

**T.C.**  
**MARDİN ARTUKLU ÜNİVERSİTESİ**  
**LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**  
**BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ANABİLİM DALI**

**Yüksek Lisans Tezi**

**GENÇLİK MERKEZİ MÜDÜRLERİNİN LİDERLİK**  
**TARZLARI İLE GENÇLİK LİDERLERİNİN İŞ**  
**TATMİNLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN**  
**İNCELENMESİ**

**Adem ÖZGEÇ**

**Tez Danışmanı**

**Doç. Dr. M. Enes İŞIKGÖZ**

**Mardin-2021**

## ETİK BEYAN

Mardin Artuklu Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;

- Tez içindeki bütün bilgileri etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tez çalışmasının hazırlık, bilgi, belge, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu olmak üzere tüm aşamalarda bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun davrandığımı,
- Tez çalışmasında kullanılan tüm eserlere eksiksiz atıf yaptığımı ve kullanılan tüm eserlere kaynaklar/kaynakçada yer verdiğimi,
- Tez çalışmasının özgün olduğunu,
- Tez çalışmasının Mardin Artuklu Üniversitesi tarafından kullanılan “bilimsel intihal tespit programı” ile tarandığımı ve hiçbir şekilde “intihal içermediğimi” beyan eder, aksinin ortaya çıkması durumunda her türlü yasal sonucu kabullendiğimi bildiririm.

**Adem ÖZGEÇ**

**Tarih: 04/11/2021**

## ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

### Gençlik Merkezi Müdürlerinin Liderlik Tarzları İle Gençlik Liderlerinin İş Tatminleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Adem ÖZGEÇ

Mardin Artuklu Üniversitesi

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı

2021: 77 Sayfa

Bu araştırmanın temel amacı, Gençlik ve Spor Bakanlığına bağlı Gençlik Merkezlerinde görev yapan Gençlik Merkezi Müdürlerinin liderlik tarzları ile Gençlik Liderlerinin iş tatminleri arasındaki ilişkiyi incelemektir. Ayrıca Liderlik stillerinin çalışanların iş tatminini etkileyip etkilemediğini araştırmak ve eğer etkiliyorsa ne ölçüde etkilediğini inceleyerek, karşılaşılan sorunlar hakkında çözüm önerilerinde bulunmaktadır. Bu amaç doğrultusunda; araştırmada yöneticilik ve liderlik kavramları, liderlik tanımları, liderlik ile ilgili yaklaşımlar, İş tatmini ve liderlik tarzlarından bahsedilmiştir. Araştırmanın evrenini 2021 yılı itibarıyla Gençlik ve Spor Bakanlığı'na bağlı Gençlik Merkezlerinde görev yapan 1294 Gençlik Lideri oluşturmaktadır. Araştırmaya 279 gençlik lideri katılmış, bu liderlerden 5'inin çevrimiçi anketi hatalı doldurduğu tespit edilmiştir. Bu kapsamda araştırmanın örneklemi 274 gençlik lideri oluşturmuştur. Bu araştırmada Betimsel türde ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmada verileri toplamak için Weiss, David, England ve Lofquist (1967) tarafından iş doyumunu ölçmek amacıyla geliştirilen ve 20 sorudan oluşan Minnesota İş Doyum Ölçeği ve Gençlik Merkezi Müdürlerinin liderlik Tarzlarını ve niteliklerini belirlemeye yönelik, Bass ve Avelio (1985) tarafından geliştirilen Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği kullanılmıştır.

Araştırma sonucunda; Gençlik liderlerinin, gençlik merkezi müdürlerinin liderlik tarzlarına ilişkin görüş ortalamalarının “Dönüşümcü Liderlik” alt boyutunda (40,69±18,78), “Etkileşimci Liderlik” alt boyutunda (12,83±4,24) ve son olarak “Serbestlik Tanıyan Liderlik” alt boyutunda (8,44±4,38) olarak gerçekleştiği görülmektedir. İş doyumunu ölçeğine ilişkin değerler incelendiğinde, “İçsel Doyum” alt boyutunda (42,73±10,17), “Dışsal Doyum” alt boyutunda (22,84±7,34) ve “Genel Doyum” (65,57±16,55) olduğu görülmektedir. Gençlik Liderlerinin, liderlik stilleri ölçeğine ilişkin değişkenleri incelendiğinde yaş, cinsiyet, medeni durum değişkenlerinde istatistiksel olarak anlamlı farklılık olmadığı görülürken, eğitim düzeyi bakımından bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Araştırmada katılımcıların, demografik özellikleri açısından iş tatmin düzeyleri incelendiğinde ise, yaş, cinsiyet, medeni durum değişkenlerinde istatistiksel olarak anlamlı farklılık olmadığı görülürken, eğitim düzeyi bakımından bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir ifade ile kadın veya erkek, evli ya da bekâr, farklı yaşlarda çalışanlar işlerinden benzer düzeyde tatmin sağlamaktadırlar. Eğitim düzeyinde farklılık olması içsel doyumda lisansüstü eğitim düzeyine sahip bireylerin puan ortalamalarının lisans eğitim düzeyine sahip bireylere göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Dışsal doyum ve genel doyumdaki farklılıklar incelendiğinde, lisansüstü eğitim düzeyine sahip bireylerin puan ortalamalarının lisans ve ön lisans eğitim düzeyine sahip bireylere göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Liderlik Tarzları, İş Tatmini, Gençlik Merkezi Müdürü, Gençlik Lideri

## **ABSTRACT**

Master's Thesis

### **With The Leadership Styles Of The Youth Center Directors Between Youth Leaders' Job Satisfaction Examination Of The Relationship**

Adem ÖZGEÇ

Mardin Artuklu University

Postgraduate Education Institute

Physical Education and Sports Department

2021: 77 Page

The main purpose of this research is to examine the relationship between the leadership styles of Youth Center Managers working in Youth Centers affiliated to the Ministry of Youth and Sports and the job satisfaction of Youth Leaders. In addition, it is to investigate whether the leadership styles affect the job satisfaction of the employees, and if so, to examine to what extent it does and to suggest solutions about the problems encountered. In accordance with this purpose; In the research, the concepts of management and leadership, definitions of leadership, approaches to leadership, job satisfaction and leadership styles are mentioned. The universe of the research consists of 1294 Youth Leaders working in Youth Centers affiliated to the Ministry of Youth and Sports as of 2021. 279 youth leaders participated in the research, and it was determined that 5 of these leaders filled the online questionnaire incorrectly. In this context, the sample of the research consisted of 274 youth leaders. In this study, a descriptive relational survey model was used. The Minnesota Job Satisfaction Scale, which consists of 20 questions and was developed by Weiss, David, England, and Lofquist (1967) to measure job satisfaction, was developed by Bass and Avelio (1985) to determine the leadership styles and qualities of Youth Center Managers. scale is used. As a result of the research; Youth leaders' and youth center managers' leadership styles were averaged in the "Transformational Leadership" sub-dimension ( $40.69 \pm 18.78$ ), "Interactive Leadership" sub-dimension ( $12.83 \pm 4.24$ ) and finally in the "Leadership Allowing Freedom" sub-dimension. sub-dimension ( $8.44 \pm 4.38$ ). When the values related to the job satisfaction scale were examined, it was found that the "Internal Satisfaction" sub-dimension ( $42.73 \pm 10.17$ ), the "External Satisfaction" sub-dimension ( $22.84 \pm 7.34$ ) and the "General Satisfaction" ( $65.57 \pm 16, 55$ ) appears to be. When the variables of the Youth Leaders' leadership styles scale were examined, it was observed that there was no statistically significant difference in the variables of age, gender, marital status, but there was a difference in terms of education level. When the job satisfaction levels of the participants in the study were examined in terms of demographic characteristics, it was found that there was no statistically significant difference in age, gender, marital status variables, but there was a difference in terms of education level. In other words, women or men, married or single, employees of different ages provide a similar level of satisfaction with their jobs. It is seen that the mean score of individuals with graduate education level is higher than individuals with undergraduate education level in terms of internal satisfaction, as there is a difference in education level. When the differences in external satisfaction and general satisfaction are examined, it is seen that the average score of individuals with graduate education level is higher than individuals with undergraduate and associate degree education.

**Key Words:** Leadership Styles, Job Satisfaction, Youth Leadership, Youth Center Manager

## ÖN SÖZ

Gençlik ve Spor Bakanlığına bağlı Gençlik Merkezlerinde görev yapan Gençlik Merkezi Müdürlerinin liderlik tarzları ile Gençlik Liderlerinin iş tatminleri arasındaki ilişkiyi incelediğim bu araştırmada, değerli bilgi ve deneyimlerinden yararlandığım, her konuda bilgi ve desteğini almaktan çekinmediğim, araştırmanın planlanmasından yazılmasına kadar tüm aşamalarında sabırla, kıymetli zamanını ve yardımlarını esirgemeyen, tezimi bitirmeme teşvik eden, aynı titizlikte beni yönlendiren değerli danışman hocam Doç. Dr. M. Enes IŞIKGÖZ' e teşekkürlerimi sunarım.

Değerli Hocam Sayın Doç. Dr. Hacı Murat ŞAHİN, Doç. Dr. Serdar Geri ve Uzun yıllar her anımda yanımda olan gerek maddi gerekse manevi anlamda desteklerini üzerimden esirgemeyen çok değerli kardeşim Dr. Öğr. Üyesi Erhan ŞAHİN'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca Tez çalışmam süresi boyunca bana sabırla katlanan ve her aşamada beni motive eden değerli eşim Nurcan ÖZGEÇ'e, ailem ve çocuklarıma çok teşekkür ederim.

## İÇİNDEKİLER

<b>ETİK BEYAN</b> .....	<b>i</b>
<b>ÖN SÖZ</b> .....	<b>ii</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>iii</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>iv</b>
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	<b>v</b>
<b>TABLolar DİZİNİ</b> .....	<b>vi</b>
<b>1. GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>2. LİTERATÜR ARAŞTIRMASI</b> .....	<b>4</b>
2.1. Liderlik Kavramı ve Özellikleri .....	4
2.2. Lider ve Yönetici Kavramları .....	4
2.3. Liderlik Teorileri .....	5
2.3.1. Özellik Teorileri .....	5
2.3.2. Davranışsal Liderlik Teorileri .....	6
2.3.3. Ohio State Liderlik Çalışmaları .....	7
2.3.4 Michigan Üniversitesi Çalışmaları.....	8
2.3.5. Likert'in Sistem 4 Modeli .....	9
2.3.6. Mc Gregor'un X ve Y Kuramı .....	10
2.3.7. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi Modeli .....	11
2.3.8. Durumsal Liderlik Teorileri .....	12
2.3.9. Durumsal Lider Etkililiği Kuramı .....	13
2.3.10. Vroom-Yetton Normatif Liderlik Kuramı .....	14
2.3.11. Yol-Amaç Kuramı .....	14
2.3.12. Yaşam Eğrisi Kuramı .....	15
2.4. Liderlik Tarzları .....	16
2.4.1. Etkileşimci Liderlik .....	16
2.4.2. Dönüştürücü Liderlik .....	17
2.4.3. Kültürel Liderlik .....	18
2.4.4. Otokratik Lider.....	17

2.4.5. Demokratik/Katılımcı Liderlik .....	18
2.4.6. Serbestlik Taniyan Lider .....	19
2.4.7. Öğretimsel Lider .....	19
2.4.7. Süper Liderlik .....	19
2.4.9. Etik Liderlik .....	20
2.4.10. Karizmatik Liderlik .....	20
2.4.11. Vizyoner Liderlik .....	20
2.5. Gençlik Liderliği .....	21
2.5.1. Gençlik Liderlerinin Görevleri ile Çalışma Usul ve Esasları.....	21
<b>2.6. İŞ TATMİNİ .....</b>	<b>23</b>
2.6.1. İş Tatmini Kavramı .....	23
2.6.2. Tarihsel Bakış Açısı İle İş Tatmini .....	23
2.6.3. İş Tatminini Etkileyen Faktörler .....	25
2.6.3.1. İş Tatminini Etkileyen Bireysel Faktörler .....	25
2.6.3.1.1. Yaş .....	25
2.6.3.1.2. Cinsiyet .....	26
2.6.3.1.3. Medeni Durum .....	26
2.6.3.1.4. Eğitim Düzeyi .....	27
2.6.3.1.5. İş deneyimi .....	27
2.6.3.1.6. Kişilik .....	27
2.6.3.1.7. Değerler .....	28
2.6.3.1.8. Bilişsel özellikler .....	28
2.6.3.1.9. Beklenti .....	28
2.6.3.2. İş Tatminini Etkileyen Örgütsel Faktörler .....	29
2.6.3.2.1. İşin Niteliği ve Zorluk Derecesi.....	29
2.6.3.2.2. İş Arkadaşları .....	29
2.6.3.2.3. Adil Etkileşim .....	30
2.6.3.2.4. Örgütsel Siyasetler ve Yönetim Tarzı.....	30
2.6.3.2.5. Çalışma Koşulları .....	31
2.6.3.2.6. Ücret .....	31
2.6.4. İş Tatmininin Önemi .....	31
2.6.5. İş Tatminine Ulaşmanın Sonuçları .....	32
2.6.6. İş Tatmini ve Liderlik Arasındaki İlişki .....	33
2.6.7. Gençlik Merkezleri .....	33

<b>3. MATERYAL ve METOT</b> .....	35
3.1. Araştırmanın Modeli .....	35
3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi .....	35
3.3. Veri Toplama Aracı .....	35
3.4. Verilerin Analizi .....	35
<b>4. ARAŞTIRMA BULGULARI ve TARTIŞMA</b> .....	40
4.1. Bulgular.....	47
4.2. Tartışma .....	51
<b>5. SONUÇ ve ÖNERİLER</b> .....	47
<b>KAYNAKLAR</b> .....	52
<b>EKLER</b> .....	63
Ek-1. Güncel Gençlik Merkezi ve Gençlik Lideri Sayıları.....	64
Ek-2. Etik Kurul Kararı.....	65
Ek-3. Veri Toplama Aracı .....	66
<b>ÖZGEÇMİŞ</b> .....	68

## TABLULAR DİZİNİ

<b>Tablo 4.1.</b> Araştırma Kapsamında Kullanılan Envanterlere İlişkin Ortalama, Standart Sapma, Çarpıklık ve Basıklık Değerleri.....	43
<b>Tablo 4.2.</b> Cinsiyet Değişkenine Göre Liderlik Stilleri Ölçeğine İlişkin T-Testi Sonuçları.....	44
<b>Tablo 4.3.</b> Medeni Durum Değişkenine Göre Liderlik Stilleri Ölçeğine İlişkin T-Testi Sonuçları.....	44
<b>Tablo 4.4.</b> Yaş Değişkenine Göre Liderlik Stilleri Ölçeğine İlişkin One-Way Anova Sonuçları .....	45
<b>Tablo 4.5.</b> Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Liderlik Stilleri Ölçeğine İlişkin One-Way Anova Sonuçları .....	45
<b>Tablo 4.6.</b> Cinsiyet Değişkenine Göre İş Doyumu Ölçeğine İlişkin T-Testi Sonuçları.....	46
<b>Tablo 4.7.</b> Medeni Durum Değişkenine Göre İş Doyumu Ölçeğine İlişkin T-Testi Sonuçları .....	47
<b>Tablo 4.8.</b> Yaş Değişkenine Göre İş Doyumu Ölçeğine İlişkin One-Way Anova Sonuçları .....	47
<b>Tablo 4.9.</b> Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre İş Doyumu Ölçeğine İlişkin One-Way Anova Sonuçları.....	48
<b>Tablo 4.10.</b> Liderlik Stilleri ve İş Doyumu Arasındaki İlişkiye Yönelik Pearson Korelasyon Analiz Sonuçları.....	49
<b>Tablo 4.11.</b> İş Doyumunun Liderlik Stilleri Tarafından Yordanmasına İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analiz Sonuçları.....	49

## 1. GİRİŞ

Lider, örgütte çalışanları motive ederek örgütsel verimliliği artıran (Önen ve Kanayran, 2015), başkalarına kılavuzluk eden, rehberlik eden ve onların davranış ve tutumlarını etkileyendir (Karaküçük ve Yetim, 1996). Liderlik ise belirli bir amaç etrafında insan gruplarını bir araya getirme, bu amaçlara ulaşmak için onları harekete geçirme, bilgi ve becerileri bütünleştirme veya başkalarının eylemlerini yönlendirme ve etkileme süreci olarak tanımlanır (Avcı ve Topaloğlu, 2009).

İş tatmini, çalışanın işten memnuniyeti ve işe karşı olumlu duygusal tepkisi olarak tanımlanır. (Akıncı, 2002). İş tatminin üç önemli yönü bulunur (Luthans, 1995).

1. İş tatmini, iş yaşamına duygusal cevaptır. Bu nedenle gözle görülmeyebilir, bu sadece ifade edilir.

2. Genel olarak iş tatmini, sonuçların beklentileri karşılama derecesi ile ifade edilebilir.

3. İş tatmini birçok ilgili tutumu içerir. Bunlar genellikle iş unvanları, maaşlar, terfi fırsatları, yönetim stilleri, meslektaşlar vb.

Benzer şekilde çalışanların işlerinden duydukları tatmin veya tatminsizlik düzeyleri de liderlik tarzlarına bağlı olarak ortaya çıkabilmektedir (Rad ve Yarmohammadian, 2006). Örneğin, Hsu ve Mujtaba (2007), dönüştürücü liderle çalışmanın iş tatmini ile pozitif ilişkisi olduğunu bulmuşlardır.

Çalışanların motivasyonunu artırmada farklı faktörler söz konusu olmakla birlikte, liderlik tarzlarının motivasyona etkisi çeşitli çalışmalarda ortaya konulan bir etmen olarak karşımıza çıkmaktadır (House ve Mitchell, 1974). Yapılan bu araştırmalarda liderlik tarzlarının motivasyon ile olan ilişkisinin farklı örneklerde ele alındığı görülmektedir (Mason, 1998).

### *Araştırmanın Amacı*

Bu araştırmanın temel amacı, Gençlik ve Spor Bakanlığına bağlı Gençlik Merkezlerinde görev yapan Gençlik Merkezi Müdürlerinin liderlik tarzları ile Gençlik Liderlerinin iş tatminleri arasındaki ilişkiyi incelemektir. Ayrıca Liderlik

stilllerinin çalışanların iş tatminini etkileyip etkilemediğini araştırmak ve eğer etkiliyorsa ne ölçüde etkilediğini inceleyerek, karşılaşılan sorunlar hakkında çözüm önerilerinde bulunmaktır. Bu amaç doğrultusunda; araştırmada yöneticilik ve liderlik kavramları, liderlik tanımları, liderlik ile ilgili yaklaşımlar, İş tatmini ve liderlik tarzlarından bahsedilmiştir.

### *Araştırmanın Önemi*

Bir organizasyonun büyümesi ve etkinliği, yöneticilerin izlediği liderlik davranışı ve yönetim yaklaşımları ile doğrudan ilişkilidir. Etkili yöneticiler, modern bir liderlik tarzını benimseyerek çalışanlarını motive eder, destekler, sorunları çözer ve onlara değer verir. Bununla bağlantılı olarak örgüt üyelerinin ihtiyaçlarına saygı duyan ve empati kuran bir liderlik tarzı, üyelerin hem iç hem de dış motivasyon düzeylerini pozitif yönde etki sağlar. Hırslı üyeleri olan kuruluşlar, amaçlarına ve hedeflerine çok daha kolay ulaşır. Tam tersi durumda, çalışanların lidere olan güvenleri kesintiye uğrar ve iş tatmini sekteye uğrar (Tabak, 2005).

Gençlik Merkezlerinde aktif olarak sahada alışan Gençlik Liderlerinin, iř tatmini ve motivasyonu açısından Liderlik tarzlarının önemi çoktur. Yönetici ve çalışan etkileşimini artırarak, aralarındaki performans ilişkisini ölçerek iř yeri içi iletişime pozitif etki edeceği ve benzer araştırmalar için liderlik türlerinin çalışan performansına etkisini ölçmede bilgi kaynağı olması dūřünölmektedir. Ayrıca Gençlik Merkezi Müdürlerinin mevcut liderlik tarzının çalışan performansı ile ilişkisinin saptanması açısından bu araştırma önem arz etmektedir.

### *Araştırmanın Varsayımları*

Araştırmanın örneklemini oluşturan Gençlik Liderlerinin kendilerine uygulanan anketi samimi olarak doldurduğu ve kendi dūřüncelerini yansıttığı varsayılmaktadır.

Araştırmanın verilerini elde etmek için üzerinde çalışılan örneklem, evreni temsil ettiği varsayılmaktadır.

### *Sınırlılıklar*

1. Araştırma, Gençlik ve Spor Bakanlığına bağlı Gençlik Merkezlerinde görev yapan Gençlik Liderleriyle sınırlıdır.
2. Bu araştırma veri toplama aracında yer alan cevaplarla sınırlı olacaktır.
3. Tüm dünyayı etkisi altına Covid-19 virüsü nedeniyle örnekleme ulaşmakta güçlük çekilmiştir.



## 2. LİTERATÜR ARAŞTIRMASI

### 2.1. Liderlik Kavramı ve Özellikleri

Lider kelimesi İngilizce ifade edilecek olursa “leadership” fiil olarak “lead”, rehberlik etmek, yol göstermek, öncü olmak, anlamlarına gelir. “Leader” ise; rehber, önder, lider, reis, baş, anlamlarında kullanılır. Türkçede bu kelimenin karşıladığı anlam “önderlik”, “yeterlik”, “yönderlik” kelimeleri önerilmişse de “liderlik” kelimesi 19. Yüzyılın ilk yarısından sonra daha yaygın olarak kullanılmaya başlamaktadır (Şişman, 2002). Arslan (2004) liderin kriterlerini şöyle ifade etmektedir:

- a) Güçlü bir hafızaya sahip olmalı,
- b) Diksiyonu düzgün olmalı,
- c) Öğrenirken ve yeni bilgiler alırken eğlenmeli, tat almalı,
- d) Dürüstlüğü kendisine çizgi edinmeli,
- e) Kontrol mekanizması olması gerekli,
- f) Ahlaki değerlere önem vermeli,
- g) Hakkaniyetli olmalı,
- h) Sabırlı olmalı,

i) Gerekli gördüğü konularda planlanmalı, tanımlanmalı, istenilmeli ve tanımlanmalıdır.

### 2.2. Lider ve Yönetici Kavramları

Yönetici, organizasyonel hedeflere ulaşmak için bir organizasyonun yapısını ve prosedürlerini kullanan kişidir. Lider, etkileme gücünü elinde bulunduran kişidir. Yönetici etkileyciliğini kaybetmişse sade bir idareci olarak tanımlanır. Lider özelliklerini kendinde bulunduran yönetici ise çalışanların hedefleri ile örgütün hedeflerini birlikte harekete geçirebilir (Korkut, 1992).

Her yönetici liderlik özelliğine sahip olamayacağı gibi, yöneticilik rolü bulunmayan liderler de olabilmektedir. Eğer yönetici, izleyicilerine erkini benimsetmiş ve izleyicileri de gönüllü olarak kendinden istenileni yapıyorsa yönetici artık aynı zamanda bir lider olarak tanımlanmaktadır (Koçel, 1999).

## 2.3. Liderlik Teorileri

### 2.3.1. Özellik Teorileri

Özellik teorisi, liderlerin kişisel özelliklerine öncelik vermektedir. Bu teori, sosyallik, entelektüellik ve duygusallık gibi liderlerin kişisel ve fiziksel özelliklerini açıklar. Özellik teorisi liderlik için geliştirilen ilk teoridir. Bu, "Büyük Adam" teorisinin devamıdır ve liderin özelliklerini belirlemeye odaklanır. "Büyük adam" teorisine göre, insanlar lider olmazlar, lider olarak doğarlar.

Bu yaklaşımda, bir insanın grup tarafından lider olarak benimsenmesi ve onlara liderlik etmelerinin sağlanmasının temel nedenlerinden biri, kişinin özellikleridir. Diğer insanlardan özelliklerinden farklı olan bir kişi liderliğini bu niteliklere borçludur. Bu yaklaşımın temeli, başarılı ve başarısız liderlerin özelliklerini belirlemektir. Araştırma genellikle aşağıdaki özellikleri vurgulamaktadır (Kreitner ve Kinicki, 2008)

- a) Yaş, boy, çekicilik, ırk, cinsiyet gibi fiziksel özellikler,
- b) Güzel konuşma, güven verme, kararlılık, iş başarma becerisi, açık sözlülük, doğruluk, samimiyet gibi kişisel özellikler.

Bu, liderliğe dayalı olarak geliştirilen ilk teoridir. Bu yaklaşımda, lider olmanın koşulu insanların doğuştan gelen birtakım özelliklere sahip olması gerekir. Bireyin kişisel kriterleri bu teoride ön sıradadır. Özellikler teorisine göre zeka, cesaret, özgüven, cesaret, duygusal benlik, sosyal benlik, girişimcilik vb. kişilik özellikleri, insanların lider olarak kabul edilmesinde önemli bir faktör olarak kabul edilmektedir. "Doğuştan lider" terimi bu teoride yer alır, çünkü yukarıda belirtilen özelliklerin daha sonra değil, insan karakteriyle birlikte var olduğuna inanılır. (Kolamaz, 2007).

Özkalp ve Kirel'e (2013) göre; araştırma sonuçları genel olarak liderliğin özelliklerinin zeki, kendine güvenen, sinerjik, dinamik durumlarda pasif davranmayan, bilgi ve yönetim becerilerini iyi kullanan insanlar olduğunu göstermektedir. Bu özelliklerden çok daha fazlası liderler için eklenebilir ancak araştırmaların kendi içlerinde bazen çelişkiler gösterdikleri görülebilir.

Örneğin, bazı araştırmacılar boyu uzun olan bir liderin başka liderlerden daha dinamik olacağını savunurken, diğerleri de bu durumun tam tersini savunuyor. Bazı yazarlar ayrıca liderlik özelliklerinin vücut şekillerine, kişiliklerine ve astrolojilerine bağlı olduğuna inanırlar. Özellikler teorisi sadece birçok araştırmacı tarafından eleştirilmekle kalmaz, aynı zamanda etkili liderlerin özelliklerini tanımlaması açısından da popülerdir. 1950'lerden sonra başlayan araştırmalar, etkili liderlerin aynı özellikleri paylaşmadığını ve grup liderlerinden daha iyi özelliklere sahip bireylerin lider olamayabileceğini göstermektedir. Bu durum araştırmacılara liderlik sürecinde sadece liderliğin değişkenlerine değil aynı zamanda farklı değişkenlere bakma ihtiyacı olduğunu hatırlatmaktadır (Tabak, 2005).

### **2.3.2. Davranışsal Liderlik Teorileri**

Davranış, liderin etkinliğini belirleyen önemli faktörlerden biridir. Davranış teorisi, liderlerin özelliklerine değil davranışlarına odaklanır. Geçmişte liderlik davranış teorileri liderlerin davranışlarına odaklanmıştır. Davranış paradigması, liderlik davranışının tüm yönlerine odaklanır ve liderliğin bir lider olarak yetiştirilebileceğini vurgular (Riaz ve Haider, 2010).

Davranışsal liderlik yöntemleri, liderlerin benzersiz davranışlara sahip olduğuna ve buna uygun eylemleri gerçekleştirenlerin liderlik özellikleri göstermeye başladığına inanır. Bu yaklaşıma dayanarak liderlik, davranış ve sonuçlar, grubun kabulü ve serbest bırakılmasından ziyade, grubun kabulü ve serbest bırakılması ile ilgilidir. Yöneticinin kalitesi sürekliliğin kanıtıdır (Dilek, 2005).

Davranışsal liderlik teorisinin odak noktası özellikleri değil liderlerin davranışlarıdır. Liderlerin başarısı ve etkinliği, liderlik sırasındaki davranışlarına bağlıdır. Bir liderin astlarıyla iletişim kurma şekli, otorite kurma, planlamaya odaklanma ve hedef belirleme gibi davranışlar, bir liderin etkinliğinin önemli belirleyicileridir (Tengilimoğlu, 2005).

1940-1960 yılları arasında liderlik, belirli davranış standartlarına göre modellenmiş ve buna dayalı "davranış teorilerinin" daha önemli hale geldiği kabul edilmiştir. Liderlik üzerine daha fazla araştırma ortaya çıktıkça, özellikler teorisinde ifade edilen özelliklerin etkili liderler için yetersiz olduğu anlaşılmış ve

araştırmalarda onların kişisel özellikleri ile değil, nasıl davrandıkları ve ne yaptıklarıyla ilgilenmiştir. Bu teori altında yürütölen ve liderin özelliklerinden ziyade somutlaşmış davranışa atıfta bulunan çalışmalar; planlama, iletişim becerileri, yetki devri ve başkalarının sorumluluğunu üstlenme yeteneği için etkili olan kriterler Liderin; liderlik potansiyelinde etkin bir rol aldığını ve başarisını etkilediğini ortaya koymuştur (Gürüz ve Gürel, 2006).

### **2.3.3. Ohio State Liderlik alışmaları**

Ohio Araştırmaları, Ohio Devlet Üniversitesi'nde 1940'lı yılların sonlarında Ohio Eyalet Üniversitesi'nden Ralph Stodogil tarafından başladı ve 1950'lere kadar devam etti. Çalışmanın amacı, örgütlerde gözlemlenen liderlik davranışını açıklamaktı (Başaran, 2004). Motivasyon için, liderlerin ekip haricindeki kişilerin gereksinimlerini ve beklentileri karşılaması da önem arz etmektedir. Bir diğer değişken olan iş ağırlığı, çalışanların organizasyonu, iletişimin tanımı ve bu hedeflere ulaşmak için gerekli talimatların verilmesi ile ilişkilidir (Luthans, 1992).

Ralph Stogdill önderliğinde Ohio State Üniversitesi İşletme araştırmaları bölümünce 1945 yıllarında gerek askeri gerekse sivil işletmelerde bulunan çeşitli yöneticilere dağıtılan Lider Davranışı Tanımlı Anketin (LBDQ) sonuçları analiz edilerek gerçekleştirilmiştir. Bu araştırmada, liderin alt bölümde çalışanları takım amaçlarına yöneltmesi araştırılmış ve aktif lider tarzının ne olduğu incelenmiştir (Eren, 2011). alışmalar sonunda Liderlik davranışının belirlenmesinde iki önemli bağımsız değişkenin rol aldığını belirlemiştir (Tabak ve Sığrı, 2013).

İlk olarak, "Bireyi önemseyen" dostane davranan, karşılıklı anlayış gösterdiğini, astlarıyla iştişare, saygı duyduğunu, iletişim kurduğunu, desteklediğini, astların istek ve önerilerini temsilen, liderin davranışında izleyicilerine verdiği önem ve itibardır. İkinci olarak, "Yapıyı hareketlendirme kriteri" olarak, koordinasyon, planlamak, problem çözme, yönetme, rolleri belirlemek ve astlara baskı altına alma gibi davranış tarzları, yani liderin davranışlarında işe ve işin tamamlanmasına vermiş olduğu önemdir. Yukarıda sıralanan davranış tarzları birbirlerini tamamlayıcı ve birbirlerinden ayrı olmayan davranış türleridir. Liderler her iki davranışta da bulunabilir (Koçel, 1998).

#### 2.3.4. Michigan Üniversitesi Çalışmaları

Bu araştırmada, gruptaki verimliliği etkileyen nedenleri tanımlamak ve grupta bulunan bireylerin iş doyumunu etkileyen kriterleri tespit etmektir. Bu araştırmada; iş verimi, iş doyumunu, ciro miktarı, yakınmalar, devamsızlıklar, mali durumlar ve iş motivasyonu gibi faktörler belirtilmiştir (şimşek, 2002).

Michigan Üniversitesi çalışması ile Ohio çalışması arasındaki temel fark, yönetim davranışının insan merkezli eylemler ile iş odaklı olayları bütünleştiren bir zaman aralığıdır. Ohio Eyalet Üniversitesi'ndeki çalışmalara bakıldığında, liderlerin düşük ve yüksek çalışma seviyelerine ve grup üyelerine büyük önem verebildikleri görölmektedir. Ancak, Michigan Üniversitesi'ndeki araştırmalar incelendiğinde, liderlerin kişilere yönelik tavırlarının artmasıyla birlikte üretimden de uzaklaşılmıştır (Aksu, 2003).

1947 yılında Rensis Likert'in liderliğinde verimlilik açısından düşük ve yüksek gruplarla liderlik stillerinin incelendiği araştırmalarda, iş doyumunu, verimlilik, devamsızlık ve motivasyon gibi kriterler kullanılarak, örgüt çalışanlarının tatminleriyle, ekibin verimliliğinde rol oynayan lider özellikleri bulunmaya çalışılmıştır (Zel, 2011). Elde edilen sonuçlar "destek", "ikili ilişkilerin geliştirilmesi", "kasıtlı vurgu" ve "işin teşviki" unsurlarına dayanmaktadır. Amaç, ekip üyesi memnuniyetine ve üretkenliğine katkıda bulunan faktörleri belirlemektir (Northcraft, 1994).

Sonuç olarak iki değişik liderlik özelliği belirlenmiştir. Birinci olarak, "İşe yönelik liderle", iř göreviyle olan bölüme öncelik veren, görevin eksiksiz ve tam anlamıyla yapılması ile ilgilenen, cezalandırıcı ve hiyerarşiyi sečen, grup üyelerini, işleri sonlandırmak için bir araç olarak gören liderlik davranışıdır. İkinci olarak, "Kiřiye yönelik liderle", bireyler arası ilişkileri vurgulayan, iř doyumunu yükseklerle çıkaracak araştırmalar yapan, gruptaki kişisel farklılıkları bilen, görevleri alta ya da üste verilmesinden yana olan, diğer çalışanların kariyerlerine gelişimde bulunan ve onlarla ilgilenen liderlik davranışıdır. Bu Teoride bireye özgü liderlik davranışının aktif olduğu, sözü edilen liderlik stili dişında, liderin bulunacağı farklı ortamlara

ilişkin liderlik tarzları bulunmadığından, teoride lider tarzları ile örgüt verimliliği arasındaki bağlantıya açıklık getiremediğini savunur (Koçel, 1999).

### 2.3.5. Likert'in Sistem 4 Modeli

Michigan araştırmasının devamı olarak Likert, liderlik özelliklerini dört başlık altında sıralamaktadır (Can vd., 1998).

**Birinci Model:** Operasyonel Otoriter Liderlik; Astlarına güvenmezler tüm kararları kendisi koyar. Çalışanları cezalandırarak ve tehditle çalışmaya sevk eder.

**İkinci Model:** Yardımsever otoriter lider; astlarının güvensiz hissetmelerine izin verir, bazı üst düzey yetkililerle iletişim kurar ve astlarını ceza ve yıldırma yolu ile çalışmaya yönlendirir.

**Üçüncü Model:** Danışma Liderliği; Astlarına kısmen güvenir, fakat kararlarla ilgili kontrole sahip olmak ister, Astlar kendilerini oldukça serbest hissederler.

**Dördüncü Model:** Bir grup katılımcının liderliği; Bütün konularda tam olarak güvenir, astlar kendilerini tamamen serbest ve rahat hissederler, daima astların fikrini alır ve onların fikirlerini kullanır.

Koçel'e (2001) göre, Likert çalışmalarında yüksek verimlilik gruplarının üçüncü model ve dördüncü model yaklaşımında, düşük üretim gruplarının birinci model ve ikinci model yönetim yaklaşımında çalıştıkları görülmektedir.

Rensis Likert 1950 yıllarında yaptığı araştırmalara dayanarak liderlikte sistem 4 modelini, tek boyutlu bir kuram olan diğer bir ismiyle destekçi liderlik kuramını geliştirmiştir. Grubun aktifliğini liderin liderlik tarzına bağlar (Başaran, 2004).

Likert'in araştırmaları; üretken grupların danışma ve katılımcı gruplar tarafından yönetildiğini, daha az üretken grupların ise otoriter, sömürücü ve yardımsever liderlik altında olduğunu ortaya koyuyor (Eren, 2004).

### 2.3.6. McGregor'un X ve Y Kuramı

Douglas MacGregor tarafından öne sürülen bu teorinin temel amacı hipotezdir. Bu teorinin amacı liderin davranışını grubun diğer üyelerine aktarmaktır. Sonuç

olarak iki ayrı grup olarak ele alınabilirler ve X ve Y teorileri olarak ifade edilebilirler (McGregor, 1957).

#### **X Kuramına göre:**

İnsanlar fırsat bulduklarında çalışmayı ve işe alınmayı sevmiyorlar. Bu nedenle, insanlar sindirilmeli, manipüle edilmeli ve yıldırma ile tehdit edilmelidir. Normal bir birey iş ve terfi konusunda hevesli değildir, sorumluluk almaktan kaçınır, güvenlik arar ve kendisine en çok kazandıran işleri yapar. Çoğu insan yaratıcı değildir ve değişime direnir. Bir şirketin çalışanları için önemli olan iş hedefleri değil, kişisel çıkarlarıdır.

#### **Y Kuramına göre:**

İnsanların işyerinde fiziksel ve zihinsel çabası, işten kaçmaya yöneliktir. Bir kişi liderlik edecek, kendini kontrol edecek, çalışacak ve hedeflerine ulaşacaktır. İnsan hedefleri, hem başarı ihtiyacını hem de ödülü karşılamayı amaçlar. Normal bir insan öğrenmek ister ve koşullar yerine getirildiğinde isteyerek sorumluluk alır. Yaratıcılık ve yenilik gibi insani nitelikler toplumda sınırlı sayıda insana bahşedilmiştir.

McGregor'a göre, üstlerin davranışlarını belirleyen en önemli unsurlardan bazısı, insanların davranışlarıyla ilgili varsayımlarıdır. Dolayısıyla liderlerin insanların davranışlarına ilişkin inanç ve varsayımları da davranışlarını etkilemektedir (Koçel, 2005).

#### **2.3.7. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi Modeli**

R. Blake ve J. Mouton tarafından geliştirilen gözenek yönetimi teorisi (matris), örgütsel liderliğin boyutlarını en iyi açıklamasıyla ünlüdür. Aslında bu teori, Michigan Üniversitesi'ndeki çalışan odaklı veya üretkenlik liderlerinin davranışsal yönlerine ve Ohio Üniversitesi'nin liderlik yönleri olarak geliştirdiği görevlerde insanları dikkate alan yönlerle çok benzemektedir (Clegg vd., 2005).

Bu model esas olarak organizasyonel geliştirme (Organization Development-OD) eğitim programlarında kullanılmaktadır ve üstlerin (liderlerin) davranışlarında davranırlarken ağırlık verdikleri seçenekleri iki grupta birleştirmişlerdir. Bunlar

üretimle alakalı olma (concern for production) ve kişilerarası ilişkilere yönelik olma (concern for relationships) boyutlarıdır (Koçel, 2005).

### **2.3.8. Durumsal Liderlik Teorileri**

Hersey ve Blanchard'ın geliştirdiği bu teoride liderin görev davranışlarını örgüt üyelerinin olgunluk durumları ve ilişki davranışına göre belirlenir. Bu kuram liderin kişiliğinden çok, davranışlarına önem vermektedir. Durumsal liderlik teorisine göre dört farklı lider davranışı belirlenmiştir. Bunlar:

a) Aşırı çalışma ve zayıf ilişki davranışı

b) Aşırı çalışma ve güçlü ilişki davranışı

c) Hafif iş ve güçlü ilişki davranışı

d) Hafif iş ve zayıf ilişki davranışları şeklinde ifade edilmektedir (Hoy and Miskel, 1991).

Liderlikte davranışsal ve özellikler kuramların liderliği açıklamakta yetersiz görülmesinden sonra ortaya çıkmıştır. Davranış teorisinin istikrarlı, uyumlu sonuçlar sağlayamadığı ve durumsal değişkenleri göz ardı ettiği yönündeki eleştiriler, araştırmacıları bu değişkenlerle çalışmaya yöneltti. Durumsallık teorisine göre liderlik davranışlarında önemli iki unsur vardır: Mevcut durum koşulları ve Liderin özellikleri (Tabak ve Ünsal, 2013).

Durumsal teoriye göre “mükemmel” tek bir liderlik stili yerine mevcut durum koşullarına göre duyarlı liderlik stiline odaklanılır (Bakan, 2009). Durumsallık teorisi, farklı durumlarda etkili liderlik davranışını tahmin etmenin imkânsız olduğunu savunur. Bu teoriye göre, tüm ortamlara ve durumlara uygun tek bir etkili liderlik tarzı yoktur. Ekipteki bireylere karşı sorumlu olmayan ve gerekli sorumluluğu taşımayan bir lider, ekibin performansını ve başarısını artıramaz (Erzen, 2008).

### **2.3.9. Durumsal Lider Etkililiği Kuramı**

Bu modelin önde gelen kişilerinden Fiedler (1965) alanında ilk olmuş ve onun ortaya çıkardığı liderlik kuramı tüm durumsal liderlik kuramları arasında herkes tarafından benimsenen ve çok tutulan bir model olarak görülmüştür. Fiedler'in

durumsallık teorisine göre, liderin başarısını etkileyen davranışların değerlendirilmesi, liderlerin içinde bulunduğu ortamı ve yönettikleri yöneticilerin koşullarını anlamakla başarılabilir. Fiedler çalışmasında, liderlik stillerinin hangi şartlara uyum sağlayacağı hususunda, liderliği belirleyen üç farklı değişken olması gerektiğini öne sürer (Eren, 2011);

**1. Görev Yapısı:** Fiedler görevleri tamamlayan unsurlar yapısını aşağıda açıklamıştır;

- a. Değişik Hedeflerin ve amaçların çeşitli olması (Goal Path Multiplicity)
- b. Yapılacak işlerin birden fazla yapılma yollarının olması
- c. İsbetli kararlar (Decision Verifiability) Feedback'lerin nasıl olması gerektiği
- d. Alınacak kararların özellikleri (Decision Specificity) En elverişli olan sonuçları çözüme kavuşturma
- e. Amacın yalınlığı ve netliği (Goal Clarity)
- f. İş beklentilerinin net bir şekilde onaylanması bu ek özelliklere dayanarak, iş yapısının açık, net, anlaşılır ve iyi tanımlanmış olduğu kabul edilir. Bu tür çalışmalar rutin, anlaşılır ve spesifiktir. Durumsallık teorisine göre, görevin yapısı tam olarak tanımlandıktan sonra liderlerin diğer problemlerle daha yakından çalışmasına izin verir (Özkalp ve Kırel, 2013).

**2. Lider-Ast İlişkileri:** Liderlerin davranışlarını etkileyen faktörler söylenecek olursa; Liderler, astları tarafından övülür, takdir edilir ve sevilir. Bir lider ile astları arasındaki ilişkiyi olumlu yönde etkileyen faktörler, astlarının lideri ne kadar iyi kabul ettiğine bağlıdır (Şimşek, 2011).

**3. Kontrol Gücü:** Liderlerin çalışan performansını engelleme gücüne sahip olup olmadığı ile ilgilidir. Yöneticiler, performans işle ilgiliyse, iş tanımlanmış kurallar dahilinde yapıyorsa veya iş kuralları çalışma ortamına uyuyorsa, çalışanlara özel geri bildirimler uygulama olanağına sahipse bu liderin iş anlamında çok yetenekli ve kontrollü olduğunu gösterir (Alganer, 2002).

### **2.3.10. Vroom-Yetton Normatif Liderlik Kuramı**

1973 yılında Victor H. Vroom ve Philip W. Yetton, çeşitli bağımsız karar verme durumlarında en etkili katılım düzeyini belirlemeye odaklanan karar verme ve

liderlik için bağlamsal bir yaklaşım geliştirdi. Bu yaklaşım esasen bir organizasyonun problemlerinin nasıl çözüldüğünü tanımlamaya ve farklı bağlamsal faktörler ile liderlerin karar verme tarzları arasındaki ilişkiyi açıklamaya çalışan normatif bir modeldir (Baysal ve Tekarslan, 1996).

Vroom-Yetton modelinde, karar almak için hangi liderlik stiline uygun olduğu sorusunu yanıtlamak için otokratikten katılımcıya kadar beş karar verme stili kullanır (İnci vd., 2012).

**1. Otokratik I:** Liderler, karar verme sürecinde astlarına müdahale etmezler. Kararları almak için kendinde olan bilgileri vermek için ihtiyaç duyduğunuz bilgileri kullanmak üzere tek başına karar verir.

**2. Otokratik II:** Liderler, karar alma süreçlerine astları dahil etmezler, ancak karar almak için ihtiyaç duydukları bilgileri çalışanlarından alırlar.

**3. Danışmacı I:** Lider, karar vermeden önce her bir ast ile karşılıklı fikir dayanışmasında olur ve ortaya çıkan fikirler arasından kararlar alır.

**4. Danışmacı II:** Lider tüm astlarıyla istişare eder ve kararlarını bundan sonra ortaya koyar. Liderin kararın astların kararı olduğu olup olmadığı açık değildir.

**5. Grup:** Liderler, astlarla gruplar halinde buluşur. Ancak fikir sunmaz, daha çok astlarla buluşmayı kolaylaştırır ve tartışmalara öncülük eder.

### **2.3.11. Yol-Amaç Kuramı**

Martin Evans ve Robert House tarafından ortaya çıkarılan ve geliştirilen bu teoride, liderlerin davranışları ve koşulların, çalışan bireylerin motivasyonları, kazanma dereceleri ve iş tatmini üzerindeki etkilerini açıklamayı amaçlar (Koçel, 1998). Teoriye göre, bir kişinin davranışını etkileyen iki faktör, belirli bir davranışın belirli bir sonuca ulaşması beklentisi ve kişinin bu sonuca olan önemidir. Liderler, astlarını yönlendirerek ve destekleyerek, onların görüş ve fikirlerini değerlendirerek, hedefler belirleyerek ve onları motive ederek başarabileceklerine inandırarak, iş tatminini ve başarılarını etkileyebilir. Yol teorisinin amacı, dört türlü liderlik davranışı tanımlar. Bunlar yönetim, destek, katılımcı ve başarı odaklı türleridir. Yönlendirici Lider, astlarından beklentilerini açıklar, onlara görevlerini nasıl

yapacaklarını öğretir, çalışma saatlerini belirler ve astlarının başarı kriterlerini belirler (Sökmen, 2010). Destekleyici liderler, astlarına karşı nezaket ve ilgi gösterirler. Onların neşesi ve mutluluğu liderler için önemlidir. Katılımcı liderler ve gruplar belirlenecektir. Liderler, bir karar vermeden önce çalışan geri bildirimlerini entegre eder ve karar verme sürecine dahil eder. Başarı odaklı liderler, kendilerine iddialı ve önemli hedefler koyarlar ve takipçilerinin bu görevleri en iyi şekilde gerçekleştireceklerinden tamamen emindirler (Özkalp ve Kirel, 2013).

### **2.3.12. Yaşam Eğrisi Kuramı**

Bu teoride, Blake ve Mouton'un liderlik teorisinden yararlanarak Hershey ve Blanchard tarafından geliştirilmiştir. Hersey ve Blanchard, "Yönetici ve ast arasındaki ilişki farklı aşamalardan oluşur ve astlar geliştikçe ve olgunlaştıkça yöneticilerin liderlik tarzlarını çeşitlendireceğine inanır (Şimşek, 2002). Teoride, astların olgunluğu farklıdır. Olgunlaşmanın iki temel bileşeni vardır. Bu "kapasite" ve "irade" dir. Yetenek, bir grup veya bireyin çalışırken sahip olduğu teknik bilgi, deneyim ve becerilerin toplamıdır. İstekse, bir grup veya bireyin sahip olması gereken güven, bağlılık ve motivasyondur. Olgunluk iki kategoriye ayrılabilir: Psikolojik ve profesyonel. Psikolojik olarak olgun; Bu, güven, sorumluluk almaya isteklilik ve hazırlık gibi kişisel özellikleri içerir. Mesleki derecesi teknik bilgi ve istihdam edilebilirlik becerilerini kapsar. Bu, tüm yönleriyle (psikolojik ve iş olgunluğu) olgun olan bir kişinin, kendisine verilen tüm görevleri yerine getirmesi ile karakterize edildiği anlamına gelir (Vecchio, 1995).

## **2.4. Liderlik Tarzları**

### **2.4.1. Etkileşimci Liderlik**

Bass, liderlik tanımlarının ve gruplamalarının artık günümüz koşullarına cevap vermek için yeterli olmadığını öne sürmektedir. Liderlerin çalışanlarından beklentilerini net bir şekilde ortaya koyan ve çalışanların beklenen performansı göstermesi durumunda ne tür bir ödül alacaklarını açıklayan lider, lideri etkileşimsel bir liderlik tarzında olacağını söylemektedir. Bass, örgütteki takipçilerinin gücünü liderlerin ve takipçilerin güçlerine dayandırır; örgütteki lidere itaat ve etkileşim sonucunda liderin doğru anlaşılmasının önemli bir rol oynadığına inanır. Başka bir

ifadeyle Bass'a göre liderin hakimiyeti çalışanlarının ona duydukları güven ve saygı ile çalışanlarına maddi ve manevi ödül verme yetkisi ile ifade edilebilir (Yavuz ve Tokmak, 2009).

Etkileşimci liderlik çeşitleri aşağıdaki şekilde sıralanmıştır (Erdal, 2007);

**-Koşullu Ödüllendirme:** Lider, çalışanlarının iş yerindeki uygunluklarına göre onları ödüllendirir, iş yerindeki huzursuzluk ve uygunsuz davranışları ceza yöntemi uygular (Korkmaz, 2007).

**-Pasif İstisnalarla Yönetim:** Bu yönetim tarzında lider problemlerin ortaya çıkmasını bekler, sorunlar için önlemler almaya davranış göstermez. Pasif istisnalarla yönetim anlayışını benimseyen etkileşimci lider, sık karşılaşılan sorunlara yanıt aramaz ve çalışanların örgütün faaliyetleriyle ilgili sorunları çözmelerini bekler. Çalışanlarının önerdiği çözümler hakkında yorum yapmaz ve tartışmaya alternatif çözümler açmaz. Genelde onların önerdiği çözümü kabul ederek hareket eder (Yavuz ve Tokmak, 2009).

**-Aktif İstisnalarla Yönetim:** Bu tür bir yönetimde liderler, takipçilerinin çalışmalarını izlemek için proaktif bir yaklaşım benimser ve gerekli kriterlerin karşılanmaması durumunda düzeltici eylemde bulunur. İstisnalar dışında liderlerin sorunları ciddileşene kadar müdahale etmesi pek olası değildir. Standart aktivite karşılanmaz ve bir hata oluşursa lider müdahale eder (Demir ve Okan, 2008).

**-Bırakınız Yapsınlar (Kaçınmacı / Serbestlik Tanıyıcı Liderlik):** Çalışanlara gerektiğinde tavsiye, kaynak ve fırsatlar sağlayarak işin nasıl yapılacağı ve projelerin ne zaman teslim edileceği konusunda birçok önemli karar vermelerine yardımcı olur. İş tatmini sağlayan bir uygulamadır ancak çalışanlar zamanlarını etkin yönetemezlerse veya yeterli bilgi ve deneyime sahip olmazlarsa iş bulamazlar veya iyi bir iş bulamazlar. Bu tarz, aynı zamanda, güçlü beceri ve yönetimden yoksun bireylerin doğal bir sonucu olarak kendini gösterir (Yetimoğlu, 2014).

#### **2.4.2. Dönüştürücü Liderlik**

Dönüşümcü liderlik çalışanların isteklerini, inanç ve değerlerini değiştirmeyi hedef alan, işletmelerde yeniliğe ayak uyduran değişimi motivasyonla birlikte

zirveye ulaştırmaya çabalayan liderlik tarzıdır (Tengilimoğlu, 2005). Dönüşümcü liderler, tüm yeteneklerini keşfetmeyi, güven ve motivasyonlarını artırmayı, çalışanlarından beklediklerinden daha fazlasını elde etmeyi hedefleyen liderlerdir. Bu, çalışanların işlerinin öneminin daha fazla farkında olmalarını ve organizasyon içindeki çalışmalarını kişisel çıkarlarından daha öncelikli hale getirmelerini sağlar. Bu değişiklikleri meydana getiren ve organizasyonda değişimi başlatan kişiler, değişim lideri olarak konuşurlar (Ayhan, 2010).

Dönüşümcü liderler başarılı olmak için günümüzün değişim aşamalarını, özelliklerini anlamak için çaba göstermelidir. Bunu göz önünde bulundurarak günümüzün dönüştürücü nitelikleri hakkında şunlar söylenebilir: Köklü bir değişimi ve gelişimi temsil eder. Örgütsel gelişimde önde gelen bir araştırmacı olan Richard Beckard'a göre dönüşüm onu diğer değişim türlerinden ayıran birçok özelliği olan bir kavramdır. Bechard, birinci olarak organizasyonun mevcut durumunu önceden ayarlamak veya gelişmelere, değişikliklere ve dış değişikliklere yanıt olarak organizasyonda değişiklikler yapmaktan ziyade, organizasyonun şekli, yapısı ve doğası ile çok ilgilidir. Değişimin ikinci özelliği, değişim ihtiyacının iç güçlerden ya da olgulardan değil, dış güçlerden ya da olgulardan yani dış gelişmelerden kaynaklanmasıdır. Dönüşümün üçüncü özelliği, değişikliklerin yüzeysel değil bu değişimlerin yüzeysel değil, yaygın ve derinlikçi olmasıdır. Bundan dolayı değişimler örgütün her yanına ulaşmaktadır. Dönüşümün son özelliğinde ise örgüte birçok farklı yenilikler getirmesidir (İşcan, 2002).

Bir organizasyonun çalışanları, en küçük parçaları bile, mevcut davranış ve tutumlarını sürdürmek için bazı değişiklikler yaptıklarında bunlar değişimin ihtiyaç ve taleplerini karşılamaya yetmez. Sonuç olarak, örgütsel değişim, şirketlerin genel olarak yeni ve farklı eylemler ve performans benimsemelerini gerektirmektedir (İşcan, 2002). Bugün iyi yöneticiler başarıya, takım çalışmasına ve öz farkındalığa dayalı bir vizyonla karakterize edilen dönüştürücü liderlerdir (Ayhan, 2010). Sonuç olarak işletmede bulunanlar dönüştürücü liderlere tüm bu özelliklerden dolayı sevgi ve saygı duyar ayrıca güven besler (Coad vd., 1998).

### **2.4.3. Kültürel Liderlik**

Örgüt kültürü araştırması sayesinde 1980 yıllarında benimsenen bir liderlik tarzıdır. Bu liderlik, güçlü olmayı bununla beraber esnek bir kültür yapısı oluşturmayı hedeflemektedir (Erdoğan, 2010). Örgütün yıllar içinde oluşturduğu normlar, değerler, inançlar ve uygulamalar örgüt kültürünün temelini oluşturur. Örgüt kültürü, kurumun çevre algısını açığa çıkarır ve üyelerinin davranışlarına rehberlik eder. Örgütsel kültür çalışanların davranış ve hareketlerini yönlendirir bununla birlikte iş tanımlarını ve iş akışlarını da doğrudan etkiler ve örgütsel işleyişini belirleyen temel faktörlerden biri haline gelir (Sağır, 2013).

Kültürel liderlik, hem örgüt kültürünün içselleştirilmesi, hem çalışanların adaptasyonunu hem de şirket kültürünün makro plandaki daha büyük sistemlerin kültürüne ayak uydurmasını sağlayan kişidir (Erdoğan, 2010). Bir kültürel lider, organizasyonun kültürünü tüm yönleriyle anlayan, takdir eden ve yeni vizyon değerlerinde aktif rol alabilen kişidir (Erçetin, 2000).

### **2.4.4. Otokratik Lider**

Bu liderler kendi içlerindeki güç ve kuvveti merkezileştirir. Otokratik liderler talimatlara uyan çalışanlar için uygun koşullar yaratır ve aynı zamanda tüm yetki ve sorumlulukları yerine getirir. İzleyicilerine güvenen lider, karar verirken astlarının görüşlerini almaz; kararlara itirazlarını reddeder ve bu nedenle takipçiler liderin kararlarına ve eylemlerine uymak zorundadır. Buna göre, astlar soru sormadan direktifleri takip edeceklerdir. Yetkili liderler, takipçilerini bu şekilde yönetmek için güç ve otoriteyi, ödül ve ceza gibi konumlarında kullanırlar. Bu tür liderler çalışmaya odaklanır ve kuruluşun temel amacı verimlilik (Türkmen vd., 2013).

### **2.4.5. Demokratik/Katılımcı Liderlik**

Demokratik lider, yetkisini izleyicisiyle paylaşmaktadır. Bu nedenle izleyicilerin katılımıyla aktif bir karar alma süreci gerçekleşmektedir. İzleyiciler, çalıştığı örgütün bir parçası olduğunu düşünmektedirler, bu yüzden izleyenlerinin motivasyonu çok yüksektir (Güner, 2002).

Demokratik ve katılımcı liderler astlarını karar alma sürecine dahil eder ve astlarının düşüncelerine büyük önem verir. Amaç belirlerken ve iş dağıtırken her bir çalışanın fikrini dikkate alır. Bu, ekip üyeleri arasında işbirliğini teşvik ederek yüksek motivasyonu destekler. Demokratik bir liderin davranışı onu büyük bir özveriyle çalışmaya, çalışanlarını olumlu yönde etkilemeye zorlar ancak karar alma sürecini uzatabilir, herkesin görüşünü alır. Demokratik liderler izleyicilerine güvenir, davranışlarına saygı gösterir ve izleyicilerinin özverisini takip eder. Demokratik bir lider için, insanlar yönlendirilirse, potansiyellerini örgütsel amaçlar için kullanacaklardır (Ertürk, 2008).

Bu tür lider idari güçlerini izleyicisiyle paylaşır. Bu amaçla, her zaman planlamalarında, amaçlarını ve yollarını belirlerken, görevlerini yerine getirirken ve emirleri yerine getirirken izleyicilerinin görüş ve fikirlerini alır. Demokratik liderliğin en önemli dezavantajı; önemli olsun ya da olmasın, tüm konuların astlara danışılması karar alma sürecinde zaman kaybına neden olmaktadır (Alkın ve Ünsar, 2007).

#### **2.4.6. Serbestlik Tanıyan Lider**

Serbestlik tanıyan liderler, yetkilerinin çoğunu yönetimde kullanmaz, izleyicilerini kendi yollarına bırakır ve izleyicilerinin amaçlarını, planlarını ve programlarını sağlanan fırsatlar çerçevesinde hazırlamalarına izin verir. Aynı zamanda, kişisel eğilimi ve yaratıcılığı harekete geçirir, izleyicilerin karar vermesini ve bunları bağımsız olarak uygulamasını sağlar (Eren, 2010).

Bu yönetim tarzında liderlik yoktur. Mevcut lider girişimden kaçınır. Karşılıklı anlaşma yoktur, çalışanlarla etkileşim yoktur. Çözüm genellikle gecikir. Geri bildirim, ödül verilmez, motivasyon sağlamaz, izleyicilerin ihtiyaçları karşılanmaz. Bu özelliği gösteren yöneticiler sorumluluğu izleyenlerine verir ve karar vermekten kaçınırlar. Astlara oldukça fazla serbestlik tanıyan bu liderlik boyutunu eleştiren birçok çalışma vardır (Sezer, 2005).

#### **2.4.7. Öğretimsel Lider**

Öğretimsel liderler, herkesin öğrenmesini teşvik eder. Bu liderler, öğrenen örgütlerdeki çalışanları düşünen sistemlerin öncüsü olma konusunda yönlendirir. Eğitim lideri, takipçilerinin becerilerini, özellikle de kendini sürekli geliştiren kişidir (Sağır, 2013).

#### **2.4.8. Süper Liderlik**

1990' lı yıllarda ortaya çıkan bir liderlik tarzıdır. Bu liderlik tarzında, herkes kendinin lideridir, yani liderlik kişisel bir sorumluluk olarak kabul edilir. Süper Liderlik, astların öz disiplin yoluyla süper bir lider olabileceğini iddia eder. Süper liderlikte hiyerarşi önemli değil, içsel olgunlaşma ve derinleşme vardır (Erdoğan, 2008). Sağır'a (2013) göre, süper liderlik, özyönetim becerisine sahip kişilerin eğitilmesini ve dolayısıyla bir kişinin kendini ve örgütsel hedeflerini gerçekleştirme yeteneğine sahip olmasını gerektirir.

#### **2.4.9. Etik Liderlik**

Sergiovanni'ye göre etik lider, astlar üzerindeki ahlaki etki gücüne dayanan bir liderlik şeklidir. Greenfield'e göre, izleyenleri güçlü bir şekilde kendine çeken, hem kendisi hem de görevi için yüksek bir bakış açısı gösteren ve insanların kurumsal hedeflere ulaşmalarına yardımcı olan yüksek nitelikli bir kişidir. Browns'a göre etik lider ahlaklı insandır. Böyle bir lider güvenilir, dürüst ve adildir. Aynı zamanda, etik liderlikte insanların daha iyi bir topluma ulaşmalarına ilişkin de bir endişe vardır. Bu görüşleri toplarsak, etik liderliğin en önemli özelliği liderliğin ahlaki güce dayanmasıdır (Uğurlu, 2009).

Etik ve liderlik birçok yönden örtüşür. Etik olmayan liderler karizmayı takipçileri üzerinde güç sağlamak ve nihayetinde kendilerine hizmet etmek için kullanırken, etik liderler karizmayı sosyal olmak ve bir şekilde başkalarına hizmet etmek için kullanır (Robbins ve Judge, 2013).

#### **2.4.10. Karizmatik Liderlik**

Karizmatik liderler takipçilerinin beğenisini, saygısını ve güvenini uyandırır. Takipçiler, karizmatik liderle özdeşleşir. Bir liderin karizmatik olması için davranışları takipçilerin ihtiyaçları ile uyumlu olmalı ve takipçilerinin beklentileri karşılamalıdır. Karizmatik liderin bir diğer özelliği de kendisinin ve takipçilerinin yanı sıra bireysel ihtiyaçları, değerleri ve beklentileri grubun ortak çıkarları doğrultusunda olmasıdır. Böylece takipçiler içtenlikle lider misyonuna güvenir, değerlere önem verir ve motivasyonu artırır (Aykan, 2004).

#### **2.4.11. Vizyoner Liderlik**

Her liderin bir vizyonu vardır. Vizyonu olmayan bir kişi idari sürecin bir parçası olamaz. Vizyonu olmayan insanlar bir grup veya toplumda uzun vadeli liderlik yapamazlar (Güney, 2015). Bir vizyon sahibi lider, tüm liderler gibi, farklı inançlara sahiptir, çünkü olayları diğerlerinden farklı algılar. Sürekli iyileştirme ihtiyacını hisseder ve başkalarının daha önce hiç düşünmedikleri projeler geliştirebileceğine inanmaktadır. Başarısızlığı hiç düşünmemektedir, bireysel, örgütsel veya çevresel zorluklara rağmen her zaman ilerlemek istemektedir. (Ehtiyar ve Tekin 2011).

#### **2.5. Gençlik Liderliği**

Gençlik liderliği, takım çalışması, sorumluluk ve idealizm gibi özellikler de dahil olmak üzere gençlik gelişiminde açık bir yetkinlik alanı olarak görülebilir. Bu alanda üretilmiş kaynaklarda gençlik liderliği tanımlamaları, araştırmacıların çalıştıkları alanlara göre farklılıklar göstermektedir. Liderlik tanımlarıyla ilgili farklılık gösteren ve net olmayan tanımlar gençlik liderliği için de geçerlidir (Yetim, 1996). Gençlik liderliği, modern ve gelişmiş ülkelerde gençlerin eğlencesi ve hizmetleri için değerlidir ve artık bir meslek olarak kabul edilmektedir (Bayturan, 1995).

Gençlik Liderliği Eğitim, Çalışma Usul ve Esaslarına Dair Gençlik Merkezleri Yönetmeliğine göre; Gençlik Lideri “Gençlik merkezinde idare ile gençler arasında koordinasyonu sağlamak, onları yönlendirmek ve faaliyet programının

hazırlanmasına ve uygulanmasına yardım etmek amacıyla Bakanlık tarafından açılan gençlik lideri yetiştirme eğitimini başarı ile tamamlayan ve belge alan kişileri, ifade eder.” (Gençlik Merkezleri Yönetmeliği, 2003).

### **2.5.1. Gençlik Merkezleri Yönetmeliği “Gençlik Liderlerinin Görevleri ile Çalışma Usul ve Esasları”**

Gençlik Merkezleri Yönetmeliğine göre Gençlik Liderlerinin görevleri ve çalışma alanları şu şekilde belirtilmiştir (Gençlik Merkezleri Yönetmeliği, 2003). Gençlere hizmet alanında münhasıran Gençlik Merkezi Müdürü tarafından verilen görevleri kanunun öngördüğü esaslar çerçevesinde yerine getirmek,

- Gençlerin ilgi alanlarını, isteklerini, yeteneklerini ve özelliklerini dikkate alarak bir faaliyet programı geliştirir ve Amirine gönderir,
- Bakanlık tarafından belirtilen ve gençlik merkezinin yıllık faaliyet programına göre yürütülen faaliyetleri planlama, uygulama, yürütme ve değerlendirmesinde görev alır,
- Gençlik merkezleri tarafından düzenlenmesi planlanan tüm etkinliklere gençlerle katılır,
- Etkinlik ve Faaliyetlere katılacak üyelerin devamsızlıklarını kontrol etmek ve gençlerle birlikte çalışma disiplini oluşturmak,
- Bakanlığın başkanlık ettiği projelere katılmak ve gençlik projelerinin ön değerlendirmesi ve yerinde denetimi gibi bakanlığın onaylaması gereken görevleri yerine getirmek,
- Merkezlerde uygulanması düşünülen projelerin ön çalışmasını hazırlamak gerekli kurumlara sunmak ve kabul gördüğünde yürütülmesinde görev almak,
- Merkezlerde bulunan tüm araç, gereç ve malzemenin korunması, bakımı ve amaca uygun kullanılmasını sağlamak,
- Gençlik merkezi tanıtımları için her türlü hazırlamak ve hazırlanmasına katkı sağlamak,
- İdarenin verdiği görevleri yapmak ve takibini sağlamak,

İlgili mevzuatta belirtilen husus ve yönetmeliğe göre Lider, görevli olduğu alan merkezler ve ofisler dışında başka birimlerde çalıştırılmaz. Evrak ve arşivlerde

sürekli olarak çalıştırılmaz. Gençlik Kamplarında görev almaları idarenin inisiyatifine bağlıdır (Gençlik Merkezleri Yönetmeliği, 2003).

## **2.6. İŞ TATMİNİ**

### **2.6.1. İş Tatmini Kavramı**

Çalışanların arzu ve isteklerinin iş özelliklerinin birbirini tamamlamasıyla çalışanın işlerinden haz almasını sağlar. Diğer bir ifadeye göre, çalışanların, iş yerinde, yapmış oldukları işlerden, idarecilerden ve ekip arkadaşlarıyla birlikte güler yüzlü ve verim aldıklarını hissetmeleridir (Akşit Aşık, 2010). Modern yönetim teorisyenleri, çalışanların iş tatminini, hizmet etkinliğini ve verimliliğini, yönetimin iki ana hedefi olarak görürler. Davranış bilimcilerin son zamanlarda önemle vurguladıkları iş doyumunu, örgütsel etkinlik ve verimliliğe etkisinin önemli bir göstergesi olarak kabul edilmektedir (Yazıcıoğlu, 2010).

Verimlilik; örgütleri amaçlarına ulaştıran ve aynı sonucu veren iki yöntemden en ucuzu seçmektir (Urhan, 2014). Çalışanların verimli olabilmesi için, çalışanın yaptığı işten haz alması gerekmektedir. Bu durum iş doyum kavramının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Çalışanlar yaptıkları işten tamamen memnunsalr işi bitirebilir ve üretken olabilirler (Toker, 2007).

### **2.6.2. Tarihsel Bakış Açısı İle İş Tatmini**

Taşbaşı'na (2001) göre, iş tatmin kavramının sosyologları cezbeden konulardan biri olduğu anlaşılmaktadır. Psikologların motivasyon kavramı üzerinde 19. yüzyılın ikinci yarısından itibaren çalışmaya başladıkları gözlemlenebilmektedir. Bununla beraber tatmin konusuyla 1930'lu yıllara kadar ilgilenilmediği görülmektedir (Başar, 2011). İş doyumunu, 1911 yılında Taylor ve Gilbert tarafından stressiz ve yorucu olmayan bir işte çalışmak olarak ifade edilmektedir (Aksaraylı, 2012). Bir kavram olarak ise iş tatmini, ilk olarak 1920 yıllarında çok irdelenmiş ve bununla beraber konunun ehemmiyeti 1940'larda anlaşılmaya başlanmıştır (Eğinli, 2009).

Taylor'un yanıtladığı ilk yönetim hedefi araştırma sorusunun, işveren başarısını ve servetini en üst düzeye çıkarmak ve her çalışanın başarısını artırmak olduğunu ifade eder. Taylor yayınlarında çalışanların maaş karşılığında adapte edilebileceğini ifade etmektedir (Başar, 2011). Taylor'un ardından, Mayo (1933) ilk çalışmasını Philadelphia Textile Mill'de yapmıştır (Aktaran: Başar, 2011).

Monoton iş süreçlerine sahip birimlere çok fazla odaklanmanın neden olduğu duruşları azaltmak için çalışanlarına bir mola vermeyi planlamıştır. Bu çalışmanın temel amacı, çalışanlara görev yönetimi sürecine katılma fırsatı sağlamaktır. Ayrıca, bu çalışmada Mayo, daha sonra ilişkiler teorisi olarak adlandırılacak olanı geliştirmeyi başardı. Elton Mayo'nun ekonomik faktörlerin yanı sıra insan davranışının sosyal yönlerine odaklanan bir başka çalışması ve Hawthorne çalışması olarak bilinen Western Chicago Power Station'daki çalışması, davranış yöneticilerini ve bireyleri etkileyen iyi ilişkileri içeriyordu (Özaydın ve Özdemir, 2014).

Başar (2011), bir işgören açısından iş doyumunu duygusunun, işgörenin hangi derecede adapte olduğunu öne sürmektedir. Bu bakımdan Herzberg ile Maslow'un araştırmaları iş doyumunu bakımından çok önemlidir. Çalışanların ihtiyaçları karşılanırsa, ihtiyaçlar ve memnuniyet arasında bir bağ oluşturmanın iş memnuniyetini artıracığına inanmaktadır.

Özaydın ve Özdemir'e (2014) göre modern zaman iş tatmin yaklaşımında; kaliteli ve doğru metotlarla yapılan işin, çalışanları adapte ettiği vurgulanmaktadır. Örgütsel davranış çalışmalarında yer alan iş tatmini kavramı, motivasyon teorisi ile birlikte kaynaklara girmiştir. 1930'dan günümüze kadar bir sürü araştırmanın konusunu oluşturmuştur.

Başar'a (2011) göre iş tatmini kavramı motivasyon kavramı ile karıştırılabilir ancak motivasyon kavramı yerine iş tatmini kavramı kullanılamaz. Özaydın ve Özdemir'e (2014) göre literatürde yer alan tüm çalışmaların bulunduğu ortak nokta ise insan ögesine gerekli önemin verilmesi durumunda, örgütlerdeki performans ve verimlilikte artış olacaktır. Bu araştırmacılar aynı çalışmalarında, çalışanlara mali gözle bakılması görüşünün, günümüz şartlarında iş ortamında çalışanların

örgütlenmenin en kıymetli elemanları olarak değerlendirilmesi görüşü ile yer değiştirdiğini ifade etmektedirler. Sonuç olarak, bir organizasyonda insan kaynakları departmanının önemi, en donanımlı çalışanları işe seçme, eğitim, adaptasyon, ücretlendirme ile ücretlendirme sistemleri, geleceği şekillendirme ile çalışanları kendi bünyesinde bulundurma gibi organizasyonlarla artmaktadır.

### **2.6.3. İş Tatminini Etkileyen Faktörler**

Tatmin kavramı bir ihtiyaçla başlayan, bu ihtiyacı karşılamak için yapılan eylemleri takip eden ve ihtiyaç karşılandığında memnuniyetle biten faktörlerle açıklanabilir (Taşbaşı, 2013).

Şahin (2012), çalışanların iş doyumunu yükselten etkenler ile onları huzursuz eden etkenlerin birbirinden farklı olduğu hususunun Herzberg'in araştırmaları sonunda tespit edildiğini aktarmaktadır. Aynı şekilde, Eronat (2004), bir kısım faktörlerin eksik olmasından dolayı iş memnuniyetsizliğine neden olduğunu, aynı zamanda iş doyumunu sağlayan kriterler bulundurmadığını belirtmektedir.

Eğnli'ye (2009) göre, İş tatmini genellikle işteki heyecan ve mutluluğun yanı sıra işle ilgili faktörleri de temsil eder. Çalışan iş tatminini etkileyen birçok faktör vardır ancak kişisel faktör ile grupsal faktörler, iş tatmini iki madde olarak ayırır (Turunç vd., 2012).

#### **2.6.3.1. İş Tatminini Etkileyen Bireysel Faktörler**

Kişisel faktörler, bir bireyin farklı memnuniyet düzeylerine ulaşmasına yardımcı olan faktörlerdir. Yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, iş deneyimi, kişilik, değerler ve algılanan kriterleri kişisel özellikler, bireyin iş tatminini belirlemede anahtar parametreler olarak kabul edilmektedir (Şekerli, 2013). Özaydın ve Özdemir (2014) bu özellikleri çalışanların fiziksel ve duygusal alanlarına karşılık gelen özellikler olarak tanımlamıştır.

### **2.6.3.1.1. Yaş**

Özdemir'e (2012), çok sayıda çalışmanın sonuçlarının, genç işçilerin yaşlı işçilere göre işlerinden daha az memnun olduklarını gösterdiğini belirtmektedir. Gençler, deneyim eksikliği, beceri eksikliği ve aşırı beklentiler nedeniyle kolayca tatmin olmazlar. Genç işçilerin yaşlı işçilerden daha düşük iş doyumuna sahip olduklarının çok sayıda araştırmadan ortaya çıktığını söylemektedir.

Omarov'a (2009) göre bir şirkette yaşlı çalışanların iş tatmini, genç çalışanların iş tatminlerinden çok daha yüksektir. Bunun nedeni, ne kadar çok deneyime sahip olursanız, hayatınıza ve çalışma ortamınıza o kadar iyi uyum sağlayacağınıza inanılmasıdır. Öte yandan gençler, işe başladıklarında çok fazla şey bekledikleri için işlerinden memnun değildirler (Şekerli, 2013).

### **2.6.3.1.2. Cinsiyet**

İş tatmini ve cinsiyet arasındaki bağlantı üzerine incelenen araştırmalar tutarlı sonuçlar vermemektedir. Bir takım çalışmalar cinsiyet ve iş tatminiyle orantılı bir bağlantı tespit ederken, diğerleri bulamamıştır (Şekerli, 2013). Buna ek olarak, İşcan ve Timuroğlu (2007), araştırmalarında cinsiyetle iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişki olmadığını öne sürmüştür. Özdemir (2012) ise, aksine, yapılan bazı başka araştırmaların, bayanların ve erkeklerin motivasyonları arasında farklılıklar olabileceğini ifade etmektedir. Beklentilerin aksine, cinsiyet ögesinin iş tatmini üzerindeki etkisinin sınırlı olduğu araştırmalarda ilişki bulunamamasının sebebi toplumsal normların değişmesi olabilir (Aşan ve Erenler, 2008).

### **2.6.3.1.3. Medeni Durum**

Evlilik düzenli bir aile hayatı yaratarak iş hayatını olumlu etkileyebilmektedir. Bu bağlamda medeni hal durumlarından evliliğin iş tatminini artırması beklenen etmenlerden biri olması beklenmektedir. Bununla beraber, medeni hal ile işgören doyumunu arasında sağlam bir bağlantının bulunduğunu gösteren çok fazla araştırmaya rast gelinmemektedir (Özarslan, 2010).

Özdemir (2012), bekar ya da evli olma ile iş doyumu arasındaki ilişkiyi incelerken, evlilerin genellikle bekarlara göre işlerinden daha fazla memnun olduklarını belirtmektedir. İşcan ve Sayın (2010) ise Türkiye’de ilk 1000’de yer alan ve elektrik sektöründe faaliyet gösteren bir grubun çalışanlarında yapmış oldukları araştırmalarının sonucunda, boşanmış ve bekar çalışanların iş tatmini seviyelerinin evli çalışanlara kıyasla daha fazla olduğunu tespit etmişlerdir.

#### **2.6.3.1.4. Eğitim Düzeyi**

Eğitim düzeyi ile iş doyumu arasında doğru orantı vardır değişik çalışmalara göre eğitim düzeyi arttıkça iş tatminin de arttığı görülmektedir. Şekerli’ye (2013) göre, Çalışanlar ve işler bağlamında, eğitimi seviyesi yüksek çalışanların iş tatmini, işlerini iyi yaptıkları için bekledikleri ödülleri aldıkça artar. Eğitim seviyesi yüksek ancak beklentilerini karşılamayan çalışanlar işlerinden daha az tatmin olmaktadır.

Önemli olan bilgi, iş değerleri, istek düzeyi, organizasyonel ve çevresel beklentiler ve işin sunduğu fırsatlar gibi faktörler arasında bir denge bulmaktır. Örneğin bazı mesleklerde üniversite eğitimi almış kişilerin ilkökul, ortaokul ve lise mezunu olanlara göre daha az memnun oldukları söylenmektedir (Özaydın ve Özdemir, 2014).

#### **2.6.3.1.5. İş deneyimi**

Şekerli (2013), genel olarak iş tatmini ile hizmet yılı arasında pozitif bir ilişki olduğunu bildirmiştir. Aynı şekilde, çalışanların işte bulunma sürelerinin uzunluğu, genellikle yaş ile yakın bir bağ olduğu ifade edilmektedir. Yaş arttıkça aynı işte bulunmaya devam eden iş görenlerde iş doyumunun yükseldiği bilinmektedir (Özdemir, 2012).

#### **2.6.3.1.6. Kişilik**

Judge ve Bono’ya (2001) göre kişilik özellikleri insanların işlerinden almış oldukları tatmini değerlendirmede önemli bir rol oynar. Aynı stresli ortamlarda çalışan kişilerin farklı doyum düzeylerine sahip olmaları, kişilik özelliklerinin etkisini düşündürmektedir (Aktaran: Şekerli, 2013). Sudak ve Zehir’e (2013) göre

ise; kişilik tipleri açısından; yalnızca uyarlanabilir, sorumlu ve duygusal olarak dengeli olarak sınıflandırılan kişilik tiplerinin duygusal zeka aracılığıyla iş tatmini üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu söylenebilir.

#### **2.6.3.1.7. Değerler**

Erkmen ve Şencan'a (1994) göre kişisel değerlerin, çalışanların davranışlarını ve işlerinden elde ettikleri doyumunu etkilediğini ifade etmektedirler. Çalışanların benimsedikleri değer yargıları karşılıklı ilişkilere yansır. Şekerli (2013) ise, ortak değerleri paylaşan çalışanların uyumlu bir iletişim sistemine sahip olduğunu ve bu ortak iletişimin işyerinde olası çatışmaları en aza indirmeye yardımcı olduğunu savunur. Bundan dolayı iş yerinde yaşanan zıtlıklar azalmakta ve dolayısı ile çalışanların iş doyumları artmaktadır. Özdemir (2012) ise kişilerin iş hayatında gelmek istedikleri nokta ve işlerinden kendilerine özel beklentileri olduğunu belirtmektedirler. Bu beklentilerin karşılanma derecesi de iş tatminini etkilemektedir.

#### **2.6.3.1.8. Bilişsel özellikler**

Çalışanın örgüte ve çalışma ortamına karşı olumlu tutumu, iş doyumunu artıran, performans ve verimi tamamen etkileyen faktördür (Eren ve Yalçıntaş, 2017). Oshabgemi'ye (2000) göre, iş doyumunu tutumların genel bir sonucudur ve çalışanın ruhsal olarak sağlıklı olmasının bir sonucudur (Aktaran: Tanrıverdi ve Paşaoğlu, 2014). Şekerli (2013) çalışanların zihinsel sağlık durumları ile işten aldıkları doyumun yakından ilişkili olduğunu savunmaktadır.

#### **2.6.3.1.9. Beklenti**

Şahin (2012), işe alınan her çalışan grubunun farklı beklenti ve tutumlara sahip olduğunu göstermektedir. Bu durumun çalışan motivasyonuna ve memnuniyetine yansıdığı düşünüldüğünde, şirket çalışanları için spesifik bir alternatif motivasyon stratejisinin geliştirilmesi gerekmektedir. İş tatminini artıran faktörler şunlardır:

- a) Esnek bir çalışma tarzı sunmak,
- b) Aşırı yönetmemek veya teslim tarihlerini karşılamamak,

c) İşle ilgili gelişim fırsatlarını daha iyi kullanmak,

d) Kişisel gelişimi daha fazla desteklemek,

Tüm araştırmaların ortak noktası, gerektiğinde insan bileşenine odaklanarak kuruluşunuzun performansını ve verimliliğini artırabilmenizdir (Tekin ve Akgemci, 2017). Ayrıca liderlik yeteneği ile iş doyumunu arasında bulunan bağlantıyı araştıran birden fazla çalışma yapıldığı görülmektedir. Bu arada Eren ve Yalçıntaş (2017) liderlik tarzının da çalışan iş tatmini üzerinde önemli bir etkisi olduğunu ve liderlik ile çalışanlar arasındaki uyumun derecesinin iş tatmini ile doğrudan ilişkili olduğunu savunmaktadır.

### **2.6.3.2. İş Tatminini Etkileyen Örgütsel Faktörler**

İş tatminini etkileyen örgütsel faktörler, işin doğası ve zorluk derecesi, maaş, meslektaşlar, adil etkileşim, örgütsel politika ve yönetim tarzı yönetimi, terfi fırsatları, çalışma koşulları olarak sıralanabilir (Şekerli, 2013; Özdemir, 2012; Özaydın ve Özdemir, 2014). Ancak iş tatmini her insan için farklıdır. Bunun nedenlerinden biri de değerlerin öneminin kişiden kişiye değişmesidir. Örneğin terfi, bir çalışan için daha önemli bir memnuniyet faktörü iken, bir başkası için maaş daha önemli olmaktadır (Başar, 2011).

#### **2.6.3.2.1. İşin Niteliği ve Zorluk Derecesi**

Bir işin yapısal özellikleri iş tatminini etkiler (Özdemir, 2012). İş çekiciliği, gelişim fırsatları ve sorumluluklar gibi faktörler iş tatminini etkileyen yapısal özelliklerdir (Şekerli, 2013). Çeşitli iş özelliklerinin önemini ölçmek için yapılan çalışmalardan sonra işin doğasının iş tatmininin önemli belirleyicilerinden biri olduğu görülmektedir (Başar, 2011). Toplumda işin algılanış biçimi de iş tatminini etkiler (Öztekın, 2008). Zihinsel olarak uyarıcı ve yaratıcı çalışma, başarılı olduğu takdirde çalışanları tatmin edecektir (Başar, 2011).

#### **2.6.3.2.2. İş Arkadaşları**

Bir çalışanın meslektaşları ile etkileşimi, iş tatmininde önemli bir faktördür. Birçok çalışan için işi sosyal bir ihtiyacı karşılamaktadır (Başar, 2011). Şekerli'ye (2013) göre, Özaydın ve Özdemir'e (2014) göre, meslektaşlar arasındaki uyum veya uyumsuzluk iş tatminini etkiler. İyi bir çalışma ekibi, çalışma hayatını daha keyifli hale getirebilir. Çalışanların böyle bir iş grubu yoksa iş tatmini olumsuz etkilenecektir (Özdemir, 2012).

#### **2.6.3.2.3. Adil Etkileşim**

İş tatmini, örgüt araştırmalarında en çok çalışılan konulardan biri olmasının yanı sıra adalet algılarıyla ilgili bir kavramdır (Konovsky vd., 1987). Çalışmalarda işyerinde adalet anlayışı arttıkça iş tatmininin arttığı, benzer şekilde iş yerinde adalet anlayışının olmadığı durumlarda iş tatmininin azaldığı söylenmektedir. Greenber, uzun vadede adaletin çalışan memnuniyeti ve örgütün işleyişi için temel bir ihtiyaç olduğunu ileri sürmektedir (Yelboğa, 2011).

Çalışanlar daha çok kararların nasıl alındığına, yani adil etkileşim olup olmadığına odaklanır. Çalışanlar kendilerine adil davranılmadığını hissettiklerinde, çalıştıkları kuruma karşı olumsuz bir tutum geliştirebilirler (Şekerli, 2013). İşcan ve Sayın'a (2010) göre, liderin egemenliği altındaki örgütteki süreçlerin adil algılanması işgörenlerin örgüte güven duygusu ile bağlanmalarını sağlayacaktır ve bu sayede işgörenlerin verimliliğine yansıtacak bir performans artışı görülecektir.

#### **2.6.3.2.4. Örgütsel Siyasetler ve Yönetim Tarzı**

Birçok çalışmada yönetimin birçok yönü ile iş tatmini arasında yüksek bir korelasyon katsayısı elde edilmektedir (Başar, 2011). Çalışanın iş tatminini etkileyen çalışma ortamı ile ilgili faktörlerden biri de kurulun çalışanlara yönelik politikası ve tutumudur (Eisenberger vd., 1990). Çalışanları karar alma sürecine dahil etmek, çalışanların diğer bağlamlarda onay ve saygı aramasını engelleyecektir (Şekerli, 2013). Özaydın ve Özdemir (2014), hem otoriter yaklaşımın, hem de mesafeli yaklaşımın çalışanları yöneticilerden uzaklaştırdığını savunmaktadır. Bu konuda

yapılan çalışmalarda işgörenler ile üstler arasındaki açık iletişim derecesinin iş tatmini düzeyi ile aynı yönlü ilişki gösterdiği ifade edilmiştir (Yüksel, 2005).

#### **2.6.3.2.5. Çalışma Koşulları**

Bir örgütün çalışanlarına görevlerini yerine getirirken sunduğu her türlü fiziksel, ekonomik, psikososyal koşul ve olanaklar çalışma koşullarını oluşturur (Başar, 2011). İyi çalışma koşulları ve stressiz bir çalışma ortamı, iş tatminini olumlu yönde etkiler (Erdil vd., 2004).

Çalışma koşulları iş tatminini orta derecede etkiler. Çalışma koşullarının iyi olması durumunda çalışanlar işlerini kolaylıkla doğru bir şekilde bitirirken, çalışma koşullarının kötü olduğu ve çalışma ortamının kirli, sıcak ve gürültülü olduğu durumlarda işlerini iyi yapmaları daha zor olacaktır (Şekerli, 2013). Bu nedenle çalışma koşullarının düzeltilmesi, çalışanların iş doyumunu arttırdığı ifade edilmektedir (Özdemir, 2012).

#### **2.6.3.2.6. Ücret**

İnsan, destekleyebileceği asgari yaşam standardına karşılık gelen bir gelire sahip olmalıdır. Bu nedenle “maaş” en temel kişisel istihdam hedeflerinden biridir (Özdemir, 2012). Ücret, iş tatmini ile ilişkilidir. Bir dereceye kadar, bir işçinin işe karşı tutumu, yeterli ücret, alması gereken şeyle ilgili olarak ne kadar normal olduğu ve işçinin ihtiyaçlarını ne kadar karşılayabileceği ile belirlenir. Çok sayıda araştırmanın sonuçları, maaşın iş tatminsizliğinin en önemli nedenlerinden biri olduğunu göstermektedir (Başar, 2011). Şahin (2012) de çalışma hayatında sosyal ve ekonomik güvenliğin hatta hukuki güvenliğin bireylerin geleceği için çok önemli olduğunu savunmaktadır.

#### **2.6.4. İş Tatmininin Önemi**

Tanrıverdi ve Paşaoğlu (2014), iş tatminindeki eksikliğin sonuçlarını örgüt ve işe ilgisizlik, diğer kabul edilir nedenler ile gizlenebilen işe sürekli devamsız olma, şikâyetlerde süreklilik, yüksek çalışma temposu, temposuz çalışan verimliliği ve etkinliği, isteksiz ve sıkıntılı çalışanlar, güdüleme eksikliği olarak sıralamıştır. Eren

ve Yalçıntaş'a (2017) göre, örgütlerin başarılı olabilmek ve hayatta kalabilmek için iş tatminini sağlaması gerekmektedir. İş tatmininin önemiyle ilgili aşağıdaki görüşler söylenebilir (Eronat, 2004).

- a) İnsanlar genelde, bireyler tarafından kabul görülmek ister.
- b) İşinden memnun olmayanlar ruhsal bir olgunluğa ulaşamazlar.
- c) İşlerinden doyum alamayanlar hayal kırıklığı ve mutsuzluk yaşarlar.
- d) İş, insan yaşamının önemli bir yerindedir.
- e) İşsiz bireyler, mutsuzdur. Paraya ihtiyacı olmasa dahi, vakit geçirmek ve kendilerini iyi hissetmek için çalışabilirler.
- f) İş yerinde çalışmak istemeyenler ruhen çöküntü içine girebilir.
- g) İş ve gündelik hayat birbiri ile bir bütündür.
- h) İşlerden ötürü tatmin olmayanlar kendilerini kötü hisseder işte huzursuzluk yaşarlar, iş yerinde verimlilik azalır, sıkıntılı bir yaşam meydana gelir ve bu hastalık boyutuna dönüşür.

Eronat (2004) iş yerindeki iş tatmin seviyesinin yakından izlenmesi gerektiğini vurgulamaktadır. İş gücü devri, verimlilik, kalite kayıtları, izin, çıkış görüşmeleri, kaza raporları ve sağlık raporları gibi kayıtların çalışanlar açısından memnuniyet göstergesi olabileceğini söylemektedir. Bundan dolayı "iş tatmini" kavramı iş yaşamında yönetici ve çalışan idarecilerinin önemle üzerinde durduğu bir konudur. Bir organizasyonda çalışan memnuniyetinin sağlanması, yönetimin en önemli hedeflerinden biri olmalıdır. İş doyumunu bireyin hayatında hem ekonomik hem de psikolojik olarak önemli bir yer tutmaktadır (Eğriboyun, 2015).

#### **2.6.5. İş Tatminine Ulaşmanın Sonuçları**

İş doyumunun birden fazla önemli kişisel ve örgütsel sonucu vardır (Yüksel, 2005). Eronat (2004), bir örgütte çalışanların memnuniyetinin sağlanmasının yönetimin en önemli görevlerinden biri olduğuna işaret etmiştir. Bu alanda yapılan araştırmalar, çalışanların yüksek iş tatmininin kişisel güveni, morali, performansı ve verimliliği; hastalık, stres, gerginlik, endişe, şikayet, devamsızlık ve istifa iş yükünü artıracaklarını göstermektedir (Aşık, 2010). Benzer bir çalışmada; çalışan iş tatmini

yüksek olan şirketlerin %38 müşteri memnuniyeti, %22 verimlilik ve %27 kârlılık tespit edilmiştir (Şahin, 2012).

#### **2.6.6. İş Tatmini ve Liderlik Arasındaki İlişki**

İş doyumu ile Liderlik arasındaki bağlantıyı inceleyen birden fazla çalışma bulunmaktadır (Eren ve Yalçıntaş 2017), aynı zamanda birçok farklı konudaki çalışmada da liderlik ve iş tatmini arasındaki ilişki vurgulanmaktadır (Önen ve Kanayran, 2015). Vural vd., (1999) iş görenlerin iş doyumlarını etkileyen temel faktörlerden birincisi yöneticilerin sergiledikleri liderlik davranışı olduğu bilinmektedir (Aktaran: Eğriboyun, 2015). Önen ve Kanayran'e (2015) göre bir liderde adapte edici özelliklerin bulunması gerekmektedir, çünkü adaptasyon, çalışanın örgütsel amaçlara uyum düzeyini artırırken, iş tatmininin oluşması gibi olumlu katkıları bulunmaktadır.

Ferik (1997) araştırmasında, çalışanların departman müdürlerinin işyeri merkezli yerine insan odaklı bir tarz benimsediğine inandıklarında, çalışanların işlerinden daha fazla memnun olduklarını bulmuştur (Aktaran: Eğriboyun, 2015). Bu tahminler, liderlik uygulamaları ile iş tatmini arasında bir bağlantı olduğunu göstermektedir; liderlik tarzı, çalışanların beklediği liderlik tarzına yaklaştıkça iş tatmininin arttığı gözlemlenmiştir (Eren ve Yalçıntaş 2017).

Önen ve Kanayran'a (2015) göre, liderliğin örgütün iş tatminini ve başarısını artırıcı etkisi söz konusu olabilir ise, bu aynı zamanda örgüt üzerinde yapıcı ve olumlu sonuç oluşturmaktadır. Tanrıverdi ve Paşaoğlu (2014), liderliğe örgüt açısından bakılacak olursa, örgütün hedeflerine ulaşmak için astların gönüllülük bilincini kazanmasının sağlanmasını kapsayan sosyal bir etkileşim süreci olarak tanımlamaktadır. Bu tanım çerçevesinde yaklaşıldığında iş görende iş tatmini sağlanması hedeflerine ulaşabilmesi için liderin gerçekleştirmesi gereken bir alt eylemdir.

### 2.6.7. Gençlik Merkezleri

Gençlik Merkezleri Yönetmeliğinde, "Gençlerin aktif olarak merkez faaliyet ve etkinliklerine katılmalarını sağlayan ve gençlerin boş zamanlarını ilgi, istek ve yeteneklerine göre sosyal, kültürel ve yaratıcı faaliyetlerde kullanma fırsatı veren bir kuruluş" olarak tanımlanır. Gençlik ve Spor Bakanlığı bünyesinde 2003 yılı itibariyle kurulan gençlik merkezleri, daha önceki dönemde Gençlik ve Spor Müdürlüğü'ne bağlı olarak faaliyet göstermiştir. Temel amaç ise genç kuşağın zamanını etkin geçirmesi, bilgi ve becerilerin geliştirilmesidir. Türkiye genelinde birçok ilde mevcut bulunan gençlik merkezlerinin uyguladığı programlara ek olarak yerel alanlarda gençlerin ihtiyaç duyduğu alanlarda da faaliyetler gerçekleştirilmektedir (Gençlik Merkezleri Yönetmeliği, 2003).

Gençlik Merkezleri Yönetmeliğine (2003) göre bir Gençlik Merkezinin kuruluş amacı aşağıdaki şekilde sıralanmıştır;

- a. Gençlerin ülkeye ve millete faydalı, faydalı, bilgili, yenilikçi, dinamik ve gönüllü faaliyetlere katılmaları için şartları oluşturmak,
- b. Gençleri ilgi ve becerilerine göre boş zamanlarında sanatsal, kültürel ve sportif faaliyetlere yönlendirmede bulunmak,
- c. Çeşitli gençlik merkezinden gönüllülerle iş birliği içerisinde projeler yürüterek, bu projeler aracılığıyla gençlere yönelik değişim programlarının koordinasyonunu sağlamak,
- d. Gençleri, topluma uyum halinde bulunmasını sağlamak ve birlikte faaliyetleri organize bulunmalarını sağlamak,
- e. Yurt dışında faaliyet gösteren kamu kurum ve kuruluşlarla uluslararası gençlik değişimleri projeleri uygulamak ve koordinasyonunu sağlamak,
- f. Gençleri kötü alışkanlıklardan ve bağımlılık oluşturacak maddelerden uzak tutmak ve korumak,
- g. Gençlik Merkezi Üyelerinin, kültürel ve sportif faaliyetlerle zihinsel ve fiziksel sağlıklarını geliştirmelerine yardımcı olmak,
- h. Gençlerin deneyim sahibi olmalarına katkı sağlamak.

### **3. MATERYAL VE YÖNTEM**

Bu bölümde araştırmanın modeli, veri toplama aracı, evren ve örnekleme ve veri analiz biçimine yer verilmiştir.

#### **3.1. Araştırmanın Modeli**

Gençlik ve Spor Bakanlığına bağlı Gençlik Merkezlerinde çalışan gençlik liderlerinin, Gençlik Merkezi Müdürlerinin liderlik tarzlarına yönelik algıları ile iş tatmin seviyesi arasındaki ilişkiyi inceleyen bu araştırma ilişkisel tarama modelindedir. İlişkisel araştırmalar, iki ya da daha fazla sayıdaki değişken arasındaki ilişkileri ve bu değişkenlerin birlikte değişimin varlığını veya derecesini belirlemeyi amaçlamaktadır (Creswell, 2017).

#### **3.2. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme**

Araştırmanın evrenini Şubat 2021 tarihi itibarıyla Gençlik ve Spor Bakanlığı'na bağlı Gençlik Merkezlerinde görev yapan 1294 Gençlik Lideri oluşturmaktadır. Gençlik ve Spor Bakanlığı'ndan alınan resmi bilgiye göre Gençlik Merkezlerinde görev yapan 1294 Gençlik Lideri ve 364 Gençlik Merkezi olduğu görülmektedir (Ek-1).

Covid-19 kısıtları nedeniyle Gençlik Liderleriyle bağlantı kurulacak online platformlar aracılığıyla araştırma verilerinin çevrimiçi google forms ortamında toplanacağı öngörülerek, araştırmada kartopu örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Veri toplama aracı Şubat, Mart ve Nisan 2021 ayları arasında çevrimiçi ortamda açık tutulmuş ve süre bitiminde veri toplama sistemi sonlandırılmıştır. Çevrimiçi ortamda yapılan incelemeye göre; araştırmaya 279 gençlik lideri katılmış, bu liderlerden 5'inin çevrimiçi anketi hatalı doldurduğu tespit edilmiştir. Bu kapsamda araştırmanın örneklemini 274 gençlik lideri oluşturmuştur.

#### **3.3. Veri Toplama Aracı**

Bu araştırmada veri toplamada iki farklı anket kullanılmıştır. Gençlik Merkezi ve diğer kurumlarda yöneticilerin benimsedikleri liderlik tarzlarını belirlemek amacı ile Bass ve Avelio (1985) tarafından geliştirilen ve (Akdoğan, 2002) tarafından Türkçeye uyarlanan "Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği" ve gençlik liderlerinin iş doyum

düzeylerini belirlemek için Weiss vd., (1967) tarafından geliştirilen ve (Baycan, 1985) tarafından dilimize uyarlanan 20 sorudan oluşan “Minnesota İş Doyumu Ölçeği” kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan anket formu genel bilgiler ve iki farklı ölçek olmak üzere toplam üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümdedemografik bilgileri ölçmeye yönelik “Kişisel Bilgi Formu’nda 5 soru bulunmaktadır. İkinci bölümde gençlik liderlerinin algılarına göre gençlik merkezi müdürlerinin kullandığı liderlik stillerini tespit etmek için 36 soruluk “Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği” yer almıştır. Üçüncü bölümde ise 20 soruluk “Minnesota İş Doyum Ölçeği ”ne yer verilmiştir.

### **3.4. Verilerin Analizi**

Ölçeklerden elde edilen verilerin istatistiksel analizi için Microsoft Excel ve SPSS 22.0 bilgisayar programı kullanılmıştır. Araştırmada ilk olarak analizlerin uygunluğu ve varsayımların kontrolü için boş verilerin değerlendirilmesi yapılmıştır.

Bu aşamadan sonra ilk olarak normallik varsayımları Kolmogorov-Smirnov testi ile kontrol edilmiş ve verilerin normallik varsayımlarını karşılamadığı tespit edilmiştir. Ancak ilgili literatürde Likert tipi ölçeklerde normallik testlerinin yeterli olmadığına ilişkin görüşler giderek artmaktadır (Tabachnick ve Fidell, 2013; Hair vd., 2013). Bu nedenle normallik varsayımları için öne çıkan çarpıklık basıklık değerleri incelenmiştir. Bu kapsamda Tabachnick ve Fidell (2013) önerdiği -1,5 +1,5 çarpıklık basıklık değerleri dikkate alınmış ve dağılımın normal olduğu tespit edilmiştir (Tablo 1). Analiz aşamasına geçilmeden önce ölçeklere ilişkin Cronbach Alpha iç tutarlık katsayıları incelenmiş ve liderlik stilleri ölçeği için .90, iş doyumu ölçeği için ise .94 olarak tespit edilmiştir. Alt boyutlar için iç tutarlık katsayısı incelendiğinde, “Dönüşümcü Liderlik” için .96, “Etkileşimci Liderlik” için .52, “Serbestlik Tanıyan Liderlik” için ise .69 olarak tespit edilmiştir. Bununla birlikte İş Doyumu Ölçeği alt boyutları incelendiğinde, “İçsel Doyum” için .89, “Dışsal Doyum” için .86 ve “Genel Doyum” için ise .94 olarak tespit edilmiştir.

Bu doğrultuda gençlik liderlerinin gençlik merkezi müdürlerinin liderlik stillerine ilişkin görüşlerinin ve iş tatmin düzeylerinin anlamlı olarak değişip değişmediğini belirlemek için t-testi, yaş ve eğitim düzeyi değişkenine göre

belirlemek için ise Tek Yönlü Anova analizi kullanılmıştır. Anova analizi sonucunda farkın kaynağını belirlemek için Post-Hoc Tukey analizinden yararlanılmıştır. Bununla birlikte araştırma kapsamında değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek için Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon analizi, bağımsız değişkenlerin (Liderlik Stilleri) bağımlı değişkeni (İş Doyumu Toplam Puan) yordamadaki güçlerini belirlemek amacıyla Çoklu Doğrusal Regresyon analizi kullanılmıştır.

Regresyon analizi için varsayım kriterleri incelenmiştir. Bu doğrultuda uç değer analizlerin değerlendirilmesi yapılmıştır. Uç değer analizi neticesinde 3 kişinin verileri daha analiz dışı bırakılmıştır. Büyüköztürk, (2012) modele dahil olan değişkenler arasındaki korelasyon değerinin .80'in altında, varyans artış faktörünün (VIF) 10'un altında ve Durbin Watson değerinin ise, 0.2'nin altında olması gerektiğini belirtmektedir. Araştırma kapsamında ilgili varsayımlar incelenmiş ve bu kapsamda çoklu bağlantı (multicollinearity) probleminin olmadığı saptanmıştır.

#### 4. ARAŞTIRMA BULGULARI ve TARTIŞMA

Bu bölümde; araştırmadan elde edilen bulgular tablolar halinde sunulmuş ve tartışılmıştır.

##### 4.1. Bulgular

**Tablo 4.1. Araştırma Kapsamında Kullanılan Ölçeklere İlişkin Ortalama, Standart Sapma, Çarpıklık ve Basıklık Değerleri**

Ölçekler	Alt Boyutlar	N	$\bar{X}$	Ss	Çarpıklık	Basıklık
Liderlik Stilleri Ölçeği	Dönüşümcü Liderlik	274	40,69	18,78	-,008	-,880
	Etkileşimci Liderlik	274	12,83	4,24	,218	,879
	Serbestlik Tanıyan Liderlik	274	8,44	4,38	,276	-,816
İş Doyumu Ölçeği	İçsel Doyum	274	42,73	10,17	-,706	,384
	Dışsal Doyum	274	22,84	7,342	-,213	-,737
	Genel Doyum	274	65,57	16,551	-,474	-,216

Tablo 4.1’de Gençlik liderlerinin; gençlik merkezi müdürlerinin liderlik tarzlarına ilişkin görüş ortalamalarının “Dönüşümcü Liderlik” alt boyutunda (40,69±18,78), “Etkileşimci Liderlik” alt boyutunda (12,83±4,24) ve son olarak “Serbestlik Tanıyan Liderlik” alt boyutunda (8,44±4,38) olarak gerçekleştiği görülmektedir. Liderlik stilleri ölçeğinin alt boyutlarından alınacak minimum ve maksimum puanlar göz önüne alındığında; gençlik liderleri gençlik merkezi müdürlerini “Dönüşümcü Liderlik” alt boyutunda orta düzeyde liderlik tarzına sahip olduklarını düşünürken, “Etkileşimci Liderlik” ve “Serbestlik Tanıyan Liderlik” alt boyutlarında ise gençlik merkezi müdürlerinin bu liderlik tarzına hemen hemen sahip olmadıklarını düşünmektedirler. Diğer bir ifade ile gençlik liderleri, müdürlerini dönüşümcü olarak görürken, etkileşimci ve serbestlik tanıyan lider olarak görmemektedirler.

Gençlik liderlerinin iş doyumuna ilişkin ölçek alt boyutlarından elde edilen ortalama değerler incelendiğinde ise, “İçsel Doyum” alt boyutunda (42,73±10,17), “Dışsal Doyum” alt boyutunda (22,84±7,34) ortalama puanlar aldıkları, “Genel Doyum” düzey ortalamalarının ise (65,57±16,55) gerçekleştiği görülmektedir. İş Doyumu Ölçeğinden elde edilebilecek minimum ve maksimum puanlar göz önüne

alındığında, gençlik liderlerinin ortalamasının üstünde genel bir iş doyumuna düzeyine sahip oldukları, alt boyutlar itibarı ile gençlik liderlerinin daha çok “İçsel Doyum” alt boyutunda iş doyumunu elde ederken, “Dışsal Doyum” alt boyutunda ise daha az doyum elde etmektedirler. Diğer bir ifade ile gençlik liderleri genel iş doyumları olumlu olmakla beraber, içsel faktöründe daha çok iş doyumuna sahip olduklarını belirtmişlerdir.

Tablo 4.1’incelendiğinde; ölçeklerden elde edilen puanların çarpıklık değerlerinin -,706 ile ,276 arasında, basıklık değerlerinin ise -,880 ile ,879 arasında kaldığı görülmektedir. Tabachnick ve Fidell, (2013) önerdiği -1,5 +1,5 çarpıklık basıklık değerleri dikkate alındığında, ölçeklerden elde edilen verilerin normal dağılıma uygun olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 4.2. Cinsiyet Değişkenine Göre Liderlik Stilleri Ölçeğine İlişkin t-Testi**

<b>Sonuçları</b>							
Alt Boyutlar	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	Ss	t	df	p
Dönüşümcü Liderlik	Erkek	163	41,02	17,99	,349	272	,727
	Kadın	111	40,21	19,95			
Etkileşimci Liderlik	Erkek	163	12,92	4,11	,411	272	,682
	Kadın	111	12,71	4,43			
Serbestlik Tanıyan Liderlik	Erkek	163	8,27	4,08	-,773	272	,454
	Kadın	111	8,69	4,79			

Tablo 4.2’de gençlik liderlerinin cinsiyet değişkenine göre gençlik merkezi müdürlerinin liderlik stillerine ilişkin görüşlerinde; dönüşümcü liderlik ( $t_{(272)}=,349$ ,  $p>.05$ ), etkileşimci liderlik ( $t_{(272)}=,411$ ,  $p>.05$ ) ve serbestlik tanıyan liderlik ( $t_{(272)}=-,773$ ,  $p>.05$ ) alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

**Tablo 4.3. Medeni Durum Değişkenine Göre Liderlik Stilleri Ölçeğine İlişkin t-Testi Sonuçları**

Alt Boyutlar	Medeni Durum	N	$\bar{X}$	Ss	t	df	p
Dönüşümcü Liderlik	Evli	154	41,24	19,22	,548	272	,584
	Bekâr	120	39,99	18,26			

Etkileşimci	Evli	154	12,99	4,68	,681	272	,483
Liderlik	Bekâr	120	12,64	3,59			
Serbestlik	Evli	154	8,05	4,10	-1,687	272	,098
Tanıyan Liderlik	Bekâr	120	8,95	4,69			

Tablo 4.3'te gençlik liderlerinin medeni durum değişkenine göre gençlik merkezi müdürlerinin liderlik stillerine ilişkin görüşlerinde; dönüşümcü liderlik ( $t_{(272)}=-,548$ ,  $p>.05$ ), etkileşimci liderlik ( $t_{(272)}=,681$ ,  $p>.05$ ) ve serbestlik tanıyan liderlik ( $t_{(272)}=-1,687$ ,  $p>.05$ ) alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

**Tablo 4.4. Yaş Değişkenine Göre Liderlik Stilleri Ölçeğine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları**

Alt Boyutlar	Yaş	N	$\bar{X}$	Ss	df	F	p
Dönüşümcü Liderlik	25-29	80	38,16	20,13	2		
	30-34	133	40,93	19,09	271	1,419	,244
	35-39	61	43,49	15,90	273		
	Toplam	274	40,69	18,78			
Etkileşimci Liderlik	25-29	80	12,47	3,34	2		
	30-34	133	12,77	4,73	271	,962	,383
	35-39	61	13,45	4,14	273		
	Toplam	274	12,83	4,24			
Serbestlik Tanıyan Liderlik	25-29	80	8,83	5,00	2		
	30-34	133	8,33	4,46	271	,474	,623
	35-39	61	8,18	3,22	273		
	Toplam	274	8,44	4,38			

Tablo 4.4'te gençlik liderlerinin yaş değişkenine göre gençlik merkezi müdürlerinin liderlik stillerine ilişkin görüşlerinde; dönüşümcü liderlik ( $F_{(2-273)}=1,419$ ;  $p>.05$ ), etkileşimci liderlik ( $F_{(2-273)}=,962$ ;  $p>.05$ ) ve serbestlik tanıyan liderlik ( $F_{(2-273)}=,474$ ;  $p>.05$ ) alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

**Tablo 4.5. Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Liderlik Stilleri Ölçeğine İlişkin Tek Yönlü ANOVA Sonuçları**

Alt Boyutlar	Eğitim	N	$\bar{X}$	Ss	df	F	p	Fark
Dönüşümcü Liderlik	1-Ön Lisans	31	39,61	17,43	2	7,221	<b>,001*</b>	2-3
	2-Lisans	191	43,16	18,18	271			
	3-Lisansüstü	52	32,28	19,54	273			
	Toplam	274	40,69	18,78				
Etkileşimci Liderlik	1-Ön Lisans	31	12,90	3,32	2	3,725	<b>,025*</b>	2-3
	2-Lisans	191	13,21	4,27	271			
	3-Lisansüstü	52	11,42	4,38	273			
	Toplam	274	12,83	4,24				
Serbestlik Taniyan Liderlik	1-Ön Lisans	31	9,70	4,10	2	4,169	<b>,016*</b>	1-2 3-2
	2-Lisans	191	7,94	4,19	271			
	3-Lisansüstü	52	9,51	4,96	273			
	Toplam	274	8,44	4,38				

Tablo 4.5'te gençlik liderlerinin eğitim düzeyi değişkenine göre gençlik merkezi müdürlerinin liderlik stillerine ilişkin görüşlerinin; dönüşümcü liderlik ( $F_{(2-273)}=7,221$ ;  $p<.05$ ), etkileşimci liderlik ( $F_{(2-273)}=3,725$ ;  $p<.05$ ) ve serbestlik taniyan liderlik ( $F_{(2-273)}=4,169$ ;  $p<.05$ ) alt boyutlarında anlamlı olarak farklılaştığı tespit edilmiştir. Farkın kaynağını belirlemek için yapılan Post-Hoc Tukey testi analiz sonuçlarına göre, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik stillerinde anlamlı farkın lisans eğitim düzeyine sahip gençlik liderleri ile lisansüstü eğitim düzeyine sahip gençlik liderleri arasında olduğu, lisans eğitim düzeyine sahip gençlik liderlerinin puan ortalamalarının, lisansüstü eğitim düzeyine sahip gençlik liderlerine göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Serbestlik taniyan liderlik stilindeki anlamlı farklılığının ise, ön lisans ve lisansüstü eğitim düzeyine sahip gençlik liderleri ile lisans eğitim düzeyine sahip gençlik liderleri arasında olduğu, bu sonuca göre lisans eğitim düzeyine sahip gençlik liderlerinin puan ortalamalarının, önlisans ve lisansüstü eğitim düzeyine sahip gençlik liderlerine göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 4.6. Cinsiyet Değişkenine Göre İş Doyumu Ölçeğine İlişkin t-Testi****Sonuçları**

Alt Boyutlar	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	Ss	t	df	p
İçsel Doyum	Erkek	163	43,44	10,07	1,399	272	,163
	Kadın	111	41,69	10,27			
Dışsal Doyum	Erkek	163	23,34	7,48	1,370	272	,172
	Kadın	111	22,10	7,09			
Genel Doyum (Toplam Puan)	Erkek	163	66,78	16,43	1,468	272	,143
	Kadın	111	63,80	16,63			

Tablo 4.6’da gençlik liderlerinin cinsiyet değişkenine göre; içsel doyum ( $t_{(272)}=1,399$ ,  $p>.05$ ) ve dışsal doyum ( $t_{(272)}=1,370$ ,  $p>.05$ ) alt boyutlarında olmak üzere genel iş doyum ( $t_{(272)}=-1,468$ ,  $p>.05$ ) düzeylerinin istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık oluşturmadığı tespit edilmiştir.

**Tablo 4.7. Medeni Durum Değişkenine Göre İş Doyumu Ölçeğine İlişkin t-Testi****Sonuçları**

Alt Boyutlar	Medeni Durum	N	$\bar{X}$	Ss	t	df	p
İçsel Doyum	Evli	154	43,43	9,74	1,295	272	,202
	Bekâr	120	41,83	10,66			
Dışsal Doyum	Evli	154	23,47	6,815	1,616	272	,114
	Bekâr	120	22,03	7,922			
Genel Doyum (Toplam Puan)	Evli	154	66,90	15,652	1,513	272	,137
	Bekâr	120	63,86	17,55			

Tablo 4.7’de gençlik liderlerinin medeni durum değişkenine göre; içsel doyum ( $t_{(272)}=1,295$ ,  $p>.05$ ) ve dışsal doyum ( $t_{(272)}=1,616$ ,  $p>.05$ ) alt boyutlarında olmak üzere genel iş doyum ( $t_{(272)}=1,513$ ,  $p>.05$ ) düzeylerinin istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık oluşturmadığı tespit edilmiştir.

**Tablo 4.8. Yaş Değişkenine Göre İş Doyumu Ölçeğine İlişkin ANOVA Sonuçları**

Alt Boyutlar	Yaş	N	$\bar{X}$	Ss	df	F	p
İçsel Doyum	25-29	80	42,35	10,54	2		
	30-34	133	42,74	10,26	271	,124	,883
	35-39	61	43,21	9,59	273		
	Toplam	274	42,73	10,17			
Dışsal Doyum	25-29	80	22,35	8,21	2		
	30-34	133	22,87	7,03	271	,372	,690
	35-39	61	23,42	6,84	273		
	Toplam	274	22,84	7,34			
Genel Doyum (Toplam Puan)	25-29	80	64,70	17,41	2		
	30-34	133	65,61	16,47	271	,237	,789
	35-39	61	66,63	15,72	273		
	Toplam	274	65,57	16,55			

Tablo 4.8’de gençlik liderlerinin yaş değişkenine göre; içsel doyum ( $F_{(2-273)}=,124$ ;  $p>.05$ ) ve dışsal doyum ( $F_{(2-273)}=,372$ ;  $p>.05$ ) alt boyutlarında olmak üzere genel iş doyum ( $F_{(2-273)}=,237$ ;  $p>.05$ ) düzeylerinin istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık oluşturmadığı tespit edilmiştir.

**Tablo 4.9. Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre İş Doyumu Ölçeğine ANOVA Sonuçları**

Alt Boyutlar	Eğitim	N	$\bar{X}$	Ss	df	F	p	Fark
İçsel Doyum	1-Ön Lisans	80	43,03	11,31	2			
	2-Lisans	133	43,95	9,08	271	7,206	,001*	2-3
	3-Lisansüstü	61	38,05	11,96	273			
	Toplam	274	42,73	10,17				
Dışsal Doyum	1-Ön Lisans	80	23,16	7,08	2			
	2-Lisans	133	23,94	6,77	271	11,631	,000*	
	3-Lisansüstü	61	18,61	8,09	273			
	Toplam	274	22,84	7,34				
Genel Doyum (Toplam Puan)	1-Ön Lisans	80	66,19	16,85	2			
	2-Lisans	133	67,90	14,97	271	10,054	,000*	

3-Lisansüstü	61	56,67	19,03	273
Toplam	274	65,57	16,55	

Tablo 4.9’da gençlik liderlerinin eğitim düzeyi değişkenine göre; içsel doyum ( $F_{(2-273)}=7,206$ ;  $p<.05$ ) ve dışsal doyum ( $F_{(2-273)}=11,631$ ;  $p<.05$ ) alt boyutlarında olmak üzere genel iş doyum ( $F_{(2-273)}=10,054$ ;  $p<.05$ ) düzeylerinin istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık oluşturduğu görülmektedir. Farkın kaynağını belirlemek için yapılan Post-Hoc Tukey testi analiz sonuçlarına göre; içsel doyum alt boyutunda lisansüstü eğitim düzeyine sahip gençlik liderleri ile lisans eğitim düzeyine sahip gençlik liderleri arasında, lisans eğitim düzeyine sahip gençlik liderleri lehine anlamlı farklılığın olduğu tespit edilmiştir. Dışsal doyum alt boyutunda ve genel iş doyum düzeyi arasındaki fark ise, ön lisans ve lisans eğitim düzeyine sahip gençlik liderleri ile lisansüstü eğitim düzeyine sahip gençlik liderleri arasında, ön lisans ve lisans eğitim düzeyine sahip gençlik liderleri lehine anlamlı farklılığın olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmada gençlik liderlerinin, gençlik merkezi müdürlerine ilişkin algıladıkları liderlik tarzları ile iş doyumları arasındaki ilişkiye ilişkin korelasyon ve regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Verilerin analizi aşamasında öncelikle araştırmanın yordayan değişkenleri olan “Liderlik Stilleri” ve yordanan değişken olan “İş Doyumu Toplam (Genel) Puan” arasındaki ilişkileri test edebilmek amacıyla Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon analizi yapılmıştır. Değişkenler arası ilişkiler Tablo 4.10’da sunulmuştur.

**Tablo 4.10. Liderlik Stilleri ve İş Doyumu Arasındaki İlişkiye Yönelik Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Analizi Sonuçları**

Alt Boyutlar	İş Doyumu Toplam Puan	
Dönüşümcü Liderlik	r	,718**
	p	,000
	n	274
Etkileşimci Liderlik	r	,601**
	p	,000

	n	274
Serbestlik Tanıyan Liderlik	r	-,479**
	p	,000
	n	274

Tablo 4.10’da gençlik liderlerinin, gençlik merkezi müdürlerinin liderlik tarzlarına ilişkin algıları ile iş doyumları arasındaki korelasyon analiz sonuçları incelendiğinde, dönüşümcü liderlik ile iş doyumunu toplam puanları arasında ( $r=,718$ ;  $p<0,05$ ) pozitif yönde yüksek düzeyde, etkileşimci liderlik ile iş doyumunu toplam puanları arasında ( $r=,601$ ;  $p<0,05$ ) pozitif yönde orta düzeyde, serbestlik liderlik iş doyumunu toplam puanları arasında ( $r=-,479$ ;  $p<0,05$ ) negatif yönde orta düzeyde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Değişkenler arasındaki ilişkiler belirlendikten sonra çoklu regresyon analizine geçilmiş, sonuçlar Tablo 4.11’de sunulmuştur.

**Tablo 4.11. İş Doyumunun Liderlik Stilleri Tarafından Yordanmasına İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analiz Sonuçları**

Yordayıcı Değişkenler	B	SD	Beta	t	p	Tolerance	VIF
(Sabit)	36,713	3,633		10,104			
Dönüşümcü Liderlik	,486	,066	,552	7,375	,000*	,307	3,257
Etkileşimci Liderlik	,793	,231	,203	3,426	,001*	,489	2,044
Serbestlik Tanıyan Liderlik	-,132	,217	-,035	-,611	,541	,523	1,914

$R=,732$ ;  $R^2=,535$ ;  $F_{(3-273)}=103,668$ ; Durbin Watson=,868;  $p<,000$

Tablo 4.11’de kurulan çoklu doğrusal regresyon modelinin anlamlı olduğu görülmektedir. Bu kapsamda analiz sonuçları incelendiğinde, Gençlik liderlerinin, gençlik merkezi müdürlerinin “serbestlik tanıyan liderlik” tarzlarına ilişkin algılarının iş doyumlarını anlamlı düzeyde yordamadığı tespit edilmiştir ( $p>0,05$ ). Bununla birlikte “dönüşümcü” ve “etkileşimci liderlik” gençlik liderlerinin iş doyumlarını anlamlı düzeyde yordadığı ve birlikte toplam varyansın yaklaşık %54’ünü açıkladığı tespit edilmiştir ( $R=,732$ ,  $R^2=,535$ ,  $p<0,05$ ). Elde edilen bu sonuç doğrultusunda dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin, gençlik liderlerinin iş doyumlarının belirleyicisi oldukları söylenebilir.

Çoklu doğrusal regresyon analizi sonucundaki beta katsayıları incelendiğinde ise, dönüşümcü liderliğin standardize edilmiş regresyon katsayısı ( $\beta$  ,552) etkileşimci liderliğin standardize edilmiş regresyon katsayısı ( $\beta$  ,203) olarak tespit edilmiştir. Elde edilen bu sonuç, gençlik merkezi müdürlerinin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzları arttıkça, gençlik liderlerinin iş doyum düzeylerinin de artacağı şeklinde yorumlanabilir.

#### 4.2. Tartışma

Bu araştırma; Gençlik ve Spor Bakanlığına bağlı gençlik merkezlerinde görev yapan gençlik merkezi müdürlerinin liderlik tarzları ile gençlik liderlerinin iş tatminleri arasındaki ilişkisini belirlemeye yönelik yapılmıştır. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre; gençlik merkezi müdürlerinin etkileşimci ve dönüşümcü liderlik özellikleri, liderlerin iş tatmin düzeylerini etkilemektedir. Gençlik merkezi müdürlerinin liderlik düzeyi düzeyleri arttıkça, liderlerin iş doyum seviyeleri yükselmektedir. Alan yazın incelendiğinde araştırma bulgularımızı büyük ölçüde destekleyen bulguların olduğu görülmektedir.

Akdoğan (2002) araştırmasında, dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik özelliklerinin iş doyumunu açısından pozitif etki yarattığını, Tengilimoğlu (2005) yöneticilerin yönetme yerine yönlendiren, çalışanları kendi kendilerinin lideri olmaya teşvik eden bir anlayışın iş doyumunu ve motivasyonu artırdığını benzer şekilde Çelik (2002) için içinde ve birlikte hareket edebilen bir takım yaratma kaygısı olan yönetici anlayışının çalışanlarının iş doyumunu ve motivasyonlarını artırdığını belirlemiştir. Balcı vd. (2002) ise çalışmalarında, çağdaş, ileri görüşlü, demokratik yöneticilik anlayışının iş doyumunu pozitif yönde etkilediğini saptamışlardır. Araştırmaların bu bulguları araştırma bulgularımızla büyük ölçüde örtüşmektedir.

Literatürde incelenen diğer çalışmaların sonuçlarına baktığımızda da benzer sonuçların olduğunu görmekteyiz. Bu noktada Çubuk' un (2010) kamu örgütlerinde etkileşimli ve dönüştürücü liderlik tarzları ve bu liderlik tarzları ile iş tatmini arasındaki ilişki üzerine yaptığı çalışma dikkat çekici bulgular ortaya koymaktadır. Bu çalışmada öncelikle ilgili kamu kurumlarında görev yapan yöneticilerin liderlik özelliklerinin belirlendiği ve yöneticilerin liderlik tarzlarının iş tatmini üzerindeki

etkisi çalışmanın bir sonraki bölümünde ele alınacaktır. Analiz sonucunda, örgüt genelinde etkileşimci liderlik tarzlarına kıyasla yöneticiler arasında dönüşümcü liderlik tarzlarının daha baskın olduğu tespit edilmiştir. Liderlik tarzının iş tatmini üzerindeki etkisinin analizi sonucunda, etkileşimci liderliğin iş tatminini etkilemediği, öte yandan dönüşümcü liderlik ile iş tatmini ve dolayısıyla dönüşümcü liderlik arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İş tatminini etkileşimci liderlikten daha fazla etkiler. Dönüşümcü ve etkileşimli liderler ile çalışan iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen Berson ve Linton (2005), dönüşümcü ve etkileşimli liderlerin özelliklerinin çalışan iş tatmini üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu belirlemişlerdir. Ancak dönüşümcü lider etkisinin, etkileşimci lider özelliklerinden daha olumlu bir etkiye sahip olduğuna işaret etmektedirler.

Araştırmadan elde edilen bir diğer bulgu, gençlik liderlerinin; cinsiyet, yaş ve medeni durum değişkenlerine göre, dönüşümcü, etkileşimci ve serbestlik tanıyan liderlik boyutlarında, gençlik merkezi müdürlerinin liderlik tarzlarına ilişkin görüşlerinin anlamlı olarak farklılaşmadığı, Okul statüsündeki değişime bağlı olarak görüşlerinin önemli ölçüde farklılaştığı tespit edilmiştir. Alan yazın incelendiğinde farklı bulguların elde edildiği görülmektedir. Canbaz (2019) ve Dülker (2019) çalışmalarında, katılımcıların cinsiyet değişkenine göre yöneticilerin dönüşümcü liderlik alt boyutunda görüşlerinde anlamlı bir fark bulmazken, Yücel (2019) ve Boyraz (2018) ise çalışmalarında anlamlı bir fark bulmuştur. Etkileşimci liderlik alt boyutu açısından Alpay (2019) ve Yücel (2019) araştırmalarında, katılımcıların görüşleri arasında anlamlı bir fark oluşmadığını tespit ederken, Başbekleyen (2019) ve Şentürk'ün (2019) çalışmalarında ise anlamlı fark bulunmuştur. Serbest bırakıcı liderlik alt boyutunda ise Şentürk (2019) ve Yücel'in (2019) çalışmalarında anlamlı fark bulunamazken, Bezirci (2019) ve Alpay'ın (2019) çalışmalarında anlamlı fark bulunmuştur.

Medeni durum değişkenine göre katılımcıların dönüşümcü liderlik alt boyutunda yöneticilerin liderlik tarzlarına ilişkin görüşleri arasında, Canbaz (2019) ve Turan'ın (2019) çalışmalarında arasında anlamlı bir fark bulunamazken, Bezirci'nin (2019) çalışmasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Serbest bırakıcı liderlik alt boyutunda ise Onay (2018) ve Titrek'in (2019) çalışmalarında anlamlı

fark bulunamazken yine Bezirci (2019) tarafından yapılan çalışmada anlamlı farklılık bulunmuştur. Büyüköztürk'ün (2012) sınıf öğretmenlerinin algıladıkları yönetim becerileri ile öğretmenlerin iş doyumları arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmasında, yaş değişkenliği ile liderlik tarzı arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Araştırmalardan elde edilen bu bulguların bir kısmı araştırma bulgularımızla örtüşürken bazıları örtüşmemektedir. Cinsiyet, medeni durum ve yaş değişkenine ilişkin farklı bulguların elde edilmesinde, araştırmaların yürütüldüğü örneklem gruplarının ve veri toplama araçlarının değişkenlik göstermesinden kaynaklandığı düşünülmektedir.

Araştırmada gençlik liderlerinin eğitim düzeyi değişkenine göre gençlik merkezi müdürlerinin liderlik stillerine ilişkin görüşlerinin anlamlı olarak farklılaştığı tespit edilmiştir. Alan yazın incelendiğinde katılımcıların eğitim durumu değişkenine göre algıladıkları liderlik tarzlarına ilişkin yine farklı bulguların olduğu görülmektedir. Zengin (2019) ve Titrek'in (2019) çalışmalarında, dönüşümcü liderlik boyutunda katılımcıların algıladıkları liderlik tarzlarına ilişkin görüşlerinin anlamlı olarak değişmediği, Baş (2018) ve Alpay'ın (2019) çalışmalarında ise anlamlı olarak değiştiği bulunmuştur. Etkileşimci ve serbest bırakıcı liderlik alt boyutları açısından Alpay (2019) ve Pektaş'ın (2019) çalışmalarında katılımcıların algıladıkları liderlik tarzlarına ilişkin görüşlerinde anlamlı bir fark bulunamazken, Başbekleyen (2019) ve Bezirci'nin (2019) çalışmasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Eğitim seviyesi arttıkça çalışanların iş anlayışı, beklentileri ve algısı lider için sistematik bir düzeye çıkabilir ve bu durumda da lider yakın eğitim seviyesine sahip çalışanlar için uygun koşulları sağlayabilir (Gözcü, 2019).

Araştırmadan gençlik liderlerinin iş doyumuna ilişkin görüşlerinin yaş, cinsiyet, medeni durum değişkenlerine göre farklılaşmadığını, eğitim düzeyi değişkenine göre farklılaştığı görülmektedir. Alan yazın incelendiğinde yaş, cinsiyet, medeni durum ve eğitim düzeyi değişkenlerinin iş tatmini ile ilişkileri hakkında farklı bulguların mevcut olduğu görülmektedir. Araştırmalar incelendiğinde, cinsiyet değişkeninin iş doyumunda bir etkisi olmasına karşılık hangisinin daha çok tatmin sağladığı konusunda tutarsız sonuçlar bulunmaktadır (Baş ve Ardic, 2005). Hulin ve Smith (1964) çalışmalarında, erkeklerin kadınlara nazaran daha az iş doyumunu elde

ettiklerini tespit etmişlerdir. Sauser ve York (1978)' da kamu çalışanlarında uyguladıkları bir çalışmada bu bilgiyi teyit etmişlerdir. Voydanoff (1980)' da araştırmasında, kadın ve erkek çalışanların aynı iş koşullarından tatmin sağladıklarını saptamıştır. Benzer şekilde Bilgiç (1998) çalışmasında, cinsiyet değişkeninin iş tatmin düzeyinde farklılığa yol açmadığını belirtmiştir. Ancak annelik ve iş yerindeki rolü kadın çalışanlarla çelişkilidir ve bu rol çatışması onların iş yerindeki rolleri için esastır. Genel olarak toplumda, kadınların ev ve haneye bakma sorumluluğunu üstlenmeleri beklenir ve kadınlar genellikle kendilerini anne ve eş rolü sınırları içinde bulmaya çalışırlar (Kantarcı, 1997). Sonuç olarak, iş ve kariyer faktörlerini sabit tutarak kadın veya erkek çalışanların işlerinden daha memnun olduklarına dair hala tutarlı bir kanıt yoktur (Korman, 1978).

Ertürk ve Keçecioğlu (2012) öğretmenlerin medeni hallerine göre iş doyum seviyelerinde farklılık olmadığını tespit etmişlerdir. Aynı şekilde Aliyeva (2013) özel iş yerlerinde çalışan farklı medeni haldeki çalışanların iş doyum seviyelerinin aynı durumda olduklarını ifade etmişlerdir. (İnandı, 2010) "Yönetici ve öğretmen görüşlerine göre ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin iş doyum düzeyleri" konulu çalışmada da yukarıdaki sonuçlara rağmen bekar çalışanların yalnız gelin olmayanlara göre işlerinden daha memnun oldukları görülmektedir.

Çalışmalardan elde edilen çeşitli sonuçlardan medeni durumda iş tatmini ilişkisi hakkında genel sonuçlar çıkarmanın mümkün olmadığını ifade edilmektedir. Yaş değişkenine göre araştırma bulguları incelendiğinde; Davis (1988) yaptığı çalışmada 25 yaş ve altı öğretmenlerin iş doyumunun daha yüksek olduğu sonucuna varırken, Schultz (1998) iş doyumunun yaşla birlikte artmakta olduğunu belirtmiştir. Ertürk ve Keçecioğlu (2012) öğretmenlerle yaptıkları çalışmada öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin yaşa göre farklılaşmadığını bulmuşlardır. Tunacan ve Çetin (2009), öğretmen demografisi ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemiş ve yaş ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki olmadığını sonucuna varmıştır.

Literatürü incelediğimizde, değişken eğitim düzeyi ile iş doyumunu düzeyi arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir (Voydanoff, 1980). Ağaoğlu (1991) çalışmasında üniversite mezunu çalışanların mesleki talep ve beklentilerinin yüksek olması nedeniyle turizm sektöründe bunun karşılanmadığı sonucuna

varmıştır. Burris'in (1983) alışmasında, çalışanın eğitim düzeyi işin gerekliliklerinden çok daha yüksek olduğunda iş tatminsizliği ortaya çıkar; Eğitim düzeyi iş gereksiniminden orta düzeyde yüksekse bu iki değişken arasındaki etkileşimin çok zayıf olduğu söylenebilir.

Araştırmada, liderlerin iş doyum düzeylerinin eğitim düzeylerine göre farklılık gösterdiği, özellikle çalışanlar ve niversite mezunları ile lise mezunları arasında iş doyum düzeylerinde farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Mezunlar, niversite ve lise mezunlarına göre işlerinden daha memnundur. Bu sonuç, özellikle lisansüstü ğrencilerinin niversite ve lise mezunlarına göre mesleki beklentilerinin daha yüksek olduğu şeklinde yorumlanabilir..

## 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Gençlik ve Spor Bakanlığına bağlı Gençlik Merkezlerinde görev yapan Gençlik Merkezi Müdürlerinin liderlik tarzları ile Gençlik Liderlerinin iş tatminleri arasındaki ilişkinin incelendiği bu araştırma sonucunda;

Gençlik liderlerinin; cinsiyet, yaş, medeniyet değişkenlerine göre gençlik merkezi müdürlerinin, dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik ve serbestlik tanıyan liderlik tarzlarına ilişkin görüşlerinin anlamlı olarak farklılaşmadığı, eğitim durumu değişkenine göre ise anlamlı bir farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca gençlik merkezi müdürlerinin liderlik tarzları ile gençlik liderlerinin algıladıkları iş tatminine ilişkin görüşlerinin; yaş, cinsiyet, medeni durum değişkenlerine göre farklılaşmadığı, ancak eğitim durumu değişkenine göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

Araştırmada çoklu doğrusal regresyon analizi sonucundaki beta katsayıları incelendiğinde, dönüşümcü liderliğin standardize edilmiş regresyon katsayısı ( $\beta$  ,552) etkileşimci liderliğin standardize edilmiş regresyon katsayısı ( $\beta$  ,203) olarak tespit edilmiştir. Elde edilen bu sonuç, gençlik merkezi müdürlerinin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzları arttıkça, gençlik liderlerinin iş doyum düzeylerinin de artacağı şeklinde yorumlanabilir.

Araştırmanın sonuçlarına göre; Gençlik merkezi yöneticilerinin etkileşimsel ve dönüştürücü liderliğinin özellikleri, liderlerin iş tatminini etkiler. Gençlik merkezi yöneticilerinin liderlik düzeyi arttıkça, liderlerin iş doyumunu da artmaktadır.

Kurumların gelişimi ve etkinliği, yöneticilerin liderlik davranışları ve yönetim yaklaşımları ile doğrudan bağlantılıdır. Etkili bir yönetici, çağdaş liderlik tarzlarını benimseyerek çalışanlarını motive eder ve destekler, sorunlarını tutarlı bir şekilde çözer ve onlara değerli olduklarını hissettirir. Bu bağlamda örgüt çalışanlarının ihtiyaçlarına ve işbirliğine değer veren liderlik tarzları, üyelerin içsel ve dışsal motivasyon düzeylerini olumlu yönde etkiler. Motivasyonu yüksek çalışanlar tarafından kurulan bir organizasyon, hedeflerine çok daha kolay ulaşacaktır. Diğer durumda, kurum çalışanlarının yöneticilere olan güvenleri zedelenir ve iş tatmin seviyeleri azalır (Tabak, 2005).

**Araştırma sonucunda aşağıdaki önerilerde bulunulabilir.**

- Gençlik Merkezi Müdürlerince Gençlik Liderlerine karşı güven, önem ve takdir ortamı oluşturulmalıdır. Bu sebeple de Gençlik Liderlerinin alınan kararlara dahil olmaları sağlanmalı ve Liderlerin kendilerini önemli hissetmeleri gerekmektedir.
- Gençlik Merkezlerinde bulunan ortam, Gençlik Liderlerinin iş doyumlarına etki eden en önemli faktörlerden biridir. Bu nedenle, Gençlik Merkezlerinde iletişim ortamının kalitesini arttırmayı sağlayacak önlemler alınmalı ve konuyla ilgili bilgi verici hizmet içi eğitimler düzenlenmelidir.
- Gençlik Merkezi Müdürlerinin göstermiş oldukları liderlik tarzlarıyla Gençlik Liderlerinin iş doyumları arasında önemli bir bağlantının bulunmasından dolayı, Gençlik Merkezi Müdürlerinin yönetici yeteneklerini ve liderlik stillerini iyileştirici birtakım programlar gerçekleştirilebilir.
- Gençlik Merkezi Müdürleri için etkili liderlik tarzlarına ilişkin bilgilendirme toplantıları ve eğitimler düzenlenebilir.
- Araştırma iş tatmini dışında başka değişkenlerle de gerçekleştirilebilir.
- Araştırma daha geniş bir örneklem ile tekrarlanabilir.

## KAYNAKLAR

- Akdoğan, E. (2002). *Öğretim Elemanlarının Algıladıkları Liderlik Stilleri ile İş Doyum Düzeyleri Arasındaki İlişki*. Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Akıncı, Z. (2002). Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. Cilt. 4. Sayı. 1, 25.
- Aksaraylı, M. F. (2012). “Türkiye’de İş Tatmini Konusunda Yapılan Lisansüstü Tezlerin Tematik Açından Analizi”. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*. Cilt. 7. Sayı. 35, 666-680.
- Aksu, M. (2003). *Liderlik Yaklaşımları ve Dönüşümsel Liderlik Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Akşit Aşık, N. (2010). Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler ile Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme. *Türk İdare Dergisi*. Cilt. 8. Sayı. 14, 31-51.
- Alganer, Y. İ. (2002). *Liderlik Analizi ve Türk Silahlı Kuvvetlerinde Liderlik*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Aliyeva A. (2013). “Çalışanların Örgütsel Adalet Algularının İş Tatmini Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma.” Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Alkın, C. ve Ünsar, S. (2007). Liderlik özellikleri ve davranışlarının belirlenmesi üzerine bir araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. Cilt. 9. Sayı. 3, 75-94.
- Alpay, M. Ü. (2019). *Ortaokul yöneticilerinin liderlik stillerinin okul iklimi açısından incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Uşak Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- Arslan G. (2007). *Okul Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Anlayışı ile Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişliğinin Karşılaştırılması (Çaycuma Alan Araştırması Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak.
- Aşan, Ö. ve Erenler, E. (2008). “İş Tatmini ve Yaşam Tatmini İlişkisi”. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. Cilt. 13. Sayı. 2, 203-216.
- Aşık, N. A. (2010). “Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler İle Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme”. *Türk İdare Dergisi*, 467.
- Avcı, U. ve Topaloğlu, C. (2009). Hiyerarşik Kademelere Göre Liderlik Davranışlarını Algılama Farklılıkları: Otel Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma, *Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi İİBF Dergisi*, 16.

- Ayhan, C. (2010). *Kamu Kurumlarında Liderlik Tarzlarının Lider Etkinliği üzerine Etkisi ve Bir Uygulama*. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli.
- Aykan, E. (2004). Kayseri’de Faaliyet Gösteren Girişimcilerin Liderlik Özellikleri. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. Cilt. 1. Sayı. 17, 213-224.
- Bakan, İ. (2009). “Liderlik Tarzları ile Örgüt Kültürü Türleri Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması”, *Tisk Akademi Dergisi*. Cilt. 14. Sayı. 141.
- Balcı, A. (1985). *Eğitim Yöneticisinin İş Doymumu*. Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Ankara.
- Balcı, A. (2002). Örgütsel gelişme. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Baş, S. (2018). *Lise müdürlerinin liderlik stilleri ile değişimi yönetme yeterlilikleri arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Kastamonu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kastamonu.
- Başar, U. (2011). *Örgütsel Adalet Algısı, Örgütsel Özdeşleşme ve İş Tatmini Arasındaki İlişkilere Yönelik Görgül Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Kara Harp Okulu, Ankara.
- Başaran, İ. E. (2004). *Yönetimde insan ilişkileri*. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Başbekleyen, M. A. (2019). *Okul yöneticilerinin dönüşümsel, etkileşimsel liderlik davranışları iş doymumu arasındaki ilişki*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Baycan, A. (1985). *An Analysis of The Several Aspects of Job Satisfaction Between Different Occupational Groups*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans tezi, Boğaziçi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Baysal, A. ve Tekarslan, E. (1996). *Davranış Bilimleri*, Avcıol Basım Yayın, İstanbul.
- Bayturan, A. F. (1995). *Gencin Psiko-Sosyal Gelişimi Üzerinde Farklı Serbest Zaman Kuruluşlarının Etkileri ve Gençlik Liderliğinin Niteliği*. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sosyal Hizmetler Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Benibol, H. (2015). *Okul Öncesi Eğitiminden Sorumlu Müdürlerin Liderlik Stilllerinin Öğretmenlerin İş Doymumu Üzerine Etkisi*. Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Muğla.
- Berson, Y. and Linton, J. D. (2005). An Examination of the Relationships Between Leadership Style, Quality, and Employee Satisfaction in R&D versus Administrative Environments. *R and D Management*. No. 35.
- Bezirci, S. S. (2019). *The relationship between leadership styles, organizational silence and organizational citizenship behaviour*, Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İstanbul.

- Boyraz, A. (2018). *Özel Eğitim Okul Müdürlerinin Liderlik Stillerinin Okul Kültürü ve İklimine Etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bozkurt, Ö. ve Bozkurt, İ. (2008) İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. Cilt. 9. Sayı. (1), 1-18.
- Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. Pegem Akademi, Ankara.
- Can, H., Akgün, A. ve Kavuncubaşı, Ş. (2001), *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*. Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Canbaz, F. (2019). *Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ile öğretmenlerin örgüte bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki (Bolu-merkez ortaöğretim örneği)*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
- Clegg vd., (2005). *Managing and Organizations: An Introduction to Theory and Practice*, SAGE Publications, London. No. 235.
- Coad Alan, e F. ve Berry, A. J. (1998). Transformational Leadership and Learning Orientation. *Leadership and Organization Development Journal*. Vol. 19. No. (3), 164-172.
- Çubuk M. (2010). *“Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderliğin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: TPAO Örneği.”* Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Davis, K. (1984). *İşletmede İnsan Davranışı Örgütsel Davranış*, Kemal Tosun vd. (Çev.). İstanbul.
- Demet, G. ve Gürel, E. (2004). *Yönetim ve Organizasyon*, Nobel Yayın, Ankara.
- Demir, H. ve Tarhan, O. (2008). “Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik: Bir Ölçek Geliştirme Denemesi”, *Yönetim Dergisi*. Sayı. 61, 72-90.
- Dilek, H. (2005). *Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Doymu ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma*. Doktora Tezi, Gebze Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Kocaeli.
- Dülker, A. P. (2019). *Dönüşümcü liderlik ve örgütsel sinizm ilişkisi: Balıkesir ili örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir.
- Eğinli, A. T. (2009). “Çalışanlarda İş Doymu: Kamu Ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doymuna Yönelik Bir Araştırma”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. Cilt. 23. Sayı. 3.
- Eğriboyun, D. (2015). “Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Liderlik Uygulamaları ve İş Doymu Alguları Arasındaki İlişki”, *Gaziantep University Journal of Social Sciences*. Cilt. 14. Sayı. 1, 241-275.
- Ehtiyar, R. ve Tekin Y. (2011). *Başarının Temel Aktörleri: Vizyoner Liderler*. Journal of Yasar University. Cilt. 24. Sayı. (6), 4007-4023.

- Eisenberger, R. Fasolo, P. and Davis-La Mastro, V. (1990). Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment, and Innovation. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 75. No. 1, 51.
- Erçetin, Ş. Ş. (2000). *Lider Sarmalında Vizyon*. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Erdal, M. (2007). *İşletmelerde Dönüşümsel Liderlik Davranışlarının Analizi*. Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş.
- Erdil, O. Keskin, H. İmamoğlu, S. M. ve Erat, S. (2004). “Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. Cilt. 5. Sayı. 1, 17-26.
- Erdoğan, İ. (2010). *Eğitim ve Okul Yönetimi*, Alfa Yayınları, İstanbul.
- Eren, E. (2004). *Yönetim ve Örgüt Psikolojisi*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Eren, E. (2010). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınevi. İstanbul.
- Eren, E. (2011). *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*, Beta Basım, İstanbul.
- Eren, F. ve Yalçıntaş, M. (2017). “Hizmetkar Liderlik İle İş Tatmini Arasındaki İlişki: Bir Havayolu Şirketi Örneği”, *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*. Sayı. 851-864.
- Eronat, Z. (2004). *İşletmelerde İş Tatmini ve İşgücü Devir Hızı Problemlerinin Çözümünde Bir Faktör Olarak İletişim; Kobi'lerde Ampirik Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Ertürk E. ve Keçecioğlu T. (2012). “Çalışanların İş Doyumları ile Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkiler: Öğretmenler Üzerine Örnek Bir Uygulama”, *Ege Akademik Bakış*, 12, 1, 39-52.
- Ertürk, C. (2008). *Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Organizasyonel Başarı Üzerindeki Etkisi*. Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale.
- Erzen, M. Ü. (2008). “Siyasi Lider İmajlarının Seçimlerde Etkisi”, *İletişim Fakültesi Dergisi*. Cilt. 31. Sayı. 65-81, 70.
- Gözcü, H. (2019). *Spor Merkezi Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarının Çalışan Performansı İle İlişkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Günbayı, İ. (2001). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Doyumu. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi*. Cilt. 1. Sayı. (2), 93-112.
- Günbayı, İ. (2001). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Doyumu. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*. Cilt. 1. Sayı. (2), 93-112.
- Gündoğdu, G. (2018). *Liderlik Tarzlarının Özel Okullarda Çalışan Öğretmenlerin İş Tatminleri ve Motivasyonları Üzerindeki Etkileri: Görgül Bir Araştırma*. Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Doktora Tezi, Adana.

- Güner, Ş. (2002). *Dönüşümsel Liderliğin Güç Kaynakları ve Silahlı Kuvvetler Organizasyonunun Dönüşümsel Liderliğe Uygunluk Açısından Değerlendirilmesi*. Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Isparta.
- Güney, S. (2015). *Liderlik*. Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Gürüz, D. ve Gürel, E. (2006). *Yönetim ve Organizasyon: Bireyden Örgüte- Fikirden Eyleme*. Nobel Basım Yayınevi, Ankara.
- Hair, J. F. Black, W. C. Babin, B. J. Anderson, R. E. ve Tatham, R. L. (2013). *Multivariate data analysis*. New York: Pearson Education Ltd.
- Hoy, W. K. and Miskel, C. C. (1991). *Educationa Ladministration Theory, Reseach and Practice. 2*. Publised. New York, USA: Mcgraw- Hill Inc
- Hsu, S. Y. and Mujtaba, B. G. (2007). *Team Transformational Leadership, Trust, Satisfaction, and Commitment: The Testing of A Structural Equation Model In Software Development Teams*. Review
- İnandı, Y. Akgün, N. ve Atik, Ü. (2010). “Yönetici ve Öğretmenlerin Görüşlerine Göre İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin İş Doyum Düzeyleri”, *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. Cilt. 6. Sayı. 1.
- İnci, E. Tevrüz, S. ve Bozkurt, S. (2012). *Davranışlarımızdan Seçmeler Örgütsel Yaklaşım*, Nobel Yayınevi, İstanbul.
- İşcan, Ö. F. (2002). “*Küresel İşletmecilikte Dönüştürücü Liderlik Anlayışı-Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Uygulama*”. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Erzurum.
- İşcan, Ö. F. ve Sayın, U. (2010). “Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki”. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. Cilt. 24. Sayı. 4, 194-215.
- İşcan, Ö. F. ve Timuroğlu, M. K. (2007). “Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama”, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. Cilt. 21. Sayı. 1.
- Karaküçük, S. ve Yetim, A. (1996). *Rekreasyon Etkinliklerinde Liderlik ve Fonksiyonları*, *Gazi Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*. Cilt. 1. Sayı. (1), 64-76.
- Keser, A. (2003). *Çalışmanın Anlamı, İnsan Yaşamındaki Yeri ve Yaşam Doyumu Üzerinde Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Uludağ Üniversitesi sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Keser, A. (2003). *Çalışmanın Anlamı, İnsan Yaşamındaki Yeri ve Yaşam Doyumu Üzerinde Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Uludağ Üniversitesi sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Koç, H. (2011). “The impact of managers leadership behaviors on job satisfaction and performance of employees”, *African Journal of Business Management*. Vol. 5. No. 30, 11836-11843.
- Koçel, T. (2001), *İşletme Yöneticiliği*. Beta Basım A.Ş, İstanbul.

- Koçel, T. (1999). *İşletme Yöneticiliği, Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış*. Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Kolamaz, C. (2007). *Destekleyici ve Geliştirici Liderlik Yaklaşımlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Konovsky, M. A. Folger, R. and Cropanzano, R. (1987). "Relative Effects of Procedural and Distributive Justice on Employee Attitudes", *Representative Research in Social Psychology*. No. 17, 15-24.
- Korkmaz, M. (2007). *Örgütsel sağlık üzerinde liderlik stillerinin etkisi*. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi. Sayı. (49), 57-91.
- Korkut, H. (1992). "Üniversite Akademik Yöneticilerinin Liderlik Davranışları", *Amme İdaresi Dergisi*. Cilt. 25. Sayı. 1, 159-174.
- Kreitner, R. and Kinicki, A. (2008). *Organizational Behavior*. USA: Mc Graw Hill
- Luthans, F. (1995). *Organizational Behavior*. McGraw Hill Co. NewYork.
- Mason, AM. (1998). Perceptions of presidential leadership by chief academic officers and their relationships to job satisfaction, motivation toward extra effort, and perceived effectiveness in American community colleges. Doctoral dissertation.
- McGregor, D. (1957). "The Human Side of Enterprise", *Management Review*. Vol. 46. No. (11), 166-171.
- Northcraft, G. (1994). *Organizational Behavior*. Orlando: The Dryden Press.
- Onay, Ö. A. (2018). *Liderlik stilleri ile Narsisizm arasındaki ilişkinin incelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi. Sakarya.
- Oshagbemi, T. (2000). "Satisfaction with Co-Workers' Behaviour", *Employee Relations*. Vol. 22 No. (1), 88-106.
- Önen, S. ve Kanayran, H. (2016). Liderlik ve Motivasyon: Kuramsal Bir Değerlendirme. *Birey ve Toplum Sosyal Bilimler Dergisi*. Cilt. 5. Sayı. (2), 43-64.
- Özarlan, M. (2010). *Örgütlerde İş Tatmini ve Kişilik Tipi İlişkisi: Vali Yardımcılarına Yönelik Kuramsal ve Uygulamalı Bir Araştırma*. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Özaydın, M. M. ve Özdemir, Ö. (2014). "Çalışanların Bireysel Özelliklerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir Kamu Bankası Örneği", *İşletme Araştırmaları Dergisi*. Cilt. 6. Sayı. 1, 251-281.
- Özdemir, Ö. (2012). *Kamu Bankası Çalışanlarının İş Tatmin Düzeyinin Ölçümü: T.C. Ziraat Bankası A.Ş. Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2013). *Örgütsel Davranış*, Ekin Basım, Bursa.

- Pektaş, H. M. (2019). *Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin liderlik tarzı ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin analizi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya.
- Rad, AMM. and Yarmohammadian, MH. (2006). "A study of relationship between managers' leadership style and employees' job satisfaction", *Leadership in Health Services*. Vol. 19. No. 2, 11-28.
- Resmi Gazete. (2003). Gençlik Merkezleri Yönetmeliği. Tarih:13.07.2003 ResmiGazeteSayısı:25167.<https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=4137&MevzuatTur=7&MevzuatTertip=5> Erişim tarihi:12.08.2021
- Riaz, A. and Haider, M. H. (2010). "Role of Transformational and Transactional Leadership on Job Satisfaction and Career Satisfaction", *BEH - Business and Economic Horizons*. Vol. 1. No. 1, 29-38.
- Robbins, S. and Judge, T. (2013). *Örgütsel Davranış*. (Çev. Ed. Erdem). Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Robert Vecchio, R. (1995). *Organizational Behaviour*, USA, Harcourt Brace College Pub. No. 317.
- Sağır, M. (2013). *Okul liderliği. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. Pegem Akademi, Ankara.
- Schultz, D. P. and Schultz, S. E. (1990). *Psychology and Industry Today*. Macmillan: New York.
- Sezer, F. (2005). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Sergiledikleri Liderlik Stillerinin Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Sökmen, A. (2010). *Yönetim ve Organizasyon*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Suar, D. Tewari, H. R. and Chaturbedi, K. R. (2006). Subordinates' perception of leadership styles and their work behaviour. *Psychology Developing Societies*. Vol. (18), 95-114.
- Şahin, Ş. (2012). *Kısıtlar Teorisine Göre Sanayi İşletmelerinde Çalışanların Motivasyonu ve İşletme Başarısına Etkisi: PVC Üretim İşletmesi Üzerine Bir Uygulama*, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Şekerli, H. (2013). *Öğretmenlerde çalışan sessizliği, iş doyumu ve denetim odağı*. Ankara Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Şimşek, Ş. (2002). "Yönetim ve Organizasyon", Günay Ofset, Konya.
- Şimşek, Ş. vd., (2011). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Gazi Kitabevi, Ankara.
- Şişman, M. (2002). *Öğretim Liderliği*. Pegem Yayıncılık, Ankara.
- Tabachnick, L. and Fidell, L. S. (2013). *Using Multivariate Statistics (sixth ed.)* Pearson, Boston.
- Tabak, A. (2005). *Lider ve Takipçileri*. Asil Yayın, Ankara.

- Tabak, A. ve Ünsal, S. (2013). *Örgütsel Davranış* Beta Basım, İstanbul.
- Tanrıverdi, H. ve Paşaoğlu, S. (2014). “Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Okul Öncesi Öğretmenleri Üzerinde Bir Araştırma”. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. Cilt. 13. Sayı. 50, 274-293.
- Taşbaşı, B. (2013). *360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin İş Tatmini Üzerine Etkisi ve Banka Sektöründe Bir Uygulama*. Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi, Malatya.
- Tekin, İ. Ç. ve Akgemci, T. (2017). “Tükenmişliğin İş Tatmini Üzerinde Etkisinin Araştırılması: Konya İli Tekstil Sektöründe Bir Araştırma”. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, Journal Of Business Research Turk. Cilt. 9. Sayı. 4, 400418
- Tengilimoğlu, D. (2005). “Hizmet İşletmelerinde Yöneticilik Davranışları İle İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*. Sayı. 1, 23-48.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. Cilt. 4. Sayı. (14), 1-16.
- Titrek, A. (2019). *Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ve sosyal girişimcilik becerilerine yönelik görüşleri (Kocaeli ili örneği)*. Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Bolu.
- Toker, B. (2007). Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. Cilt. 8. Sayı. (1), 92-107.
- Turan Aydın, G. (2019). *Öğretmen görüşlerine göre örgütsel sosyalleşme ile dönüşümcü liderlik arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Turunç, Ö. ve Çelik, M. (2012). “İş Tatmini, Kişi, Örgüt Uyumu ve Amire Güven, Kişi Örgüt Uyumu İlişkisinde Dağıtım Adaletinin Düzenleyici Rolü”. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. Cilt. 14. Sayı. 2, 57-78
- Türkmen, Ş. Çiftçi M. Çalışkan, Ö. ve Türkmen, Ö. (2013). *Eğitim Kurumları Yöneticileri Müdürlük Müdür Yardımcılığı Sınavlarına Hazırlık*. Asil Yayın Dağıtım, Ankara.
- Uğurlu, S. (2009). *İlköğretim Kurumlarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Yönetici-Öğretmen İlişkileri İle İlgili Algılarının İncelenmesi*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Urhan S. (2014) *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Bir Alan Araştırması*. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Denizli
- Vecchio, R. (1995) *Organizational Behaviour, USA*, Harcourt Brace College Pub. 317, 379.

- Yavuz, E ve Tokmak, C. (2009). "İşgörenlerin Etkileşimci Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma". *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*. Cilt. 1. Sayı. 2, 17-35.
- Yavuz, E. (2009). İşgörenlerin Dönüşümcü Liderlik ve Organizasyonel Bağlılık İle İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. Cilt. 1. Sayı. (2), 51-69.
- Yazıcıoğlu, İ. (2010). Örgütlerde İş Tatmini ve İş Gören Performansı İlişkisi: Türkiye ve Kazakistan Karşılaştırması. *Bilig Dergisi*. Sayı. 55. 243-264
- Yelboğa, A. (2007). Bireysel Demografik Değişkenlerin İş Doyumu İle İlişkisinin Finans Sektöründe İncelenmesi. *Sosyal Bilimler Dergisi*,4 (2), 1-18.
- Yetimoğlu, S. (2014) Dünya Genelinde En Yaygın 10 Liderlik Stili. <http://selinyetimoglu.com/2014/06/09/dunya-genelinde-en-yaygin-10-liderlik-stili/> (Erişim tarihi: 10.07.2021).
- Yılmaz, A. ve Ceylan, Ç. B. (2011). İlköğretim Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranış Düzeyleri İle Öğretmenlerin İş Doyumu İlişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*. Cilt. 17. Sayı. (2), 277-394.
- Yiğit, A. (2004). *Hastanelerde Liderlik Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisi Belirlemeye Yönelik Bir Alan Çalışması*. Yayımlanmış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Yousef, D. A. (2000). Organizational Commitment: A Mediator Of The Relationships Of Leadership Behavior With Jop Satisfaction And Performance İn A Non Western Country. *Journal of Management Psychology*. Vol. 15. No. (1), 6-28.
- Yücel Genç, B. (2019). *Okul Öncesi Yöneticilerin Liderlik Stilleri İle Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Yüksel, İ. (2005). "İletişimin İş Tatmini Üzerine Etkileri: Bir İşletmede Yapılan Görgül Çalışma", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. Cilt. 6. Sayı. 2, 291-306.
- Zel, U. (2011). *Kişilik ve Liderlik*. Nobel Yayınevi, İstanbul.
- Zengin, M. (2019). *Ortaöğretimde Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri İle Okul Güvenliği Ve Örgütsel İmaj Arasındaki İlişki*, (Doktora Tezi). Atatürk Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Erzurum.

## EKLER

### Ek-1. Gençlik Merkezi ve Gençlik Lideri Sayıları



T.C.  
GENÇLİK VE SPOR BAKANLIĞI  
Gençlik Hizmetleri Genel Müdürlüğü

Sayı : E-84493104-180.99-170085

23.02.2021

Konu : Adem ÖZGEÇ'in Tez Çalışması Hk.

#### GAZİANTEP GENÇLİK VE SPOR İL MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : Gaziantep Valiliği (Gaziantep Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü)'nin 12.02.2021 tarihli ve E-32780043-180.99-135019 sayılı yazısı.

İlgi yazınızda İl Müdürlüğünüz Gençlik Hizmetleri Müdürlüğü personeli Adem ÖZGEÇ' in Yüksek Lisans Tezi için güncel gençlik merkezi ve gençlik lideri sayıları talep edilmektedir.

Bu kapsamda 23.02.2021 tarihi itibarıyla Bakanlığımıza bağlı 363 gençlik merkezi ve 1294 gençlik lideri bulunmaktadır.

Bilgilerinize rica ederim.

Dr. Emre TOPOĞLU  
Genel Müdür

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.  
Belge Doğrulama Kodu : GLPSZBVD Belge Doğrulama Adresi: <https://www.turkiye.gov.tr/gsb-eimzali-belge-dogrulama>  
Örnek Mahallesi Oruç Reis Caddesi No:13/A Altındağ/ANKARA Bilgi için:Nemrin OVACIKLI  
Telefon No: 4440 473 Faks No: (0 312) 596 61 98 Bilgisayar İşletmeni  
İnternet Adresi: [www.gsb.gov.tr](http://www.gsb.gov.tr) Kep Adresi: [genclikvesporbakanligi@hs01.kep.tr](mailto:genclikvesporbakanligi@hs01.kep.tr)



## Ek-2. Etik Kurul Kararı

T.C. MARDİN ARTUKLU ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ		
	ÜNİVERSİTE BİLİMSEL ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİĞİ KURULU KARARI	Dok. No: MAU- FRM-01- KARARLAR/02 İlk Düz. Tar.: 02/01/2020 Rev. No/Tar.: 00/... Sayfa: 1/1

OTURUM YILI	OTURUM SAYISI	OTURUM TARİHİ	OTURUM SAATİ
2021	3	31.03.2021	14:00

Üniversitemiz Etik Kurulu, Rektör Yardımcımız Prof. Dr. Mehmet Cemal OĞUZ Başkanlığında toplanarak aşağıdaki kararı almıştır.

### **GÜNDEM 18:**

Üniversitemiz Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı yüksek lisans öğrencisi Adem ÖZGEÇ'in Anabilim Dalı Başkanlığından gelen 25.03.2021 tarihli yazı ile ***“Gençlik Merkezi Müdürlerinin Liderlik Tarzları İle Gençlik Liderlerinin İş Tatminleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”*** başlıklı çalışmasının etik açıdan değerlendirilmesi,

### **KARAR 18 :**

Kurulumuzca yapılan değerlendirme sonucu; Üniversitemiz Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı yüksek lisans öğrencisi Adem ÖZGEÇ'in Anabilim Dalı Başkanlığından gelen 25.03.2021 tarihli yazı ***“Gençlik Merkezi Müdürlerinin Liderlik Tarzları İle Gençlik Liderlerinin İş Tatminleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”*** başlıklı çalışmasının etik açıdan değerlendirilerek uygun olduğu görüş ve kanaatine oy birliği ile karar verilmiştir.

İsmail YILDIRIM  
Personel Daire Başkanı  
Raporör



Hazırlayan:	Kontrol Eden:	Onaylayan:
-------------	---------------	------------

## Ek-3. Veri Toplama Aracı

### Değerli Katılımcı;

Değerli Gençlik Liderim:

Gençlik Merkezi Müdürlerinin Liderlik Tarzları İle Gençlik Liderlerinin İş Tatminleri Arasındaki İlişkinin İncelendiği Bu Araştırmada; Siz Gençlik Liderlerinin Görüşlerine İhtiyaç Duyulmuştur. Cevaplarınız Bilimsel Amaçlar Doğrultusunda Kullanılacaktır. Bu Kapsamda Aşağıda Size Yöneltilen Soruları İçtenlikle Cevaplamanızı Bekler, Araştırmaya Sunmuş Olduğunuz Katkılarınız İçin Şimdiden Teşekkür Ederim.

Adem ÖZGEÇ

Mardin Artuklu Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı Yüksek Lisans

Öğrencisi

## DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER

### 1. Cinsiyetiniz:

Kadın ( ) Erkek ( )

### 2. Yaşınız:

20-24 ( ) 25-29 ( ) 30-34 ( ) 35-39 ( )

### 3. Medeni Durumunuz:

Evli ( ) Bekâr ( )

### 4. Gelir Düzeyiniz:

2000 – 3000 TL ( ) 3001 – 4000 TL ( ) 4001 – 5000 TL ( ) 5001 ve üzeri TL ( )

### 5. Eğitim Düzeyiniz:

Ön Lisans ( ) Lisans ( ) Lisansüstü Eğitim ( )

## GENÇLİK MERKEZİ MÜDÜRLERİNİN LİDERLİK STİLLERİ

	HİÇBİR ZAMAN	SEYREK OLARAK	BAZEN	SIKLIĞLA	HER ZAMAN
1. Benim gösterdiğim çabanın karşılığı olarak bana yardımcı olur.					
2. Önemli kararları uygun olup – olmadıklarını belirlemek için yeniden gözden geçirir.					
3. Problemler ciddi bir hal almaya kadar müdahale etmez.					
4. Dikkatini, düzensizlik, hatalar, istisnalar ve standartlardan sapmalar üzerinde yoğunlaştırır.					
5. Önemli sorunlar ortaya çıktığında karışmaktan kaçınır.					
6. En önemli değer ve inançları hakkında konuşur.					
7. Kendisine ihtiyaç duyulduğu zaman orada bulunmaz.					
8. Problemleri çözmeye farklı yaklaşımlar arar.					
9. Gelecek hakkında konuşurken iyimser davranır.					
10. Benim kendisiyle çalışmaktan gurur duymamı ve zevk almamı sağlar.					
11. Performans hedeflerine ulaşmada kimlerin sorumlu olduğunu ayrıntılı olarak tartışır ve açıklar.					
12. Herhangi bir aksaklık ortaya çıkmadıkça harekete geçmez.					
13. Yapılması gereken şeylerden söz ederken büyük bir ilgi ve isteklilik gösterir.					
14. Bir amaç için çaba göstermenin önemini açık ve net biçimde belirtir.					
15. Beni yetiştirmek ve yönlendirmek için zaman ayırır					
16. Performans hedeflerine erişildiğinde, bunu gerçekleştirenin karşılığında ne elde edilebileceğini açıkça belirtir.					
17. "Eğer bozuk değilse, tamir etme" anlayışını kesin olarak kabul ettiğini gösterir.					
18. Grubun yararına olacak şeyleri kendi çıkarından önde tutar.					
19. İnsanları yalnızca bir grubun bir üyeleri olarak değil, aynı zamanda tek tek bireyler olarak					
20. Problemler ağırlaştığında müdahale eder.					
21. Bana kendisine karşı saygı oluşturacak biçimde davranır.					
22. Bütün dikkatini hatalar, şikâyetler ve başarısızlıklarla uğraşma üzerinde yoğunlaştırır.					
23. Kararların ahlaki sonuçlarını dikkate alır.					
24. Bütün hataların kaydını tutar, izler.					
25. Güvenli ve güçlü olduğunu gösterir.					
26. Gelecekle ilgili olarak harekete geçirci nitelikte bir vizyon oluşturur.					
27. Standartlara ulaşmak için dikkatini başarısızlıklara yöneltir.					
28. Karar vermekten kaçınır.					
29. Beni diğerlerinden farklı ihtiyaç, yetenek ve istekleri olan bir insan olarak değerlendirir.					
30. Benim problemlere bir çok farklı açılardan bakmamı sağlar.					
31. Benim kendi güçlü yönlerimi geliştirebilmem için bana yardımcı olur.					
32. Verilen görevlerin farklı biçimlerde nasıl yerine getirilebileceği ile ilgili					
33. Aciliyeti olan sorulara cevap vermekte geç davranır.					
34. Ortak bir misyon duygusuna sahip olmanın önemini vurgular.					
35. Benden beklenenleri yerine getirdiğimde memnuniyetini ifade eder.					
36. Amaçlara ulaşılacağına inandığını ve güvendiğini ifade eder.					

## GENÇLİK MERKEZİ MÜDÜRÜMÜN;

		HİÇ MEMNUN DEĞİLİM	MEMNUN DEĞİLİM	KARARSIZIM	MEMNUNUM	ÇOK MEMNUNUM
1	Beni her zaman meşgul etmesinden					
2	Tek başıma çalışmama imkân vermesinden					
3	Ara sıra değişik şeyler yapabilmeme imkân vermesinden					
4	Toplumda saygın bir kişi olma şansını bana vermesinden					
5	Yöneticimin astlarını idare tarzından					
6	Yöneticimin karar vermedeki yeteneğinden					
7	Vicdanıma uygun şeyler yapabilme olanağımın olmasından					
8	Bana sabit bir iş olanağı sağlamasından					
9	Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağım olmasından					
10	Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansım olmasından					
11	Kendi yeteneklerimle bir şeyler yapabilme şansımın olmasından					
12	İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konmasından					
13	Yaptığım iş karşılığında aldığım ücretten					
14	İşte terfi olanağımın olmasından					
15	Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini vermesinden					
16	Kendi yeteneklerimi uygulama şansını vermesinden					
17	Çalışma şartlarından					
18	Çalışma arkadaşlarımla birbirleriyle anlaşmalarından					
19	Yaptığım iş karşılığında takdir edilmemden					
20	Yaptığım işten duyduğum başarı					