenlerin beraber çalışmaları sonucunda istenilen amaçlar gerçekleştirilebilir. Buradan da anlaşılacağı gibi insanın var olmasıyla birlikte yönetim kavramı da ortaya çıkmıştır (Gökçe 2005).

Grup üyelerinin gruba dahil olduklarını hissetmeleri, belirli karşılıklı rollere, statülere, değer hükümlerine sahip olmaları ve özelliklerinin farkında olarak karşılıklı ilişki içinde bulunmaları gerekmektedir (Erkal 1998).

Örgüt, “İki veya daha fazla kişinin bilinçli olarak koordine edilmiş eylemleri veya güçlerinden oluşan bir sistem” olarak nitelendirilebilir. Örgüt sosyal bir varlık ve sosyal bir sistem olduğu savunularak “kişilerin tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri amaçları başkaları ile bir araya gelerek, grup halinde gayret, bilgi ve yeteneklerini birleştirerek gerçekleştirmeyi sağlayan bir iş bölümü ve koordinasyon sistemi olarak tanımlanır (Eskicioğlu ve ark. 2004).

Örgütlerde yöneticilere büyük görevler düşmektedir. Çünkü yöneticinin kişisel özellikleri, eğitimi ve hedeflere dönük yönetim biçimi örgütü büyük ölçüde etkilemektedir. Buna bağlı olarak ortaya liderlik gibi kavramlar ortaya çıkmıştır. Kurumda ki astlarına karşı olan davranışlarını, çalışanların kendilerini kurumun bir parçası olarak görmelerinde örgütü büyük ölçüde etkilemektedir. Buna bağlı olarak ortaya çıkmış kavramlar vardır.

Liderler, insanlara coşku ve heyecan veren aşkın bir vizyona sahip olmalı, stratejik tercihler yapabilmeli, amaca ulaşmayı sağlayacak bir organizasyonu

tasarımlayıp, yapılandırabilmelidir. Bu standart süreç başarıları ile seçkinleşmiş hemen bütün liderlerin uygulamalarında gözlenebilmektedir. Ayrıca bu süreç, gurubun, organizasyonun ve sorunların ölçeği ve karmaşıklığından bağımsız durumdadır (Doğramacı 2004).

Buna göre liderlik, bir üslup, karizma, nüfuz, otorite, iktidar değildir. Bütün bunların varlığı katkıda bulunabilir, fakat liderlik öncelikle insanları anlamak, onları dinlemek, sorunları ve beklentileri ile ilgilenmek ve bunlara cevap bulacak kapasitede olduğunu göstermektir. Bu kapasite insanları birbirlerine yaklaştırır, ortaklaşa hedeflere yönlendirir ve beklenmedik sonuçların alınmasını sağlar (Berkman 2004).

Liderin kurumun hedeflerini belirlerken astlarının da fikirlerini alıp kurumun bir parçası olduklarını hissettirmesi, onların kişisel özelliklerine ve isteklerine önem verip çalışma şartlarını buna göre düzenlemesi örgütü örgüt yapan özelliklerdir. Buna bağlı olarak da Örgüt Kültürü, Örgütsel İklimi, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini gibi kavramlar ortaya çıkmıştır.

Örgüt kültürü örgütteki çalışanlarca paylaşılan inanç, değer ve normlar üzerinde yoğunlaşır ve iklimi de içine alır. Örgütsel iklimin odağında ise, çalışanların örgüte ilişkin algılamaları bulunur. Yani örgüt için söz konusu olan psikolojik çevredir (Beyer ve Trice 1993).

Örgütsel iklim, bir kurum dolaşıldığında fark edilen kurumun kendine has olan havasıdır. Kurumda çalışan bireylerin örgütlerindeki kural ve işleyişi anlama biçimleri örgüt iklimini ortaya çıkarır. Örgütsel iklim kağıt üzerindeki kurallardan çok kurumdaki yönetim tarzı ve işleyiş ile ilgilidir. Örgüt yöneticisinin düşünce ve davranışları örgütsel iklimi oluşturan durumlar arasında en önemli yeri tutar.

Örgütsel bağlılık, bireyin görev yaptığı kurum ile bağ kurup kendisini kurumun tamamlayıcı bir parçası olarak görmesidir. Birey kendisini her zaman kurumun bir üyesi olarak görmek ister ve kurumundan ayrılma gibi bir düşünce taşımaz. Elinden gelenin her zaman en iyisini yapmak için çaba gösterir. Örgütün hedeflerini benimser.

İş tatmini, örgütte çalışan bireylerin iş ortamından memnunluk duymalarıdır. Kurumda çalışan bireylerin kurumlarından memnunluk ya da memnuniyetsizlik



duymaları iş tatminini yansıtır. İş tatmini bireyler kurumlarındaki çalışma ortamından memnuniyet duyarlarsa gerçekleşir. Örgütteki iş tatmini ne kadar fazla olursa kurum hedeflerine bir o kadar yaklaşır.

Örgütler insan yaşamının her bölümünde bulunur. Örgütteki bireylerin davranışları yazılı kurallara göre ilerlemesi biçimsel örgüt modelini tanımlarken, bireyin davranışları yazılı olmayan kurallara göre yönlendiriliyorsa bu biçimsel olmayan örgüt türünü işaret eder. Okul, hastane, holding, federasyon gibi kurumlarda bireylerin davranışları yazılı kurallara göre belirlenirken, arkadaş grubu, taraftar topluluğu, mahalle takımı gibi örgütlerde davranışları belirleyen yazılı kurallar bulunmaz.

Spor çok disiplinli bir alan olmakla birlikte, biçimsel ve biçimsel olmayan örgüt tiplerini de barındırmaktadır. Taraftar toplulukları, bir futbol takımının oyuncularını biçimsel olmayan örgüt türünü oluşturabildikleri gibi, bir futbol takımı, federasyon ve ya Spor Bakanlığı gibi kurumlar da biçimsel örgüt türünü işaret eder. Bu çalışmada özellikle biçimsel spor örgütlerindeki bireylerin davranışları sonucunda ortaya çıkan değişkenler incelenmeye çalışılmıştır. Bu çalışmada spor örgütündeki yöneticinin liderlik tarzı örgütteki iklimi nasıl etkiler? Örgüt iklimi ile iş tatmini ile arasında bir ilişki var mıdır? Liderlik tarzı örgütsel bağlılığa etki eder mi? gibi sorulara cevap aranmaya çalışılmış. Bu etkileri de Türkiye’de en eski ve düzenli çalışan yerel ölçekte en kolay gözlemlenebilecek olan en büyük biçimsel spor örgütü olan Gençlik ve Spor İl Müdürlükleri’nde yapılması planlanmıştır. Yapılan bu çalışma spor örgütlerindeki liderlerin liderlik tarzını belirlemek, liderlik tarzının örgüt iklimi, iş tatmini ve örgütsel bağlılığa etkisini incelemek amacıyla gerçekleştirilmiştir.

## **2. GENEL BİLGİLER**

Bu bölümde tezin konusuyla ilgili temel kavramlar ayrıntılı bir şekilde verilmiştir.

### **2.1. Liderlik**

Liderlik, topluma yarar sağlayan değişimi yönetmek için, sorumluluğu; sezgi, zekâ ve bilgiye dayalı karar ve uygulamalarla taşıyan kişiye lider denir. Lider, elindeki gücü kullanabilme kapasitesine bağlı olarak, çevresini etkileyen kişidir. Gerektiğinde aldığı zor kararların ve sonuçlarının ardında durmasını bilir. Lider genellikle zor yolları kullanmaz (Dönmezer 1994).

Lider, insanın çevresinden edindiği bilgilerle bilgili olabildiğini, ancak sadece kendi aklı ile var olduğunu bilir. Bu nedenle çevresindeki kişilerin fikrini alır fakat son kararı her zaman kendisi verir, verdiği kararlarla ilgili tüm sorumluluğu üstlenir. Çevresindeki bireyleri sahip olduğu bilgi ve karizmasıyla etkiler. İnsanların düşünce ve fikirlerine önem verir onları dinler ve yardımcı olmak için çaba sarf eder. Çevresindeki bireylerin yeteneklerini kullanmaları geliştirmeleri ve bunun devamlılığı için ortam oluşturur. Kendisinde var olan güçlü değerler sayesinde yarattığı “karizma” sergilediği örnek kişilik ve tutarlı davranışları, diğer kişiler içinde etkin bir rol model olmasına yol açar.

#### **2.1.1. Liderin Özellikleri**

Lider, örgüte bağlı olan grup üyelerinin isteklerini, duygularını ve düşüncelerini tahmin etme, onların beklentilerine karşılık verme yeteneğine sahip kişidir.

- Çalışanları motive eder.
- Gelenekçi değil yenilikçidir.
- Lider orijinaldir (Genç 2004).

- Görevini en iyi Şekilde yerine getirir.
- Doğru işi yapar.
- Lider naturaldir.
- Kendisiyle beraber diğer insanların da yararlanacağı geliŐmeler kaydeder.
- Lider kendi hedeflerini diğer bireylerin hedefi haline getirir.
- Çalışanların motivasyonu üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir (İmamoğu ve Yerlisu 2003).

### **2.1.2. Liderliğin Ortaya ıkıŐı**

Liderlik kavramının yeni bir kavram olmadığını yüzyıllar öncesinden karşımıza çıktığını görüyoruz.

Liderlik Antik Yunan ve Roma dönemlerinden bu yana üzerinde durulmuŐ bir konudur. O zamandan bu yana toplum içerisinde bazı kişiler, diğerlerine üstünlük sađlamıŐ ve kitleleri peŐinden sürüklemiŐlerdir. Günümüz toplumlarında da, önemli görevler yüklenmiŐ, gerek fikir gerek davranışlarıyla çağımızı önemli ölçüde etkilemiŐ kişilere rastlamaktayız. İÇte toplum; amaçlarını belirleyip tanımlayacak ve kendisini yönetecek bir lidere nasıl gereksinim duyarsa, gerek işletme yönetimi, gerek sendikalar karşılaştıkları problemleri çözümleyebilecek nitelikteki kişilerin seçimi ve geliŐtirilmesiyle öteden beri ilgilenmiŐlerdir (Dereli 1976).

Bir kiŐiyi lider olmaya iten bir sebep var mıdır? Onlar lider olarak mı doğarlar, yoksa lider olmak sonradan kazanılabilecek bir özellik midir? Bu konu uzun zamandan bu yana bilim insanlarını tartıŐmaya iten bir kavram olmakla birlikte, bu özelliği açıklamaya çalışan başlıca teorileri Şu baŐlıklarda incelemek mümkündür;

### 2.1.2.1. Özellik Kuramı

Bu kuramla lider olmanın bazı kişisel özelliklere sahip olunması gerekliliği üzerinde durulur. İncelemeler sonucunda, başarılı liderleri diğerlerinden ayıran ortak kişisel özellikler saptanmaya çalışılmıştır (Çelebi 1987).

Liderlik = f (lider, izleyenler, şartlar) eşitliğindeki lider kavramına dayanmaktadır. Lider, grup üyelerinden farklı olan kişidir ve liderlerin farklılıkları kişisel özelliklerine dayandırılmaktadır. Bir başka deyişle belli bir grubun içinde bir kişinin lider olarak kabul edilmesi ve grubu yönetmesinin nedeni kişinin sahip olduğu kişisel özelliklerdir (Dindar 2001). Buna göre, lider doğuştan getirdiği bir takım özellikler ile lider olur ve bu özellikler de sıradan bir insanlara da öğretmek yoluyla kazandırılmaz (Kır 1995).

Ancak, her liderin özellikleri dikkate alındığında, liderde olması gereken özelliklerin miktarı gittikçe artmaya başlamıştır. Bir liderde bulunan özellikler, diğer liderde tam bulunmadığı gibi, istenmeyen bazı özelliklerin bulunduğu görülmüştür. Bu nedenle, kişisel özelliklere dayanarak liderliği açıklamak için, düşünürler arasında bir fikir birliğine varılmamıştır.

Liderliği salt kişisel özelliklerle açıklama çabaları, fazla başarılı olamamıştır. 'Kişisel özellikler açısından varılabilecek tek sonuç, örneğin zeka, motivasyon ve insan ilişkileri becerileri gibi yetenek veya özelliklere bir bireyin lider olabilme olasılığını, sahip olmayana kıyasla daha fazla olduğudur.'(Baysal ve Tekarslan 1987) (Kast ve Rosenzweig 1974).

### 2.1.2.2. Davranışçılık Kuramı

Liderlikte özellikler yaklaşımını eleştiren araştırmacılar liderin başarısının, özellik ve niteliklerden ziyade, işlevlerini yerine getirirken gösterdiği davranış biçimine bağlı olduğunu söylemişlerdir (Kılınç 1984). Böylece araştırmacılar dikkatlerini, kişisel özellikler yerine davranışa yöneltmişlerdir. Davranışlar, kişilik özelliklerine oranla daha kolay gözlenebilir ve tanımlanabilir olduğundan,

araştırmacılar bu yeni yaklaşımı çalışmalarında kullanmaya başlamışlardır (Karizma Dergisi 1986).

‘Davranıřsal yaklařımda, etkili liderin sonuca iki yolla ulařacađı dūřunūlmūřtur: Birinci yol, iři, bařarmak için iř görenlerin katılımına bařvurmak gerektiđinin bilinmesi ve bu katılımın liderce sađlanmasıdır. İkinci yol ise, grup ūyelerinin amaçları ile rgūtūn (iřletmenin) amaçlarının uyumlandırılması olup, lider her iki yolu birlikte kullanmak zorundadır’(Erdođan 1991).

### **2.1.2.3. Durumsallık Kuramı**

Durumsallık kuramında lider, içinde bulunduğu pozisyon ve duruma göre karar veren kişidir. Bu kuramda lider, durumun gerektirdiği şekilde en iyi davranışı göstermektedir. Bu yūzden de içinde bulunulan durum liderin tarzını belirlemektedir.

Liderlikte başarı, belli bir rgūtsel durum içinde, liderle astları arasında olan karşılıklı etkileşimin sonucudur. Bu duruma göre, hiçbir ayırım gözetmeden tek bir liderlik davranış tarzının kullanılmasının, çok çeşitli yönetsel durumlarda başarı olasılığından söz edilemez (Kazmier 1979).

### **2.1.3. Liderlik Tipleri**

Yukarıda belirtilen liderliğin ortaya çıkışını açıklamaya çalışan kuramlara ek olarak, liderlerin de farklı tarzlara sahip olduğunu söyleyen tanımlamalar mevcuttur. Liderlik bir kişilik özelliğinden ortaya çıktığını kabul edebilirsek farklı kişilik özelliklerinin farklı liderlik tarzını yaratabileceğini dūřunmek mmkūndür. Literatūrde grūlebilecek farklı liderlik tarzlarını aşağıdaki gibi sıralamak gerekirse, liderlik řu tarzlarda gözlemlenebilir;

**Vizyoner Lider;** Vizyoner liderlik konusu özellikle 1990’lı yıllarda būyuk önem kazanmıştır (elik 2000). ‘‘Vizyoner liderlik, insanları topluca etkileyebilecek ve

harekete geçirebilecek vizyonları oluşturabilme ve iletebilmeye dayalı olan bir liderliktir” (Erdoğan 2002). “Geleceğin yasayan örgütleri olabilmenin yolu güçlü ve vizyon sahibi bir lidere sahip olmaktan geçer” (Şahin ve ark 2005).

**Kültürel Lider;** 1980’li yıllarda örgüt kültürü konusunda yapılan araştırmalarla ortaya çıkan kültürel liderlik yaklaşımı, örgütün güçlü ve aynı zamanda esnek bir kültürel yapısının biçimlendirilmesi ve geliştirilmesini amaçlar (Erdoğan 2002). Liderliği kültürel çevrenin anlamlı kıldığı, liderin de kültürel çevreye yeni anlamlar kattığı göz önüne alındığında kültürel lider, var olan kültürü koruyup sürdürmek ve yeni bir kültür oluşturmakla görevlidir (Toprakçı 2002).

Örgütünün kültürünü içinde yaşadığı daha büyük sistemlerin kültürü ile de kaynaştırılması için çalışan kişidir (Erdoğan 2002).

**Dönüşümsel Lider;** Dönüşümsel liderlik kavramı ilk olarak 1978 yılında James McGroger Burns tarafından “dünya sınıf liderleri” adlı çalışmasında isimlendirilmiş, Bernard Bass tarafından savunulmuş (Korkmaz 2006) ve yaygınlaştırılmıştır. Dönüşümsel liderlik astlarına, bir görevin olduğunu ilham ettirme ve bir vizyona yöneltme ve yönlendirme yönünde çaba sarf eder. liderler misyonda, vizyonda, stratejide, uygulama ve fonksiyonlarda değişim yaparak çalışanlarını etkiler (Sabuncuoğlu ve Tüz 1996).

**Otokratik Lider;** Otokratik tarzda tüm yetki liderde toplanır ve bütün kararlar lider tarafından alınır, keyfi kuvvet uygular, açıklayarak veya çoğu açıklamadan emirler verir, grup üyelerinin çalışmalarını kendi standartlarına göre değerler, ceza veya ödülleri kendi kontrol eder. Bu tipteki liderler, işe yönelik lider olarak belirtilir. Fiedler ve taraftarları bu tip liderleri işe yönelik olarak tanımlamışlardır (Albayrak 1977).

Otokratik liderler, takipçilerinin özgürlüklerine ve haklarına bolca tecavüz ederler. İstemedikleri yöneticilere çoğu zaman hayır derler ve karşı çıkarlar. Alt sınıftan ya da altlarında çalışanların fikirleri dinlenmez, saygı duyulmaz (Swith ve Smiths 1994).

**Babacan Lider;** Babacan liderlik kültürle paralel giden bir liderlik biçimidir. Ortak kültürden gelen takipçilerin sosyal psikolojileri ve onları yönetme sistemleri tamamen kültürle bağlantılı olmalıdır. Babacan liderliğe en çok Asya ülkelerinde rastlanır (Hofstede 1980).

Türk kültüründe sıklıkla görülen lider tipidir. Babacan liderler ile otokratik liderler arasında benzerlikler vardır. Babacan liderler bir baba gibi davrandıkları takipçilerinden mutlak ve sorgusuz sualsiz bağımlılık ve itaat isterler. Başka bir benzerlik ise karar mekanizmasında isterlerse kendileri takipçilerinin yerine karar verebilir. Ancak sosyal rolde, Babacan liderler ile takipçileri arasında bir mesafe yoktur (Gardner 1987).

**Danışman Lider;** Bu liderlik öncelikle insanlara hizmeti amaçlar, daha sonra bireylere ve organizasyonlara ulaştırır. Danışman liderlik karar mekanizmasındaki süreçte, gücü takipçilere dağıtarak onların toplum menfaatlerine odaklanmalarını sağlar. Danışman liderlikte yaşamın getirdiği engebeli yoldaki zorunlulukları bir kahraman çözemeyeceği için görev ve güç dağılımı ile problemler çözülür (Berkman 2001).

Takipçilerini dinledikten sonra karar alan liderlerdir. Türkiye’de sıklıkla bulunurlar. Takım çalışması, grubun parçası olmak çok önemlidir. Takipçilerin düşüncelerini dinlemek, kararların kalitesini yükseltmektedir (Kabasakal ve Bodur 1998).

#### **2.1.4. Kültür Kavramı ve Tanımı**

Kültür; insanların dünyaya bakış açısını, olayları ve bireyleri algılama biçimlerini belirlemektedir ve aynı topluluğa ait bireylerce paylaşılan, bir nesilden diğerine geçen tutum, davranış, değerlendirme, inanç ve yaşam biçimlerini yorumlamayı sağlayan bir olgu olarak tanımlanabilir. Kültür, bilgi, inanç, sanat,

ahlak, töre ve insan toplumunun sahip olduğu tüm özellikleri ve alışkanlıkları içeren karmaşık bir bütündür (Bass 1997).

Araştırmacılar tarafından, bugüne kadar kültür kavramıyla ilgili olarak tam bir düşünce birliğine ulaşılamamıştır. Bunun en temel nedeni; kültür kavramının çok geniş bir kapsama sahip olmasıdır. Kültür konusuyla ilgili olarak bugüne kadar geliştirilen tanımlardan bazıları aşağıda sıralanmıştır:

1. Bir grup insanın taklit ve dil vasıtasıyla bir nesilden diğerine aktarılan az veya çok alışlagelmiş davranış kalıplarının bir bileşimidir.
2. Toplumun üyesi olarak insanın, yaşayarak, yaparak öğrendiği maddi manevi her şeyden oluşan karmaşık bütündür.
3. Kültür, aletlerden ve tüketim mallarından, çeşitli toplumsal gruplaşmalar için yapılan anayasal belgelerden, insana özgü becerilerden, inanç ve törelerden oluşan bütünsel bir toplamdır.
4. Kültür bir grup insanı diğerlerinden ayıran zihinsel programlamadır.
5. Kültür insanın ortaya koyduğu ve içinde insanın bulunduğu gerçekli olup, üzerinde insan varlığına ilişkin izler gördüğümüz her şeydir.
6. İnsanın kişilik oluşumunda en önemli belirleyici, çevre olarak karşımıza çıkmaktadır. Çevre koşulları içerisinde insanları en fazla etkileyen değişken ise bireylerin içinde yaşadıkları toplumun kültürel özellikleridir. (Mondy 1995).

Kültürü oluşturan beş temel boyut ortaya koyulmuştur. Bu boyutlar, her kültürün oluşmasını sağlayan boyutlardır. Bu boyutlar:

1. Güç mesafesi: İnsan eşitsizliği temel sorununa farklı çözümler getirilmesi boyutu,
2. Belirsizlikten kaçınma: Belirsiz gelecek karşısında toplumların yaşadığı stresin seviyesi,
3. Bireysellik – Kolektivizm: Bireylerin gruplara entegrasyonu ile ilgili boyut,
4. Erkeklik–Kadınlık: Duygusal rollerin kadın ve erkek arasındaki bölümü ile ilgili boyut,
5. Kısa dönem–Uzun dönem alışma: İnsanların çabalarının neye yönelik olduğuna dair seçimi (Bass 1981).

Deneysel araştırmalar neticesinde bulunan bu beş boyutun geçerliliği kanıtlanmıştır. Her ülke, boyutlara göre bir skalaya yerleştirilerek istatistiki olarak



incelenip ve olası kombinasyonlara bakılmış ve bazı kombinasyonlara diğerlerinden daha sık rastlandığı gözlenmiştir (Hickman 1992).

## 2.2. Örgüt

İnsanlığın var olmasıyla beraber bireyler hayatta kalabilmeleri, yaşam şartlarıyla mücadele edebilmeleri ve iyi bir çevre ortamı içinde hayat sürdürebilmeleri için kişisel çabalarının yanı sıra birlikte ortak çabaları ile bunu gerçekleştirmeye çalışmışlardır. İnsanların uyumlu bir şekilde varlıklarını sürdürebilmeleri için bir gruba dahil olarak örgüt oluşturmaları gerekmektedir.

Grup üyelerinin gruba dahil olduklarını hissetmeleri, belirli karşılıklı rollere, statülere, değer hükümlerine sahip olmaları ve özelliklerinin farkında olarak karşılıklı ilişki içinde bulunmaları gerekmektedir (Erkal 1998).

Örgüt, “İki veya daha fazla kişinin bilinçli olarak koordine edilmiş eylemleri veya güçlerinden oluşan bir sistem” olarak nitelendirilebilir. Örgüt sosyal bir varlık ve sosyal bir sistem olduğu savunularak “kişilerin tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri amaçları başkaları ile bir araya gelerek, grup halinde gayret, bilgi ve yeteneklerini birleştirerek gerçekleştirmeyi sağlayan bir iş bölümü ve koordinasyon sistemi olarak tanımlanır (Eskicioğlu ve ark 2004).

Kişisel olarak yerine getirilemeyen hedeflerin başarılabilmesi için örgütlere ihtiyaç duyulur. Kişilerin ortak hedeflerini gerçekleştirebilmeleri için iyi bir şekilde koordine olmaları gerekmektedir. Koordine olunmazsa ise, örgütler başıboş kalır ve parçalanırlar. Bu nedendir ki örgütlerin koordine olmaları için mutlaka liderinin olması gerekir. Her kurumun yönetilmeye ihtiyacı vardır. Lider, örgütünün hedeflerinin ve ilkelerinin belirlenmesinden ve yine bu hedef ve ilkelere ulaşılmasından sorumludur. i, sosyal, kültürel, askeri, dini ve siyasi amaçlı, işbirliği sistemleri içerisinde yerine getirilmektedir. Nitekim insanlar hayata gözlerini, örgütler içinde açmaktadırlar, örgütler içinde eğitim görmekte ve sağlıklarını örgütler içinde kazanmaktadırlar. Ayrıca insanlar boş zamanlarını da örgütler içinde

değerlendirmekte, örgütler içinde ibadet etmekte ve eğlenmektedirler ve nihayet insanlar, örgütler içinde hayata gözlerini kapamaktadırlar (Baransel 1993).

İnsanların işbirliği içinde belli amaçlara yönelik çabaların tümüne yönetim derken, bu nedenle oluşturdukları yapılanmalara da örgüt adı veririz. Örgütler başlı başına bir amaç değil amaçların gerçekleştirilmesinde araç durumundadırlar. Çevremizde günlük yaşantımızın bir parçası olan banka, üniversite, polis teşkilatı, belediye gibi birimleri, örgütlere örnek göstermekle zorluk çekmeyiz. Buna karşılık, aile, arkadaş grubu, mahalle ya da kabile gibi başka bazı birimlerin örgüt olmadığını biliriz. Peki aradaki fark nedir? Belki de önce bu birimlerin ortak yönlerine işaret ederek başlamak daha kolay olur. Bu birimlerin hepsinde üyelerin uyması gereken kurallar vardır. Zaman içinde süreklilik gösteren kalıplaşmış ilişkiler düzenine “Sosyal Yapı” adı verilmiştir. Örgütleri diğer toplumsal birimlerden ayıran özellik sosyal yapılarının açık seçik belirlenmiş bir amaca yönelik olarak planlanmış olmasıdır. Belli bir amacın veya amaçların gerçekleştirilebilmesi için gerekli işlemler düşünülerek bölümlere ayrılmış çeşitli kademeler ve mevkiler meydana getirilmiştir. Bu değişik kademeler ve mevkiler arasında bilişim ağı ve emir-komuta zinciri farklı faaliyetlerin koordinasyonunu sağlayacak biçimde planlanmış ve kurallara bağlanmıştır. Örgüt üyeleri değişse de onların yerine getirdikleri görevler devam ederler. Bu nedenle örgütlerin üyeleri gelip geçici olduğu halde sosyal yapıları korunabilmektedir (Öncü 1982).

Kültür toplumdan topluma değişiklik gösteren ve o toplumu yansıtan özellikler bütünü olarak tanımlanabildiğine göre, toplum içerisinde oluşan örgütlerde de o örgütü oluşturan bireylerin değerlerinden izler taşınması kaçınılmazdır. Almanya’daki bir futbol kulübü ile Türkiye’deki bir futbol kulübünün üyeleri farklı özelliklere ve değerlere sahiptir. Bu durum farklı bir örgüt kültürü özelliğini ortaya çıkarır. Bu kavramı daha geniş incelemek gerekirse, örgüt kültürünü şöyle açıklamak mümkündür;

### 2.3. Örgüt Kültürü

Günümüzde insanlar, hayatlarının büyük bir kısmını türlü türlü örgütlerde sürdürmektedirler. Örgütler, bireylerin sadece örgütte geçirdikleri çalışma zamanları ile kısıtlı kalmaz bireylerin tüm yaşantı alanlarının ister istemez etkiler.

Günümüzde her alanda bilgi çokluğu yaşanmaktadır. Buna bağlı olarak da gün geçtikçe örgüt sayısı artmaktadır. Toplumun ve bireyin gereksinimleri yeni örgütlerin ortaya çıkmasını sağlamaktadır.

Örgütlenmenin boyutları, toplumların gelişme ve değişmesiyle doğru orantılıdır. Gelişmiş toplumlar üretkenliğe ve devamlılığa önem vermektedir. Bu yüzden toplumsal yapı bir örgüte ve devamında örgütlenmeye ihtiyaç duymaktadır. Toplumsal yapının kontrollü bir şekilde var olmasında örgütler büyük rol oynarlar. Kişilerin gerçekleştirdiği her türlü etkinliği diğer kişilerin izleyeceği yolu da belirler. Doğrudan ya da dolaylı olarak bireyler birbirlerini ulaşacakları hedef doğrultusunda etkiler.

Her ne kadar, örgüt kültürünü oluşturan öğeler toplumsal kültürü oluşturan öğelerle aynı ise de; her örgütte yer alan insanın yapısının farklılığı, kültürü oluşturan öğelerin örgütlerde taşıdıkları anlamın ve tepki düzeylerinin de farklı olması sonucunu getirmektedir. Bu öğeleri değerler, liderler ve kahramanlar, normlar, hikayeler, örfler, dil, semboller ve törenler, felsefe, çalışanların ve işe yeni girenlerin sosyalizasyonu olarak sıralayabiliriz (Gürçay 1994).

Örgüt kültürü o örgütün hedeflerini gerçekleştirmede en önemli etkenlerden biridir. Çünkü örgüt kültürünün de aynı toplumlara ait kültür gibi değer ve inançları vardır. Çalışma zamanları ve bu zamanın dışındaki etkinlik ve davranışları örgüt kültürüne göre uyum sağlar. Bütün örgütlerin kendine has anlayış ve inançları vardır bu da örgütsel yapının kültürünü oluşturur.

Bu kültür o topluluktaki bireyler tarafından yadırganmadan sürdürülebildiği gibi, topluluk dışından bir birey tarafından tam tersi bir davranış modeline dönüşebilir. Kabullenmez ve ya değiştirmek isteyebilir. Bu durumu açıklamak için örgütün mevcut kültür etkisinde dışarıdan nasıl görüldüğü ve ya algılandığı tanımını ortaya çıkaran iklim terimi ile incelemek mümkündür.

## 2.4. Örgütsel İklim

Örgütsel iklim, örgüt kültürünü yansıtan durumlar arasında bulunur. Örgütsel iklim öncelikle örgütte yer alan bireylerin karşılaştıkları olay karşısında gösterdikleri davranışlardır. Sonraki olgu ise bireylerin gösterdikleri bu tavır ve davranışları üzerinde etkili olan var olan koşullardır. Buradan hareketle örgütsel iklim üzerine birçok çalışma yapılmıştır ve ortaya birçok tanım çıkmıştır.

Örgütsel iklim, bir kurum dolaşıldığında fark edilen kurumun kendine has olan havasıdır. Kurumda çalışan bireylerin örgütlerindeki kural ve işleyişi anlama biçimleri örgüt iklimini ortaya çıkarır. Örgütsel iklim kağıt üzerindeki kurallardan çok kurumdaki yönetim tarzı ve işleyiş ile ilgilidir. Örgüt yöneticisinin düşünce ve davranışları örgütsel iklimi oluşturan durumlar arasında en önemli yeri tutar.

Örgütsel iklim, örgüt kültürü kavramı ile karşılaştırıldığında, bir örgütün daha çok gözle görülen tarafını yansıtan bir kavramdır. Örgütü dışardan herhangi bir kişi ziyaret ettiğinde oradaki çalışanlar arası ilişkileri gözlemlendiğinde ve bazı insanlarla konuştuğunda o örgütün iklimi hakkında bir yargıya varabilir. Bu iklim, son derece resmi ilişkileri öne çıkarıyor ve resmi olmayan ilişkileri onaylamıyorsa kapalı bir iklim ya da negatif bir atmosferden söz edilebilir. Bunun aksi olarak bir örgütteki çalışanlar arasında samimi, yakın, dostça ve arkadaşça ilişkiler önemseniyorsa bu iklim daha olumlu bir iklim olarak nitelendirilebilir (Şişman 1994).

Nasıl meteorolojik iklim, sıcaklık, nem ve benzeri değişkenlerle ifade ediliyorsa örgütsel iklim de arkadaşlık, destek olma, risk üstlenme gibi değişkenlere göre belirlenir. Örgütsel iklim yılların birikimi ve çeşitli etmenlerin ürünüdür. Bu iklimin çalışanların tatminine olduğu kadar örgütsel verime de etkisi vardır. Ancak güzel ya da çirkin iyi veya kötü gibi kavramlar, insandan insana değişen değer yargılarıdır. Örgütsel iklim çalışanlarca farklı biçimlerde algılanabilir. Örneğin başarı ve yükselme ihtiyacı hisseden bir çalışan için, arkadaşça, hoşça vakit geçirilen örgütsel iklim tatmin edici olmayabilir (Can 1999).

Örgütsel iklim örgütte çalışan bireylerin düşünce ve tavırlarını etki altına alan ve örgütü tanımlayan kelimeleri oluşturan bir cümle gibidir. Örgüt iklimi örgütün

aynasıdır. Örgüte anlam kazandıran yanısıdır. Kazandığı anlamı ise örgütte çalışan bireylerin davranışları ve kurumun işleyişi ifade eder.

Her örgütün kendine has işleyişi ve özellikleri vardır. Bu örgütü örgüt yapan en önemli özelliktir. Çalışanlar birbirleriyle ilişkilidirler. Kişileri etkileyen örgüt iklimi kişilerin birbirleriyle olan ilişkilerini de etkiler. Bu durumda doğrudan doğruya örgütü etkiler. Kısaca kurumda meydana gelen bütün durumlar örgütün genel havasını oluşturur. Bu yüzden örgüt iklimi örgütün karakteridir. Örgütleri birbirinden ayıran en önemli faktör örgütsel iklimleridir. Örgütlerin iç yapısını örgütsel iklim oluşturmaktadır. Nasıl ki her bireyin kendine özgü bir havası vardır, örgütlerde de bu aynı şekildedir. Her örgüt kendine özgüdür. Tanımlamalar dan da anlaşıldığı gibi kurumun işleyişi ve kurumda çalışan bireylerin davranışlarıyla ölçülen örgütsel iklim aslında örgütün psikolojik bir durumudur.

Reichers ve Schneider (1990), örgütsel iklimi örgütsel politika, uygulama ve süreçlerle ilgili hem formel hem de informel nitelikte bir ortak algılama olarak tanımlamaktadır. Örgütsel iklim örgütün genel görünümünün başta gelen unsurudur. Çalışan sorunlarıyla ilgili araştırmalar, örgütsel faaliyet ve amaçlara ilişkin projeler, örgütsel program ve stratejilerin etkili olabilmesi için örgütsel iklim kavramı ve işlevi çok iyi anlaşılmalıdır.

Örgütsel yapının, çalışma koşullarına uygun mücadelecisi bir ruha, güçlü bir yapıya sahip çalışanların bir araya getirilip devamlılığın sağlanması için örgüt ikliminin tüm detaylarıyla fark edilmesi gerekmektedir. Kişilerin motive olması, örgütün yönetim tarzı, kişiler arası iletişim, takım çalışmaları, örgütsel iklimi oluşturan unsurlardır.

#### **2.4.1. Örgütsel İklimi Etkileyen Faktörler**

Örgütsel iklimi etkileyen değişkenler işletme içi ve işletme dışı çeşitli faktörleri kapsamaktadır. Genel olarak, aşağıdaki değişkenlerin bir örgütün iklimi üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu görülmektedir (Landy 1989).

**Yönetmel değerler:** Yönetmel değerlerin kararları etkileyen eylemlere götürmesinden dolayı yönetici değerleri iklim üzerinde önemli bir etkiye sahip olmuştur. Bu değerler veya bu değerleri çalışanların algılamasının, söz konusu örgütün formal veya informal, otokratik veya katılımcı, demokratik veya tek başına karar alan veya dostça olup olmadığı konusu üzerinde önemli bir etkisi olmuştur. Yapılan bir araştırma göstermiştir ki, yönetici değerleri, örneğin çalışanların hırsızlıklarını azaltan perakendeci örgütler içerisinde dürüstlük iklimi yaratabilmektedir (www.workforce.com 2004).

**Liderlik tipi:** Astlarına, emrindekilere güvenen ve onların örgüt kararlarına katılmasını sağlayan liderler, tüm önemli kararları almaya ve sıkı kontrolü sürdürmeye ısrar eden yöneticilerce meydana getirilen örgütsel iklimden çok daha farklı bir iklim yaratabilirler.

**Ekonomik şartlar:** Örgütün içinde faaliyette bulunduğu pazarın ekonomisi olumlu olduğunda ve örgüt başarılı olduğunda, yöneticiler daha cesaretli olmaya ve daha büyük risklere girmeye isteklidirler. Bununla beraber ekonomik gerileme, düşüş dönemlerinde bütçeler çok sıkı ve yöneticiler daha tutucu kararlar almaya zorlanırlar. Ekonomik gerileme döneminde yeni programlar önerilmez ve yaratıcı fikirlere önem verilmez.

**Örgüt yapısı:** Örgüt yapısının birkaç özelliği, örgütsel iklimin üzerinde yaygın bir etkiye sahiptir. Örneğin, sabit raporlama ilişkilerine ve katı kural ve prosedürlere sahip bir örgüt soğuk ve dışa kapalı bir iklime sahiptir. Bu durum örgüt çalışanlarınca olumsuz olarak algılanmasına rağmen, yöneticilerce muhtemelen yeterli olarak algılanan bürokratik bir örgütsel iklim yaratmaya yönelir.

**Çalışanların özellikleri:** Örgüt üyelerinin kişilikleri, söz konusu örgütün iklimine katkı sağlamaktadır. Büyük ölçüde daha yaşlı veya daha az eğitimli çalışanlara sahip bir örgütten, yüksek derecede eğitimli ve istekli çalışanlara sahip bir

örgüt oldukça farklı bir iklime sahip olacaktır. Üyeleri, işletmenin sosyal faaliyetlerine katılan örgütlerde iklim, çok daha dostçadır.

**Sendikalaşma:** Herhangi bir işçi sendikasının mevcudiyeti veya yokluğu, örgüt üzerinde yaygın bir etkiye sahiptir. Çalışanlar bir sendika için oy kullandığında ve bir toplu iş sözleşmesi anlaşması imzaladığında, yöneticiler ile işçiler arasındaki ilişkiler, daha formel ve muhalif olmaya meyylederler.

**Örgütün hacmi:** Büyük örgütler, daha küçük örgütlerden çok daha sıkı, bürokratik, şekilci ve kuralcı olmaya yönelirler. Küçük bir işletmede yaratıcı, yenilikçi ve birleştirici bir iklim tesis etmek büyük bir işletmedekine nazaran çok daha kolaydır. Çoğu yenilikler ve yaratıcı icatlar, küçük örgütlerde ortaya çıkmıştır.

**İşin yapısı:** İşin çeşitleri ve endüstrinin türleri bir tek örgütsel iklim yaratmaya katkı sağlamaktadır. Kırsal toplumdaki çiftçilik ve gıda üretimine, metropolitan ya da başkent konumundaki şehirler gibi yerlerdeki bankacılık ve finansal yatırım şirketlerinden çarpıcı bir şekilde farklı olan bir iklim içerisinde yönlendirilir. Zaman baskısı ve yasaklar, günlük gazete işletmesindeki iklimi, kitap yayınlayan bir işletmenin ikliminden çok farklı olmasına katkı sağlar.

#### **2.4.2. Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi Arasındaki İlişki**

Örgüt kültürü ve örgütsel iklim bir döneme kadar birbirlerinin yerini tutan kavramlar olarak düşünülmüş ve bu şekilde ele alınmıştır. Nitekim bu iki kavram birbiriyle çok yakından ilişkilidir fakat aralarında bazı belirgin farklılıklarda bulunmaktadır. Bu yüzden günümüzde bu iki kavram birbiriyle ilişkili fakat farklı kavramlar olarak ele alınmaktadır.

Örgütsel iklim, örgüt kültürüyle çok yakından ilişkilidir. Örgütsel iklim; örgüte kimliğini kazandıran, örgütte çalışan bireylerin davranışlarını etkileyen ve onlar tarafından algılanan, örgüte egemen olan tüm özellikler dizisidir. Diğer bir deyişle

örgütsel iklim, bireylerin işletme içindeki çalışmanın nasıl olması gerektiğine dair beklentileriyle, bu beklentilerin ne ölçüde gerçekleştiğine dair algılarının sonunda oluşan genel bir havadır. Bir örgüt üyesinin örgüt kültürünü benimsemesi, tüm örgüt üyelerinin düşünce ve davranışlarını şekillendiren hakim değer ve inançları benimsemesidir. Bu bakış açısıyla örgütsel iklimin iyi, aksi halde yani çalışanların işletmenin kültürünü benimsememesi halinde örgütsel iklimin zayıf ya da kötü olduğunu söyleyebiliriz. Örgüt kültürü, işletmeye süreklilik kazandırır. Toplumdaki kültür aktarımı gibi, işletmelerde de kültür nesilden nesle aktarılır. Hatta, bazı durumlarda yönetici ya da kurucu ölse de güçlü bir örgüt kültürü oluşmuşsa, kültür ve buna bağlı değerler devamlılık gösterirler. Örgütsel iklim ise, örgüt kültürüne göre daha kısa sürelidir. Genellikle geçicidir ve nispeten kısa zaman aralıkları içinde farklılıklar gösterebilir. Ancak işletmenin çalışanlarına hakim olan hava, onların motivasyonunu, moralini ve buna bağlı olarak başarıyı önemli ölçüde etkiler. Kötü bir iklimin işletmeye zararı büyük olabilir. Örgüt kültürü, bir örgütün içindeki insanların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemi olarak tanımlanabilir. Örgütsel iklim; örgüt kültürüyle yakından ilgilidir ve çalışanların değerleri ile örgüt kültürü arasındaki uyumu ölçer. Örgütsel iklim insanların, işletme içindeki çalışmasının nasıl olması gerektiğine dair beklentileriyle, bu beklentilerin ne ölçüde gerçekleştiğine dair algılarının sonunda oluşan genel bir havadır (Dinçer 1998).

Belmont, CA Wadsworth, örgüt kuramcılarının, örgütsel kültürü ve örgütsel iklimi aynı anlamda veya birbirine yakın anlamda kullandıklarını, oysa örgütsel kültürün, sosyoloji ve antropolojinin temel ilkeleri ile, örgütsel iklimin ise psikolojideki temel ilkelerle ilgili olduğunu, örgütsel iklim araştırmalarının, liderlik, motivasyon ve iş tatmini unsurlarını kapsamına aldığı ve bunların da örgütsel iklim ile bağlantılı olduğunu belirtmektedir (Lunenburg ve Ornstein 1996).

Örgüt kültürü ve örgütsel iklim terimleri bazen birbirinin yerine kullanılmasına rağmen, bu kavramlar arasında önemli farklar vardır. Örgütsel iklim, kişilerin herhangi bir örgüt içerisinde çalışmaktan memnun olması ve beklentilerinin karşılanmasında bir ölçüdür. Bu yüzden örgüt kültürü, örgüt hayatı hakkında inanç ve beklentilerin yapısı ile ilgilidir. Örgütsel iklim ise söz konusu inanç ve



beklentilerin gerçekleştirilip gerçekleştirilmemekte olduğunun bir göstergesidir. Örgütsel iklim, örgüt atmosferi ve çevresinin kısa bir algılaması olup, örgüt ve iş tatmini, performans, grup içerisinde birbirine tesir eden yapılar ve işten çekilme davranışlarını örneğin, görevi başında bulunmama, işgücü dönüşüm oranı vb. kapsamaktadır. İklimin, tanımlayıcı mı yoksa değerleyici mi olduğu hususunda bazı anlaşmazlıklar mevcuttur. Örneğin, birçok iklim araştırmacısı, kişilerden iyi veya kötü olarak gördükleri şeyi açıkça değerlendirmekten ziyade, kendi iş çevrelerinde gördükleri şeyi açıklamalarını isterler. Bununla beraber, iklim algılama ile ilgili bir ölçüdür. Bu tür algılamalar örgüt üyelerine karşı değişebileceğinden ve gerçek örgüt şartlarından farklı olabileceğinden dolayı, insanlar kendi örgüt şartlarını açıklamak, tasvir etmek yerine, gerçekten değerlendirme yaparlar. Bundan başka, iklim ölçüleri ile iş tatmini ölçüleri arasındaki sıkı ilişki, örgütsel iklimin değerleyici doğal durumunun önemini belirtmektedir (Bowditch ve Buono 1997).

Bu konuda daha detaylı bir şekilde Cherrington (1994), örgütsel iklim ile kültürü arasındaki ilişkiye şöyle değinir: “Her bir örgüt, kendine özgü özelliklerin tümüne sahiptir. Örgütsel iklim ve örgüt kültürü, örgütün ve alt birimlerinin bu özelliklerini açıklamada kullanılan iki kavramdır. Bu iki kavramın tanımlanma tarzında bazı tutarsızlıklar bulunmasına rağmen, kültür, genellikle nispi olarak değişmeyi sürdüren ve direnen örgüt özelliklerini yansıtmaktadır. Buna karşılık iklim, geçici olan ve değiştirilebilen özellikleri açıklamak için kullanılır. Hava, kültür ve iklim arasındaki farklılıkları açıklamak için popüler bir karşılaştırma unsuru olarak kullanılmaktadır. Günlük hava yapısı gibi, örgüt değişiminden dolayı örgütün iklimi zaman zaman düzensiz bir şekilde değişebilir. Aksine, kültür uzun bir zaman içerisinde yavaşça değişen yılın mevsimlerine benzemektedir. Bu mevsimler günlük değişimleri aşan sabit ve sürekli hava özelliklerine benzetilmektedir ” (Cherrington 1994).

Örgüt kültürü çalışanların ortak değer ve yargı sistemini merkezine alır ve Örgüt iklimini de kapsayan bir yapıdadır. Örgüt iklimi örgüt kültürünün alt kümesi gibidir. Örgütsel yapısının davranışa yansıyan psikolojik yapısıdır.

## 2.5. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık, çalışanın bulunduğu örgütün amaçları doğrultusunda o örgütte varlığını sürdürmeyi istemesidir. Görüyoruz ki örgütsel bağlılık kavramı kişilerin duygusal özelliğiyle yakından ilgilidir. Bu yüzden kişilerin güdülenme düzeyleri motive olmaları örgüte bağlılıklarını doğrudan etkiler. Öte yandan örgütsel bağlılığın psikoloji ve sosyoloji kavramlarıyla da ilişkili olduğunu görüyoruz.

Bir kavram ve anlayış biçimi olarak bağlılık, toplum duygusunun olduğu her yerde var olup, toplumsal içgüdünün duygusal bir anlatım biçimidir. Kölenin efendisine, memurun görevine, askerın yurduna sadakati anlamındaki bağlılık, eski söyleniş şekliyle sadakat, sadık olma durumunu anlatmaktadır. Bireylerce hissedilen en güçlü duygulardan biri olan bağlılık, aynı zamanda bir kişiye, bir düşünceye, bir kuruma ya da kendimizden daha büyük gördüğümüz bir şeye karşı gösterdiğimiz bağlılığı ve yerine getirmek zorunda olduğumuz bir yükümlülüğü ifade etmektedir (Balay 2000).

Örgütsel bağlılık, bireyin görev yaptığı örgütle arasındaki bağlılığını ifade eden bir kavramdır. Kişinin kendini kurumuna ne kadar ait hissettiğidir. Birey kurumun hedefleriyle kendi istek ve ihtiyaçlarını özdeşleştirir. Gelişim psikolojisinde yer alan saf çıkarıcı anlayışından uzaktır. Örgütüne duygusal anlamda bağlıdır. Bu durum bireyin işe katılımını etkilemektedir. Yaptığı işe istek ve arzu ile çalışır. Birey örgütüne bağlıysa örgütünün menfaatleri için çalışır. Örgütünün gelişmesi için çaba sarf eder. Bireyin örgütünde severek görev yapması hem kendisinin hem de örgütünün başarısını artırır. Böylece yapılan işlerin kalitesi artar. Hem örgütün hem de kişinin prestiji olumlu yönde etkilenir.

Allen ve Meyer örgütsel bağlılığın üç temel ilişkiden kaynaklandığını ortaya koymuştur. Bunlar duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılıktır.

### 2.5.1. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırılması

Örgütsel bağlılık Meyer ve Allen tarafından üç ana başlık altında sınıflandırılmıştır.

**Duygusal Bağlılık;** Duygusal bağlanma ögesi, örgütsel bağlılık literatürün de en fazla ilgi gören bağlılık ögesidir. Allen ve Meyer bu ögenin temel alındığı bağlılık türünü duygusal bağlılık olarak adlandırmışlardır. Duygusal bağlılık, bireyin örgüt ile özdeşleşmesi, örgüte katılımı ve örgütle arasında duygusal bir bağ hissetmesidir. Bağlılığın bu türünde, birey kendini örgütün bir parçası gibi gördüğünden, örgüt onun için büyük bir anlam ve önem taşımaktadır. Dolayısıyla bireyler örgüt üyeliğini devam ettirmekte ve bundan mutluluk duymaktadırlar (Allen ve Meyer 1990). Çalıştığı örgüte duygusal olarak bağlı olan bireyler örgütte kalmaya devam ederler, çünkü örgüt üyeliğini sürdürme konusunda isteklidirler. Bu istek, bireyin örgütle özdeşleşme ve örgütsel amaçlara ulaşma konusunda örgüte yardım etme isteğinin derecesine göre değişebilmektedir (Ketchland 1998).

**Devamlılık Bağlılığı;** Algılanan maliyet ögesinin temel alındığı yaklaşımlarda duyguların örgüte bağlanmadaki rolünün çok az olduğu düşünülmektedir. Allen ve Meyer, Becker'in (1960) yan bahis kuramını esas alan ve maliyet ögesine dayanan bu bağlılık türünü devamlılık bağlılığı olarak adlandırmışlardır. Devamlılık bağlılığı, birey için örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olacağı düşüncesiyle örgüt üyeliğinin sürdürülmesi durumudur. Bu tür bağlılıkta birey istese de örgütten ayrılamamaktadır; çünkü ayrılmak onun için maliyet ve birtakım güçlükler doğurmaktadır. Zira devamlılık bağlılığı, örgüte yapılan yatırımların miktarı ve iş görenlerin algıladığı alternatif iş imkanlarının sayısı gibi faktörler tarafından açıklanmaktadır (Allen ve Meyer 1990).

**Normatif Bağlılık;** Allen ve Meyer (1990), zorunluluk ögesine dayanan bu bağlılık türüne normatif bağlılık adını vermişlerdir. Normatif bağlılık, bireyin örgüte karşı sorumluluğu ve görevleri olduğuna inanarak, kendini örgütte kalmaya mecbur

hissetmesine dayanan bir bağıllık türüdür. Buradaki zorunluluk, devamlılık bağıllığında olduğu gibi örgütle ilgili çıkarlara dayanmamaktadır. Bireyin ailesi, ait olduğu toplum veya çalıştığı örgüt ona sürekli sadakatin bir erdem olduğunu vurgulamakta ya da çevresinde yıllarca tek örgütte çalışan kişilerden övgüyle söz edilmektedir. Dolayısıyla, birey sadakatin önemli olduğuna inanarak örgütte kalmayı ahlaki bir zorunluluk olarak görmektedir. Diğer bir ifadeyle, doğru ve ahlaki olduğuna inandığı için örgüt üyeliğini sürdürmektedir (Allen ve Meyer 1990). Görüldüğü gibi her üç bağıllık türü de bağıllığı; Bireyin örgütle olan ilişkisini yansıtan, Örgütte ki üyeliğin devamı ve nedenleri konusunda bilgi veren psikolojik bir durum (Chen ve Francesco 2003) olarak belirtmektedir.

### 2.5.2. Örgütsel Bağıllık Yaklaşımları

Örgütsel bağıllık üzerine yapılan bütün tanımlar, bağıllığın ya tutumsal ya da davranışsal bir temele dayandığı fikrinde birleşmektedir. Diğer bir ifadeyle iş görenler tutumsal ve davranışsal bir sebep geliştirerek örgüt üyeliğini devam ettirmektedirler. Bu nedenle bağıllık, davranışsal ve tutumsal olmak üzere iki ana başlık altında incelenmektedir (Çöl 2004).

**Davranışsal yaklaşım:** Davranışsal yaklaşım açısından bağıllık, örgütten ziyade bireyin davranışlarına yönelik olarak gelişmektedir. Örneğin, birey bir davranışta bulunduktan sonra bazı faktörlerin etkisiyle o davranışı sürdürmekte ve ona uygun veya onu haklı gösteren tutumlar geliştirmektedir. Bu tutumlar da, davranışın tekrarlanma olasılığını yükseltmektedir (Meyer ve Allen, 1991) (Oliver 1990).

**Tutumsal yaklaşım:** Tutumsal yaklaşımı benimseyerek tutumsal bağıllık üzerinde yoğunlaşan araştırmacıların uzmanlık alanlarının örgütsel davranış olduğu görülmektedir. Bu yaklaşıma göre bağıllık; bireyin çalışma ortamını değerlendirmesi sonucu oluşan ve bireyi örgüte bağlayan duygusal bir tepkidir. Diğer bir ifadeyle bağıllık, bireyin örgütle bütünleşmesi ve örgüte katılımının nisbi gücüdür (Clifford 1989).

## 2.6. İş Tatmini

İş tatminini, bireyin yaptığı işin, hem kendi örgütünün hem de kendi istek ve ihtiyaçlarının doğrultusunda olup olmadığını sorgulaması ve bu sorgulama sonucunda içinde bulunduğu duygulardır diyebiliriz.

İş tatmini örgütün hedeflerine ulaşmasında önemli yer tutar. Çalışanların iş tatminin yüksek olması başarılı bir örgüt başarılı yönetici ve aynı zamanda başarılı çalışanlar demektir. Burada örgüt yöneticilerine büyük iş düşmektedir. Yöneticiler örgütün ihtiyaçlarına dönük, planlı, anlayışlı değişimlere açık ve farkındalık düzeyi yüksek bir yönetim anlayışını benimsemelidirler.

İş tatmini kavramı yukarıdaki gibi farklı şekillerde de tanımlanmıştır. Tanımlardan bazıları şunlardır:

İş tatmini üzerine yapılan araştırmalar incelendiği zaman kavramı tanımlayanların büyük ölçüde ortak bir yaklaşıma sahip olduğu söylenebilir. İş tatmini “iş görenin isine karşı gösterdiği genel tutumdur” diye tanımlamak mümkündür (Erdoğan 1996).

İş tatmini, işin kapsamı ve iş ortamına karşı bireyin olumlu tutumlarının tümüdür. Çalışanların işletmelerinden duydukları hoşnutluk ya da hoşnutsuzluktur. İş tatmini işin özellikleriyle, iş görenin istekleri birbirine uyduğu zaman gerçekleşir. Bu uyum ne kadar çok olursa o oranda iş tatmini gerçekleşecektir (Özgen ve ark 2005).

Genel anlamda iş tatmini, örgüt çalışanlarının yaptıkları işten duydukları memnuniyettir. Çalışanların kişisel özellik ve isteklerinin kurumun hedef ve istekleriyle örtüşmesiyle kişilerin işlerine büyük bir istek ve arzu ile sürdürmesidir. İş tatmini, yönetim, çalışanlarla iletişim ve kurumun hedefleriyle ilişkilidir. Bu faktörlerin hepsi iş tatminini etkiler.

İş tatmini, iş görenlerin fizyolojik ve ruhsal sağlıklarının aynı zamanda da duygularının bir belirtisidir. İş tatmini denilince, işten elde edilen maddi çıkarlar ile iş görenin beraberce çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmenin sağladığı mutluluk akla gelir (Bingöl 1996).

Bireyler iş hayatına atılıp ekonomik özgürlüklerini kazandıkları andan itibaren vakitlerinin büyük bir kısmını iş yerinde geçirmektedirler. Ekonomik çıkarlarda iş tatmininde büyük rol olsa da kişilerin ruhsal durumlarında da önemli yer tutmaktadır.

Bireylerin ihtiyaçları ve inançları yaptıkları işle uyum gösteriyorsa iş tatmini mümkün olur. İş tatmini kişinin yaptığı işten her yönü ile fayda sağlamasıdır. Bireylerin ihtiyaçlarının ne kadar karşılandığı iş tatmini ile ilgilidir.

Örgüt içinde çalışanların memnuniyet duygusu içinde olmaları yönetimin önemsemesi gereken en önemli durumdur. Kurumun hedeflerine ulaşması için mutlak şartlardan birisi de kişilerin işlerinden mutlu olup istekle çalışmalarıdır. Etkili yönetimle bu mümkün kılınabilir. Bu yüzden örgüt yöneticilerinin bu doğrultuda hareket etmeleri gerekmektedir. Çünkü örgütlerde iki önemli faktör vardır biri çalışanın işinden memnuniyet duymasını sağlamak ikincisi bu memnuniyet sağlandıktan sonra ise iş tatminine bağlı olarak çıkan kurum başarısıdır.

Örgütsel iklim ve iş tatmini birbirleriyle ilişkili kavramlardır. Hatta bazen aynı anlamda bile kullanılmışlardır. Bu iki kavram birbiriyle iç içedirler ve benzer tarafları da vardır. Bu yüzden bu iki kavram keskin ifadelerle birbirlerinden ayrılamazlar.

Örgütsel iklim; kurumun aynası gibidir. Bireylerin çalışma ortamına girildiğinde hissedilen atmosferdir. İş tatmini ise kurum çalışanlarının gösterdiği performans ve psikolojik tepkilerdir. Bu iki kavram birbiriyle aynı değildir fakat birbirine etki eder. Doğal olarak iki kavramı bir tutmak ve ayrı kefeye koymak yanlıştır. Fakat birbirlerine olan etkileri de aşıkardır.

Örgütsel bağlılık kişinin örgütüne karşı beslediği iyi duygular sayesinde örgütüne duyduğu inanç ve saygıdır. İş tatmini ise kişinin çalıştığı örgütle kendi istek ve ihtiyaçlarının aynı doğrultuda olup olmadığının farkında olarak hissettiği duygulardır. Birbirleriyle bağlantılı görünen bu iki kavramı ayıran özellikleri ise örgütsel bağlılığın örgütün hedeflerinin tamamıyla alakalıyken, iş tatmini kişinin yaptığı iş ve buna bağlı ortaya çıkardığı performansı ile alakalıdır.

Örgütten kaynaklanan bir takım niteliklerin varlığı ya da yokluğu her bir çalışanın çalıştığı kuruma ilişkin tutumlarını ve çalışanın kurumuna karşı bağlılığını etkiler. İş tatmini ve örgütsel bağlılık ise birlikte değerlendirildiğinde kaçınılmaz

olarak birbirleri ile ilişkili, fakat bu karsın ayırt edilebilir farklar gösteren tutumlar olarak belirtilmektedir. İş tatmini mevcut iş çevresi ile ilgili olarak ise yönelik verilen tepkilerden oluşurken, örgüte bağlılık bu tepkilerle ilişkili daha kalıcı ve genel değerlendirilmelerden oluşmaktadır (Konuk 2006).

İki kavram arasındaki temel fark “isimi seviyorum” ve “çalıştığım örgütü seviyorum” şeklinde özetlenebilir. İş tatmini çalışanın yapmakta olduğu işine karşı geliştirdiği tutumlarla ilgilidir (Fetik 2002).

## **2.7. Yönetim**

Çalışmanın başında belirtildiği üzere insan yaşamında bir örgüte ait olma arzusu var olduğundan, bu örgütlerinde bir şekilde yönetilmesi gerekliliği ortaya çıkmıştır. Yönetim üzerine yapılmış farklı tanımlara bakacak olursak;

Yönetim kuruluşların ve örgütlerin faaliyetlerinin düzenli ve bilinçli bir şekilde yürütülebilmesini ve bu yoldan da bireylerin gereksinmelerinin karşılanmasını sağlar. Belirli hedefleri gerçekleştirmek için, bir araya gelmiş iki veya daha fazla kişinin meydana getirdiği bir grup faaliyeti ya da sosyal bir olay olarak da yönetim tanımlanabilir (Eren 2003).

Yönetim, bir örgütü amaçlarına ulaştırmak için işgücü, sermaye ve kaynakların sevk ve koordinasyonunu ifade eden bir kavramdır. (Genç 2004) Başka bir ifadeyle yönetim; Örgütsel kaynakların etkili ve verimli şekilde planlanması, organize edilmesi, yöneltmesi ve denetiminin yapılarak örgütsel amaçların gerçekleştirilmesidir (Daft 1991).

### **2.7.1. Yönetim Yaklaşımları**

Yönetim, bireylerin gereksinimlerini gruplar tarafından yapılan faaliyetler yoluyla karşılamaya çalışması sonucu ortaya çıkar. Bu yolla, hem grubun hem de bireyin amaçlarının gerçekleşmesi kolaylaştırılmış olur. O halde, yönetim, gerek bireylerin, gerekse toplulukların belirli türden amaçlarının gerçekleştirilebilmesini

kolaylaştırmaya yönelik bir faaliyettir. Geleneksel yaklaşım yönetimi, başkaları üzerinde otorite kurma olarak görürken çağdaş yaklaşım, çalışanları motive etme ve onların yeteneklerini açığa çıkarma etkinliği olarak görmektedir (Genç 2004).

### **2.7.2. Yönetimin Özellikleri**

Yönetim faaliyetleri her işletme organizasyonunda ve diğer organizasyonlarda yer alır. Yönetim faaliyetinin özelliklerini araştırmacılar şöyle sıralamaktadır (Güney 2000, Demirbilek 2003) :

- Yönetim amaca yönelik bir faaliyettir.
- Yönetim basamaklı özelliğe sahiptir.
- Yönetim bir grup faaliyetidir.
- Yönetim faaliyetinin beşeri özeliği vardır.
- Yönetim bir işbirliği faaliyetidir.
- Yönetim uzmanlaşma ve iş bölümü faaliyetidir.
- Yönetim bir koordinasyon faaliyetidir.
- Yönetim bir yetki faaliyetidir.
- Yönetim evrensel bir özelliğe sahiptir.
- Yönetim bir veya daha fazla amacı gerçekleştirmeye yöneliktir.

### **2.7.3. Yönetici ve Lider**

Örgütlerde, örgütü bir arada tutan ve ortak amaç doğrultusunda bireyleri işbirliği içerisinde davranmaya yönelten iki otorite figürü karşımıza çıkmaktadır. Yönetici ve "Yönetim bilimi literatüründe, bazı kez, yönetici (manager), icracı (executive), idareci (administrator), girişimci (entrepreneur) ve işadamı (businessman) terimlerinin aynı anlamda kullanıldıklarına rastlanmaktadır" (Eren 2003).

Liderlik ve Yöneticilik kavramlarını birbirinden ayıran başlıca özellikleri sıralayacak olursak: Liderlik, neyin yapılması gerektiği üzerinde durur. Yönetim ise,



liderin kendisine verdiği amacın nasıl en etkili biçimde gerçekleştirilebileceği yöntemini ve başarı ‘merdiven’inin basamaklarının en hızlı nasıl çıkabileceğini araştırır. Liderlik ise ‘merdiven’ in dayandığı ‘duvar’ın doğru olup olmadığıyla ve ne kadar sağlam olduğuyula ilgilendir. Bir şirketin başındaki kişi, eğer yönetime daha çok önem veriyorsa, verimliliği ilk sıraya alacak ve ‘nasıl daha verimli olunabilir ve en ucuz nasıl üretilebilir’ konusu dışında bir şey düşünmeyecektir. Şirketin başındaki kişi liderlik özelliğine sahip biriyse, verimlilik sorularını kendi altında çalışan teknisyenlere bırakır ve ‘toplum nereye gidiyor, benim şirketim 10, 20, 30, 50 sene sonra bu toplumda nasıl rol alacak, şirketin kültürü nedir, insan ilişkileri nasıl işlemektedir, çalışanlar bu şirkette ne bulmaktadırlar?’ gibi sorulara dönük düşünecektir (Cüceloğlu 1993).

## **2.8. Spor Yönetimi**

Toplumsal yapılar içerisinde gün geçtikçe önemi artan spor kavramı ve spor örgütleri devamını sağlamak ve başarılı olabilmek için iyi bir yönetime ve lidere ihtiyaç duymaktadır. Bu bakımdan örgütler içerisinde spor örgütleri ve yönetimi kendine özgü değerlendirilmesi gereken bir konudur. Literatürde spor yönetimi kavramını tanımlamak amacıyla yapılmış tanımlara bakılacak olunursa;

Spor yönetimi; toplum genelinde kurumlaşmış yöneten-yönetilen ayrımını spor özelinde yönetici-sporcu ayrımı olarak sürdürülen hiyerarşik bir otoriter düzenlemeyle spor yaptıran bir makine (kurum, organizasyon vb.) şeklinde tanımlanabilir (Terekli 1999).

Başka bir ifade ile spor yönetimi, spor alanına ilişkin karar ve hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik faaliyetlerle ilgilendir. Ayrıca, beden eğitimi ve spor programlarının geliştirilmesi, personel sağlanması ve yetiştirilmesi, spor kurum ve tesislerinin sevk ve idare edilmesi, denetlenmesi gibi konuları kapsar (Yetim ve Şenel 2001).

Spor yönetimi, sporda yönetimi meydana getiren unsurların kuruluş ve işleyiş biçimlerini inceleyen ve unsurların en iyi şekilde sevk ve idaresi için gereken yönetim tekniğini bulmaya çalışan spor biliminin bir koludur (Terekli 1999).

Spor ve rekreasyon organizasyonlarında, eleman ve malzemelere göre amaçları belirleme ve sonuca ulaştırma spor yöneticilerinin sorumluluğundadır. Yöneticilerin liderlik yeteneklerinin organizasyonun başarıya ulaşmasındaki rolü yadsınamaz. Spor organizasyonlarında formal rolleri nedeniyle spor yöneticileri çalışanları amaçlar doğrultusunda desteklemek ve bu amaçlara ulaşma hususunda onları motive etmek sorumluluğunu taşırlar. (Tekin, ve Zorba 2001).

Yukarıdaki tanımlara bakılacak olursa spor organizasyonlarının sevk ve idaresi işlemine spor yönetimi tanımı yapılırken, bu idarenin başarısından sorumlu olacak bir idareciye ihtiyaç duyulmaktadır. Bu ihtiyaç yeni bir kavram olan Spor Yöneticisi kavramını ortaya çıkarmaktadır. Spor yöneticisini gerekirse; Spor hizmet ve faaliyetlerinin sevk ve idaresinde çeşitli kademelerde görev alan, bu hizmet ve faaliyetlerin yürütülmesindeki kişilerdir (Cankalp 2002).

Spor yönetimi, örgüt boyutunda toplumda büyüklü, küçüklü ölçeklerde yapıldığı görülebilir. Spor bakanlığı, İl müdürlükleri, federasyonlar, kulüpler, dernekler gibi örgütler bu farklı çaptaki spor örgütlerine örnek verilebilir. Türkiye’de en yaygın ve kontrollü bir biçimde çalışan spor örgütünün Gençlik ve Spor İl Müdürlükleri olduğu varsayılarak bu çalışmada spor örgütlerinden çalışma alanı olarak İl Müdürlükleri tercih edilmiştir. Köklü bir tarihi olan bu örgütü kısaca tanıtımı aşağıdaki gibi verebiliriz.

## **2.9. Geçlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü’nün Tarihi**

Türk sporunun geliştirilmesi amacıyla yurt dışına gönderilen spor adamlarından biri olan Yusuf Ziya Öniş 1920 yılında İsviçre’den dönerken beraberinde “ İsviçre Spor Teşkilatı Nizamnamesi”ni de getirmiştir. Ali Sami Yen, Burhan Felek, Nasuhi Baydar ile çalışmalar yapan Yusuf Ziya, sonuçta yirmi maddelik bir nizamnamenin hazırlanmasına öncü olmuştur (Keten 1974) Bu çalışmaların sonucunda, “ Türkiye

İdman Cemiyetleri İttifakı” (TİCİ) adı altında tüm kulüpleri bir araya toplayan federasyon tipi bir örgütlenme gerçekleştirilmiştir. 31 Temmuz 1922 yılında toplantı yapılarak bir idare heyeti seçilmiş ve başkanlığına da Ali Sami Yen getirilmiştir. TİCİ 1923 yılında fiili göreve başlamıştır. Böylece Türkiye'nin ilk ulusal spor yönetimi yalnız üye kulüplerin değil kendisi de özel hukuk tüzel kişisi olan gerçek bir federatif yapı olarak yasallık kazanmıştır. TİCİ'nin görevleri ise, Türkiye'de spor ve beden eğitimi yaptırmak, düzenlenen karşılaşmaların idaresini yapmak, teşvik etmek, her türlü spor yarışmalarında Türkiye'yi içte ve dışta temsil etmek, spor tesislerinin yapılmasını ağılamak olarak belirlenmiştir (Fişek 1985).

TİCİ'nin sekizinci ve son kongresinde TİCİ adı, “ Türk Spor Kurumu” (TSK) olarak değiştirilerek, 18.2.1936 tarihinde yeni bir anlayışla örgütlenmiştir. Bu anlayışın temeli o yıllarda devlet politikası olan devletçilik anlayışının sporda uygulanmak istenmesidir. Böylece TSK, Cumhuriyet Halk Partisi'ne bağlanarak yapılmak istenenler, parti bünyesi içinde gerçekleştirilmeye çalışılmıştır. Ancak parti politikasına partili kimselerin şahsi hırs ve emelleri spora karışınca partili spor teşkilatı ancak, iki sene gidebilecek spordaki her olumsuz olay partiye sıçrayacak parti bu yüzden, sporu bünyesinden atmak isteyecektir. Ama bu sefer de serbest bırakmayıp hükme bağlayacaktır ( Felek 1976).

Türk sporuna hizmet getirmek kulüpleri bir araya getirerek sistemli bir şekilde yönetmek, sporu tüm yurt çapında yaymak ve spor dallarını çoğaltmak gibi amaçlarla kurulan TİCİ ve daha sonra da TSK, bu amaçları gerçekleştirmede başarılı olamamışlardır. Düşünülen son çare ise, sporun tam bir devletçilik anlayışı ile yönetilmesi fikri olmuştur. Böylece 16 Temmuz 1938'de “3530 Sayılı Yasa” ile “Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü” (BTGM), Başbakanlığa bağlı olarak kurulmuştur. Başbakanlığa bağlı olarak kurulmasının nedeni kurumların üstündeki bir makamın prestiji ile yönetilmek istenmesidir. BTGM'nin amacı; yurttaşın fizik ve moral kabiliyetlerini milli ve devrimci yollardan geliştirmek ona yurdu tanımayı, sevmeyi, korumayı öğretmek amacıyla oyun, cimmastik ve spor çalışmalarını düzenleyerek gerekli yapıların oluşturulmasını sağlamaktır (3530 Sayılı BTGM Kanunu 1938). 3530 Sayılı BTGM Kanunu, 1903-1938 dönemlerinde aralarındaki rekabet yüzünden sporu unutturacak olaylara neden olan spor kulüplerini, üst

yönetimden ayrı tutarak, spor hiyerarşisinin en alt basamağına yerleştirmesi ile değişik bir açı getirmiştir. BTGM'nün Başbakanlığa bağlı olarak yürütüldüğü dönemde iç çekişmeler azalmış, merkezi bir otorite ile disiplin sağlanmıştır. İl düzeyindeki çalışmalar, eski yönetimde olduğu gibi bu örgütlenme şeklinde de spor dallarının faaliyetleri, ajanlıklarca yürütülmüştür. Kanundaki ilçe, bucak ve köy Beden Terbiyesi Başkanlıklarının oluşturulması, BTGM'nün çalışmaları ile yetersiz kaldığı için bu yetersizliklere arayış içerisinde, oralara ulaşmanın eğitimle ilgili olduğu düşünülerek BTGM, 3 Haziran 1942 tarih ve 4235 sayılı kanunla Başbakanlıktan ayrılarak, Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlanmıştır. 13 Mayıs 1960 tarihinde ise, BTGM Başkanlığa yeniden bağlanmıştır. Bir süre sonra da "Merkezi Hükümet Araştırma Projesi" (MEHTAP) doğrultusunda 1963-1965 döneminde ilk kez ve 3. İnönü Hükümetinde görev alan spordan sorumlu Devlet Bakanlığı'na bağlanmıştır. Gittikçe karmaşıklaşmakta olan spor yönetim yapısının uzman bir bakanlık tarafından yönetilmesi gerektiğine inanıldığında, 1970 tarihinde Gençlik ve Spor Bakanlığı kurulmuş ve BTGM 1983 yılında Milli Eğitim Bakanlığı'na tekrar bağlanmıştır Erişim: ([http://www.sporum.gov.tr/Bilgi Bankası/GSGM/teşkilat.htm](http://www.sporum.gov.tr/Bilgi_Bankası/GSGM/teşkilat.htm) Erişim tarihi:19 Mart 2005).

7 Kasım 1982 tarihli yeni Anayasa'nın sporun geliştirilmesi ile ilgili 59.Maddesi, bütün dönemler içinde spor konusunda gerçekleştirilen en önemli olaylardan biridir. Bu Anayasa'mızın içine ve teminatı altına girmiş oluyordu (Özcan 2000). 59. Maddenin içeriği şöyleydi: Madde 59: Devlet, her yaştaki Türk vatandaşlarının beden ve ruh sağlığını geliştirecek tedbirleri alır, sporun kitlelere yayılmasını teşvik eder. Devlet, başarılı sporcuyu korur.

Türk sporu 14.12.1983 tarihinde 179 Sayılı Kanun Hükmünde Kararname'yle Milli Eğitim ve Gençlik ve Spor Bakanlığı bünyesinde yer almıştır. 1986 yılında 3289 sayılı yasayla BTGM olan adı, Beden Terbiyesi ve Spor Genel Müdürlüğü olarak değiştirilmiştir. 1989 yılında Başbakanlık Devlet Bakanlığı'na bağlanması nedeniyle adı ' Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü' olmuştur.

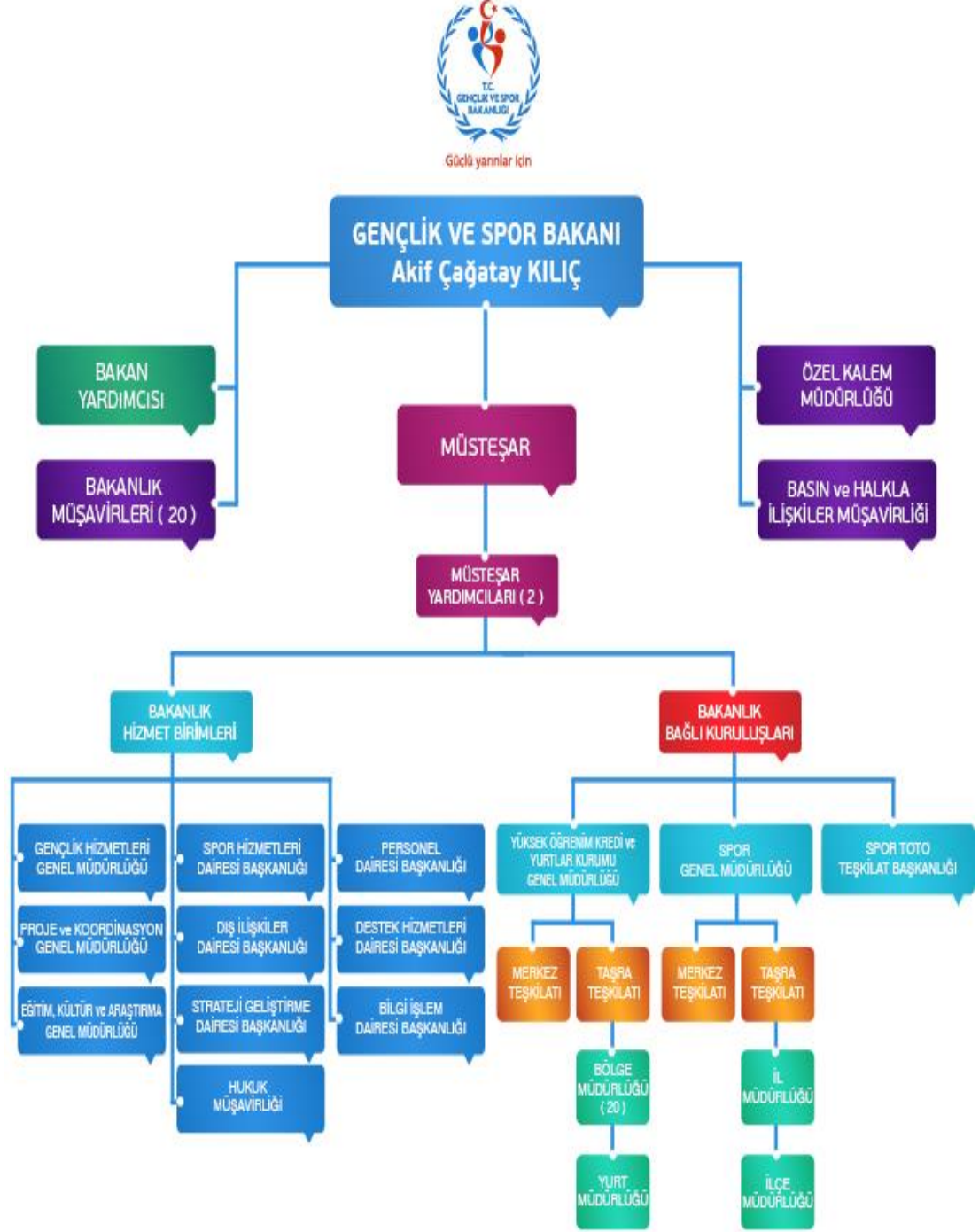
Günümüzde yürürlükte olan 3289 Sayılı Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nün Kuruluş Yasası'nı federasyon başkanlarının seçimle iş başına gelmesi, spor federasyonlarının özerkleştirilmesi ve demokratik bir yapıya kavuşturulmasını

sağlayan, '3461 Sayılı Türkiye Futbol Federasyonu'nun Kuruluş ve Görevleri Hakkındaki Kanun izlemiştir. 1993 yılında ise diğer spor dallarını da içeren federasyon başkanlarının seçimle iş başına gelmesine ilişkin yönetmelik çıkarılarak, uygulamaya konmuş ve ilk seçimler Aralık 1993'te yapılmıştır. Günümüzde federasyonların özerkleşmeleri sürmektedir.

Sanayileşme ve şehirleşmenin gelişimini tamamlamasıyla birlikte oluşan piyasa toplumlari ve arkasında hak arayan kitleler, en nihayet kendi işini kendisi görmeye karar veren özgürlükçü hareketler, hemen bütün sektörlerde kendisini göstermeye başlamıştır. Bu gelişmelerin spor alanına yansması, doğal şekliyle devam etmiş ve sivil toplum hareketlerinin yansması olarak gönüllü spor örgütleri kurulmuştur. Türkiye'de henüz gelişmelerini tamamlayamayan gönüllü spor örgütleri, sporun yayılması ve gelişmesi için olmazsa olmaz konumlarını kazanmışlardır (Özcan 2000).

Ülkemizde spor teşkilatlanmasının nasıl olacağı konusundaki tartışmalar uzun yıllar devam etmiş, Türk sporunun sorunlarını çözmek amacıyla çeşitli arayışlar söz konusu olmuştur. Son olarak yapılan düzenleme ile 2011 yılında, ülkemizdeki spor alanında uygulanacak politikaları tespit etmekten sorumlu olan Gençlik ve Spor Bakanlığı kurulmuştur. Kanun Hükmünde Kararname ile teşkilat yapısında değişikliğe gidilen Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nün 3289 sayılı kanunda yer alan "Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü" ibaresi "Spor Genel Müdürlüğü" olarak değiştirilmiştir (<http://bimer.gsb.gov.tr/Dokuman/4.5.638.pdf>) Erişim tarihi: 3/6/2011.

## Şekil 1. Teşkilat Şeması



Erişim: (<http://gsb.gov.tr/Sayfalar/35/10/TeskilatveGorevleri>) Erişim Tarihi: 01/04/2014

### 3. GEREÇ ve YÖNTEM

Bu araştırmada, “Betimsel Yöntem” kullanılmıştır. İlgilenilen ve araştırılmak istenen problemin mevcut durumu ortaya koymak için anket yöntemine başvurulmuştur. Çalışmada yol göstermesi beklenen hipotezler belirlenmiş ve aşağıdaki gibi listelenmiştir;

Araştırmanın hipotezleri:

- Statükocu liderlik tarzı ile örgütsel iklim arasında negatif bir ilişki vardır.
- Görevci liderlik tarzı ile örgütsel iklim arasında negatif bir ilişki vardır.
- İlişkici liderlik tarzı ile örgütsel iklim arasında negatif bir ilişki vardır.
- Statükocu liderlik tarzı ile örgütsel bağıllık arasında negatif bir ilişki vardır.
- Görevci liderlik tarzı ile örgütsel bağıllık arasında negatif bir ilişki vardır.
- İlişkici liderlik tarzı ile örgütsel bağıllık arasında negatif bir ilişki vardır.

Bu çalışmada, araştırmanın geçerliliğı ve güvenilirliğini sağılamak amacıyla, çalışmanın kontrolünü sağılayacak varsayımlar ise aşağıdaki gibi belirlenmiştir:

Araştırmanın varsayımları:

- Anketlerin istenen özelliğı ölçtüğü varsayılmıştır.
- Katılımcıların anketleri içtenlikle cevapladığı varsayılmıştır.

Araştırmanın Sınırlılıkları:

- Bu çalışma toplam 172 kişi ile sınırlıdır.
- Çalışmamız Bursa, İstanbul, Çanakkale, Bolu, Elazığ, İzmir ve Ankara illeri ile sınırlıdır.

#### 3.1. Araştırma Evreni ve Örneklem

Bu çalışmanın evreni yedi farklı ildeki (Çanakkale, Bursa, İstanbul, Ankara,

Bolu, Elazığ, İzmir) Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerinde (merkez) çalışan toplam 488 kişidir. Bu evrenden seçili örnekleme yoluyla 0.05 hata payıyla yapılan örnekleme analiz sonucunda örneklem sayısı 215 olarak belirlenmiştir. Bu örneklemin evrendeki dağılımı aşağıdaki tabloda verilmiştir.

**Tablo 1. Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü Personel Sayıları**

İl	Personel Sayısı	Örnekleme Sayısı
Bolu	80	35
İzmir	119	52
İstanbul	110	49
Elazığ	30	13
Çanakkale	27	12
Ankara	72	32
Bursa	50	22
Toplam	488	215

Örnekleme seçiminde bilinen evren büyüklüğünde dikkate alınan formül ( $N=Nt^2pq/d^2 (N-1)+t^2pq$ ) kullanılmıştır (Sümbüloğlu 1994).

( $n=488 \times 1,96^2 \times 0,5 \times 0,5 / 0,05^2 (488-1) + 1,96^2 \times 0,5 \times 0,5$ ) Denklem sonucunda örneklem sayısı 215 kişi olarak belirlenmiş, tabaka aralığı ise; örneklemin evrene bölünmesi ile ortaya çıkan verinin tabakalardaki evren değerleri ile çarpımı ile tablodaki gibi belirlenmiştir ( $n=215/488= 0,44$ ).

Örnekleme seçiminde anket uygulanacak iller, ulaşım kolaylığı, iletişim kolaylığı ve katılmaya gönüllü olma kriterlerine göre belirlenmiştir. Görüşülen iller içerisinde, olumlu yanıt alınan illerdeki Genlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlükleri'nin merkez teşkilatlarında çalışma gerçekleştirilmiştir. Çalışmada 215 anket dağıtılmış, fakat anketlerin 28 tanesinin eksik doldurulduğu ve 15 tanesinin ise çalışmadan çekilmek istemesi ile toplam çalışma 172 anket değerlendirilmeye alınmıştır.



### **3.2. Veri Toplama Teknikleri**

Yapılan bu çalışmada daha önce geçerliliği ve güvenilirliği kanıtlanmış alan uygun anketler kullanılarak veri toplama yoluna gidilmiştir. Anketler katılımcıların kurumlarında birebir görüşme yöntemi ile doldurulmuş, aynı gün dağıtıp yine aynı gün toplamıştır. Çalışma farklı yedi ilde uygulandığından anketlerin tamamlaması iki aylık bir süre zarfını kapsamıştır. Veri toplama araçları aşağıdaki gibidir;

#### **Liderlik Görüş Anketi:**

Araştırmada Edwin A. Fleishman (1960) tarafından geliştirilmiş ve Balcı A. (1997) tarafından Türkçe'ye uyarlanan 14 maddeden oluşan liderlik görüş anketi Üç liderlik boyutunu ölçmektedir. Bu boyutlar görevci, ilişkici ve statükocu liderlik boyutlarıdır. Boyutların belirlenmesi için görevci liderlik boyutunu 1,5,8,9,12,13,14. sorular ilişkici liderlik boyutunu 2,3,4,6. Sorular statükocu liderliği 7,10,11. Sorular ölçmektedir.

#### **Örgütsel İklim Anketi:**

Örgütsel iklimin ölçülmesinde Aksoy (2006) tarafından geliştirilen örgüt iklimi anketi kullanılacaktır. Güvenilirlik değeri Alpha:0.918 olan anket, 15 maddeden oluşmakta ve 5'li likert ölçeğine sahiptir. Örgüt iklimi ölçeği, örgüt ikliminin üç farklı boyutunu içermektedir. Bunlar örgüt içinde insanlar arası ilişkileri değerlendiren “sosyal iklim”, çalışanlara verilen gelişim ve özerklik olanaklarını değerlendiren “gelişimsel iklim” ve yöneticilerin çalışanlara karşı tutum ve davranışları hakkında bilgi veren “yönetimsel iklim” olarak belirlenmiştir.

#### **İş Tatmin Anketi:**

İş tatminin ölçülmesinde Weiss, Dawis, England ve Lofquist, (1967) tarafından geliştirilen Türkçe geçerlik ve güvenilirliği Baycan F.A (1985) tarafından yapılan

Minnesota İş Tatmin Ölçeğinden yararlanılmıştır. Ölçek 20 maddeden oluşur. 1 ile 5 arasında likert tipinde derecelendirilir. Maksimum 100 minimum 20 puan alınır.

### **Örgütsel Bağlılık Anketi:**

Örgütsel bağlılık durumlarını tespit etmek için, Allen ve Meyer tarafından (1990) geliştirilen ölçek kullanılmıştır (akt. Baysal ve Paksoy 1999) ve Wasti'nin (2000) çevirilerinden yararlanılarak İngilizceden Türkçeye çevrilmiştir. Ölçek toplamda 18 maddeden; Duygusal Bağlılık (1., 2., 3., 4., 5., 6. maddeler), Devamlılık Bağlılığı (7., 8., 9., 10., 11., 12. maddeler) ve Normatif Bağlılık (13., 14., 15., 16., 17., 18. maddeler) olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Ölçekte ifadeler Kesinlikle katılıyorum (5), Katılıyorum (4), Kararsızım (3), Katılmıyorum (2) ve Kesinlikle Katılmıyorum (1) olmak üzere 5 aşamalı likert ölçeğinde değerlendirilmektedir. Her boyut için alınabilecek en yüksek puan 30, en düşük puan 6'dır.

### **3.3.Verilerin Analizi**

Elde edilecek veriler SPSS 11,5 istatistik programında değerlendirilmiştir. Guruplar arasındaki karşılaştırmalar için Tek Yönlü Varyans- ANOVA, guruplar arasındaki ilişkilerin analizi için Korelasyon analizi kullanılmış bulgular  $p < 0,05$  düzeyinde anlamlı kabul edilmiştir.

#### 4. BULGULAR

**Tablo 2. Katılımcıların Tanımlayıcı Özellikleri**

Tanımlayıcı özellikler		N	%
Cinsiyet	Bayan	64	37,2
	Erkek	108	62,8
	<b>Toplam</b>	<b>172</b>	<b>100,0</b>
Medeni durum	Evli	91	52,9
	Bekar	77	44,8
	Dul	4	2,3
	<b>Toplam</b>	<b>172</b>	<b>100,0</b>
Eğitim düzeyi	İlköğretim	8	4,7
	Lise	41	23,8
	Üniversite	110	64,0
	Lisans üstü	13	7,6
	<b>Toplam</b>	<b>172</b>	<b>100,0</b>
Pozisyon	Yönetici	11	6,4
	Memur	83	48,6
	Sekreter	7	4,1
	Uzman	33	19,2
	Diğer	38	22,1
	<b>Toplam</b>	<b>172</b>	<b>100,0</b>

Tablo 2’de çalışmaya katılanların tanımlayıcı özellikleri gösterilmiştir. Buna göre çalışmaya 64 bayan ve 108 erkek olmak üzere toplam 172 Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü çalışanı katılmıştır. Katılımcıların eğitim düzeyinin çoğunlukla (% 64,0) üniversite düzeyinde olduğu ve kurum pozisyonu dikkate alındığında genellikle (% 48,6) memur statüsünde oldukları, buna ek olarak da; toplam 172 katılımcının 11’inin (% 6,4) yönetici statüsünde çalıştığı belirlenmiştir.

**Tablo 3. Katılımcıların Kurumdaki Pozisyonlarına Göre Tanımlayıcı Özellikleri (x±ss)**

Pozisyon	Yaş (yıl)	Görev yılı	Aylık gelir (TL)
Yönetici	46,1±7,3	19,5±11,8	2522,7±568,1
Memur	36,4±10,3	10,3±9,8	1993,4±234,9
Sekreter	30,4±5,7	5,7±7,4	2174,2±416,2
Uzman	32,5±6,5	6,9±6,4	2011,9±311,1
Diğer	34,1±9,8	5,7±7,2	1456,5±625,1
Toplam	35,5±9,7	9,0±9,3	1919,5±481,7

Tablo 3’de çalışmaya katılanların kurumlarındaki pozisyonlarına göre tanımlayıcı özellikleri gösterilmiştir. Buna göre katılımcıların yaş ortalamaları 35,5±9,7 yıl iken ortalama 9,0±9,3 yıldır kurumlarında çalışıyor oldukları ve ortalama 1900±481,7 TL aylık gelire sahip oldukları belirlenmiştir. Bunlara ek olarak; yöneticilerin 46,1±7,3 yıl ile en yüksek yaş ortalamasına sahip olduğu ve ortalama 19,5±11,8 yıl ile en uzun görev süresine sahip olduğu, buna paralel olarak da ortalama 2500±568,0 TL ile en yüksek gelire sahip oldukları belirlenmiştir.

**Tablo 4. Kurumdaki Pozisyonlara Göre Tanımlayıcı Özelliklerinin ANOVA Sonuçları**

Değişkenler		Kareler toplamı	df	Kareler ortalaması	F	p
Yaş	Gruplar arası	1864,325	4	466,081		
	Gruplar içi	14473,187	167	86,666	5,378	,001
	Toplam	16337,512	171			
Aylık gelir	Gruplar arası	1,334	4	3333901,383		
	Gruplar içi	2,634	167	157745,609	21,135	,001
	Toplam	3,968	171			
Görev yılı	Gruplar arası	1980,312	4	495,078		
	Gruplar içi	12916,548	167	77,345	6,401	,001
	Toplam	14896,860	171			

Tablo 4'te katılımcıların çalıştıkları kurumlarındaki pozisyonlarına göre tanımlayıcı özelliklerinin karşılaştırılmasına dair yapılan ANOVA analizi sonucu gösterilmiştir. Buna göre yönetici pozisyonundaki katılımcılar istatistiksel anlamda yaş, aylık gelir ve görev yılı değişkenleri bakımından diğer katılımcılardan farklılaşmaktadır (f: 5,378 p: 0,001, f: 21,135 p: 0,001, f: 6,401 p: 0,001 sırasıyla). Bu bulgular ışığında yöneticilerin diğer katılımcılardan daha yaşlı, aylık gelir olarak daha yüksek düzeyde maaşa sahip oldukları ve diğer katılımcılardan daha uzun zamandır bu kurumda çalıştıkları söylenebilir.

**Tablo 5. Katılımcıların Kurumdaki Pozisyonlarına Göre Liderlik Tipi Özellikleri**

Pozisyon	Liderlik tipi ( $\bar{x}\pm ss$ )		
	Görevci	İlişkici	Statükocu
Yönetici	14,0 $\pm$ 4,1	11,7 $\pm$ 2,8	11,4 $\pm$ 2,0
Memur	18,1 $\pm$ 4,4	12,2 $\pm$ 2,5	11,9 $\pm$ 2,3
Sekreter	15,8 $\pm$ 4,4	9,5 $\pm$ 1,2	10,2 $\pm$ 3,0
Uzman	16,0 $\pm$ 3,5	11,0 $\pm$ 3,0	12,2 $\pm$ 2,0
Diğer	17,5 $\pm$ 4,1	12,0 $\pm$ 2,3	11,6 $\pm$ 2,0
Toplam	17,2 $\pm$ 4,3	11,8 $\pm$ 2,6	11,8 $\pm$ 2,2

Tablo 5’te katılımcıların çalıştıkları kurumlardaki pozisyonlarına göre liderlik tipi puanları gösterilmiştir. Buna göre Katılımcıların liderlik özelliklerinin görevci liderlik tipinde yoğunlaştığı tespit edilmiştir (17,2 $\pm$ 4,3). Buna paralel olarak katılımcılardan yönetici pozisyonundaki bireylerin de liderlik tipinin görevci liderlik boyutunda yoğunlaştığı görülmüştür (14,0 $\pm$ 4,1).

**Tablo 6. Pozisyonlara Göre Liderlik Tipi Özellikleri ANOVA Sonuçları**

Değişkenler		Kareler toplamı	df	Kareler ortalaması	F	p
GÖREVCI	Gruplar arası	246,519	4	61,630		
	Gruplar içi	2949,638	167	17,663	3,489	,009
	Toplam	3196,157	171			
İLİŞKICI	Gruplar arası	72,222	4	18,055		
	Gruplar içi	1123,145	167	6,725	2,685	,033
	Toplam	1195,366	171			
STATÜKOCU	Gruplar arası	26,120	4	6,530		
	Gruplar içi	833,321	167	4,990	1,309	,269
	Toplam	859,442	171			

Tablo 6’da katılımcıların çalıştıkları kurumlarındaki pozisyonlarına göre liderlik tipi puanlarının karşılaştırılmasına dair yapılan ANOVA analizi sonu gösterilmiştir. Buna göre katılımcılar görevci ve ilişkici liderlik boyutunda istatistiksel anlamda farklılaşmaktadır. Memur pozisyonundaki katılımcılar, yönetici ve sekreter pozisyonundaki katılımcılardan daha yüksek görevci puanına sahip olduğu belirlenmiştir (18,1±4,4 F: 3,489 p: 0,009). Buna karşın ilişkici liderlik boyutunda sekreter pozisyonundaki katılımcıların puanı diğer katılımcıların puanlarından daha düşük olduğu tespit edilmiştir (9,5±1,2 F:2,685 p: 0,033).

**Tablo 7. Katılımcıların Kurumdaki Pozisyonlarına Göre İş Tatmini Puanları**

Pozisyon	İş Tatmini	
	Ort.	S .Sapma
Yönetici	70,9	10,0
Memur	67,9	15,6
Sekreter	80,4	14,0
Uzman	69,6	15,2
Diğer	70,0	12,2
Toplam	69,4	14,5

Katılımcıların çalıştıkları kurumlardaki pozisyonlarına göre iş tatmini puanları Tablo 7’de gösterilmiştir. Buna göre katılımcıların toplam iş tatmini puanlarının  $69,4 \pm 14,5$  olduğu belirlenmiştir. Bu bulguya dayanarak katılımcıların iş tatmin düzeylerinin yüksek olduğu, sekreter pozisyonunda çalışan katılımcıların ise en yüksek iş tatmini puanına sahip olduğu görülmüştür ( $80,4 \pm 14,0$ ).

**Tablo 8. Kurumdaki Pozisyonlara Göre İş Tatmini Puanı ANOVA Sonuçları**

İŞTATMİNİ	Kareler toplamı	df	Kareler ortalaması	F	p
Gruplar arası	1065,786	4	266,447		
Gruplar içi	35150,743	167	210,483	1,266	,285
Toplam	36216,529	171			



Katılımcıların çalıştıkları kurumlardaki pozisyonlarına göre iş tatmini puanlarının ANOVA sonuçları Tablo 8’de gösterilmiştir. Analiz sonucunda katılımcıların çalıştıkları pozisyona göre iş tatmini puanı bakımından istatistiksel anlamda farklılaşmadığı belirlenmiştir( F:1,266 p:0,285). Bu bulguya dayanarak katılımcıların iş tatmini düzeylerinin benzer seviyede olduğu söylenebilir.

**Tablo 9. Katılımcıların Kurumdaki Pozisyonlarına Göre Örgütsel İklim Puanları**

Pozisyon	Örgütsel iklim ( $\bar{x}\pm ss$ )		
	Sosyal iklim	Gelişimsel iklim	Yönetsel İklim
Yönetici	15,7 $\pm$ 4,1	15,8 $\pm$ 3,5	15,1 $\pm$ 2,7
Memur	16,2 $\pm$ 5,0	15,3 $\pm$ 4,3	15,5 $\pm$ 5,0
Sekreter	17,5 $\pm$ 3,2	16,7 $\pm$ 3,6	17,1 $\pm$ 5,7
Uzman	15,8 $\pm$ 5,0	14,5 $\pm$ 4,7	14,3 $\pm$ 5,1
Diğer	16,7 $\pm$ 4,2	15,7 $\pm$ 3,3	16,7 $\pm$ 3,9
Toplam	16,3 $\pm$ 4,7	15,3 $\pm$ 4,1	15,6 $\pm$ 4,7

Katılımcıların kurumdaki pozisyonlarına göre örgütsel iklim puanları Tablo 9’da gösterilmiştir. Buna göre katılımcıların örgütsel iklim alt boyutlarından olan sosyal iklim , gelişimsel iklim ve yönetsel iklim toplam puanların ortalamaları sırasıyla 16,3 $\pm$ 4,7 , 15,3 $\pm$ 4,1 ve 15,6 $\pm$ 4,7 olduğu belirlenmiştir. Bu bulguya dayanarak katılımcıların kurumlarındaki örgüt ikliminden memnuniyet seviyeleri orta üzeri seviyede demek mümkündür.

**Tablo 10. Katılımcıların kurumdaki pozisyonlarına göre örgütsel iklim puanları ANOVA sonuçları**

Değişkenler		Kareler toplamı	df	Kare ortalaması	F	p
SOS.IKLİM	Gruplar arası	27,273	4	6,818		
	Gruplar içi	3805,396	167	22,787	,299	,878
	Toplam	3832,669	171			
GEL.IKLİM	Gruplar arası	41,714	4	10,428		
	Gruplar içi	2950,211	167	17,666	,590	,670
	Toplam	2991,924	171			
YÖN.IKLİM	Gruplar arası	118,501	4	29,625		
	Gruplar içi	3782,173	167	22,648	1,308	,269
	Toplam	3900,674	171			

Katılımcıların kurumdaki pozisyonlarına göre örgütsel iklim puanlarının ANOVA sonuçları Tablo 10’da gösterilmiştir. Analiz sonucunda katılımcıların örgütsel iklim alt boyutlarından sosyal, gelişimsel ve yönetimsel iklim puanları bakımından karşılaştırıldığında istatistiksel anlamda bir farklılaşmaya rastlanmamıştır (F: 0,299 p: 0,878 , F: 0,590 p: 0,670 , F: 1,308 p: 0,269 sırasıyla). Katılımcılar pozisyonlarına göre benzer iklim puanlarına sahiptirler.

**Tablo 11. Katılımcıların Kurumdaki Pozisyonlarına Göre Örgütsel Bağlılık Puanları**

Pozisyon	Örgütsel bağlılık (x±ss)		
	Duygusal bağlılık	Devam bağlılığı	Normatif bağlılık
Yönetici	21,4±3,3	17,3±2,5	17,0±3,4
Memur	20,1±3,9	17,6±4,8	18,7±4,3
Sekreter	21,5±4,7	18,7±4,4	17,1±4,7
Uzman	20,6±4,0	17,7±5,0	16,6±3,7
Diğer	19,1±3,6	17,1±3,7	16,8±2,6
Toplam	20,1±3,9	17,5±4,5	17,7±3,9

Katılımcıların kurumdaki pozisyonlarına göre örgütsel bağlılık puanları Tablo 11’de gösterilmiştir. Buna göre katılımcıların örgütsel bağlılık alt boyutlarından olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık toplam puanların ortalamaları sırasıyla 20,1±3,9, 17,5±4,5 ve 17,7±3,9 olduğu belirlenmiştir. Bu bulgulara dayanarak katılımcıların örgütsel bağlılık alt ölçeklerinin hepsinde bağlılık seviyelerinin yüksek olduğunu söylemek mümkündür.

**Tablo 12. Pozisyonlara göre örgütsel bağlılık puanları ANOVA sonuçları**

Değişkenler		Kare toplamı	df	Kare ortalaması	F	p
Duy.Bag.	Guruplar arası	82,050	4	20,513		
	Guruplar içi	2528,717	167	15,142	1,355	,252
	Toplam	2610,767	171			
Dev.Bag.	Guruplar arası	18,918	4	4,730		
	Guruplar içi	3466,594	167	20,758	,228	,922
	Toplam	3485,512	171			
Norm.Bag.	Guruplar arası	160,075	4	40,019		
	Guruplar içi	2542,622	167	15,225	2,628	,036
	Toplam	2702,698	171			

Katılımcıların kurumdaki pozisyonlarına göre örgütsel bağlılık puanlarının ANOVA sonuçları Tablo 12’de gösterilmiştir. Analiz sonucunda; katılımcıların örgütsel bağımlılık alt ölçeklerinde sadece normatif bağımlılık boyutunda farklılaştıkları belirlenmiştir. Katılımcılardan memur pozisyonunda çalışanların normatif bağımlılık puanı ( $18,7\pm 4,3$ ), uzman ve diğer pozisyonda çalışan katılımcıların puanlarından ( $16,6\pm 3,7$  ve  $16,8\pm 2,6$ ) istatistiksel anlamda yüksek olduğu belirlenmiştir ( F: 2,628 p: 0,036).

**Tablo 13. Liderlik Tipi İle Değişkenler Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Sonuçları**

Liderlik tipi ile değişkenler arasındaki korelasyon tablosu											
Lid. tipi	Görev.	İlişk.	Stat.	Sos.İkl.	Gel. İkl.	Yön.İkl.	İş Tat.	Duy.Bağ	Dev.Bağ	Norm.Bağ	
<b>Görev.</b>	<b>r</b>	1	,428**	,151*	,015	-,011	-,008	-,172*	-,178*	-,102	,010
	<b>p</b>		,000	,048	,842	,885	,918	,024	,019	,184	,902
	<b>N</b>	172	172	172	172	172	172	172	172	172	172
<b>İlişk.</b>	<b>r</b>	,428**	1	,098	-,113	-,155*	-,240**	-,208**	-,136	-,069	,100
	<b>p</b>	,000		,203	,141	,043	,002	,006	,075	,371	,193
	<b>N</b>	172	172	172	172	172	172	172	172	172	172
<b>Stat.</b>	<b>r</b>	,151*	,098	1	,103	,059	-,034	,043	-,081	-,167*	-,184*
	<b>p</b>	,048	,203		,177	,439	,655	,574	,292	,029	,016
	<b>N</b>	172	172	172	172	172	172	172	172	172	172

\*\* . 0.01 düzeyinde anlamlı ilişki

\* . 0.05 düzeyinde anlamlı ilişki

Liderlik tipinin gözlemlenen diğer değişkenler ile ilişkisine dair yapılan korelasyon analizi sonuçları Tablo 13’de gösterilmiştir. Çalışmaya katılan bireylerin liderlik tipinin görevci liderlik boyutunda yoğunlaştığı, yönetici pozisyonunda çalışan katılımcıların da benzer şekilde liderlik tipinin görevci liderlik boyutunda yoğunlaştığı belirlenmiştir (Tablo 4: 14,0±4,1). Buna dayanarak görevci liderlik boyutu ile gözlemlenen diğer değişkenler arasındaki ilişkiye dair yapılan korelasyon analizi göstermiştir ki; liderlik tipi ile iş tatmini ve duygusal bağlılık arasında bir ilişki bulunmaktadır. Analiz sonuçlarına bakarak görevci liderlik tipi ile iş tatmini ve duygusal bağlılık arasında negatif yönde düşük düzeyde bir ilişki bulunmaktadır( r:-0,172 p: 0,024 ve r: -0,178 p: 0,019 sırasıyla). Bu bulguya dayanarak görevci liderlik puanı arttıkça iş tatmini ve duygusal bağlılık puanlarında düşmeler olduğu söylenebilir.

Diğer liderlik tipleri incelendiğinde ise; ilişkici liderlik tipi ile gelişimsel iklim, yönetsel iklim ve iş tatmini arasında bir ilişki bulunmuştur. Analiz sonuçları ilişkici liderlik tipi ile gelişimsel, yönetsel iklim ve iş tatmini arasında negatif yönde ve düşük düzeyde bir ilişki olduğunu göstermiştir (r: -0,155 p: 0,043 , r: -0,240 p: 0,002

ve  $r: -0,208$   $p: 0,006$  sırasıyla). Bu bulgulara dayanarak ilişkici liderlik puanı arttıkça gelişimsel iklim, yönetsel iklim ve iş tatmini puanlarında düşmeler oluşmaktadır.

Statükocu liderlik tipi ile diğer değişkenler arasında incelenen ilişkiler neticesinde ise; statükocu liderlik tipi ile devam bağlılığı ve normatif bağlılık arasında bir ilişki bulunmuştur. Analiz sonuçları statükocu liderlik tipi ile devam bağlılığı ve normatif bağlılık arasında negatif yönde ve düşük düzeyde bir ilişki olduğunu göstermiştir ( $r: -0,167$   $p: 0,029$  ve,  $r: -0,184$   $p: 0,016$  sırasıyla). Bu bulgulara dayanarak statükocu liderlik puanı arttıkça devam bağlılığı ve normatif bağlılık puanlarında düşmeler oluşmaktadır.

## 5. TARTIŞMA ve SONUÇ

Yapılan bu çalışmada spor örgütlerindeki yöneticilerin liderlik tarzlarının, örgütsel bağlılık ve örgütsel iklim ve iş tatmin düzeyine etkisi incelenmiştir. Çalışmaya Gençlik ve Spor İl müdürlüklerinde çalışan toplam 172 kişi dahil edilmiştir. Çalışmamızda liderlik görüş, örgüt iklimi, örgütsel bağlılık ve iş tatmin koşulu anketleri kullanılmıştır.

Yapılan bu çalışmanın bulgularında katılımcılar görevci ve ilişkici liderlik boyutunda istatistiksel anlamda farklılaşmaktadır. Memur pozisyonundaki katılımcılar, yönetici ve sekreter pozisyonundaki katılımcılardan daha yüksek görevci puanına sahip olduğu belirlenmiştir ( $18,1 \pm 4,4$  F:3,489 p:0,009). Buna karşın ilişkici liderlik boyutunda sekreter pozisyonundaki katılımcıların puanı diğer katılımcıların puanlarından daha düşük olduğu tespit edilmiştir ( $9,5 \pm 1,2$  F:2,685 p: 0,033).

Gökçe (2005), Yaptığı çalışmada Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü'nde çalışanların görevci lider, spor kulüplerindeki yöneticilerin ise ilişkici liderlik tipinde yoğunlaştığını bulmuştur.

Yapılan bu çalışmanın bulgularında katılımcıların toplam iş tatmini puanlarının ( $69,4 \pm 14,5$ ) olduğu belirlenmiştir. Yapılan çalışmanın analiz sonucunda ise; katılımcıların çalıştıkları pozisyona göre iş tatmini puanı bakımından istatistiksel anlamda farklılaşmadığı belirlenmiştir (F:1,266 p: 0,285). Bu bulguya dayanarak katılımcıların iş tatmini düzeylerinin benzer seviyede olduğu söylenebilir.

Akpınar ve Kuru (2011), İş doyumu hakkında spor federasyonlarında çalışanların iş doyum düzeyleri üzerine yapılan bir başka çalışmada da, personelin iş doyumları 77,15 olarak hesaplamıştır. Bu çalışma da bizim çalışmamızla paralellik göstermiş olup, personelin iş doyumunun orta düzeyin biraz üzerinde olduğu gözlenmiştir.

Yapılan bu çalışmanın bulgularında katılımcıların örgütsel bağlılık alt boyutlarından olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık toplam puanların ortalamaları sırasıyla  $20,1 \pm 3,9$ ,  $17,5 \pm 4,5$  ve  $17,7 \pm 3,9$  olduğu belirlenmiştir.

Bu bulgulara dayanarak katılımcıların örgütsel bağlılık alt ölçeklerinin hepsinde bağlılık seviyelerinin yüksek olduğunu söylemek mümkündür.

Oysa ki; literatürde örgütsel bağlılığa yönelik söz konusu bu boyutların önem derecesine ilişkin en çok istenilen durum, çalışanlarda öncelikle yüksek duygusal bağlılık daha sonra normatif bağlılık ve en sonda da devam bağlılığının olması hususudur (Brown 2003).

Ayrıca, iş doyumu ve örgütsel bağlılık ana başlığı altında duygusal, devamlılık ve normatif bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu durumu destekleyen çalışmalar da bulunmaktadır. Sıgri ve Basım'ın "Kamu ve özel sektörde iş görenlerin iş doyumu ve örgütsel bağlılık düzeylerinin analizi" araştırmasında iş doyumu ve örgütsel bağlılık kavramları birbirleri ile "tutarlı pozitif yönlü korelasyon" göstermektedir. Bu bağlamda, iş doyumundaki bir artışın, örgüte bağlılıkta ya da örgüte bağlılıktaki bir artışın iş doyumunda artışa neden olabileceği görülmektedir (Sıgri ve Basım 2006).

Yapılan bu çalışmanın bulgularında uyguladığımız analiz sonucunda katılımcıların örgütsel iklim alt boyutlarından sosyal, gelişimsel ve yönetsel iklim puanları bakımından karşılaştırıldığında istatistiksel anlamda bir farklılaşmaya rastlanmamıştır (F: 0,299 p: 0,878, F: 0,590 p: 0,670, F: 1,308 p: 0,269 sırasıyla). Katılımcılar pozisyonlarına göre benzer iklim puanlarına sahiptirler.

Yaman (1996) ise, Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü örgütünü, "Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Örgütünün Yönetimsel iklimi" adlı Doktora çalışması ile değişik yönlerden analiz etmiştir. Merkez teşkilatında yönetici olarak görev yapan personelin kişisel özellikleri ve örgütün yönetim fonksiyonlarının yönetim işlerindeki yansımaları araştırılmıştır. Bu araştırmanın sonucunda, bir üst göreve atama yapılırken başarı ve mesleki nitelikler yerine kişisel ilişkilerin etken olduğu, iş tanımlarının yapılmamış olduğu, iletişim kanallarının kapalı olduğu, birimler arası koordinasyonun zayıf olduğu, atama ve değerlendirme kriterlerinin olmadığı, sosyal faaliyetlere önem verilmediği ve manevi doyum ortamının olmadığı ortaya çıkmıştır.

Aksoy (2006) ise, yaptığı çalışmada değişik görev kademesinde yer alan katılımcıların örgüt iklimi alt ölçeklerinden aldıkları puanlar da değerlendirmiştir. Bu değerlendirmelere göre, değişik görev kademelerinde yer alan katılımcıların aldıkları



sosyal iklim puanları birbirlerine benzerlik gösterdiği görülmektedir. Görev kademeleri arasına, sosyal iklim puanı açısından anlamlı bir fark bulunamamıştır. Buna karşılık gelişimsel iklim alt ölçeğinden alınan puanlar değişik görev kademelerine göre karşılaştırıldığında beyaz yakalı personel ile mavi yakalı personel arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Ayrıca beyaz yakalı personel ile hem beyaz yakalı yöneticiler hem de beyaz yakalı sorumlular arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır. Gelişimsel örgüt iklimi alt ölçeğinden en az puan alan grup, beyaz yakalı personel, en yüksek puan alan grup ise beyaz yakalı yöneticiler olarak belirlenmektedir.

Yapılan bu çalışmanın bulgularında çalışmaya katılan bireylerin liderlik tipinin görevci liderlik boyutunda yoğunlaştığı, yönetici pozisyonunda çalışan katılımcıların da benzer şekilde liderlik tipinin görevci liderlik boyutunda yoğunlaştığı belirlenmiştir (Tablo 4:  $14,0 \pm 4,1$ ). Buna dayanarak görevci liderlik boyutu ile gözlemlenen diğer değişkenler arasındaki ilişkiye dair yapılan korelasyon analizi göstermiştir ki; liderlik tipi ile iş tatmini ve duygusal bağlılık arasında bir ilişki bulunmaktadır. Analiz sonuçlarına bakarak görevci liderlik tipi ile iş tatmini ve duygusal bağlılık arasında negatif yönde düşük düzeyde bir ilişki bulunmaktadır (  $r: -0,172$   $p: 0,024$  ve  $r: -0,178$   $p: 0,019$  sırasıyla). Bu bulguya dayanarak görevci liderlik puanı arttıkça iş tatmini ve duygusal bağlılık puanlarında düşmeler olduğu söylenebilir.

Diğer liderlik tipleri incelendiğinde ise; ilişkici liderlik tipi ile gelişimsel iklim, yönetsel iklim ve iş tatmini arasında bir ilişki bulunmuştur. Analiz sonuçları ilişkici liderlik tipi ile gelişimsel, yönetsel iklim ve iş tatmini arasında negatif yönde ve düşük düzeyde bir ilişki olduğunu göstermiştir ( $r: -0,155$   $p: 0,043$  ,  $r: -0,240$   $p: 0,002$  ve  $r: -0,208$   $p: 0,006$  sırasıyla). Bu bulgulara dayanarak ilişkici liderlik puanı arttıkça gelişimsel iklim, yönetsel iklim ve iş tatmini puanlarında düşmeler oluşmaktadır.

Statükocu liderlik tipi ile diğer değişkenler arasında incelenen ilişkiler neticesinde ise; statükocu liderlik tipi ile devam bağlılığı ve normatif bağlılık arasında bir ilişki bulunmuştur. Analiz sonuçları statükocu liderlik tipi ile devam bağlılığı ve normatif bağlılık arasında negatif yönde ve düşük düzeyde bir ilişki olduğunu göstermiştir ( $r: -0,167$   $p: 0,029$  ve,  $r: -0,184$   $p: 0,016$  sırasıyla). Bu

bulgulara dayanarak statükocu liderlik puanı arttıkça devam bağlılığı ve normatif bağlılık puanlarında düşmeler oluşmaktadır.

Literatürde örgütsel bağlılığa yönelik söz konusu bu boyutların önem derecesine ilişkin en çok istenilen durum, çalışanlarda öncelikle yüksek duygusal bağlılık daha sonra normatif bağlılık ve en sonda da devam bağlılığının olması hususudur. Çalışmamızda ise devam bağlılığını normatif bağlılık takip etmektedir. Bu sırayı literatüre uygun hale getirmek için; kişilerin kuruma ait sorumluluk ve görevleri olduğunu benimsemeleri için kurumlarda buna yönelik iyileştirmeler yapılabilir.

Yapılan bu çalışmanın bulgularında çalışmaya katılan bireylerin liderlik tipinin görevci liderlik boyutunda yoğunlaştığı, yönetici pozisyonunda çalışan katılımcıların da benzer şekilde liderlik tipinin görevci liderlik boyutunda yoğunlaştığı belirlenmiştir. Oysaki kurumlarda ilişki liderlik tipinin gözükmesi kurum için büyük önem taşımaktadır. Buna yönelik olarak ilişkilerine önem veren çalışanlar için kurum içi etkinlikler düzenlenip uygun bir çalışma ortamı oluşturulabilir.

## 6. KAYNAKLAR

- Albayrak, İ.H. ‘Önderlik Tipi ve Astın Tatmini’, İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, 6-1977: s.236.
- Akpınar, S. ve Kuru E., Spor Federasyonlarında Çalışanların İş Doyum Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma. Akademik Bakış Dergisi, Sayı:24 Nisan – Mayıs – Haziran. 2011.
- Aksoy H. Örgüt ikliminin motivasyon üzerine etkisi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.2006.
- Allen, N. J. ve Meyer, J. P. “The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization.”, Journal of Occupational Psychology, 1990: Vol:63, No:1, ss.118.
- Balay, R., Özel ve Resmi Liselerde Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı: Ankara ili Örneği, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ankara.2000.
- Balcı A. Liderlik Görüş Anketinin Türkçe’ ye Uyarlanması ve Yapı Geçerliliği, İstanbul : 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı,1997: Syf 37-40.
- Baransel A. Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi. 3.Baskı, İstanbul: İÜ. İşletme Fakültesi Yayını, 1993.
- Bass B.M. ( Concepts of Leadership. Vecchio R.P. (Derl.) içinde, Leadership Understanding the Dynamics of Power and Influence in Organizations Indiana Notre Dame: University of Notre Dame Press. , Paris.1997a.
- Bass, B.M. Stodgill’s Handbook of Leadership. Free Press., New York,1981: p.18.
- Baycan FA. Farklı Gruplarda Çalışan Gruplarda İş Doyumunun Bazı Yönlerinin Analizi. Boğaziçi Üniversitesi Bilim Uzmanlığı Tezi. İstanbul.1985.
- Baysal AC, Paksoy M. ‘ Mesleğe Örgüte bağlılığın çok yönlü incelenmesinde Meyer-Allen modeli’, İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, 1999: C:28, Sayı: 1.S. 7-15.
- Baysal, A.C. ve Tekarslan E. Davranış Bilimleri I-II İstanbul: İ.Ü İşletme Fakültesi Yayını, 1987: s.146. Aktarılan Eser Kast, F.E.ve Rosenzweig., Organization and Management, Mc Graw Hill Tokyo, 1974: s.344.
- Berkman MA, Liderliğin Serüveni. Ankara: Uluslararası Liderlik Sempozyumu Kitapçığı, 2004: SS.47.
- Berkman, M. A. Kolaylaştırıcı Liderlik Alt Değişimin Liderleri. Sistem Basımevi, Ankara, 2001: ss. 41-45.

- Beyer, J. ve Trice, H.M. Corporate Culture, Five Culture of Organizations, Prentice Hall, 1993: s.102, USA.
- Bingöl, D. Personel Yönetimi, Beta Basım Yayım, 1996: s.266, İstanbul.
- Bowditch, James L. ve Anthony F. Buono , A Primer on Organizational Behavior, 4. Ed., John Wiley & Sons,1997: s.33-37, USA.
- Brown, B.B. Employees' Organizational Commitment and Their Perception of Supervisors' Relations-Oriented and Task-Oriented Leadership Behaviors, Unpublished Dissertation, Falls Church, Virginia. 2003.
- Can, H. Organizasyon ve Yönetim, Siyasal Kitabevi,1999: s.213, Ankara.
- Cankalp, M. (Ed)., Sporda yönetim ve Organizasyon, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2002: SS. 127-129.
- Chen, Z.X. ve Francesco, A.M. "The Relationship Between The Three Components of Commitment and Employee Performance in China", Journal of Vocational Behavior, 62 (3), June,2003: ss.490 516.
- Cherrington, David J. Organizational Behavior: The Management of Individual And Organizational Performance – 2.ed - Allyn and Bacon, Boston, 1994: s. 113,250-257, USA.
- Clifford, M. (1989) "An Analysis of the Relationship Between Attitudinal Commitment and Behavioral Commitment", The Sociological Quarterly, Vol:30, No:1, ss.144 151.
- Çelebi, N. İşletmelerde Yönetici Geliştirme Konferansları, Üniversite Sanayi İşbirliği Yayını, 1987: s.46
- Çelik, V. Eğitimsel liderlik. 2. Baskı, Pegem A Yayıncılık, Ankara, 2000: ss.2-1170.
- Çöl, G. İnsan Kaynakları Örgütsel Bağlılık ve Benzeri Kavramlarla ilişkisi 2004: Cilt.6.Sayı.2.a.4-11
- Cüceloğlu, D. 'Liderlik ve Yönetim İçin Etkin Kişilik,' Cumhuriyet Bilim Teknik Eki, S.320 1993: s.4.
- Daft, L.R. (Ed)., Management, Orlando: The Dryden Pres, 1991: SS. 5,6,7-15.
- Demirbilek, T. Liderlik Tipleri Açısından İşçi Sendikası Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2003: Cilt 5, Sayı 1, SS.22-35.

- Dereli, T. Organizasyonlarda Davranış, İstanbul: Yayın Dağıtım, 1976: s.221.
- Dinçer, Ömer Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Basım Yayım Dağıtım, 5. Basım, 1998: s.211-213. İstanbul.
- Dindar, A.M. “Lider, Liderlik Tarzları ve Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi; İ.T.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü, 2001.
- Doğramacı, A. Değişen Koşullar ve Liderlik, Ankara. Uluslararası Liderlik Sempozyumu Kitapçığı, 2004: SS.79.
- Dönmezer, S. (Ed)., Toplum Bilim, 11. baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 1994: SS. 163.
- Erdoğan, İ. İşletme Yönetimde Örgütsel Davranış, İşletme Fakültesi Yayını, 1996: NO: 266, İstanbul, s.32.
- Erdoğan, İ., Eğitimde değişim yönetimi. Pegem A Yayıncılık Ankara, 2002: ss. 48-50.
- Erdoğan, İ. İşletmelerde Davranış, İstanbul: İ.Ü. İ.İ.E. Yayını, 1991: s.336
- Eren, E. (Ed)., Yönetim ve Organizasyon, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 2003: SS. 3-5
- Erişim: (<http://www.sporum.gov.tr/BilgiBankasi/GSGM/teskilat.htm>) Erişim tarihi: 19 Mart 2005.
- Erişim: (<http://gsb.gov.tr/Sayfalar/35/10/TeşkilatveGörevleri>) Erişim tarihi: 01/04/2014.
- Erkal, M.E. (Ed)., Sosyoloji, 9. baskı, İstanbul: Der Yayınları, 1998: SS.30.
- Eskicioğlu, Y. Mirzeoğlu, N. Çelebi, M. Gençlik ve Spor İl Müdürlerinin Verimliliklerini Etkileyen Faktörlerin Analizi, Antalya: IO.Uluslararası Spor Bilimleri Kongresi Özet Kitabı, 2004: SS96.
- Felek, B. Spora Ait Garip Olaylar. TMOK Dergisi, 1976: 32:1.
- Ferik, F. “Öz Yeterliliğe Bağlı Olarak Personel Güçlendirme ve İş Tatmini, Örgüte Bağlılık, Personel Devri Arasındaki ilişkiler”, ACTIVE Mart-Nisan. 2002.
- Fişek, K. 100 Soruda Türkiye Spor Tarihi. İstanbul: Gerçek Yayınevi, 1985.
- Gardner, J. Leaders and Followers. Liberal Education, New York, 1987: p. 45-56.
- Genç, N. (Ed)., Yönetim ve Organizasyon, İstanbul: Seçkin Yayıncılık, 2004: SS.

Gençlik ve Spor Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname.  
3/6/2011, (<http://bimer.gsb.gov.tr/Dokuman/4.5.638.pdf>) 2011.

Gökçe Z, Spor Yöneticilerinin Liderlik Tipleri Ege Bölgesi,Celal Bayar Üniversitesi,Yüksek Lisans Tezi, 2005.

Güney, S.(Ed)., Yönetim ve Organizasyon El Kitabı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2000: SS. 155-161.

Gürçay, Cemile “İşletmelerde Örgütsel Kültürün Oluşumunda Etkili Olan Faktörler”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1994: s.79-93, İzmir.

Hickman, C. R. Mind of A Manager, Soul of A Leader. Viley Hoover , New York, 1992: p.74-76.

Hofstade, G. Culture’s consequences: International differences inworkrelated value. Thousand Oaks, CA., 1980: p. 56-60.

İmamoğlu, F. A., Yerlisu T., Spor Eğitimi Veren Yüksek Öğretim Kurumlarında Görev Yapan Yöneticilerin Yöneticilik ve Liderlik Becerilerinin Değerlendirilmesi, Ankara: Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, 2003: VDL1 :SS. 61-71.

Kabasakal, H. Ve Bodur, M., Leadership and Culture in Turkey: A Multifaceted Phenomenon. Boğaziçi University, İstanbul, Turkey, 1998: p. 88-97.

Kazmier, L.J. İşletme Yöntemi İlkeleri, Çev., Cemil Cem, Cahit Tutum vd. Ankara: TODAİE Yayını, 1979: s.307.

Ketchland, A. “The Existence of Multiple Measures of Organizational Commitment and Experience-Related Differences in a Public Accounting Setting”, Behavioral Research in Accounting, 1998: Vol:10, ss.112 115.

Keten, M. Türkiye’de Spor. Ankara: Ayyıldız Matbaası, 1974.

Kılınç, T. ‘Yöneticilik ve Önderlik’ Karizma Dergisi,1984: s.5, s.7.

Kır, K.C. “Patron ve Profesyonel Yöneticilerin Liderlik Tarzları”, Yüksek Lisans Tezi; Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı, 1995.

Konuk, M. İşletmelerde Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi Ve Önemi Konya Şeker Fabrikasında Bir Uygulama, Konya, 2006: s.71.

- Korkmaz, M. Okul yöneticilerinin kişilik özellikleri ile liderlik stilleri arasındaki ilişki. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 2006: (46):199-226.
- Landy, J. Frank, Psychology Of Work Behavior, California. USA, 1989:s.583-584.
- ‘Liderlik Kuramlarının ve Yönetici Eğitim Programlarının Yeniden Değerlemesi, ‘Karizma Dergisi, 1986: s.11, s.22.
- Lunenburg, C. Falcy ve C. Allen Ornstein, “Development of Administrative Theory. In Authors”, Educational Administration: Concepts and Practices 2.ed. 1996: s.2-23, USA.
- Meyer, J.P. ve Allen, N.J. “A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment”, Human Resources Management Review, 91(1), 1991: ss.61 89.
- Mondy, R.W. Management. Prentice Hall, New York,1995: p. 45-62.
- Oliver, N. “Rewards, Investments, Alternatives and Organizational Commitment: Empirical Evidence and Theoretical Development”, Journal of Occupational Psychology, 63(1), 1990: ss.19 31.
- Özcan K. Gönüllü Spor Kuruluşlarının Örgütlenme Sorunları ve Türk Spora Katkıları Açısından Değerlendirilmeleri. 1996-1999 İnönü Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans ve Doktora Tez Özetleri, Malatya, 2000: 87.
- Özgen, H., A. Öztürk ve A.Yalçın, Temel İşletmecilik Bilgisi, 2. Baskı, NobelKitapevi,2005: s. 183, Adana.
- Öncü A. Örgüt Sosyolojisi. 2.Baskı, Ankara: Turhan Kitapevi, 1982.
- Reichers, E. Albert ve Benjamin Schneider, Climate and Culture: An Evolution of Constructs. In B. Schneider (Ed) Organizational Climate and Culture, San Francisco: Jossey-Bass.,1990: s.5-39. USA.
- Sabuncuoğlu, z., Tüz, M., Örgütsel psikoloji. Ezgi Kitapevi Yayınları, Bursa 1996: ss.181-189.
- Sığırı, Ü. ve Basım, N., İş Görenlerin İş Doyumu ile Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma. Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 2006: Sayı:12, ss:131-154.
- Sümbüloğlu, K. Sümbüloğlu, V. ‘Biyostatistik’, Özdemir Yayınları, Ankara, 1994.
- Swith, E. Ve Smiths F. Organizasyonel Kültür ve Liderlik. Doubleday, New York, 1994: ss. 49- 72.

- Şahin, A. Temizel, H. ve Örselli E. Bankacılık sektöründe çalışan yöneticilerin kendi liderlik tarzlarını algılayış biçimleri ile çalışanların yöneticilerinin liderlik tarzlarını algılayış biçimlerine yönelik uygulamalı bir çalışma, 2005: s.659, <http://www.iibf.ogu.edu.tr>, (06.09.2005).
- Şişman, Mehmet, Örgüt Kültürü, Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları, 1994: s. 302, Eskişehir.
- Toprakçı, E. Sınıf örgütünün yönetimi. 1.Baskı, Ütopya Yayınevi, Ankara, 2002: ss.15-276.
- Tekin, A., Zorba E., Spor ve Rekreasyon Organizasyonlarında Etkili Liderlik, Erzurum: Atatürk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, 2001: Cilt.1, Sayı.2-3-4, SS.30.
- Terekli, S.(Ed)., 1. Profesyonel Futbol Liginde Yer Alan Kulüplerin Yönetim Politikalarının Sporcu Güdülenmesi Üzerine Etkisi, Eskişehir: TC. Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1999: SS.39-46.
- Wasti, A.S. 2000; Meyer ve Allen'in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi. 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi. Erciyes Üniversitesi, 22-24 Mayıs 2003.
- www.workforce.com(2004), Human Resources Articles, USA.
- Yaman, M., "Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Örgütünün Yönetimsel İklimi". Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Doktora Tezi, Ankara, 1996.
- Yetim, A., Şenel Ö., Türkiye'de Spor Yöneticisi Yetiştirme Faaliyetlerinin Görünümü, Ankara: Milli Eğitim Dergisi, 2001: Sayı. 150.
- 3530 Sayılı BTGM Kanunu 1938.



## 7. EKLER

### Ek 1. KİŞİSEL BİLGİ FORMU

**Yönerge:** Spor yöneticilerinin liderlik özellikleri ile ilgili bir araştırma yapmaktayım Bu araştırmada elde edilecek bilginin sağlıklı ve geçerli olabilmesi, yanıtlarınızı **İÇTENLİKLE** ve **SAMİMİYETLE** vermenize bağlıdır. Tüm veriler bilimsel katkı sağlamak amacıyla kullanılacaktır. Araştırmanın sağlığı açısından isminizi yazmamanız, soruların doğru ya da yanlış cevaplarının olmadığını hatırlamanız bizim için önemlidir.

Maddelere, madde hakkındaki duygunuzu en iyi ifade eden seçeneğin altındaki ayrıcaın içine **“X” işareti** koyarak cevap veriniz. Her madde için sadece bir seçeneği işaretleyiniz. Eğer cevabınızı değiştirmek isterseniz ilk işaretlediğiniz seçeneği lütfen siliniz. Teşekkür ederim.

**Yasemin KEMERİZ**

**1. Cinsiyetiniz :** ( ) Erkek ( ) Bayan

**2. 2013 yılı itibari ile Tam Yaşınızı lütfen yazınız.....**

**3. Medeni Durumunuz**

( ) Bekar ( ) Evli ( ) Boşanmış

**4. Öğrenim Durumunuz**

İlköğrenim ( ) Lise ( ) Üniversite ( ) Lisansüstü ( )

**5. Diplomanız spor alanından mı?** Evet ( ) Hayır ( )

**6. Çalıştığınız kurum türü:**

Spor kulübü ( ) Dernek ( ) Şirket ( ) Spor il/ilçe müdürlüğü ( )

Diğer.....

**7. Aylık Gelir Düzeyiniz .....TL**

**8. Kurumdaki pozisyonunuz.**

Yönetici ( ) İdareci ( ) İşletmen ( ) Diğer.....

**9. Kaç yıldır bu görevi yapıyorsunuz? ..... Yıl.**

**10. Spor yöneticiliği dışında herhangi bir iş alanında faaliyette bulunuyor musunuz?** (Cevabınız evet ise lütfen işinizi belirtiniz.

( ) Evet.....

( ) Hayır

## Ek 2. LİDERLİK GÖRÜŞ ANKETİ

Değerli katılımcı. Bu çalışma, yöneticilerin liderlik tarzın belirlemek amacıyla yapılmaktadır. Aşağıda yöneticilik ile ilgili cümleler bulunmaktadır. Her cümleyi dikkatle okuyarak cümlede belirtilen ifade yönünden size en uygun seçeneği **X** işareti ile belirtiniz. Samimi yanıtlarınız çalışma için çok değerlidir. Katkılarınızdan dolayı teşekkür ederiz.

NO	SORULAR	DAIMA	SIK SIK	ARASIRA	NADİREN	HIÇ
1	Biriminizin menfaatini, orada çalışan herhangi bir kişinin menfaatinden üstün tutarsınız					
2	Astlarınızla yaptığımız tartışmalarda, onların Fikirlerini kabul edersiniz					
3	Biriminizde çalışanların mesai dışı çalışmalarını teşvik edersiniz					
4	Kendi yeni fikirlerinizi, biriminizde denersiniz					
5	İyi yapılmayan işi - yetersiz çalışmayı- eleştirirsiniz					
6	Astlarınızdan, yapabileceklerinde n daha fazlasını istersiniz					
7	Herhangi bir konuda uzlaşmayı reddedersiniz.					

<b>8</b>	Astlarınızın, iş yeriniz kurallarına - standart rutinlerine harfiyen uymalarında ısrar edersiniz					
<b>9</b>	Astlarınızın kişisel problemlerinde onlara yardımcı olursunuz					
<b>10</b>	Yeni fikirleri kabulde, yavaş hareket edersiniz.					
<b>11</b>	İşlerin yapılma usullerindeki değişmelere direnirsiniz.					
<b>12</b>	Söylediklerinizin sorgulanmayacağı bir tarzda konuşursunuz					
<b>13</b>	Diğer birimlerin önünde olmanın önemini vurgularsınız.					
<b>14</b>	İşlerin, süresi içinde bitirilmesine önem verirsiniz.					

### Ek 3. ÖRGÜTSEL İKLİM ANKETİ

Değerli katılımcı. Bu çalışma, örgütünüzün iklimini belirlemek amacıyla yapılmaktadır. Aşağıda işinizin çeşitli yönleriyle ilgili cümleler bulunmaktadır. Her cümleyi dikkatle okuyarak cümlede belirtilen ifade yönünden ne kadar katıldığınızı **X** işareti ile belirtiniz. Samimi yanıtlarınız çalışma için çok değerlidir. Katkılarınızdan dolayı teşekkür ederiz.

NO	SORULAR	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1	Kişiler arası ilişkiler sıcak, samimi ve dostçadır					
2	Çalışanlar birbirleri ile ileri ölçüde bir birlik duygusuna sahiptir					
3	Çalışanlar arası ilişkilerde yardımlaşma, paylaşma ve iş birliği önemli bir yer tutmaktadır.					
4	Çalışanların kişisel gelişimine önem verilmektedir					
5	Çalışanlar yaratıcılık ve yenilik konusunda cesaretlendirilmektedir					
6	Çalışanlar için belirlenen hedefler ile iş yeri hedefleri arasındaki bağlantı açıktır					
7	Çalışanlar kendi işlerinin patronudurlar, kendi işleri ile ilgili planlama ve kontrol olanağına sahiptirler					

<b>8</b>	Çalışanlar için belirlenen hedefler, kişisel gelişimlerine katkıda bulunacak şekilde zorlayıcı ama aynı zamanda ulaşılabilir.					
<b>9</b>	Çalışanlardan beklenenler açık ve net olarak belirlenmiş ve çalışanlara bildirilmiştir					
<b>10</b>	Çalışanlar amirleri tarafından gerektiği şekilde desteklenmektedir					
<b>11</b>	Çalışanlar iş yeri yönetiminde kullanılan kuralları, politikaları ve prosedürleri anlamlı ve gerekli bulmaktadır.					
<b>12</b>	Çalışanların, işleri ile ilgili konularda karar alma süreçlerine katılımına imkan verilmektedir.					
<b>13</b>	Çalışanlar yaptıkları doğru işlerle fark edilmekte ve gerekli şekilde ödüllendirilmektedir					
<b>14</b>	Çalışanlar ile amirler arasında kurulan iletişim etkin, açık ve bilgilendirecek şekildedir.					
<b>15</b>	Yöneticiler çalışanların duygu ve düşüncelerini önemsemektedir.					

#### Ek 4. İŞ TATMİNİ ÖLÇEĞİ

Değerli katılımcı. Bu çalışma, çalışanların iş doyumlarını belirlemek amacıyla yapılmaktadır. Aşağıda işinizin çeşitli yönleriyle ilgili cümleler bulunmaktadır. Her cümleyi dikkatle okuyarak cümlede belirtilen ifade yönünden işinizden **ne kadar hoşnut** olduğunuzu **X** işareti ile belirtiniz. Samimi yanıtlarınız çalışma için çok değerlidir. Katkılarınızdan dolayı teşekkür ederiz.

İFADELER	Hiç hoşnut değilim	Hoşnut değilim	Kararsızım	Hoşnutum	Çok hoşnutum
1. Beni her zaman meşgul etmesi yönünden işimden.....					
2. Tek başıma çalışma imkânım olması yönünden işimden.....					
3. Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansımın olması yönünden işimden.....					
4. Toplumda saygın bir kişi olma şansını yaratması yönünden işimden.....					
5. Amirimin karar vermedeki yeteneği yönünden işimden.....					
6. Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı yönünden işimden.....					
7. Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması bakımından işimden.....					
8. Bana sabit bir iş olanağı sağlaması yönünden işimden.....					
9. Başkaları için bir şeyler yapabilme					

olanağına sahip olmam yönünden işimden.....					
<b>10.</b> Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam yönünden işimden.....					
<b>11.</b> Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması yönünden işimden....					
<b>12.</b> İş ile ilgili alınan kararların uygulamaya konması yönünden işimden.....					
<b>13.</b> Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret yönünden işimden.....					
<b>14.</b> İş içerisinde terfi olanağımın olması yönünden işimden.....					
<b>15.</b> Kendi kararlarımı uygulama serbestliği bana vermesi yönünden işimden.....					
<b>16.</b> İşimi yaparken kendi yeteneklerimi kullanabilme şansını bana sağlaması yönünden işimden...					
<b>17.</b> Çalışma şartları bakımından işimden.....					
<b>18.</b> Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşmaları bakımından işimden.....					
<b>19.</b> Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem yönünden işimden.....					
<b>20.</b> Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı yönünden işimden.....					



## Ek 5. Örgütsel Bağlılık Anketi

Değerli katılımcı. Bu çalışma, çalışanların örgütsel bağlılığını belirlemek amacıyla yapılmaktadır. Aşağıda işinizin çeşitli yönleriyle ilgili cümleler bulunmaktadır. Her cümleyi dikkatle okuyarak cümlede belirtilen ifade yönünden işinizden ne kadar katıldığınızı **X** işareti ile belirtiniz. Samimi yanıtlarınız çalışma için çok değerlidir. Katkılarınızdan dolayı teşekkür ederiz.

NO	Sorular	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Görüşüm Yok	Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
1	Kariyerimin geri kalan kısmını bu örgütte geçirmek beni mutlu eder					
2	Bu örgütün problemlerini gerçekten kendi problemlerim gibi hissederim					
3	Bu örgütün benim için özel bir anlamı vardır.					
4	Şu anda , bu örgütte kalmak benim için bir istekten çok bir gerekliliktir					
5	Şu anda ,istesem bile bu örgütten ayrılmam benim için çok zordur.					
6	Simdi isimden ayrılmak istediğime karar verirsem, hayatımda pek çok şey alt üst olurdu					

7	Bu örgütten ayrılmayı göze alamayacak kadar az alternatifim olduğunu hissediyorum					
8	Eğer bu örgüte kendimden bu kadar çok şey katmamış olsaydım, başka bir yerde çalışmayı göz önünde bulundurabilirdim.					
9	Bu örgütten ayrılmanın olumsuz sonuçlarından birisi de mümkün alternatiflerin azlığıdır					
10	Örgütime çok şey borçluyum					
11	Menfaatime olsa bile, örgütüm den ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum					
12	Örgütümden şimdi ayrılırsam, kendimi suçlu hissederim					
13	Bu örgüt benim bağlılığımı hak ediyor.					
14	Örgütümden hemen ayrılmazdım çünkü burada çalışanlara karşı sorumluluğum var.					
15	Şimdiki yöneticilerimle birlikte çalışma zorunluluğu hissetmiyorum.					
16	Bu örgüte kendimi “duygusal olarak bağlı” hissetmiyorum.					

<b>17</b>	Örgütümde kendimi “ailenin parçası” gibi hissetmiyorum.					
<b>18</b>	Örgütüme güçlü bir ait olma hissi beslemiyorum.					

## Ek 6. Özgeçmiş

### Kişisel Bilgiler

<b>Adı</b>	<b>YASEMİN</b>	<b>Soyadı</b>	<b>KEMERİZ</b>
<b>Doğum yeri</b>	BURSA	<b>Doğum Tarihi</b>	28.09.1986
<b>Uyruğu</b>	T.C.	<b>TC Kimlik No</b>	20317649204
<b>E-mail</b>	yaseminkemeriz@hotmail.com	<b>Tel</b>	506 399 65 90

### Eğitim Düzeyi

	<b>Mezun Olduğu Kurumun Adı</b>	<b>Mezuniyet Yılı</b>
<b>Doktora / Uzmanlık</b>		
<b>Yüksek Lisans</b>	Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi / Sağlık Bilimleri Enstitüsü	2014
<b>Lisans</b>	Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi / Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği	2011
<b>Lise</b>	Çelebi Mehmet Lisesi	2004

### Uluslararası konferans kongre ve Yayınlar:

- 1.International Congress On Sports Economics And Magnement (October 13-15, 2011 in İzmir, Turkey) Poster Sunum.
- International Journal of Business & Management Tomorrow (Investigation The Leadership Style of Sport Managers)

### Sertifikalar:

- Uluslararası Plates Eğitmenliği
- Tenis Antrenörlüğü
- Masa Tenisi Antrenörlüğü
- Bocce Antrenörlüğü
- TSSF Can Kurtaran (Bronz Düzeyde)

- Uluslararası Sherborne Gelişimsel Hareket Eğitimi (Engelli Bireylerle Çalışma) Sertifikası
- Yüzme Hakemliği (Ulusal Düzeyde)
- Türk Halk Oyunları (Her Yöre İçin Ayrı / 168 saatlik) programı sertifikası (Halk Eğitim)

### **Ödüller:**

- Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksek Okulu 2011 Okul Birincisi, Yüksek Okullar Üçüncüsü.
- Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü 2011-2012 Eğitim- Öğretim Yılı Bahar Dönemi Beden Eğitimi/ Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Bölümünde Yüksek Lisansını Yapmaya Birincilikle Hak Kazandı.
- Makedonya 17. International Spring Jolly Festival (17. Uluslar arası Hıdırellez Bahar Şenlikleri Festivali) 10- 12 Mayıs 2008, Şükran Belgesi.
- Arnavutluk Vlore Festivali ( Türk Halk Oyunlarının Tanıtılması ve icrası) 29 temmuz- 03 Ağustos 2008, Teşekkür Belgesi.
- Atletizmde Üniversite adına katılan ‘Cumhuriyet Koşusu’ 1500mt’ de birincilik, 2007