

T. C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

Antrenörlük Eğitimi Anabilim Dalı

Spor Yönetimi Bilim Dalı

SPOR YÖNETİCİLERİNİN ALGILANAN YÖNETİM
DAVRANIŞLARI İLE İŞ DOYUMU ARASINDAKİ
İLİŞKİ

Yüksek Lisans Tezi

Seyda DURSUN

Danışman

Dr. Öğr. Üyesi Taner ATASOY

İstanbul – 2022

TEZ TANITIM FORMU

Yazar Adı Soyadı : Seyda DURSUN

Tezin Dili : Türkçe

Tezin Adı : Spor Yöneticilerinin Algılanan Yönetim Davranışları ile İş Doyumu Arasındaki İlişki

Enstitü : İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

Anabilim Dalı : Antrenörlük Eğitimi Anabilim Dalı

Tezin Türü : Yüksek Lisans

Tezin Tarihi : 17.06.2022

Sayfa Sayısı : 87

Tez Danışmanı : Dr. Öğr. Üyesi Taner ATASOY

Dizin Terimleri : Yönetim, yönetici, Spor işletmeleri, algılanan yönetim davranışları, spor çalışanları, iş doyumunu

Türkçe Özet : Yapılan çalışmada spor yöneticilerinin algılanan yönetim davranışları ile çalışanların iş doyumları arasındaki ilişkinin incelenmesi, bu bağlamda çalışanların çalıştıkları kurumlardaki yöneticilerin davranışlarına bağlı olarak iş doyumunu düzeylerinin çeşitli değişkenlere (cinsiyet, yaş, eğitim durumu, mesleki tecrübe, maddi durum, yönetici ile birlikte çalışma süresi, yöneticinin eğitim durumu) gibi durumlardan ortaya çıkacak sonuçların açıklanması amaçlanmaktadır.

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

İmzası

Seyda DURSUN

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

Antrenörlük Eğitimi Anabilim Dalı

Spor Yönetimi Bilim Dalı

**SPOR YÖNETİCİLERİNİN ALGILANAN YÖNETİM
DAVRANIŞLARI İLE İŞ DOYUMU ARASINDAKİ
İLİŞKİ**

Yüksek Lisans Tezi

Seyda DURSUN

Danışman

Dr. Öğr. Üyesi Taner ATASOY

İstanbul – 2022

BEYAN

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

Seyda DURSUN

.../.../2022



İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

Seyda DURSUN 'un “ Spor Yöneticilerinin Algılanan Yönetim Davranışları ile İş Doyumu Arasındaki İlişki ” adlı tez çalışması, jürimiz tarafından Antrenörlük Eğitimi anabilim dalı, Spor yönetimi bilim dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

İmza
Başkan _____
Doç.Dr. Mustafa Can KOÇ

İmza
Üye _____
Dr.Öğr. Üyesi Taner ATASOY
(Danışman)

İmza
Üye _____
Dr.Öğr Üyesi Aydın PEKEL

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

.../ .../ 2022

İmzası
Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ
Lisansüstü Eğitim Enstitü Müdürü

ÖZET

Yapılan çalışmada spor yöneticilerinin algılanan yönetim davranışları ile iş doyumunu arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Bu bağlamda çalışanların çalıştıkları kurumlardaki yöneticilerin davranışlarına bağlı olarak iş doyumunu düzeylerinin çeşitli değişkenlere cinsiyet, yaş, eğitim durumu, mesleki tecrübe, maddi durum, yönetici ile birlikte çalışma süresi, yöneticinin eğitim durumu gibi durumlardan ortaya çıkacak sonuçların açıklanması amaçlanmaktadır. Araştırmada nicel araştırma yöntemlerinden ilişkisel tarama modeli ve nedensel karşılaştırma yönteminden faydalanılmıştır. Araştırmanın evrenini İstanbul İlinde kamu adına spor hizmeti veren işletmeler örneklemini ise, bu işletmelerde çalışan 156'sı kadın 480'i erkek olmak üzere toplam (n=636) gönüllü bireyden oluşmaktadır. Araştırma kapsamında, veri toplama aracı olarak Kişisel bilgi formu, Yöneticilerin Yönetim Davranışları Ölçeği" ve "Minnesota İş Doyumu Ölçeği" kullanılmıştır. Araştırmadan elde edilen verilerin analizinde SPSS 25.0 programından yararlanılmıştır. Elde edilen verilerin çözümlenmesinde; katılımcıların demografik özellikleri ile ilgili frekans analizleri yapılarak, yüzdesel değerler ile açıklanmıştır. Ölçeklerin alt boyutlarının normal dağılım gösterip göstermediğini test etmek amacı ile Kolmogrov-Smirnov testi yapılmıştır. Analizler sonucunda normal dağılım olduğu görülmektedir ve demografik değişkenler içerisinde ikili gruplara göre mevcut değişkenlerin karşılaştırılmasında Independent Sample T Test, ikiden fazla gruba göre karşılaştırmada One Way ANOVA testi uygulanmıştır. Çalışmamızda Spor yöneticilerinin yönetim tarzları ile çalışanların iş doyumunu arasındaki ilişkiyi ölçmek amacı ile Pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Katılımcıların cinsiyet, yaş, eğitim durumu, aynı kurumda çalışma süresi, aynı yöneticiyle çalışma süresi, yöneticinin eğitim durumu değişkenlerine göre yönetici davranışları arasında demokrat yönetici davranışı alt boyutunda ileri düzeyde anlamlı ilişkiler tespit edilirken. Otokrat yönetici ve ilgisiz yönetici davranışı alt boyutunda bir ilişki tespit edilememiştir. Sonuç olarak; algılanan yönetici davranışları ve alt boyutları ile iş doyumunu ve alt boyutları arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Yönetici davranışlarının çalışanların iş doyumlarını olumlu ve olumsuz yönde etkilediği, demokrat yönetici davranışının çalışanların iş doyumları üzerinde etkili olduğu söylenebilir.

Anahtar Kelimeler: Yönetim, yönetici, spor işletmeleri, algılanan yönetim davranışları, spor çalışanları, iş doyumunu

SUMMARY

This study aimed to investigate the relationship between perceived management behaviours of sports managers and job satisfaction levels of their employees, and to analyze and express the relationship between the job satisfaction levels of employees and the behaviour of their managers with some variables (sex, age, educational status, professional experience, financial status, duration of working with the same manager, and educational status of the manager). To this end, relational screening model and causal comparison methods were used as qualitative research methods. A total of 636 volunteers (n=636) consisting of 156 female and 480 male volunteers working in providing sports services for public in İstanbul province were included in the study. "Personal information form, Management Behaviour Scale and "Minnesota Job Satisfaction Scale" were used for data collection within the scope of the study. SPSS 25.0 software was used for the analysis of data obtained in the research. Frequency analysis demographic characteristics of participants was carried out for resolution of the data set, and the results were expressed in percentages. Kolmogorov-Smirnov test was carried out to test normal distribution of subsets of scales. A normal distribution was found in the analysis. Independent Sample T Test was used for comparison of the current variables for pairs of groups within demographic variables, and One Way ANOVA test was used for comparison of more than two groups. Pearson correlation analysis was carried out to measure the correlation between management styles of sports managers and job satisfaction of employees in our study. Highly significant relations were found in democratic manager behaviour subset among the manager behaviours according to the variables of sex, age, educational status, duration of working in the same business, duration of working with the same manager of participants and educational status of managers. On the other hand, no relation was found in the authoritarian and indifferent manager behaviour subsets. As a conclusion; significant relations were found between perceived manager behaviours and its subsets and job satisfaction and its subsets. It can be inferred that behaviours of managers affect job satisfaction of employees positively or negatively, and democratic manager behaviour is effective for job satisfaction of employees.

Keywords: Management, manager, sports businesses, perceived management behaviors, sports employees, job satisfaction

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	i
SUMMARY	ii
İÇİNDEKİLER	iii
KISALTMALAR	v
TABLolar LİSTESİ.....	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	viii
ÖNSÖZ.....	ix
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM GENEL BİLGİLER

1.1. İlgili Kavramların Açıklamaları	6
1.1.1. Yönetim Kavramı	6
1.1.2. Spor Yönetimi ve Yöneticiliği Kavramı	10
1.1.3. İş Doyumu Kavramı	17
1.2. Spor Yönetim Kademeleri (Düzeyleri) Sayfa Düzeni ve Numaralandırma.....	20
1.2.1. Alt Düzey Yöneticiler	20
1.2.2. Orta Düzey Yöneticiler	20
1.2.3. Üst Düzey Yöneticiler	20
1.3. Spor Yöneticiliği İle İlişkili Diğer Sınıflandırmalar	21
1.3.1. Kamu (Merkez ve Taşra) Spor Örgütlerinin Yöneticileri Ekler.....	21
1.3.2. Özel Spor Kuruluşlarının Yöneticileri	22
1.3.3. Beden Eğitimi ve Spor Bölümlerinden Mezun ya da Üniversitelerin Diğer Bölümlerinden Mezun Olmuş Yöneticiler	22
1.3.4. Lisansüstü Eğitim Almış Yöneticiler	23
1.3.5. Spor Yöneticiliği Eğitimi Almış / Almamış Olan Yöneticiler	23
1.3.6. Sporun İçinden Gelen / Gelmeyen Yöneticiler.....	23
1.3.7. Milli Olmuş Sporcu Yöneticiler	24
1.3.8. Kadın/Erkek Spor Yöneticileri	24
1.4. Spor Yönetim Fonksiyonları ve Spor Yöneticisinin Görevleri.....	25
1.5. Spor Yöneticilerinde Aranan Özellikler	27
1.6. Spor Yöneticileri ve Yönetim Tarzları.....	27
1.6.1. Demokratik/ Katılımcı Yönetim Tarzı	28
1.6.2. Otokratik Yönetim Tarzı	28
1.6.3. Tam Serbesti Tanıyan Yönetim Tarzı	29
1.7. Spor Yöneticilerinin Yönetim Tarzları İle Çalışanların İş Doyumu Arasındaki İlişki	30
1.8. Literatürde Yapılan Çalışmalarda Ele Alınan, Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Faktörler.....	30

1.8.1. İş Doyumunu Etkileyen Bireysel Faktörler	31
1.8.2. İş Doyumunu Etkileyen Örgütsel Faktörler.....	32
1.9. Yöneticilerin Yönetim Tarzlarının Çalışanların İş Doyumuna Etkisi İle İlgili Yurt Dışında ve Yurt İçinde Yapılmış Çalışmalar	36
1.9.1. Yurt Dışında Yapılmış Çalışmalar	36
1.9.2. Yurt İçinde Yapılmış Çalışmalar.....	36

İKİNCİ BÖLÜM MATERYAL VE YÖNTEM

2.1. Araştırma Modeli.....	37
2.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi.....	37
2.3. Araştırmanın Veri Toplama Tekniği	39
2.3.1. Kişisel Bilgi Formu	39
2.3.2. Yönetici Davranışları Ölçeği (YDÖ).....	39
2.3.3. Minnesota İş Doyumu Ölçeği (MİDÖ)	40
2.4. Verilerin Analizi	41

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM BULGULAR

3.1. Araştırma Bulgular	42
-------------------------------	----

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM SONUÇ VE ÖNERİLER

SONUÇ	54
ÖNERİLER	61
KAYNAKÇA	62
EKLER	69
ÖZGEÇMİŞ	72

KISALTMALAR

Akt	:	Aktaran
MİDÖ	:	Minnesota İş Doyumu Ölçeği
MİHP	:	Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Piramidi
MSQ	:	Minnesota Satisfaction Questionnaire
YDÖ	:	Yönetici Davranışları Ölçeği



TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 2.1. Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bulgular.....	38
Tablo 2.2. Spor işletmesi çalışanlarının algılanan yönetici davranışları ölçeğine ve alt boyutlarına verdiği cevapların betimsel analizi	40
Tablo 2.3. Spor işletmesi çalışanlarının minnesota iş doyumunu ölçeğine ve alt boyutlarına verdiği cevapların betimsel analizi	41
Tablo 3.1. Spor işletmesi çalışanlarının algılanan yönetici davranışları ve minnesota iş doyum düzeyleri ile cinsiyet değişkenine göre t-testi analiz sonuçları	42
Tablo 3.2. Spor işletmesi çalışanlarının algılanan yönetici davranışları alt boyutları ve minnesota iş doyum düzeyi alt boyutları ile cinsiyet değişkenine göre t-testi analiz sonuçları	42
Tablo 3.3. Spor işletmesi çalışanlarının algılanan yönetici davranışları ve minnesota iş doyum ile yaş değişkenine göre one way anova analiz sonuçları	43
Tablo 3.4. Spor işletmesi çalışanlarının algılanan yönetici davranışları alt boyutları ile yaş değişkenine göre one way anova analiz sonuçları	43
Tablo 3.5. Spor işletmesi çalışanlarının minnesota iş doyumunu düzeyi alt boyutları ile yaş değişkenine göre one way anova analiz sonuçları	44
Tablo 3.6. Spor işletmesi çalışanlarının algılanan yönetici davranışları ve minnesota iş doyum ile eğitim değişkenine göre one way anova analiz sonuçları	44
Tablo 3.7. Spor işletmesi çalışanlarının algılanan yönetici davranışları alt boyutları ile eğitim değişkenine göre one way anova analiz sonuçları	45
Tablo 3.8. Spor işletmesi çalışanlarının minnesota iş doyumunu düzeyi alt boyutları ile eğitim değişkenine göre one way anova analiz sonuçları	46
Tablo 3.9. Spor işletmesi çalışanlarının algılanan yönetici davranışları ve minnesota iş doyum ile kaç yıldır aynı kurumda çalışıyorsunuz değişkenine göre one way anova analiz sonuçları	46
Tablo 3.10. Spor işletmesi çalışanlarının algılanan yönetici davranışları alt boyutları ile kaç yıldır aynı kurumda çalışıyorsunuz değişkenine göre one way anova analiz sonuçları	47
Tablo 3.11. Spor işletmesi çalışanlarının minnesota iş doyumunu düzeyi alt boyutları ile kaç yıldır aynı kurumda çalışıyorsunuz değişkenine göre one way anova analiz sonuçları	48
Tablo 3.12. Spor işletmesi çalışanlarının algılanan yönetici davranışları ve minnesota iş doyum ile maddi durum değişkenine göre one way anova analiz sonuçları	48
Tablo 3.13. Spor işletmesi çalışanlarının algılanan yönetici davranışları alt boyutları ile maddi durum değişkenine göre one way anova analiz sonuçları	49
Tablo 3.14. Spor işletmesi çalışanlarının minnesota iş doyumunu düzeyi alt boyutları ile maddi durum değişkenine göre one way anova analiz sonuçları	49
Tablo 3.15. Spor işletmesi çalışanlarının algılanan yönetici davranışı ve minnesota iş doyum kaç yıldır şimdiki yöneticinizle çalışıyorsunuz değişkenine göre one way anova analiz sonuçları	50

Tablo 3.16. Spor işletmesi çalışanlarının algılanan yönetici davranışları alt boyutları ile kaç yıldır şimdiki yöneticinizle çalışıyorsunuz değişkenine göre one way anova analiz sonuçları.....	50
Tablo 3.17. Spor işletmesi çalışanlarının minnesota iş doyumunu düzeyi alt boyutları ile kaç yıldır şimdiki yöneticinizle çalışıyorsunuz değişkenine göre one way anova analiz sonuçları.....	51
Tablo 3.18. Spor işletmesi çalışanlarının algılanan yönetici davranışı ve minnesota iş doyum ile yöneticinizin eğitim durumu değişkenine göre one way anova analiz sonuçları.....	51
Tablo 3.19. Spor işletmesi çalışanlarının algılanan yönetici davranışları alt boyutları ile yöneticinizin eğitim durumu değişkenine göre one way anova analiz sonuçları.....	52
Tablo 3.20. Spor işletmesi çalışanlarının minnesota iş doyumunu düzeyi alt boyutları ile yöneticinizin eğitim durumu değişkenine göre one way anova analiz sonuçları.....	52
Tablo 3.21. Spor işletmesi çalışanlarının algılanan yönetici davranışları, minnesota iş doyum alt boyutlarına ve ilişkisine yönelik korelasyon analiz testi sonuçları.....	53

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Örgüt Yapısı - Örgüt Kültürü - Örgüt İletişimi İlişkisi	19
Şekil 1.2. Farklı Yönetim Düzeyleri İçin Gerekli Olan Yönetim Becerileri	21
Şekil 1.3. Geleneksel Yönetim İle Kadınların Liderliğindeki Yönetim Anlayışının Karşılaştırılması	25
Şekil 1.4. Otoriter Yönetimin Kısır Döngüsü	28
Şekil 1.5. İş Doyumu ve Doyumsuzluğunun Sebepleri ve Sonuçları	31
Şekil 1.6. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Piramidi ve Çalışanların Bireysel ve İşle İlgili Çeşitli Gereksinimleri.....	33



ÖNSÖZ

Tezimin hazırlanması ve yazılm aşamasında kıymetli yönlendirme ve düşünceleri ile katkıda bulunan değerli danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Taner ATASOY'a sonsuz teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım. Yüksek lisans eğitim sürecimde bana çok değerli bilgiler kazandıran İstanbul Gelişim Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor yüksekokulu akademik kadrosuna ve çalışmama katkıda bulunan Dr. Mehmet ÖZSARI'ya teşekkür eder şükranlarımı sunarım. Bu süreçte bana desteğini esirgemeyen her anımda yanımda olan kıymetli eşim Hümeysra DURSUN 'a, çocuklarım Yusuf ve Yağız'a teşekkür ederim.



GİRİŞ

Yönetim, başkaları vasıtasıyla iş görme faaliyetidir. İlgili literatürde yönetim kavramının değişik tanımları yapılmıştır. Bir tanımına göre yönetim, yönetim fonksiyonları olan planlama, örgütleme ve kadrolama, yöneltme ve denetleme işlevlerini yerine getirme faaliyetidir. Yönetim kavramının diğer bir tanımı da belli kaynakların kullanımı ile belli hedeflere ulaşmak olarak yapılmıştır (Genç, 2005). Genel yönetim bilgileri ve uygulamalarının dışında spor yönetimi, spor alanına özgü bilgi ve uygulamaları gerektirmektedir. Spor yöneticisi, örgüt veya organizasyonunun belirlenmiş amaçlara ulaşması için insan ve hammadde kaynaklarını en verimli ve uygun bir şekilde kullanan, olaylara ve kişilere yön veren kişidir (Ekmekçi, 2013). İş doyumunu (*job satisfaction*) kavramı da, genel olarak çalışanların işlerine karşı duygusal değerlendirmelerini ifade etmektedir. İş doyumunu, bir çalışanın iş duygusu ya da işinin çeşitli yönlerine karşı tutumudur (Duyan ve Yıldız, 2020).

Spor yönetimi ve yöneticiliği ile ilişkili çeşitli sınıflandırmalar yapılmaktadır. Örneğin alt düzey yöneticiler, orta düzey yöneticiler ve üst düzey yöneticiler ayrımı yapılabilmektedir. Yine kamu (merkez ve taşra) spor örgütlerinin yöneticilerinden ve özel spor kuruluşlarının yöneticilerinden bahsedilebilmektedir, Ayrıca spor yöneticileri, beden eğitimi ve spor bölümlerinden mezun ya da üniversitelerin diğer bölümlerinden mezun olmalarına göre, lisansüstü eğitim almış olmalarına göre, spor yöneticiliği eğitimi almış ya da almamış olmalarına göre, sporun içinden gelen ya da gelmeyen yöneticiler olmalarına göre, daha geniş çerçevede milli olmuş sporcu yöneticiler ve kadın ya da erkek spor yöneticileri olarak sınıflanabilmektedir.

Spor yönetiminin fonksiyonları planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve denetimdir. Spor yöneticilerinin görevleri, örgütlerinin amaçları doğrultusunda politikalar belirlemek, plan ve programlar yapmak, yönetimle ilgili kararlar almak, koordinasyonu sağlamak, değerlendirme ve denetimler yapmaktır. Spor yöneticileri yönetme ve liderlik becerisi, karar alma becerisi, iletişim becerileri, doğruluk, sorumluluk alma, tecrübe, motive etme ve ekip çalışması gibi niteliklere sahip olmalıdırlar (Yetim ve Şenel, 2001).

Yurt dışı ve yurt içinden literatürde yöneticilerin yönetim ve liderlik anlayışlarının çalışanların iş doyumuna etkisi ile ilgili birçok araştırma yapılmıştır

(Tengilimoğlu, 2005a-b; Kayapınar, 2007; Taş ve Önder, 2010; Özgür, 2011; Asghar and Oino, 2017; Al Khajeh, 2018; Lan ve ark., 2019; Okuyucu, 2019; Tekne, 2019; Duyan ve Yıldız, 2020). Yapılan araştırmalarda yöneticilerin yönetim tarzları olarak; (1) demokratik/katılımcı yönetim tarzı, (2) otokratik yönetim tarzı ve (3) tam serbesti tanıyan yönetim tarzı ele alınmaktadır. Demokratik/katılımcı yönetim tarzında kararlar çalışanların katılımıyla alınmakta, böylece sorumluluk paylaşılmaktadır. Otokratik yönetim tarzında kararlar üst yönetim tarafından alınmakta, çalışanın istek ve beklentilerine duyarsız kalınmakta, üretim ve verimliliğe odaklanılmakta, yöneticiler insana değil öncelikli olarak işe önem vermektedirler. Serbest bırakıcı yönetim tarzında ise çalışana yapılacak iş söylendikten sonra nasıl yapılacağı kendisine bırakılmaktadır. Yönetici, çalışanın yapacağı işi belirleyip, işin yapımı sırasında hangi yöntemleri izleyeceğini kendisine bırakmaktadır (Tekne, 2019).

Araştırmanın Amacı

Spor yöneticilerinin algılanan yönetim davranışları ile çalışanların iş doyumunu arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmaktadır. Bu bağlamda çalışanların çalıştıkları kurumlardaki yöneticilerin davranışlarına bağlı olarak iş doyumunu düzeylerinin çeşitli değişkenlere (cinsiyet, yaş, eğitim durumu, mesleki tecrübe, maddi durum, yönetici ile birlikte çalışma süresi, yöneticinin eğitim durumu) göre de incelenmesi, söz konusu durumlardan ortaya çıkacak sonuçların açıklanması amaçlanmaktadır.

Araştırmanın Önemi

Çalışanların birlikte ve etkileşerek yönetilme tarzları iş doyumlarının örgütsel çıktılara etki etmesi ile önem kazanmaktadır. İş doyumunu olan veya olmayan çalışanların işlerine karşı motivasyonları, iş performansları ve verimlilikleri artmakta veya azalmaktadır. Bu bağlamda spor yöneticilerinin algılanan yönetim davranışları ile çalışanların iş doyumunu arasındaki ilişkinin ortaya konması önem kazanmaktadır.

Araştırmanın Problemi

Yönetimin yapısı ve yönetici yaklaşımları işletmelerin faaliyet yapısı ve yönetici özelliklerine göre değişkenlik göstermektedir. Bu farklı yaklaşımlardan dolayı çalışanların gerek iş performansı gerekse iş tatmini olumlu ya da olumsuz bir şekilde etkilenmektedir. Bireysel ilişkilerin ve iletişim becerilerinin daha da önem kazandığı

hizmet işletmelerinde bu etki belirgin olarak çalışanlara yansımaktadır. Bu bağlamda spor hizmet işletmeleri çalışanlarının iş doyumları ile yöneticilerine yönelik algıladıkları yönetim davranışları arasındaki ilişki merak edilmektedir. Dolayısıyla spor işletmesi çalışanlarının yöneticilerine yönelik algıladıkları yönetim davranışları ile iş doyumları arasında bir ilişki var mıdır? Sorusuna cevap aranacaktır.

Araştırma amacına yönelik alt problemler aşağıda belirtilmiştir.

Araştırmanın Alt Problemleri

- Spor işletmesi çalışanlarının yöneticilerine yönelik algıladıkları yönetim davranışları ile iş doyumları arasında cinsiyet değişkenine göre farklılık var mıdır?
- Spor işletmesi çalışanlarının yöneticilerine yönelik algıladıkları yönetim davranışları ile iş doyumları arasında yaş değişkenine göre farklılık var mıdır?
- Spor işletmesi çalışanlarının yöneticilerine yönelik algıladıkları yönetim davranışları ile iş doyumları arasında eğitim düzeyi değişkenine göre farklılık var mıdır?
- Spor işletmesi çalışanlarının yöneticilerine yönelik algıladıkları yönetim davranışları ile iş doyumları arasında mesleki tecrübe değişkenine göre farklılık var mıdır?
- Spor işletmesi çalışanlarının yöneticilerine yönelik algıladıkları yönetim davranışları ile iş doyumları arasında maddi durum değişkenine göre farklılık var mıdır?
- Spor işletmesi çalışanlarının yöneticilerine yönelik algıladıkları yönetim davranışları ile iş doyumları arasında yönetici ile birlikte çalışma süresi değişkenine göre farklılık var mıdır?
- Spor işletmesi çalışanlarının yöneticilerine yönelik algıladıkları yönetim davranışları ile iş doyumları arasında yöneticinin eğitim durumu değişkenine göre farklılık var mıdır?

Araştırmanın Hipotezleri

1. Hipotez. Spor işletmesi çalışanlarının yöneticilerine yönelik algıladıkları yönetim davranışları ile iş doyumları arasında farklılıklar vardır.

2. **Hipotez.** Spor işletmesi çalışanlarının yöneticilerine yönelik algıladıkları yönetim davranışları ile iş doyumunu arasında cinsiyet değişkenine göre farklılık vardır.

3. **Hipotez.** Spor işletmesi çalışanlarının yöneticilerine yönelik algıladıkları yönetim davranışları ile iş doyumunu arasında yaş değişkenine göre farklılık vardır.

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

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

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

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

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

Araştırmanın Varsayımları

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

Araştırmanın Sınırlılıkları

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

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



BİRİNCİ BÖLÜM

GENEL BİLGİLER

Bu bölümde araştırma konusuyla ilgili kavramlara açıklık getirilmekte, spor yöneticiliğiyle ilişkili çeşitli sınıflandırmalar, spor yönetim fonksiyonları, spor yöneticilerinin görevleri, spor yöneticilerinde aranan birtakım özellikler, spor yöneticilerinin yönetim tarzları, spor yöneticilerinin yönetim tarzları ile çalışanların iş doyumunu arasındaki ilişki, çalışanların iş doyumunu etkileyen çeşitli faktörler ve yöneticilerin yönetim ve liderlik anlayışlarının çalışanların iş doyumuna etkisiyle ilgili açıklamalar yapılmakta, ayrıca yöneticilerin yönetim ve liderlik anlayışlarının çalışanların iş doyumuna etkisi ile ilgili yurt dışında ve yurt içinde yapılmış olan çalışmalar ve bu çalışmaların bulguları açıklanmaktadır.

1.1. İlgili Kavramların Açıklamaları

1.1.1. Yönetim Kavramı

Yönetim sosyal, politik ortamlar ve organizasyonlardaki bir evrensel insan etkinliğidir (Boddy, 2017). İnsanlık tarihi kadar eski olan yönetim kavramının literatürde yapılmış olan değişik tanımlarına göre;

- Yönetim, bir organizasyonda sistematik bir yolla ortak amaca ulaşmak için planlama, örgütleme ve kadrolama, yöneltme ve denetleme faaliyetlerinin bir sürecidir (Aldag ve Stearns, 1991).
- Yönetim, insanlar ile sonuçlar almak için planlama, örgütleme, yöneltme ve kontroldür. İnsan kaynağı yönetimini de içermektedir (Kaehler ve Grundei, 2019).
- Turban yönetim kavramını şöyle tarif etmektedir; “*Belli kaynakların kullanımı ile belli hedeflere ulaşmak*” (Turban, 1988).
- Yönetim, beşeri ve maddi kaynakları etkili kullanmak suretiyle arzu edilen sonuçlara ulaşma sürecidir (Bedeian, 1993).
- Yönetim, iş faaliyetlerini diğer insanlarla ve diğer insanlar aracılığıyla verimli ve etkili biçimde tamamlanacak şekilde koordine etmedir (Robbins ve Coulter, 2005).

- Yönetim, başkalarının aracılığıyla amaca ulaşma ve başkalarına iş gördürme faaliyetidir.

- Yönetim kısaca başkaları vasıtasıyla iş görme faaliyeti olarak tanımlanabilmektedir (Genç, 2005).

Genç (2005), yönetim kavramını genişçe, örgüt amaçlarının etkili ve verimli olarak gerçekleştirmesi maksadıyla planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarına ilişkin, kavram ilke, teori, model ve tekniklerin, sistematik ve bilinçli bir biçimde maharetle uygulanması ile ilgili faaliyetlerin tümü olarak tanımlamaktadır.

Yönetim, ortak bir amacı gerçekleştirmek maksadıyla mevcut insan kaynakları ve diğer kaynakların eşgüdümlemesini ifade etmektedir. Örgütlerde belli bir amaç ve belirlenmiş hedefleri bir insan grubunda işbirliği ve koordinasyonla gerçekleştirmeye yönelik uygulanmaktadır.

Yönetim, sonuçlara ulaşma ya da sonuçlar elde etme uğraşdır. Yönetim hem organizasyonun hem de organizasyon üyelerinin hedeflerini hayata geçirmek için diğer insanlarla ve diğer insanlar aracılığıyla çalışmaktadır (Montana ve Charnov 2008).

Klasik yönetim yaklaşımlarında yönetim, başkalarını sevk ve idare etme anlamında kullanılmaktadır. Çağdaş yönetim yaklaşımlarında ise yönetim çalışanlar yardımıyla iş yapabilme anlamında kullanılmaktadır. Birinci, yani geleneksel yaklaşımda yönetim çalışanlar üzerinde otorite kurma olarak görülürken, ikinci yaklaşımda yönetim çalışanları motive etme ve onların yeteneklerini açığa çıkarma etkinliği olarak görülmektedir (Genç, 2005). Çalışanlarla etkili iletişimlerle, onlara yakın olarak, onları motive ederek ve onların yeteneklerini açığa çıkararak örgütsel amaçlara ulaşılabilceği düşünülmektedir. Geleneksel yönetimde amaç çalışanları kontrol etmektir. Çağdaş yönetim yaklaşımlarında ise çalışanlara güvenmek, çalışanları yetkilendirmek, çalışanların işleri nasıl yapacakları hususunda onları özgür, serbest bırakmaktır. Yine geleneksel yönetimde mevcut iş sisteminin korunarak devam ettirilmesine çalışılırken, çağdaş yönetim yaklaşımlarında değişime odaklanılmaktadır (Aburdene ve Naisbitt, 1992).

Yönetim, en önemli insan faaliyetlerinden biridir ve örgütlerin yaşaması, büyümesi, gelişmesi ve yok olmasında kritik etkiye sahiptir (Ramezani ve ark., 2013). Yönetimin fonksiyonları şunlardır; Planlama, örgütlenme, yöneltme, koordinasyon, kontrol.

➤ **Planlama**, neyin, ne zaman, nerede, kim tarafından ve nasıl yapılacağıının önceden belirlenmesidir (Genç, 2005).

✓ **İçeriği,**

- Amacı belirlemek
- Amaca ulaşmak için yapılacakların öncelik sırasını belirlemek
- Uygulama seçenekleri aramak
- Kararlaştırmak
- Planı yazmak
- Değerlendirmek

✓ **Plan Yapmanın Nedenleri,**

- Örgüte yön verme
- Örgütü değişime hazırlama
- Kontrol için standartlarını belirleme
- Örgüt içi çatışmayı azaltma
- Kaynak dağıtımını düzenleme

✓ **Planlamanın Aşamaları,**

- İç ve dış çevrenin inelenmesi
- Hedef ve amaçların oluşturulması
- Alternatif hareket tarzlarının oluşturulması
- Sürekli güncelleme
- Planın başarısının ölçülmesi

➤ **Örgütlenme**, planda belirlenen amaçlara ve bunlara ulaşmak üzere belirlenen yollara uygun bir örgüt yapısı kurulmasıdır (Genç, 2005).

✓ **Ana İlkeleri,**

- Amaç birliği
- Ekonomik olma
- Faaliyetlerin tanımlanması

- Hiyerarşi: Baskın nitelikleri; emir-komuta, kural ve düzenlemeler, tek biçimlilik. Liderlik tarzı; koordinatör, yöneticidir. Değerleri; kurallar, politikalar, prosedürlerdir.

- Komuta birliği
- Yönetim birliği
- Yetki ve sorumluluk
- Liderliği kolaylaştırma

✓ **Aşamaları,**

- Yürütülecek işlerin belirlenip gruplandırılması
- Personelin belirlenip atanması
- Yetki ve sorumlulukların tespit edilmesi
- Yer, araç, yöntem ve birimler arası ilişkilerin belirlenmesi
- **Yönelme,** örgütün belirlenmiş amaç ve hedeflerine ulaşılabilmesi için fiziksel kaynakların (tesis yapısı, spor sahası, yüzme havuzu, vb.), üretim kaynaklarının (spor aletleri, araç ve gereçleri) ve örgütün beşeri kaynaklarının harekete geçirilmesidir.
- **Koordinasyon (ya da eşgüdümleme),** organizasyonel hedeflere kolay ve daha hızlı ulaşılabilmesi için örgüt çalışanları ve yapılacak işler arasındaki uyumun ve organizasyondaki farklı birimlerin birbiriyle uyumlu çalışmasının sağlanmasıdır.
- **Kontrol,** organizasyonel hedeflerden sapmamayı sağlamak için organizasyonel işleyişin sürekli kontrol edilmesidir (Genç, 2005).

✓ **Kontrolün Amaçları,**

- Çevresel değişime uyum
- Hataların çoğalmasını engelleme
- Örgütsel karmaşıklıkla mücadele
- Maliyetleri minimize etme

✓ **Kontrolün Aşamaları,**

- Standartların oluşturulması
- Performansın ölçülmesi
- Performansın standartlarla karşılaştırılması
- Düzeltici tedbir kararının verilmesi

✓ **Kontrol Türleri,**

- Ön kontrol
- Eş zamanlı kontrol
- Geri bildirim kontrolü (Basım, 2013a).

Örgütlerde yöneticilerin işlevleri şunlardır;

➤ **Planlama Yapmak,** yönetimin yukarıda tanımlanan planlama fonksiyonunun yöneticiler tarafından yerine getirilmesidir.

✓ **İçeriği,**

- Örgütte işleri planlamak
- İş planlarını hazırlamak

➤ **Organize Etmek,** yönetimin yukarıda tanımlanan örgütleme fonksiyonunun yöneticiler tarafından yerine getirilmesidir.

✓ **İçeriği,**

- Çalışanlar arasında iş paylaşımı yapmak
- İş yapacak kişilere yetki ve sorumluluk vermek

➤ **Çalışanlar ve yapılacak işler arasındaki uyumu koordine etmek,** (örgüt yönetiminin yukarıda tanımlanan koordinasyon fonksiyonunun yöneticiler tarafından yerine getirilmesidir.)

➤ **Liderlik etmek,** (örgütün çalışanları üzerinde etkili olan, sözü dinlenen, güvenilen) bir yöneticinin örgüt çalışanlarını örgütsel amaç ve hedefleri gerçekleştirmeye yöneltmesidir.

✓ **İçeriği,**

- Çalışanları belli bir amacı gerçekleştirmeye yöneltmek,
- Çalışanları motive etmek: İşleyişin hızlı ve verimli olması için, çalışanın motive edilmesi gerekmektedir (Tekne, 2019).

➤ **İşlerin işleyişini kontrol etmek,** yönetimin yukarıda tanımlanan kontrol fonksiyonunun yöneticiler tarafından yerine getirilmesidir.

1.1.2. Spor Yönetimi ve Yöneticiliği Kavramı

Spor yönetimi, kamu yönetiminin özel bir alanıdır (Adatepe ve ark., 2020). Spor yönetimi, genel yönetimin (planlama, örgütleme ve kadrolama, yürütme ve kontrol) fonksiyonlarının spor alanında, spor örgütleri veya organizasyonlarında, spor

kulüplerinde vd. sporla ilgili teşekküllerde bunların ortak amaçlarına ulaşmalarını sağlayacak şekilde etkili ve verimli uygulanmasıdır.

Spor yönetimi görev grupları şunlardır; Genel spor yönetimi görevleri, organizasyon yönetimi, bilgi yönetimi.

➤ **Genel Spor Yönetimi Görevleri,**

- Egzersiz Liderliği
- Testler ve Değerlendirme
- Egzersiz Tavsiyeleri
- Aktivite Programlarını Tasarlama
- Aktivite Programlarını Denetleme
- Etkili Antrenörlük
- Spor Düzenlemeleri
- Bilgilendirme
- Danışmanlık
- Kayıt Tutmak
- Pazarlama ve Satış
- Yazışmalar
- Halkla İlişkiler
- Toplum İlişkisi

➤ **Organizasyon Yönetimi,**

- Bütçeleme
- Muhasebe
- Koordinasyon
- Personel Yönetimi
- Tesis Yönetimi
- Kontrol
- Yönetim
- Değerlendirme
- Liderlik

➤ **Bilgi Yönetimi,**

- Yazışma
- Satış

- Medya İle Çalışma
- Yayın Geliştirme
- Müsabaka Notları ve İstatistikleri Tutma
- Görüşme
- Promosyon
- Reklam
- Çekiliş (Parks ve ark., 1988; Ekmekçi, 2013).

Genel yönetim bilgileri ve uygulamalarının dışında spor yönetimi, spor alanına özgü bilgi ve uygulamaları gerektirmektedir. Bu nedenle spor yöneticilerinin, üniversitelerin beden eğitimi ve spor bölümlerini bitirmiş olmaları, spor yöneticiliği eğitimi almış olmaları ve artı olarak sporun içinden gelmiş, hatta milli olmuş sporcu yöneticiler olmaları gibi hususlar önemli görülmektedir.

Spor yöneticisi, örgüt veya organizasyonunun belirlenmiş amaçlara ulaşması için insan ve hammadde kaynaklarını en verimli ve uygun bir şekilde kullanan, olaylara ve kişilere yön veren kişi olarak tanımlanabilmektedir (Ekmekçi, 2013).

Spor yöneticileri bir yandan diğer örgütlerin yöneticileriyle benzer yönetim tekniklerini ve teorilerini uygularken (örn. hastaneler, devlet daireleri, bankalar, madencilik şirketleri vb.), diğer yanda spor örgütleri ve organizasyonlarının yönetimine özgü, stratejik yönetim, organizasyon yapısı, insan kaynakları yönetimi, liderlik, örgüt kültürü, finansal yönetim, pazarlama, denetim ve performans yönetiminin bazı yönleri vardır. Stratejik yönetim, bir kuruluşun rekabet ortamında konumunun analiz edilmesini, yönünün ve hedeflerinin belirlenmesini, uygun bir stratejinin seçilmesini ve ayırt edici varlıklarının kullanımını içermektedir. Yirinci birinci yüzyılın başında spor organizasyonlarını yönetmek, modern işletmelerin çoğunda belirgin olan teknikler ve stratejilerin uygulanmasını içermektedir. Spor organizasyonlarının yönetimi, spesifik yönetim tekniklerinin uygulanmasını gerektirmektedir. Spor yöneticileri stratejik planlama yapmakta ve çok sayıda ücretli ve gönüllü insan kaynağını yönetmektedir. Smith ve Stewart (2010), spor organizasyonlarının yönetiminin neden spesifik yönetim tekniklerinin uygulanmasını gerektirdiğini anlamamıza yardımcı olabilecek sporun on eşsiz özelliğinin bir listesini sağlamıştır.

Stratejik planlama, örgüt kültürü, organizasyon yapıları, insan kaynakları yönetimi, liderlik, yönetim, finansal yönetim, pazarlama ve performans yönetimi yönetimin temel fonksiyonel alanlarıdır. Bir organizasyon yapısı, görevlerin bir organizasyon içinde nasıl dağıtıldığını, gruplandırıldığını ve koordine edildiğini gösteren çerçevedir. Organizasyon yapısının boyutları aşağıdakilerdir;

- Uzmanlaşma
- Bölümlere Ayırma
- Komuta Zinciri
- Kontrol Alanı
- Merkezileşme ve Merkezileşmeme
- Yetki ve Sorumluluk

Aşağıdakiler bir spor organizasyonunun yapısını etkilemektedir;

- Strateji
- Ölçek
- Teknoloji
- Çevresel belirsizlik: Spor organizasyonları için çevresel belirsizlik, tedarikçilerin, hizmet sağlayıcıların, müşterilerin, sponsorların, sporcuların, gönüllülerin, personelin, paydaş gruplarının, resmi düzenleyici kurumların etkilemesinden, hem de ekonomik ve piyasa koşullarındaki genel değişikliklerden etkilenebilmektedir.

İşletme ya da spor organizasyonlarında insan kaynakları yönetimi, etkili ve (iş) doyumlu bir işgücü sağlanması ile ilgilidir (Hoye ve ark., 2015). Spor işletmelerinde insan kaynakları, genel olarak, üç farklı kategoride ele alınmaktadır;

- Profesyoneller
- Gönüllüler
- Müşteriler/alıcılar (Bakım, 2013).

Spor organizasyonlarının başındaki yöneticiler vizyonlarını takip etmeleri için diğerlerini etkileyebilmeye, bireyleri ortak bir amaç için çalışan bir ekibin parçası hissetmeleri için güçlendirmeye (yetkilendirmeye), uyuşmayı ilerletmek için diğer spor organizasyonlarının liderleriyle çalışmada mahir olmaya, çatışmaların üstesinden gelmeye ya da ortak iş veya geliştirme programlarını koordine etmeye ihtiyaç duymaktadır. Spor endüstrisi, profesyonel bir ligi idare etmek için diğer

organizasyonlarla etkili işbirliği yapabilen, sporu düzenleme kurumlarıyla çalışabilen “uluslararası ve ulusal spor organizasyonlarının ve diğer grupların büyük ölçekli spor olaylarını yapma çabalarını koordine edebilen liderlere sahip organizasyonlarda gelişmektedir (Hoye ve ark., 2015).

Liderlik şunlarla ilgilidir;

- Amaç Yönelimli
- Diğerlerini Etkileme
- Diğerlerini Güçlendirme (Yetkilendirme)
- Büyük Resmi Görme
- Diğerlerine İhtiyaç Duyma
- Ve Karakter Gücü

Sporun büyümesi ve profesyonelleşmesi, tüketim, üretim ve spor olaylarının yönetimi ve sporun her düzeyinde organizasyonlarda değişiklikleri önüne katmıştır (Hoye ve ark., 2015). Pazarlamanın gelir kaynağı yaratma gücü önemlidir. “Pazarlama, spor organizasyonlarının planlama sürecinde anahtar bir rol oynamaktadır.” (Tokay Argan, 2013). Sporda finansal yönetim, muhasebe ve finansal karar-alma süreçlerinin nispeten benzersiz gelir akışlarına ve spor organizasyonlarıyla ilişkili maliyetlere uygulanmasını içermektedir (Hoye ve ark., 2015).

Son 30 yılda spor organizasyonları daha profesyonel yapıda ve yönetiliyor olmak için bir evrim geçirmiştir. Spor organizasyonları, ürünlerini pazarlamak, operasyonlarını planlamak, insan kaynaklarını ve organizasyonel faaliyetin diğer veçhelerini yönetmek için işletme prensiplerini uygulamıştır. Spor organizasyonlarının benzersiz doğası ve misyonlar ve amaçlardaki çeşitlilik spor organizasyonlarının performansını değerlendirmek için kriterin bir çeşitliliğine yol açmıştır (Hoye ve ark., 2015). Spor performans yönetiminde paydaşları şunlar oluşturmaktadır;

- Sahipler
- Üyeler
- Oyuncular
- Menajerler
- Taraftarlar
- Malzeme tedarikçileri

- Sponsorlar
- Medya
- Toplum
- Çalışanlar (Sığı, 2013).

Bu paydaşların her birinin farklı beklentileri vardır. Örneğin çalışanların yüksek maddi kazanç ve iş güvenliği beklentileri vardır. Oyuncuların sahada başarı, yüksek maddi kazanç beklentileri vardır. Taraftarların kazanma, kaliteli oyun, şampiyonluk beklentileri vardır.

Spor örgütleri ve organizasyonlarında yöneticiler diğerlerini vizyonlarını takip etmeleri için etkileyebilmeye, ortak bir amaç için bir ekip çalışmasının parçası hissetmeleri için bireyleri yetkilendirmeye ve diğer spor organizasyonlarının liderleriyle çalışmada işinin ehli olmaya ihtiyaç duymaktadır (Hoye ve ark., 2015).

Spor yöneticileri sporla ilgili kamu kurum ve kuruluşlarında, federasyonlarda, amatör ve profesyonel spor kulüplerinde, spor ürünlerinin satışını yapan özel kuruluşlarda ve spor turizmi gibi alanlarda yönetici olarak çalışabilmektedir. Spor günümüzde bir endüstri haline gelmiştir. Spor yöneticileri spor endüstrisi içerisinde birçok disiplinden insanla birlikte çalışmaktadır, örn;

- Spor Bilimcileri,
- Antrenörler,
- Hakemler,
- Medya Mensupları,
- Pazar Araştırmacıları,
- Çeşitli Devlet Daireleri,
- Vergi Memurları,
- Muhasebeciler,
- Avukatlar,
- Mimarlar,
- Gönüllüler,

Spor yönetim çevresini şunlar oluşturmaktadır;

- Sanayi (Sponsor olarak)
- Sağlık (Spor ve fitness merkezleri, fizik tedavi merkezleri)
- Eğlence (Halı sahalar)

- Medya (Spor kanalları, spor programları)
- Eğitim (Beden eğitimi dersleri, spor kursları)
- Teknoloji (Özel spor yazılımları) (Ekmekçi, 2013).

Spor yöneticisi olarak kariyer yapmak isteyen öğrenciler spora özel özellikleri ve onunla birleşik endüstrileri, spor organizasyonlarının içinde çalıştığı çevreyi ve spor endüstrisinin kamu, kar amacı gütmeyen ve profesyonel sektörlerinde faaliyet gösteren spor organizasyonlarının türlerini anlamayı geliştirmeye ihtiyaç duymaktadır (Hoye ve ark., 2015). Ayrıca spor yöneticisi olarak kurumlarda çalışanların bazı özelliklere sahip olmaları gerekmektedir. Yöneticilerde olması gereken özellikler şunlardır;

- Kararlılık
- Beden dilini pozitif yönde kullanmak
- Çalışana fikrini sormak
- Kendine güven
- Kavramsal ve teknik konularda hakimiyetinin olması
- Zamanı doğru kullanmak
- Esneklik
- Denetleyici olmak
- Kriz yönetebilmek
- Hedefleri önceden planlamak
- Küresel düşünmek
- Kendini yönetebilmek
- Organizatör olmak
- Deneyimli olmak
- Empati yapabilmek
- Değişime açık olmak
- İş dağılımını yapmak
- Performans göstergelerini takip etmek
- Objektif olmak
- Kariyer yollarını açık tutmak
- Eleştirel düşünce yapısına sahip olmak
- Vizyon sahibi olmak
- Motive edici olmak
- Ekibini dinlemek

- Vizyon sahibi olmak
- Dinlemeyi bilmek
- Çalışana fikrini sormak
- Takdir ve teşekkür etmek
- Zamanı doğru kullanmak
- Güvenmek ve teşvik etmek (Tekne, 2019).

Yöneticilerde olması gereken bazı beceriler şunlardır;

- Karar Verme Becerisi
- İletişim Becerisi
- Koordinasyon Becerisi
- Kavramsal Beceri
- Teknik Beceri (Tekne, 2019).

1.1.3. İş Doyumu Kavramı

İş doyumunu (*job satisfaction*) kavramı, genel olarak çalışanların işlerine karşı duygusal değerlendirmelerini ifade etmektedir. İş doyumunu, bir çalışanın iş duygusu ya da işinin çeşitli yönlerine karşı tutumu olarak tanımlanmaktadır (Duyan ve Yıldız, 2020). İş doyumunu, çalışanların işlerinden beklentileri ile organizasyonlarından elde ettikleri arasındaki farkın derecesi olarak ele alınmaktadır. Aziri (2011) tarafından tanımlandığı üzere iş doyumunu, iş ya da işteki deneyim açısından pozitif bir duygusal durum olarak görülmektedir. Çalışanların davranışlarına, inançlarına ve duygularına göre işlerine karşı bir tutum geliştirdiklerini açıklamaktadır (Aziri, 2011). İlgili literatürde yapılan başka çalışmalara göre de iş doyumunu;

- İş doyumunu, işin bireye sağladıklarının algılanmasıyla oluşan hoşnutluk duygusudur (Berns, 1984; Taş ve Önder, 2010).
- İş doyumunu, çalışanın iş yerinden beklentilerinin karşılanma düzeyinin bir yansımasıdır.
- İş doyumunu, çalışanların fiziksel, ruhsal ve sosyal gereksinimlerinin, beklentileri doğrultusunda karşılanma düzeyini ifade etmektedir (Akın ve Akoğlu, 2019).

İş Doyumunun Çalışana Sağladığı Bazı Faydalar Şunlardır;

- Mutlu çalışma hayatı

- İç huzuru elde etme
- İşe motivasyonda artış
- İş yapma performansında artış
- Verimli çalışma
- İşe geç kalmama
- İşten kaytarmama
- Daha az iş kazası yaşama riski
- Örgütsel bağlılığın artması
- Daha az iş değiştirme (Tekne, 2019).

Çalışanlar iş doyumunu ile yukarıda açıklanan birçok faydaya ulaşmaktadır. İş doyumunu çalışanların başarılı, mutlu ve üretken olabilmelerinin en önemli koşullarından biri olarak görülmektedir. “İş doyumuna yönelik bir ölçüm yapmanın ilk yararlarından birisi, yönetimin çalışanlarının o dönemdeki iş doyum düzeylerini doğrudan belirleyebilmesidir.” (Akın ve Akoğlu, 2019). Örgütlerde çalışanlarının iş doyum düzeyleri belirlenerek geliştirilebilmektedir. Çalışanların iş doyumunun artırılmasının örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmasında da doğrudan rolü olmaktadır. Böylece örgüt uzun dönemli amaç ve hedeflerine ulaşmaktadır (Ramezani ve ark., 2013).

İş Doyumunu Arttırma Yöntemleri Şunlardır;

- İş basitleştirme
- İş zenginleştirme
- İş rotasyonu (Tekne, 2019).

İş Doyumsuzluğunun Bazı Sonuçları Da Şunlardır;

- İşe yabancılaşma
- İşe devamsızlık
- Personel devri
- İşten ayrılma
- Çatışma (Tekne, 2019).

İş doyumunu ile ilgili literatürde yapılmış çalışmalarda içsel doyum (*intrinsic satisfaction*) ve dışsal doyum (*extrinsic satisfaction*) terimleri uzun zamandır kullanılmaktadır. Bu terimleri kullanarak iş doyumunu ve iş doyumumsuzluğundan sorumlu

genel faktörler arasında ayırım yapmak mümkün olmaktadır. Saleh ve Grygier (1969) tarafından “içsel faktörler” için asıl performansı ile doğrudan ilişkilenen faktörler olarak, “dışsal faktörler” de içinde işin yapıldığı çevre ile ilişkilenen faktörler olarak tanımlanmıştır (Baycan, 1985). İş doyumunu, dışsal, içsel ve genel iş doyumunu olmak üzere üç ana boyuta ayırılabilir. İçsel doyum, işin kendisine ve çalışanın işi yerine getirmesine ait koşullar ve diğerleriyle çalışma gibi güdüleyenlerle ilgiliyken, dışsal iş doyumunu kuruluşun politikaları, ücret düzeyi, örgüt yapısı, örgüt kültürü, örgüt içi iletişim, örgüt yönetimi, yönetim tarzı, denetim, liderlik tarzı gibi yönler ile ilişkilendirilmektedir. Aşağıda şekil 1.1’de örgüt yapısı-örgüt kültürü-örgüt iletişimi ilişkisi görülmektedir.

Örgüt Yapısı	Örgüt Kültürü	Örgütsel İletişim	Sonuç
Otoriter, kapalı dikey, merkezi, mekanik, düşük katılım	Tutucu, zayıf örgüt merkezli yönetim, homojen, değişime kapalı	Resmi, hiyerarşik, yazılı iletişim ağırlıklı, Tek yönlü iletişim	Doyumumsuzluk, yüksek örgütsel stres, örgütsel verimsizlik, etkin olmayan örgütsel yönetim
Demokratik, esnek açık, yatay, merkezi olmayan, doğal, yüksek katılım.	Serbest, yüksek temsil yeteneği, birey merkezli yönetim, çeşitlilik, değişime açık.	Doğal, informal, sözlü iletişim ağırlıklı, çok yönlü iletişim.	Yüksek iş doyumunu, yaratıcı gerilim, yüksek örgütsel verim, etkin örgütsel yönetim.

Şekil 1.1. Örgüt Yapısı - Örgüt Kültürü - Örgüt İletişimi İlişkisi (Genç, 2005)

Şekil 1.1’de açıklandığı gibi örgüt yapısı, örgüt kültürü ve örgütsel iletişim faktörleri çalışanın doyum ya da doyumumsuzluğunda, örgütsel verimlilik ya da verimsizlikte, yine etkin örgütsel yönetim ya da etkin olmayan örgütsel yönetimde rol oynamaktadır.

Literatürde yapılan araştırmaların sonuçlarına göre örgüt yönetimi (yönetim şekli, yönetimin özellikleri, iyi yönetim) ve liderlik iş doyumuyla ilişkilidir ve çalışanların iş doyumunu etkilemektedir (Kayapınar, 2007). Yönetimsel rollerde gelişme ve liderlik davranışları çalışanlarda daha fazla doyum sağlayabilmektedir (Ramezani ve ark., 2013). Taş ve Önder (2010)’in araştırmasının bulgularına göre liderlik davranışı boyutları ile iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Lan ve ark., (2019)'nın araştırmasının sonucunda, dönüşümcü liderlik altında çalışanların dışsal iş doyumunu üzerine daha büyük bir pozitif sonuca sahip olduğu, ataerkil liderliğin ise içsel iş doyumunu üzerinde pozitif etkileri olduğu ortaya çıkmıştır. Astları olumlu karşlıklar (*response*), ilham verici konuşmalar ve övgüler ile teşvik etmek astları kuruluşla doyumlu yapabilmektedir (Lan ve ark., 2019).

1.2. Spor Yönetim Kademeleri (Düzeyleri)

Spor örgütlerinde yönetim kademeleri (düzeyleri); bir piramit göz önüne getirildiğinde en yukarıdan aşağıya doğru “üst kademe yönetim ve yöneticiler”, “orta düzey yönetim ve yöneticiler” ve “alt düzey yönetim ve yöneticiler” şeklinde yapılanmaktadır.

1.2.1. Alt Düzey Yöneticiler

Alt düzey yöneticilerin kuruluşundaki işleri kuralları ve yöntemleri uygulamak ve teknik yardım sağlamaktır. Bu yöneticiler teknik fonksiyon gören iş görenlere önderlik etmekte ve onları güdülemektedir.

1.2.2. Orta Düzey Yöneticiler

Örgütlerde üst kademe yönetim ile alt düzey yönetim arasındaki eşgüdümü sağlayan, taktik ve operasyonel faaliyetleri yürüten yöneticilerden oluşmaktadır, örn.;

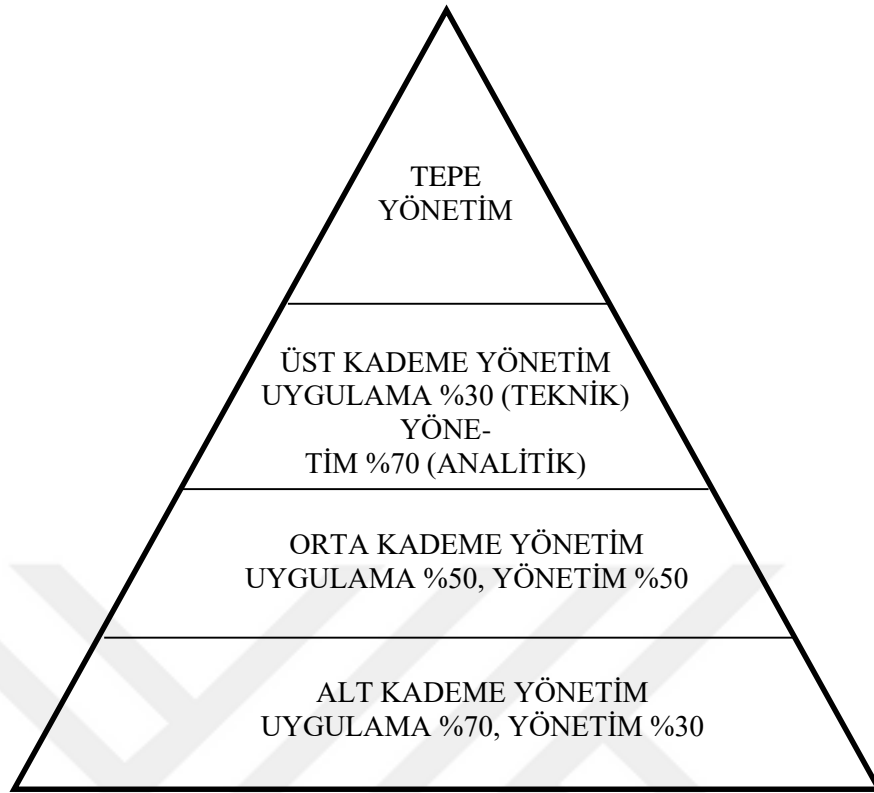
- ✓ Başkan
- ✓ Müdür

Orta düzey yöneticiler, kuruluşunda üst kademe yönetimin belirlediği plan, politika ve stratejileri uygulayan ve uygulanmasından sorumlu olan yöneticilerdir.

1.2.3. Üst Düzey Yöneticiler

Kuruluşunun üst düzey yetkilerini kullanan ve birinci derece sorumlulukları olan yöneticilerden oluşmaktadır, örn.;

- ✓ Yönetim Kurulu Başkanı,
- ✓ Genel Müdür,
- ✓ Genel Müdür Yardımcıları,
- ✓ Koordinatör (Genç, 2005).



Şekil 1.2. Farklı Yönetim Düzeyleri İçin Gerekli Olan Yönetim Becerileri (Genç, 2005)

Yukarıda Şekil 1.2’de spor örgütlerinde farklı yönetim düzeyleri için gerekli olan yönetim becerileri görülmektedir. Buna göre piramidin üst katmanlarına doğru gidildikçe spor yöneticilerinde yönetim becerileri, piramidin alt katmanlarına doğru gidildikçe ise uygulama becerileri daha fazla önemini arttırmaktadır.

1.3. Spor Yöneticiliği İle İlişkili Diğer Sınıflandırmalar

Spor yöneticiliği ile ilişkili diğer sınıflandırmalar da aşağıdaki şekilde yapılabilmektedir.

1.3.1. Kamu (Merkez ve Taşra) Spor Örgütlerinin Yöneticileri

Türkiye’de spor yöneticisi olarak çalışmak isteyenler kamu merkez teşkilatı ve 81 ildeki taşra teşkilatları ile organizasyonların (örn. federasyonlar) farklı yönetim kademelerinde, üst kademe, orta düzey ve alt düzey yöneticisi olarak çalışabilmektedir. Devocioğlu ve ark., (2011)’nin vurguladığı gibi spor teşkilat ve organizasyonlarının hedeflerine ulaşabilmesi büyük ölçüde yönetim biliminin kural, ilke ve metotlarının uygulanmasına bağlı olmakta, bunun sağlanabilmesi ise, spor yönetiminin sistemli, etkin ve verimli bir şekilde yürütülmesi ile mümkün olmakta, -

burada spor yöneticisinin önemi ortaya çıkmakta-, spor yönetiminde başarı, sporu yönetenlerin performansına bağlı olmaktadır.

1.3.2. Özel Spor Kuruluşlarının Yöneticileri

Spor yöneticisi olarak çalışmak isteyenler için Türkiye’de başta futbol olmak üzere değişik branşlarda faaliyet gösteren çok sayıda kurulmuş özel spor kulübü, dernek ve kuruluştadır (örn. spor eğitimi veren özel kurumlarda; Devecioğlu ve ark., 2011) yönetici olarak çalışma fırsatları da vardır.

1.3.3. Beden Eğitimi ve Spor Bölümlerinden Mezun ya da Üniversitelerin Diğer Bölümlerinden Mezun Olmuş Yöneticiler

Türkiye’de beden eğitimi ve spor eğitimi veren yükseköğretim kurumları bulunmaktadır. *“Beden Eğitimi ve Spor eğitimi veren yüksek öğretim kurumları genel olarak, ülkemiz sporunun ve bireylerinin sağlıklı gelişimine katkıda bulunmak ve bu alana nitelikli eleman kazandırabilmek için gençlerimize üstün nitelikte akademik/pedagojik formasyon bilgi ve becerisini kazandırmayı hedeflemektedir.”* (Yıldız, 2007; Devecioğlu ve ark., 2011).

Üniversitelerin beden eğitimi ve spor bölümlerinden mezun olmak, böyle yöneticilerin spor alanında bilgilerinin olması ile önem kazanmaktadır. Üniversitelerin beden eğitimi ve spor bölümlerinden mezunlar, üniversitelerin diğer bölümlerinden mezun olmuş olanlara göre spor yöneticiliğinde daha avantajlı olmakta ve daha başarılı olabilmektedirler. Türkiye’deki üniversitelerde spor alanında lisans ve lisansüstü düzeyde eğitim veren akademik birimler şunlardır;

- Beden Eğitimi ve Spor Yüksek Okulu
- Eğitim Fakültesi
- Sağlık Bilimleri Fakültesi
- Spor Bilimleri ve Teknolojisi Yüksek Okulu
- Uygulamalı Bilimler Yüksek Okulu
- Enstitüler (Devecioğlu ve ark., 2011).

Bu akademik birimlerde yer alan bölümler / programlar ise Enstitüler (Doktora/Yüksek Lisans), Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği, Antrenörlük Eğitimi,

Spor Yöneticiliği, Rekreasyon, Spor Bilimleri olarak eğitim vermektedirler (Devecioğlu ve ark., 2011).

1.3.4. Lisansüstü Eğitim Almış Yöneticiler

Lisansüstü eğitim almış olmak hem alanlarında uzmanlaşmayı hem de çalıştıkları kurumlarında aldıkları ücrette artış olanağını yöneticilere sağlamaktadır. Böylece iş doyumunda rol oynamaktadır.

1.3.5. Spor Yöneticiliği Eğitimi Almış / Almamış Olan Yöneticiler

Türkiye'deki üniversitelerin spor yönetimi bölümlerinde okuyan spor yöneticisi adayları aşağıdaki konularda/alanlarda teorik bilgilere ve uygulama becerilerine sahip olmaktadır:

Spor yönetimde başarı, sporu yönetenlerin performansına bağlı olmaktadır (Devecioğlu ve ark., 2011). Bunun için spor yöneticilerinin aldıkları eğitimlerle spor ve spor yönetimiyle ilgili (ve sporla ilişkili diğer alanlarda) bilgili, donanımlı ve çeşitli becerileri (örn. yönetim, iletişim, koordinasyon ve yürütme/uygulama becerileri) kazanmış olmaları önemli görülmektedir.

Spor yönetimi, ülkede sağlıklı nesillerin yetiştirilmesi, egzersiz ve spor yapanların sayısının artırılması gereği, bireysel ve kulüp düzeyinde uluslararası müsabakalarda elde edilecek başarılar ile ülkenin etkili tanıtımının gerçekleştirilebilecek olması gibi, vb. gerekler ve faydalar ile önem kazanmaktadır.

Türkiye'de sporun, sporun içinden gelen yöneticiler ve yine milli olmuş sporcu yöneticiler tarafından yönetilmesi gereği sporla ilgili kesimler tarafından dile getirilmektedir. Aşağıda bu konularda ve spor yönetiminde cinsiyetçi bakışlarla ilgili de açıklamalar yapılmaktadır.

1.3.6. Sporun İçinden Gelen / Gelmeyen Yöneticiler

Sporun içinden gelmiş yönetici olmak, sporu bilerek yönetmeyi, spor fiziyojisini, sporcu psikolojisini bilerek sporcular yetiştirebilmeyi, sporun ve spor kulüplerinin sorunlarını bilerek çözüm üretebilmeyi ve liderlik becerilerinin gelişmesi gibi avantajlar ve faydaları yöneticilere sağlamaktadır. Kılınç (2013)'ın araştırmasının sonuçlarına göre kadın yöneticilerin liderlik becerilerinin gelişmesinde spor geçmişlerinin etkisi olmaktadır.

1.3.7. Milli Olmuş Sporcu Yöneticiler

Milli olmuş sporcu yöneticilerin olması, örgütler veya organizasyonlarda böyle yöneticilerin varlığı, milli sporcuların seçilmesi, uluslararası müsabakalara en iyi şekilde hazırlanılması ile milli başarılar elde edilmesi noktasında önem kazanmaktadır.

1.3.8. Kadın/Erkek Spor Yöneticileri

Örgütler veya organizasyonlarda kadın spor yöneticileri de görev yapmaktadır. Kadınların örgütlerinde veya organizasyonlarında cinsiyet tabanlı ayrımcılığa maruz kalmamaları, erkeklerle eşit haklara ve fırsatlara sahip olmaları onların iş doyumları bakımından önemli görülmektedir. Konuyla ilgili literatürde yapılan çok sayıda araştırmadan kadın yöneticilerin örgütlerinde cam tavan (*glass ceiling*) engellerini algıladıkları ve bunun onların kariyer gelişimlerini olumsuz etkilediği bildirilmektedir. Cam tavan, kadın yöneticilerin örgütlerinde göremeseler de algıladıkları, onların yönetimin üst basamaklarına çıkmalarını engelleyen ya da geciktiren kariyer engelleridir. Kılınç (2013)'ın araştırmasının sonuçlarına göre, araştırmaya katılan kadın yöneticilerin, "*spor yöneticiliği alanında, kariyer ilerleme süreçlerinde, algıladıkları birçok bireysel, örgütsel ve toplumsal engelleri, liderlik becerileriyle aşabildikleri ve bu kadın spor yöneticilerin, liderlik becerilerinin gelişmesinde, spor özgeçmişlerinin etkisi olduğu görülmüştür.*" (Kılınç, 2013).

Şekil 1.3'de yapılan açıklamalardan görüldüğü gibi kadınların liderliğindeki yönetim, geleneksel yönetim anlayışında olmayan, çağdaş yönetim anlayışında olan, örgütte ilerlemek için samimi bir ortam oluşturmak, çalışanları yetkilendirmek, motive etmek, insanlara yakın olmak, değişime odaklanmak gibi çağdaş yönetim özelliklerini ve çağa uygun bir liderlik vizyonunu sergilemektedir.

Geleneksel Yönetim	Kadınların Liderliğindeki Yönetim
Amaç: kontrol	Amaç: değişim
Emir vermeye dayanan düzeyler	Açıklayıcı/öğretici bağlantılar
Bütün cevapları bilir	Doğru soruları sorar
Sınırlar ve tanımlar	Yetkilendirir
Emir verir	Bir model görevi görür
Disiplin uygular	Yaratıcılığı artırır
Hiyerarşi modeli	Ağ modeli
Saygı ister	İnsanların konuşmasını ister
Performans gözden geçirilir	Belli sonuçlar beraberce incelenir
Otomatik yıllık maaş artışı	Performansa göre maaş
Askerlik modeli	Öğretim modeli
İnsanları uzak tutma	İlerlemek için samimi bir ortam
Ceza	Ödül
Yükselme/düşme	Ortak çalışma
Şunu yapacağız	Senin en iyiyi yapmanı sağlayacağım
En alt kademe	Görmek
Kapalı sistem: bilgi=güç	Açıklık
Görevi kontrol eder	Motive eder
Emir ve kontrol	Yetkilendirir
İnsanlara çok az zaman	İnsanlara sınırsız zaman
Katı	Esnek
Yukarıda	Merkezde
Mekanik	Tüme önem veren
İnsanlardan uzak	İnsanlara yakın

Şekil 1.3. Geleneksel Yönetim İle Kadınların Liderliğindeki Yönetim Anlayışının Karşılaştırılması (Aburdene ve Naisbitt, 1992; Kılınç, 2013)

1.4. Spor Yönetim Fonksiyonları ve Spor Yöneticisinin Görevleri

Spor yönetiminin fonksiyonları şunlardır;

- **Planlama:** Planlama spor yönetiminin ilk fonksiyonudur. Spor yönetiminin başarısı etkili planlamaya bağlı olmaktadır. Planlama neyin, ne zaman, nerede, kim tarafından ve nasıl yapılacağına önceden belirlenmesidir.
- **Örgütlenme:** Örgütlenme, insanları bir araya getirme, kaynakları organize etme ve yöneticiler planını gerçekleştirmek için gerekli olan planlanan işi dağıtma sürecidir. Spor yönetiminin planlamadan sonra gelen işlevidir. Beşeri, fiziksel ve finansal kaynakların senkronizasyonunun ve birleşiminin gerçekleştiği bir işlevdir. Her üç kaynak da sonuç almak için önemlidir.
- **Yöneltme:** Örgütlenmiş yapıyı harekete geçiren yönetim fonksiyonuna, yöneltme denmektedir. Yöneltme sürekli bir işlevdir (Genç, 2005). Liderler, çalışanları örgütsel amaçlara yöneltmede etkili kişilerdir.

- **Koordinasyon:** Örgütte değişik birimleri arasında koordinasyonun sağlanması gerekmektedir (Genç, 2005). Spor yönetiminin koordinasyon işlevi kuruluşta değişik birimlerin birbiri ile uyumlu çalışmasını sağlamaktadır.

- **Denetim:** Denetim denildiğinde bu, örgütün amaç ve hedeflerine ulaşma düzeyinin, iş süreçlerinin işleyişinin ve insan kaynaklarının verimliliğinin üst yönetim tarafından süreklilik esasında, belirli periyotlarla, görevlendirdiği kişiler tarafından denetlenerek, kontrolünün yapılarak, bu kişiler tarafından üst yönetime verilecek raporlarla, üst yönetimin yeni kararlar almasına yardımcı olmayı içeren süreçlerden oluşmaktadır. Yukarıdan denetimlerin yanı sıra çalışanları da denetim ve kontrol süreçlerinin içine katma, çalışanlarda özdenetim, öz-kontrolü yani kendi kendilerini denetleme, kontrol etmeyi geliştirme ve yine çalışanların performansını onlarla beraber incelemek (performans yönetimi kapsamında) gibi uygulamaların çalışanların iş doyumuna etkisi olmaktadır. Bakıldığında geleneksel yöneticiler görevi kontrol ederlerken, çağdaş yöneticiler çalışanları motive etmeye enerjilerini harcamaktadır (Aburdene ve Naisbitt, 1992).

Spor yöneticilerinin görevleri şunlardır;

- **Örgütünün amaçları doğrultusunda politikalar belirlemek:** Spor yöneticileri kuruluşunun amaçları doğrultusunda politikalar belirlemektedir.

- **Plan ve programlar yapmak:** Spor yöneticileri kuruluşu için planlar ve programlar belirlemektedir. Çalışanlar için kariyer ve geliştirme programları günümüzde onlarla birlikte yapılmaktadır.

- **Yönetimle ilgili kararlar almak:** Spor yöneticileri kuruluşunda beşeri, fiziksel ve finansal kaynaklarla ilgili önemli kararlar almaktadır.

- **Koordinasyonu sağlamak:** Spor yöneticileri kuruluşunda değişik birimler arasındaki koordinasyonu sağlamaktadır.

- **Değerlendirme ve denetimler yapmak:** Spor yöneticilerinin bir görevi de kuruluşunda işlerin planlandığı gibi yürüyüp yürümediği ile ilgili periyodik değerlendirmeler ve denetimler yapmaktır.

1.5. Spor Yöneticilerinde Aranılan Özellikler

Spor yöneticilerinde aranılan nitelikler şunlardır;

- **Yönetme ve liderlik becerisi:** Spor yöneticilerinde yönetme ve liderlik becerilerinin olması gerekmektedir.
- **Karar alma becerisi:** Spor yöneticilerinin sahip olması gereken bir diğer beceri karar alma becerisidir.
- **İletişim becerileri:** Spor yöneticilerinin sahip olması gereken iletişim becerileri, çalışanlarla iletişimleriyle onlar üzerinde etkili olarak, onları örgütsel amaçlara yönltebilmeleri gerekmesiyle önemli hale gelmektedir.
- **Doğruluk:** Yöneticilerin etik davranışları ile ilişkilidir. Yöneticiler örgütü yönetirken doğruluktan ayrılmamalıdır.
- **Sorumluluk Alma:** Yöneticiler sorumluluk almaktan kaçmamalıdır.
- **Tecrübe:** Yöneticilerin yönetim tecrübesi kendilerine ve işletmeye yarar sağlamaktadır. Yöneticilerin yönetim tecrübesi zamanla oluşmaktadır.
- **Motive etme:** Örgütlerde insan yönetiminin amacı; (1) çalışanlardan verim elde etmek, (2) olumsuz tavırları ortadan kaldırmak, (3) çalışanların kişisel ihtiyaçlarını anlayabilmek ve (4) insanları daha iyi çalışmalarını için motive etmektir (Genç 2005). Liderlik özelliklerine sahip yöneticiler çalışanların kişisel ihtiyaçlarını anlayabilmekte, böylelikle onları motive edebilmekte ve etkinleştirebilmektedir. Mintzberg'in yönetim rolleri için tanımlarına göre de lider astların motive edilmesi ve etkinleştirilmesinden sorumludur. Kadrolama, eğitim ve ilgili görevlerden sorumludur (Mintzberg, 1973; Ramezani ve ark., 2013).
- **Ekip çalışması** (Yetim ve Şenel, 2001).

1.6. Spor Yöneticileri ve Yönetim Tarzları

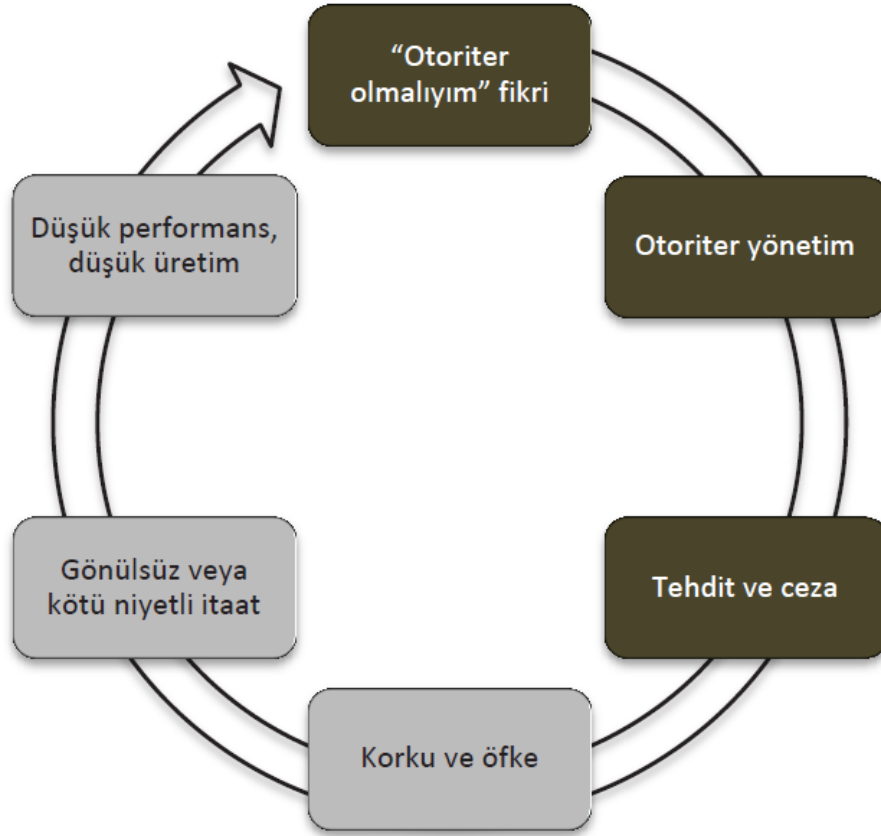
Örgütlerde yöneticilerin benimseyebildikleri üç yönetim tarzı aşağıda açıklanan demokratik/katılımcı yönetim tarzı, otokratik yönetim tarzı ve tam serbesti tanıyan yönetim tarzıdır.

1.6.1. Demokratik/ Katılımcı Yönetim Tarzı

Bu yönetim tarzında kararlar çalışanların katılımıyla alınmaktadır. Böylece sorumluluk paylaşılmaktadır (Tekne, 2019). Yılmaz (2016)'ın araştırmasının bulgularına göre kadınlardan bekâr olanlar, ortaokul düzeyinde görevli olanlar ve yönetici statüsünde bulunanlar yönetim süreçlerinde demokratik yönetim tarzını sergilemektedir.

1.6.2. Otokratik Yönetim Tarzı

Bu yönetim tarzında kararlar üst yönetim tarafından alınmaktadır. Çalışan istek ve beklentilerine duyarsız kalınmaktadır. Üretim ve verimliliğe odaklanılmaktadır. Yöneticiler insana değil öncelikli olarak işe önem vermektedirler (Tekne, 2019).



Şekil 1.4. Otoriter Yönetimin Kısır Döngüsü (Özgür, 2011)

Otokratik yönetim, otoriter yönetim olarak da ifade edilmektedir. Yukarıda Şekil 1.4'te otoriter yönetimin kısır döngüsü verilmektedir. Ohio araştırmalarında ortaya çıkan bazı sonuçlara göre;

- Astların üstler ile ilişkileri az ise, yönetim tarzı otokratiktir.
- Grup üyeleri daha az otoriter olan bir lider isterler ise, liderin yapıyı harekete geçirme davranışına tepki göstereceklerdir.
- Grup otoriter bir liderlik istiyorsa en uygun tutum bu liderliği uygulamaktır. (Canbolat, 2016).

Otoriter yönetici, çalışanların ilgi, istek, ihtiyaçlarını önemsememektedir (Abdurrezzak ve Üstüner, 2020). Otoriter yönetimde tehdit ve cezalar söz konusudur. Otoriter yöneticinin odağı disiplini sağlamaktır. Bunun için kullandığı aracı cezadır. Amacı mevcut sistemi sürdürmektir (Özgür, 2011). Otoriter yönetim düşük performansa ve bunun sonucunda düşük üretime götürmektedir.

Yılmaz (2016)'ın araştırmasının bulgularına göre kadınlardan evli olanlar, ilkokullarda görevli kadın yöneticiler, 16 yıl ve üzeri yöneticilik kıdemine sahip olanlar ve üniversite bitirmiş olanlar yönetim süreçlerinde otokratik yönetim tarzını sergilemektedir.

1.6.3. Tam Serbesti Tanıyan Yönetim Tarzı

Tam serbesti tanıyan yönetim tarzındaki yöneticiler ellerinde bulunan yetkileri kullanmamaktadırlar (Abdurrezzak ve Üstüner, 2020). Bu yönetim tarzında çalışana yapılacak iş söylendikten sonra nasıl yapılacağı kendisine bırakılmaktadır. Yönetici, çalışanın yapacağı işi belirlemekte, işin yapımı sırasında hangi yöntemleri izleyeceğini kendisine bırakmaktadır (Tekne, 2019).

Yılmaz (2016)'ın araştırmasının bulgularına göre kadınlardan lise kademesinde görevli olanlar, 5 yıl ve altında yöneticilik kıdemine sahip olanlar, yönetici yardımcısı statüsünde bulunanlar ve lisansüstü eğitim alanları yönetim süreçlerinde tam serbesti tanıyan yönetim tarzını sergilemektedir.

Yukarıda açıklanan yöneticilerin yönetim tarzları, psikolog Kurt Lewin (1939)'ın yaptığı liderlik davranışları sınıflandırmasına dayanmaktadır. Bir liderlik tarzı, bir liderin insan gruplarını yönlendirdiği, motive ettiği, yol gösterdiği ve yönettiği sıradaki karakteristik davranışlarına göndermede bulunmaktadır. 1939 yılında Lewin ve bir araştırmacı ekibi üç temel liderlik tarzını; otoriter (otokrat), katılımcı (demokratik) ve yetki verici (laissez-faire/ bırakınız yapınlar) olarak

belirlemişlerdir. Liderlik tarzları bir kişinin bir gruba liderlik ederken nasıl davrandığına dair sınıflandırmalardır. Otoriter liderler, otokrat liderler olarak da bilinmektedir. Otoriter liderlik tarzı, neyin yapılması gerektiği, ne zaman yapılması gerektiği ve nasıl yapılması gerektiğine dair açık beklentiler sağlamaktadır. Katılımcı liderlik, demokratik liderlik olarak da bilinmektedir. Demokratik liderler grup üyelerine yönlendirme sağlamakta, ancak gruba da katılmakta ve diğer grup üyelerinden girdiye olanak sağlamaktadırlar. Lewin (1939)'in çalışması katılımcı liderliğin tipik olarak en etkili liderlik tarzı olduğunu bulmuştur. Yetki verici (bırakınız yapsınlar anlayışındaki) liderler ise grup üyelerine az yönlendirme sağlamakta ya da hiç yönlendirme sağlamamakta ve karar vermeyi grup üyelerine bırakmaktadırlar (Cherry, 2021).

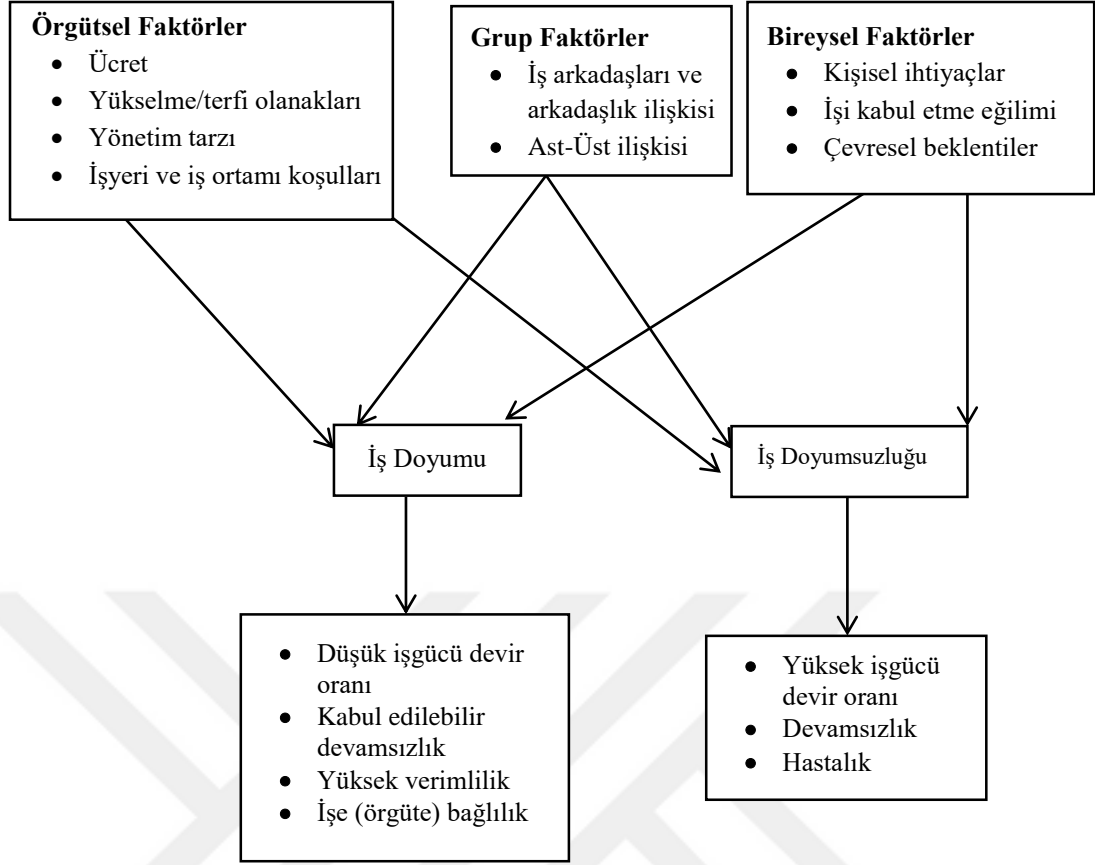
1.7. Spor Yöneticilerinin Yönetim Tarzları İle Çalışanların İş Doyumu Arasındaki İlişki

Araştırmalarda spor yöneticilerinin yönetim tarzları ile çalışanların iş doyumunu arasındaki ilişki ortaya konmaktadır. Örneğin Okuyucu (2019)'nun araştırmasında;

- Yöneticinin yönetim tarzını demokratik/katılımcı algılayan çalışanların içsel, dışsal ve genel olarak iş doyumları da yüksek çıkmıştır.
- Yöneticinin yönetim tarzını otokratik algılayan çalışanların içsel, dışsal ve genel olarak iş doyumları düşük çıkmıştır.
- Yöneticinin yönetim tarzını tam serbesti tanıyan olarak algılayan çalışanların içsel, dışsal ve genel olarak iş doyumları düşük çıkmıştır.

1.8. Literatürde Yapılan Çalışmalarda Ele Alınan, Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Faktörler

Araştırmalar, yöneticilerin liderlik davranışları, işyerinde planlama eksikliği ve belirsizliği, örgütsel adalet, ücretler ve yükselme/terfi olanakları, (mesleki) tükenmişlik, cinsiyet ve medeni hal, iş stresi, ayrımcılık ve kayırmacılık gibi faktörlerin iş doyumunu doğrudan etkilediğini kanıtlamıştır (Hotamışlı ve Ağca, 2010; Turunç ve ark., 2010; Yılmaz ve Karahan, 2010; Araslı ve Tümer, 2008; Diekmann ve ark., 2004; Harrington ve ark., 2001; Cooper ve ark., 1989). Literatürde yapılan çalışmalarda ele alınan, çalışanların iş doyumunu etkileyen faktörler aşağıda bireysel faktörler ve örgütsel faktörler başlıkları altında incelenmektedir.



Şekil 1.5. İş Doyumu ve Doyumsuzluğunun Sebepleri ve Sonuçları (Eryücel, 2008)

Yukarıda Şekil 1.5'ten görüldüğü gibi iş doyumunun bazı olumlu sonuçları ve iş doyumumsuzluğunun bazı olumsuz sonuçları çalışmada oluşmaktadır.

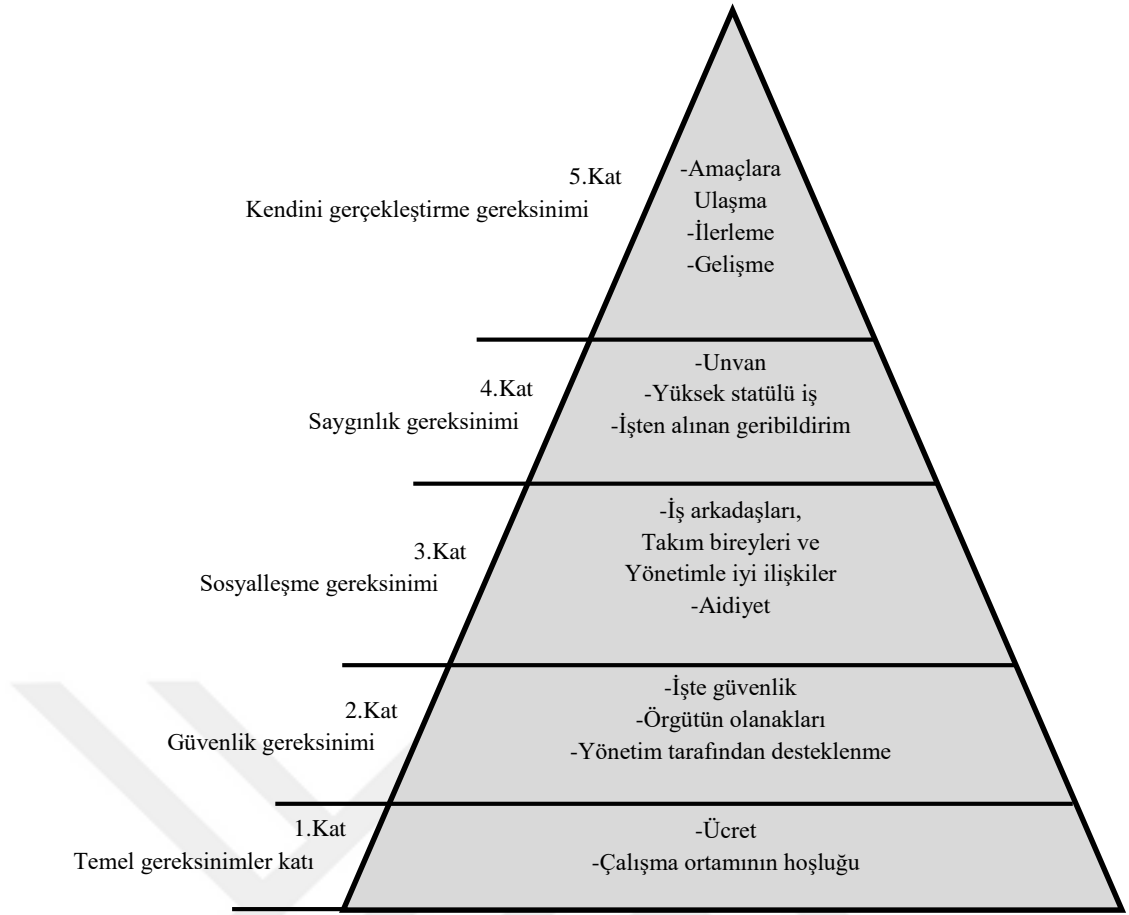
1.8.1. İş Doyumunu Etkileyen Bireysel Faktörler

İş doyumunu etkileyen bireysel faktörler yaş, cinsiyet, medeni hal, eğitim düzeyi, mezun olduğu alan, iş tecrübesi gibi bireye özgü faktörlerdir. Çalışanların yaşları iş doyumları üzerinde etkili olmaktadır. Eğitim düzeyleri iş doyumları üzerinde etkili olmaktadır. İş tecrübeleri iş doyumları üzerinde etkili olmaktadır. Aynı işte uzun süredir çalışan kişilerin iş doyumları yüksekken genç bir çalışanın iş doyumları düşüktür. Çalışanların yaşlarına paralel olarak deneyimlerinin artması iş doyum düzeylerinde artışa neden olmaktadır (Yirik ve Baltacı, 2014). Çalışanların medeni halleri, yani evli olup olmadıkları iş doyumlarını etkilemektedir. Çalışanların eğitim düzeyleri ve mezun oldukları alanlar da iş doyumlarını etkilemektedir.

1.8.2. İş Doyumunu Etkileyen Örgütsel Faktörler

İş doyumunu etkileyen örgütsel faktörler işin niteliği, ücret, yükselme (terfi) imkânı, takdir edilme, denetim, iş arkadaşları, istihdam şekli (kadrolu/sözleşmeli), güvenlik, örgüt yönetimi, çalışanların toplam çalışma süresi, çalışanların kurumdaki çalışma süresi, çalışanların şu anki yönetici ile çalışma süresi ve çalışanların kendisine bağlı çalışan varlığı olabilmektedir. İşin kendisi, yaptığı işten çalışanın keyif alıp almadığı, işinde geldiği nokta (hedeflerine ulaşma düzeyi) ve yüksek statülü bir iş, iş doyumunda etkili olmaktadır. Çalışanların yüksek kazanç, işte güvenlik, kariyer gelişimi gibi vb. işle ilgili beklentileri vardır (Sığrı, 2013). Çalışanların aldığı ücretler iş doyumları üzerinde etkili olmaktadır. Çalışanlar yaptıkları işe karşılık hak ettiklerinden daha azını aldıklarını düşündüklerinde iş doyum düzeyleri negatif (olumsuz) etkilenmektedir (Yirik ve Baltacı, 2014).

İşte ihtiyaçların doyurulmasının olası anlamları ile ilgili Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Piramidi (MİHP)'de birinci katı fizyolojik ihtiyaçlar oluşturmaktadır. Bununla ilgili örgütsel etkenler; "ödemeler" ve "hoş bir çalışma ortamı" olmaktadır. Piramitte ikinci katı güvenlik ihtiyacı oluşturmaktadır. Genel doyum etkenleri; "rahatlık, güvenlik", "devamlılık" ve "desteklenme" den oluşmaktadır. Bununla ilgili örgütsel etkenler; "güvenli çalışma koşulları", "örgütsel olanaklar" ve "iş güvenliği" olmaktadır. Piramidin üçüncü katında sosyal ihtiyaçlar bulunmaktadır. Genel doyum etkenleri; "sevgi", "iyi ilişkiler" ve "ait olma" dan oluşmaktadır. Bununla ilgili örgütsel etkenler; "birlikte iyi çalışan iş grupları" vb. olmaktadır. Piramidin dördüncü katında saygınlık ihtiyacı ortaya çıkmaktadır. Bununla ilgili örgütsel etkenler; "unvan", "yüksek statülü iş", "işten alınan geribildirim" vb. olmaktadır. Piramidin en üst katında da kendini gerçekleştirme ihtiyacı giderilmektedir. Genel doyum etkenleri; "gelişme", "ilerleme" den oluşmaktadır. Bununla ilgili örgütsel etkenler; "anamlı bir iş", "yaratıcılık için olanaklar", "işte amaçlara ulaşma" ve "örgütte ilerleme" olmaktadır (Steers ve Porter, 1991; Eryücel, 2008).



Şekil 1.6. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Piramidi ve Çalışanların Bireysel ve İşle İlgili Çeşitli Gereksinimleri

İş yerinde yükselme (terfi) imkânı olduğunda çalışanda iş doyumuna, imkânı olmadığına ise iş doyumsuzluğuna götürmektedir. İş yerinde yükselme fırsatı önemli bir doyum faktörü olmaktadır. Maaşın iş doyumunu açısından etkisinin iş yerinde yükselme fırsatından daha az olduğu söylenmektedir (Okuyucu, 2019). Yüksek performansı sonrasında takdir edilmek her çalışanın beklentisi ve bir ihtiyacıdır. Takdir edilen çalışan yaptığı işten keyif almakta, doyumunu almakta ve işe motivasyonu artmaktadır. Geleneksel yönetimin ceza aracının karşısında çağdaş yönetim yaklaşımlarında ödül aracı ve sistemleri uygulanarak çalışanların işlerine motivasyonlarının sağlanması ve artırılması hedeflenmektedir (Aburdene ve Naisbitt, 1992). Kurumlarda oluşturulan performans değerlendirme sistemleri buna örnek olarak verilebilmektedir. Performans değerlendirme sistemi çalışanların performanslarını değerlendirerek ortaya koydukları performans kadar onlara ücret verilmesini ve çalışanlara performanslarıyla ilgili geribildirim (MİHP'te 4. katında işten alınan geribildirim yer almaktadır) verilmesini sağlamaktadır. Böylelikle örgütsel adalet algılamalarında da rol oynamaktadır. Denetim kuruluşta işlerin planlandığı

şekilde yürüyüp yürümediğinin denetlenmesi işidir. Denetim faaliyetleri üst yönetime kuruluştaki işlerin planlandığı gibi yürüyüp yürümediği ile ilgili geri dönüş sağlamaktadır. Kontrol faaliyetleri bir şeyin olması gerektiği gibi yapıp yapılmadığına, standartlara uygunluğuna bakılmasıdır. İşyerinde yapılan olağan denetim ve kontroller genel olarak çalışanlar tarafından doğal karşılanmaktadır. İşyerinde aşırı denetim ve kontroller ise çalışanlarda onlara karşı güvensizlik duyulduğu, onlara güvenilmediği algısını oluşturarak iş doyumusuzluğuna götürebilmektedir. İş arkadaşları faktörü, işyerinde, çalışma ortamlarında arkadaşlık ilişkilerinin düzeyi ve çalışma arkadaşlarının samimiyeti ile iş doyumunda rol oynamaktadır. Çalışanlar tarafından çalışma ortamının hoş algılanmasında (MİHP’te birinci, temel gereksinimler katında yer almaktadır) en önemli faktörlerden birisi çalışma arkadaşları olmaktadır. İş arkadaşlarından başka, çalışma ortamlarının çalışanlar tarafından hoş algılanmasında etkili olan faktörler arasında çalışma ortamlarının sağlıklı olması, ısıtma, havalandırma ve aydınlatma gereksinimlerinin gereken düzeyde sağlanıyor olması, çalışma ortamının büyüklüğü, dekorasyonu, kullanılan renkler gibi fiziksel faktörler vardır. İstihdam şekli kadrolu, sözleşmeli veya esnek çalıştırma ile ilişkilendirilmektedir. İstihdam şekli faktörüyle ilgili algılamalarında bireylerin zorunlulukları, tercihleri ve ayrıca kişilik özelliklerinin etkili olduğu söylenebilmektedir. Güvenlik kişinin tehlikeden uzak ve güven içinde olması durumudur (MİHP’te ikinci katında çalışanların güvenlik gereksinimleri yer almaktadır). Örgüt yapısı, örgüt kültürü ve örgüt içi iletişimlerin niteliği çalışanların iş doyumunu etkilemektedir. Örgüt yapısı, örgüt kültürünün ve örgüt ikliminin somutlaşmış şekli olmaktadır. Örgüt kültürü, tüm ekip üyelerinin eylemlerini yönlendiren ve etkileyen değerler, beklentiler ve pratiklerin bir biriktirmesidir. Örgüt iklimi, örgütte çalışanlar tarafından algılanan, davranışlarını etkileyen, örgüte egemen olan özellikler dizisidir. Örgüt iklimi aşağıdakilere göre değişmektedir;

- Örgütte Arkadaşlık,
- Destek Olma,
- Ast-Üst İlişkilerinde Nezaket ve Protokol Kurallarına Uygunluk,
- Çalışanların Birbirlerine Karşı Tutum ve Davranışları,
- Çalışanların Örgütte Sosyal Destek Bulup Bulmamaları.

İyi bir iklime sahip olan örgütlerde çalışanlar arasında çatışma yaşanmamakta ve çalışanlar işlerinden büyük doyum elde etmektedir (Genç, 2005).

Örgüt kültürü ile örgüt iklimi arasında bazı farklılıklar vardır. Örneğin örgüt kültürü çalışanların beklentilerinin ne olduğu ile ilgilenmektedir. Örgüt iklimi ise çalışanların beklentilerinin gerçekleşme düzeyini ölçmektedir (Basım, 2013b). Örgütsel yapıyı belirleyen faktörler aşağıdakilerdir;

- Kontrol alanının dar veya geniş olması,
- Otorite ve yetkinin kullanım biçimi,
- Merkezileşme derecesi,
- Örgütün hiyerarşik veya yatay oluşu,
- Demokratik veya otoriter yönetim anlayışı (Genç, 2005).

Böylece örgüt yönetimi çalışanların iş doyumunu etkilemektedir. Otoriter, kapalı dikey, merkezi, mekanik ve düşük katılımlı yönetimlerin sonucu çalışanlarda doyumsuzluk olurken, demokratik, esnek açık, yatay, merkezi olmayan, doğal ve yüksek katılımlı yönetimlerin sonucu çalışanlarda yüksek iş doyumuna ulaşmaktadır. Yönetimsel roller ve çalışanların iş doyumuna arasında önemli ilişki olduğu, yönetimsel rollerde gelişmenin çalışanlarda daha fazla doyum sağlayabildiği araştırmalardan bildirilmektedir (Ramezani ve ark., 2013). Liderliğin çalışanların iş doyumuna ile doğrudan ilişkisi vardır. Liderlik çalışanların iş doyumunu etkilemektedir. Araştırmalarda liderlik rollerinin iş doyumuna üzerinde daha fazla etkili olduğu bulunmaktadır (Ramezani ve ark., 2013). Örgüt kültürü ile ilişkili olarak, tutucu, örgüt merkezli yönetim olan, homojen ve değişime kapalı bir örgüt kültürünün çalışanlarda doyumsuzlukla sonuçlandığı, serbest, yüksek temsil yeteneği, birey merkezli yönetim, çeşitlilik olan ve değişime açık bir kültürün ise çalışanlarda doyumla sonuçlandığı görülmektedir. Örgüt içi iletişimlerin niteliği de çalışanların doyum ya da doyumsuzluk düzeylerini etkilemektedir. Resmi, hiyerarşik, yazılı iletişim ağırlıklı ve tek yönlü iletişimin olduğu örgütlerde çalışanlarda iş doyumsuzluğuna sebep olurken, doğal, informal, sözlü iletişim ağırlıklı ve çok yönlü iletişimin olduğu örgütlerde çalışanlar yüksek iş doyumuna ulaşmaktadır (Genç, 2005). Çalışanların toplam çalışma süresi denildiğinde bu, çalışanların biriken iş tecrübeleri olmaktadır. Çalışanların iş tecrübeleri yıllar geçtikçe ve çalışanlar yaş aldıkça artmaktadır.

Deneyim, Japon kültürü örneğinde, bu ülkedeki işletmelerde çok değerlidir. Deneyim ile iş doyumunu arasında pozitif bir ilişki vardır. Çalışanların iş deneyimleri arttıkça iş doyum düzeyleri de artmaktadır (Yirik ve Baltacı, 2014). Burada açıklanan bu faktörlerden başka, literatürde yapılan araştırmalarda, çalışanların kurumdaki çalışma süresi, çalışanların şu anki yönetici ile çalışma süresi, çalışanların kendisine bağlı çalışan varlığı gibi vb. faktörler de iş doyumuyla ilişkili incelenmektedir.

1.9. Yöneticilerin Yönetim Tarzlarının Çalışanların İş Doyumuna Etkisi İle İlgili Yurt Dışında ve Yurt İçinde Yapılmış Çalışmalar

Bu kısımda yöneticilerin yönetim tarzlarının çalışanların iş doyumuna etkisi ile ilgili yurt dışında ve yurt içinde yapılmış olan çalışmaların bulguları açıklanmaktadır.

1.9.1. Yurt Dışında Yapılmış Çalışmalar

Yöneticilerin yönetim tarzlarının çalışanlarının iş doyumuna etkisi ile ilgili yurtdışında yapılmış olan, Iowa Üniversitesi'nin araştırmaları, Baird ve Deibolt (1976), Holdnak ve ark. (1993), Drafke ve Kossen (1998), Salas ve ark. (2000) gibi araştırmacıların çalışmaları vardır.

1.9.2. Yurt İçinde Yapılmış Çalışmalar

Yöneticilerin yönetim tarzlarının çalışanlarının iş doyumuna etkisi ile ilgili yurtiçinde yapılmış olan, Erdil ve ark. (2004), Tengilimoğlu (2005a), Kayapınar (2007), Okuyucu (2019), Akın ve Akoğlu (2019) gibi araştırmacıların çalışmaları vardır. Akın ve Akoğlu (2019)'nun çalışmasının amacı, spor örgütlerinde çalışan personellerinin iş doyum düzeylerindeki farklılıkları ortaya koymaktır.

İKİNCİ BÖLÜM MATERYAL VE YÖNTEM

2.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada, Spor yöneticilerinin algılanan yönetim davranışları ile iş doyumunu arasındaki ilişkinin incelenmesi için nicel araştırma yöntemlerinden ilişkisel tarama yöntemi ve nedensel karşılaştırma modeli kullanılmıştır. Tarama araştırmaları geçmiş yıllarda veya halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır (Karasar, 1998). Fraenkel ve Wallen (2009) tarama araştırmalarının asıl amacının bir gruba ait özelliklerin betimlenmesi olduğunu ifade etmektedir. Korelasyonel olarak da adlandırılan ilişkisel tarama modellerinde, iki ya da daha fazla değişkenin birlikte değişimi incelenmektedir (Büyüköztürk ve ark., 2010).

2.2. Araştırmanın Evren ve Örnekleme

Araştırmanın evrenini, İstanbul İlinde kamu adına spor hizmeti veren işletmeler oluştururken, örneklemini ise kolayda örnekleme yöntemi ile belirlenen araştırmaya katılmayı kabul eden 156'sı kadın, 480'i erkek olmak üzere (n=636) gönüllü bireylerden oluşmaktadır.

Tablo 2.1. Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bulgular

Kişisel Bilgiler	Değişkenler	F	%
Cinsiyetiniz	Kadın	156	24,5
	Erkek	480	75,5
	Toplam	636	100,0
Yaş	25-29 Yaş	111	17,5
	30-34 Yaş	157	24,7
	35-39 Yaş	133	20,9
	40-44 Yaş	119	18,7
	45-49 Yaş	76	11,9
	50 ve Üzeri	40	6,3
	Toplam	636	100,0
Eğitin Durumunuz	İlkokul	90	14,2
	Lise	172	27,0
	Ön Lisans	54	8,5
	Lisans	239	37,6
	Yüksek Lisans	77	12,1
	Doktora	4	,6
	Toplam	636	100,0
Kaç Yıldır Bu Kurumda Çalışıyorsunuz	1-3 Yıl	173	27,2
	4-6 Yıl	166	26,1
	7-9 Yıl	78	12,3
	10-12 Yıl	123	19,3
	13 Yıl ve Üzeri	96	15,1
	Toplam	636	100,0
Maddi Durumunuz	Kötü	98	15,4
	Orta	423	66,5
	İyi	108	17,0
	Çok İyi	7	1,1
	Toplam	636	100,0
Kaç Yıldır Şimdiki Yöneticinizle Çalışıyorsunuz	1-3 Yıl	543	85,4
	4-6 Yıl	54	8,5
	7-9 Yıl	16	2,5
	10-12 Yıl	12	1,9
	13 ve Üzeri	11	1,7
	Toplam	636	100,0
Yöneticinizin Eğitim Durumu	Lise	34	5,3
	Ön Lisans	40	6,3
	Lisans	441	69,3
	Yüksek Lisans	104	16,4
	Doktora	17	2,7
	Toplam	636	100,0

Tablo 2.1'e göre araştırmaya katılanların %24,5'inin kadın %75,5'inin ise erkek, bireylerden oluştuğu görülmüştür. Yaş değişkenine ilişkin veriler incelendiğinde bireylerin %24,7'sinin 30-34 yaş, %20,9'unun 35-39 yaş, %18,7'sinin 40-44 yaş, %17,5'inin 25-29 yaş, %11,9'unun 45-49 yaş ve %6,3'ünün de 50 yaş ve üstü bireylerden oluştuğu görülmektedir. Eğitim durumuna ilişkin veriler incelendiğinde kişilerin %37,6'sının lisans, %27,0'ının lise, %14,2'sinin ilkökul, %12,1'inin yüksek lisans %8,5'inin ön lisans ve %0,6'sının da doktora eğitimine sahip olduğu görülmektedir. Kaç yıldır bu kurumda çalışıyorsunuz değişkenine göre ise %27,2'sinin 1-3 yıl, ise %26,1'inin 4-6 yıl, %19,3'ünün 10-12 yıl, %15,1'inin 13 Yıl Ve Üzeri ve %12,3'ünün de 7-9 yıl arası çalıştıkları tespit edilmiştir. Maddi durum değişkenine göre bireylerin %66,5'inin orta, %17,0'ının iyi, %15,4'ünün kötü, ve %1,1'inin de çok iyi düzeyde olduğu görülmüştür. Kaç yıldır şimdiki yöneticinizle çalışıyorsunuz değişkenine göre %85,4'ünün 1-3 yıl, %8,5'inin 4-6 yıl, %2,5'inin 7-9

yıl, %1,9'unun 10-12 yıl ve %1,7'sinin de 13 yıl ve üstü çalıştıkları görülmüştür. Yöneticinizin eğitim durumu değişkenine göre %69,3'ünün lisans, %16,4'ünün yüksek lisans, %6,3'ünün ön lisans, %5,3'ünün lise ve %2,7'sinin de doktora eğitimine sahip oldukları görülmüştür.

2.3. Araştırmanın Veri Toplama Tekniği

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

Bu doğrultuda kullanılacak veri toplama araçları;

2.3.1. Kişisel Bilgi Formu

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

2.3.2. Yönetici Davranışları Ölçeği (YDÖ)

Yöneticilerin yönetim davranışlarına ilişkin çalışanların algısını ölçmek amacıyla Kurt ve Terzi (2005) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek “Demokrat Yönetici (9 madde)”, “Otokrat Yönetici (9 madde)” ve “İlgisiz Yönetici (11 madde)” olarak 3 boyut ve 29 maddeden oluşmaktadır. Ölçek “1-Hiçbir Zaman”, “2-Nadiren”, “3-Bazen”, “4-Çoğunlukla” ve “5-Her Zaman” olarak derecelendirilen 5’li Likert tipinde bir ölçektir. Ölçekte her boyut farklı bir yönetim davranışını ifade ettiğinden ölçeğin toplam puanı alınmamaktadır. Boyutlarda yüksek puan yöneticinin ilgili yönetim tarzının daha yüksek algılandığını ifade etmektedir.

Tablo 2.2. Spor işletmesi çalışanlarının algılanan yönetici davranışları ölçeğine ve alt boyutlarına verdiği cevapların betimsel analizi

Faktörler	N	Min	Max	Mean±Ss
Yönetim Davranışları	636	30,00	145,00	75,21±12,54
Demokrat Yönetici	636	9,00	45,00	33,67±8,710
Otokrat Yönetici	636	9,00	45,00	22,15±7,839
İlgisiz Yönetici	636	11,00	55,00	19,38±9,097

Tablo 2.2 incelendiğinde, işletmesi çalışanlarının yönetim davranışları puan ortalaması 75,21±12,54, demokrat yönetici ortalama puanı 33,67±8,710 otokrat yönetici ortalama puanı 22,15±7,839 ve ilgisiz yönetici ortalama puanı 19,38±9,097 olarak tespit edilmiştir.

2.3.3. Minnesota İş Doyumu Ölçeği (MİDÖ)

Minnesota İş Doyumu Ölçeği Weiss ve ark.,(1967) tarafından geliştirilmiştir. Ölçeğin uzun formu (orijinali) 100 sorudan oluşmaktadır. Kısa formu ise içsel ve dışsal boyutlarını kapsayan 20 sorudan oluşmaktadır. Kısa formulu ölçek Baycan tarafından 1985 yılında Türkçeye çevrilerek geçerlik ve güvenirlik çalışması yapılmıştır. Minnesota iş doyum ölçeği 1-5 arasında puanlanan beşli Likert tipinde bir ölçektir. Ölçek puanlamasında “1= Hiç memnun değilim, 2= Memnun değilim, 3= Kararsızım, 4= Memnunum, 5= Çok memnunum” olarak değerlendirilmektedir. Ölçekte elde edilecek en yüksek puan 100, en düşük puan ise 20’dir. Minnesota iş doyum ölçeği iki farklı bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm çalışan personellerin demografik bilgilerini öğrenmeyi amaçlayan 8 maddeden; ikinci bölüm ise içsel, dışsal ve genel iş tatmin durumunu öğrenmeyi amaçlayan özelliklere sahip toplam 20 maddeden oluşmaktadır. İçsel İş Doyum: Görevde yükselme, başarı, yükselme, iş sorumluluğu, terfiye bağlı görev değişikliği ve takdir edilme gibi yapılan işte içsel niteliğin tatminkârlığı ile ilgili faktörlerden meydana gelmektedir. Dışsal İş Doyum: Kurumun ve örgütün vizyon ve misyonu, denetim şekli, çalışma koşulları, yönetici, ücret, çalışma ve astlar ile ilişkiler gibi işin dış çevresi ile ilgili faktörlerden meydana gelmektedir. Genel Doyum: İçsel boyutlar ile dışsal boyutları kapsar. İçsel Boyut 1, 2, 3, 4, 7, 8, 9, 10, 11, 15, 16, 20--- -12 Maddeden oluşmaktadır. Dışsal Boyut 5, 6, 12, 13, 14, 17, 18, 19---- 8 Maddeden oluşmaktadır. Genel doyum puanı 20 maddeden elde edilen puanların toplamının 20’ye bölünmesi ile elde edilmektedir. İçsel doyum puanı 1, 2, 3, 4, 7, 8, 9, 10, 11, 15, 16 ve 20. maddelerden elde edilen puanların toplamının 12’ye, dışsal doyum puanı ise

5, 6, 12, 13, 14, 17, 18 ve 19. maddelerden elde edilen puanların toplamının sekize bölünmesi ile elde edilmektedir.

Tablo 2.3. Spor işletmesi çalışanlarının minnesota iş doyumu ölçeğine ve alt boyutlarına verdiği cevapların betimsel analizi

Faktörler	N	Min	Max	Mean±Ss
Minnesota İş Doyumu	636	20,00	100,00	72,49±15,94
İçsel Boyut	636	12,00	60,00	44,58±9,717
Dışsal Boyut	636	8,00	40,00	27,91±6,860

Tablo 2.3 incelendiğinde, spor işletmesi çalışanlarının iş doyum puan ortalaması 72,49±15,94, içsel boyut ortalama puanı 44,58±9,717 ve dışsal boyut ortalama puanı 27,91±6,860 olarak tespit edilmiştir.

2.4. Verilerin Analizi

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

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

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR

3.1. Araştırma Bulguları

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

	Cinsiyet	N	X	Ss	T	P
Yönetici Davranışları	Kadın	156	75,44	69,76	,265	,243
	Erkek	480	75,14	73,38		
Minnesota İş Doyumu	Kadın	156	69,76	16,07	-2,473	,014*
	Erkek	480	73,38	15,82		

P<0.05*

Tablo 3.1 incelediğinde araştırmaya katılan spor işletmesi çalışanlarının algılanan yönetici davranışları ile cinsiyet değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmemiştir ($p>0.05$). Fakat spor işletmesi çalışanlarının iş doyum düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı fark olduğu görülmüştür.

Tablo 3.2. Spor işletmesi çalışanlarının algılanan yönetici davranışları alt boyutları ve minnesota iş doyum düzeyi alt boyutları ile cinsiyet değişkenine göre t-testi analiz sonuçları

	Boyut	Cinsiyet	N	X	Ss	T	P
Yönetici Davranışları	Demokrat Yönetici	Kadın	156	31,49	9,527	-3,629	,000*
		Erkek	480	34,37	8,316		
	Otokrat Yönetici	Kadın	156	23,35	7,983	2,199	,028*
		Erkek	480	21,76	7,761		
	İlgisiz Yönetici	Kadın	156	20,60	10,11	1,923	,055
		Erkek	480	18,99	8,717		
Minnesota İş Doyumu	İçsel	Kadın	156	42,89	10,06	-2,514	,012*
		Erkek	480	45,13	9,547		
	Dışsal	Kadın	156	26,87	6,663	-2,186	,029*
		Erkek	480	28,25	6,896		

P<0.05*

Tablo 3.2 incelediğinde araştırmaya katılan spor işletmesi çalışanlarının algılanan yönetici davranışları demokrat yönetici ve otokrat yönetici alt boyutları ile cinsiyet değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmiştir ($p<0.05$). İlgisiz yönetici alt boyutunda ise herhangi bir fark görülmemiştir ($p>0.05$). Araştırmaya katılan spor işletmesi çalışanlarının iş doyum alt boyutlarında içsel ve dışsal alt boyutları ile cinsiyet değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmiştir ($p<0.05$).

Tablo 3.3. Spor işletmesi çalışanlarının algılanan yönetici davranışları ve minnesota iş doyum ile yaş değişkenine göre one way anova analiz sonuçları

Boyut	Yaş	N	X	Ss	F	P	Anlamlı Fark
Yönetici Davranışları	25-29 ^a	111	74,36	13,87	1,217	,299	--
	30-34 ^b	157	74,39	12,19			
	35-39 ^c	133	76,00	13,18			
	40-44 ^d	119	74,57	12,66			
	45-49 ^e	76	75,71	9,689			
	50 ve üzeri ^f	40	79,15	12,04			
Minnesota İş Doyumu	25-29 ^a	111	74,65	15,63	2,224	,050*	b-c
	30-34 ^b	157	69,26	17,42			
	35-39 ^c	133	72,31	16,62			
	40-44 ^d	119	72,93	14,56			
	45-49 ^e	76	73,82	14,72			
	50 ve üzeri ^f	40	75,95	13,06			

P<0.05*

Tablo 3.3 incelediğinde araştırmaya katılan spor işletmesi çalışanlarının algılanan yönetici davranışı ile yaş değişkeni arasında anlamlı fark bulunamazken, iş doyumunu ile yaş değişkeni arasında anlamlı fark tespit edilmiştir (p<0.05). Bu farklılığın 30-34 yaş bireyler ile 35-39 yaş üzeri bireyler arasında olduğu görülmüştür.

Tablo 3.4. Spor işletmesi çalışanlarının algılanan yönetici davranışları alt boyutları ile yaş değişkenine göre one way anova analiz sonuçları

Boyut	Yaş Grubu	N	X	Ss	F	P	Anlamlı Fark
Demokrat Yönetici	25-29 ^a	111	34,54	8,407	3,755	,002*	a-b c-d
	30-34 ^b	157	31,21	9,197			
	35-39 ^c	133	33,87	8,775			
	40-44 ^d	119	34,30	7,998			
	45-49 ^e	76	35,01	8,333			
	50 ve üzeri ^f	40	35,75	8,613			
Yönetici Davranışları Otokrat Yönetici	25-29 ^a	111	21,25	7,958	1,002	,416	--
	30-34 ^b	157	22,40	7,926			
	35-39 ^c	133	22,63	7,922			
	40-44 ^d	119	21,36	7,564			
	45-49 ^e	76	22,61	7,361			
	50 ve üzeri ^f	40	23,62	8,553			
İlgisiz Yönetici	25-29 ^a	111	18,56	8,992	,618	,256	--
	30-34 ^b	157	20,77	9,331			
	35-39 ^c	133	19,49	9,748			
	40-44 ^d	119	18,90	9,171			
	45-49 ^e	76	18,07	6,898			
	50 ve üzeri ^f	40	19,77	9,471			

P<0.05*

Tablo 3.4 incelediğinde araştırmaya katılan spor işletmesi çalışanlarının algılanan yönetici davranışı demokrat yönetici alt boyutu ile yaş değişkeni arasında

anlamli bir fark tespit edilmiştir (p<0.05). Otokrat yönetici ve ilgisiz yönetici alt boyutlarında anlamli fark görülmemiştir.

Tablo 3.5. Spor işletmesi çalışanlarının minnesota iş doyumunu düzeyi alt boyutları ile yaş değişkenine göre one way anova analiz sonuçları

	Boyut	Yaş	N	X	Ss	F	P	Anlamli Fark
Minnesota İş Doyumu	İçsel	25-29 ^a	111	45,67	9,486	1,924	,088	--
		30-34 ^b	157	42,82	10,90			
		35-39 ^c	133	44,48	9,748			
		40-44 ^d	119	44,79	8,888			
		45-49 ^e	76	45,10	8,992			
		50 ve üzeri ^f	40	47,12	8,262	2,409	,035*	a-b
	Dışsal	25-29 ^a	111	28,98	6,855			
		30-34 ^b	157	26,43	7,111			
		35-39 ^c	133	27,82	7,360			
		40-44 ^d	119	28,13	6,311			
45-49 ^e		76	28,72	6,520				
	50 ve üzeri ^f	40	28,82	5,610				

P<0.05*

Tablo 3.5 incelediğinde araştırmaya katılan spor işletmesi çalışanlarının iş doyum düzeyleri alt boyutları ile yaş değişkeni arasında anlamli bir fark görülmüştür (p<0.05). Farklılığın dışsal alt boyutta 25-29 yaş bireyler ile 30-34 yaş kişiler arasında olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 3.6. Spor işletmesi çalışanlarının algılanan yönetici davranışları ve minnesota iş doyum ile eğitim değişkenine göre one way anova analiz sonuçları

	Boyut	Eğitim	N	X	Ss	F	P	Anlamli Fark
Yönetici Davranışları		İlkokul ^a	90	80,26	14,97	5,744	,000*	a-b a-d
		Lise ^b	172	75,06	13,54			
		Ön Lisans ^c	54	77,09	12,73			
		Lisans ^d	239	72,55	9,831			
		Yüksek Lisans ^e	77	76,67	12,80			
		Doktora ^f	4	73,50	7,549			
		Minnesota İş Doyumu		İlkokul ^a	90			
Lise ^b	172			73,32	16,00			
Ön Lisans ^c	54			76,88	17,07			
Lisans ^d	239			71,02	15,81			
Yüksek Lisans ^e	77			65,57	15,35			
Doktora ^f	4			75,25	18,55			

P<0.05*

Tablo 3.6 incelediğinde araştırmaya katılan spor işletmesi çalışanlarının algılanan yönetici davranışları ve iş doyum ile eğitim değişkeni arasında anlamli fark tespit edilmiştir (p<0.05). Bu farklılıkların ilkokul eğitim düzeyine sahip olan bireyler

ile lise, yüksek lisans ve doktora eğitimine sahip olan bireyler arasında olduğu görülmüştür.

Tablo 3.7. Spor işletmesi çalışanlarının algılanan yönetici davranışları alt boyutları ile eğitim değişkenine göre one way anova analiz sonuçları

	Boyut	Eğitim	N	X	Ss	F	P	Anlamlı Fark
Yönetici Davranışları	Demokrat Yönetici	İlkokul ^a	90	36,56	7,709	5,684	,000	a-d a-e b-e d-e
		Lise ^b	172	34,23	8,999			
		Ön Lisans ^c	54	34,11	9,083			
		Lisans ^d	239	33,40	8,073			
		Yüksek Lisans ^e	77	29,76	9,308			
		Doktora ^f	4	29,50	12,79			
	Otokrat Yönetici	İlkokul ^a	90	23,41	7,828	3,091	,009	d-e
		Lise ^b	172	21,79	7,493			
		Ön Lisans ^c	54	23,01	8,909			
		Lisans ^d	239	21,03	7,204			
		Yüksek Lisans ^e	77	24,48	9,054			
		Doktora ^f	4	20,25	9,069			
	İlgisiz Yönetici	İlkokul ^a	90	20,28	9,595	3,164	,008	b-e
		Lise ^b	172	19,04	8,695			
		Ön Lisans ^c	54	19,96	10,28			
		Lisans ^d	239	18,11	8,107			
		Yüksek Lisans ^e	77	22,42	10,65			
		Doktora ^f	4	23,75	9,639			

P<0.05*

Tablo 3.7 incelediğinde araştırmaya katılan spor işletmesi çalışanlarının yönetici davranışları demokrat, otokrat ve ilgisiz yönetici alt boyutları ile eğitim değişkeni arasında anlamlı fark tespit edilmiştir (p<0.05). Bu farklılıklar demokrat yönetici alt boyutunda tüm eğitim aşamalarında ki farklılıktan kaynaklanır iken, otokrat yönetici alt boyutunda ise lisan ile yüksek lisans eğitimine sahip olan bireyler arasında, ilgisiz yönetici alt boyutunda ise lise ile yüksek lisans eğitimine sahip olan bireyler arasında olduğu görülmüştür.

Tablo 3.8. Spor işletmesi çalışanlarının minnesota iş doyumunu düzeyi alt boyutları ile eğitim değişkenine göre one way anova analiz sonuçları

	Boyut	Eğitim	N	X	Ss	F	P	Anlamlı Fark
Minnesota İş Doyumu	İçsel	İlkokul ^a	90	47,54	8,370	5,208	,000*	a-d a-e c-e
		Lise ^b	172	45,16	9,680			
		Ön Lisans ^c	54	46,79	10,56			
		Lisans ^d	239	43,70	9,681			
		Yüksek Lisans ^e	77	40,87	9,535			
		Doktora ^f	4	47,00	7,702			
	Dışsal	İlkokul ^a	90	30,42	5,431	7,656	,000*	a-d a-e b-e
		Lise ^b	172	28,16	6,962			
		Ön Lisans ^c	54	30,09	7,050			
		Lisans ^d	239	27,32	6,745			
		Yüksek Lisans ^e	77	24,70	6,712			
		Doktora ^f	4	28,25	11,14			

P<0.05*

Tablo 3.8 incelediğinde araştırmaya katılan spor işletmesi çalışanlarının iş doyumunu içsel ve dışsal alt boyutları ile eğitim değişkeni arasında anlamlı fark tespit edilmiştir (p<0.05). Bu farklılıkların içsel alt boyutta ilkökul eğitim düzeyine sahip olan bireyler ile lisans ve yüksek lisans, ön lisans ve yüksek lisans eğitime sahip olan bireyler arasında olduğu görülmüştür. Dışsal alt boyutta ise ilkökul eğitim düzeyine sahip olan bireyler ile lisans ve yüksek lisans ve lise ve yüksek lisans eğitime sahip olan bireyler arasında olduğu görülmüştür.

Tablo 3.9. Spor işletmesi çalışanlarının algılanan yönetici davranışları ve minnesota iş doyum ile kaç yıldır aynı kurumda çalışıyorsunuz değişkenine göre one way anova analiz sonuçları

	Boyut	Kaç Yıldır Aynı Kurumda Çalışıyorsunuz	N	X	Ss	F	P	Anlamlı Fark
Yönetici Davranışları		1-3 ^a	173	75,32	14,66	,140	,968	--
		4-6 ^b	166	75,66	12,17			
		7-9 ^c	78	75,28	12,99			
		10-12 ^d	123	74,59	10,84			
		13 yıl ve üzeri ^e	96	74,98	10,76			
		Minnesota İş Doyumu		1-3 ^a	173			
4-6 ^b	166			71,15	17,15			
7-9 ^c	78			70,61	15,62			
10-12 ^d	123			70,18	14,47			
13 yıl ve üzeri ^e	96			69,55	17,18			

P<0.05*

Tablo 3.9 incelediğinde araştırmaya katılan spor yöneticilerinin yönetici davranışları ile kaç yıldır aynı kurumda çalışıyorsunuz değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmemiştir (p>0.05). Çalışanların iş doyum düzeyleri

ile kaç yıldır aynı kurumda çalışıyorsunuz değişkeni arasında anlamlı bir fark tespit edilmiştir ($p < 0.05$). Bu farklılığın 1-3 yıl çalışan bireyler ile 4-6 yıl, 7-9 yıl, 10-12 yıl ve 13 yıl ve üzeri çalışanlar arasında olduğu görülmüştür.

Tablo 3.10. Spor işletmesi çalışanlarının algılanan yönetici davranışları alt boyutları ile kaç yıldır aynı kurumda çalışıyorsunuz değişkenine göre one way anova analiz sonuçları

Yönetici Davranışları	Boyut	Kaç Yıldır Aynı Kurumda Çalışıyorsunuz			F	P	Anlamlı Fark	
		N	X	Ss				
Yönetici Davranışları	Demokrat Yönetici	1-3 ^a	173	35,98	7,608	4,821	,001*	a-d a-e
		4-6 ^b	166	32,56	9,361			
		7-9 ^c	78	33,97	8,558			
		10-12 ^d	123	32,24	9,094			
		13 yıl ve üzeri ^e	96	33,01	8,339			
	Otokrat Yönetici	1-3 ^a	173	20,90	7,719	2,093	,080	--
		4-6 ^b	166	23,07	7,900			
		7-9 ^c	78	21,50	7,123			
		10-12 ^d	123	22,84	8,405			
		13 yıl ve üzeri ^e	96	22,47	7,568			
	İlgisiz Yönetici	1-3 ^a	173	18,43	9,262	,726	,574	--
		4-6 ^b	166	20,03	8,873			
		7-9 ^c	78	19,80	9,751			
		10-12 ^d	123	19,50	8,779			
		13 yıl ve üzeri ^e	96	19,50	9,086			

$P < 0.05^*$

Tablo 3.10 incelediğinde araştırmaya katılan spor işletmesi çalışanlarının yönetici davranışı otokrat yönetici ve ilgisiz yönetici alt boyut ile kaç yıldır aynı kurumda çalışıyorsunuz değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmemiştir ($p > 0.05$). Fakat demokrat yönetici alt boyut ile kaç yıldır aynı kurumda çalışıyorsunuz değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmiştir ($p < 0.05$). Bu farklılığında 1-3 yıl çalışan bireyler ile 10-12 yıl ve 13 yıl ve üzeri çalışan bireyler arasında olduğu görülmüştür.

Tablo 3.11. Spor işletmesi çalışanlarının minnesota iş doyumunu düzeyi alt boyutları ile kaç yıldır aynı kurumda çalışıyorsunuz değişkenine göre one way anova analiz sonuçları

Boyut	Kaç Yıldır Aynı Kurumda Çalışıyorsunuz		N	X	Ss	F	P	Anlamlı Fark
Minnesota İş Doyumu	İçsel	1-3 ^a	173	47,78	7,993	6,944	,000*	a-b a-c a-d a-e
		4-6 ^b	166	43,69	10,84			
		7-9 ^c	78	43,88	9,433			
		10-12 ^d	123	43,23	8,881			
		13 yıl ve üzeri ^e	96	42,64	10,54			
	Dışsal	1-3 ^a	173	30,12	6,523	6,588	,000*	a-b a-c a-e
		4-6 ^b	166	27,45	6,983			
		7-9 ^c	78	26,73	6,833			
		10-12 ^d	123	26,95	6,328			
		13 yıl ve üzeri ^e	96	26,90	7,139			

P<0.05*

Tablo 3.11 incelediğinde araştırmaya katılan spor işletmesi çalışanlarının iş doyumunu içsel ve dışsal alt boyut düzeyleri ile kaç yıldır aynı kurumda çalışıyorsunuz değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmiştir (p<0.05). Farklılık 1-3 yıl çalışan bireyler ile 4-6 yıl, 7-9 yıl, 10-12 yıl ve 13 yıl ve üzeri çalışanlar arasında olduğu görülmüştür.

Tablo 3.12. Spor işletmesi çalışanlarının algılanan yönetici davranışları ve minnesota iş doyum ile maddi durum değişkenine göre one way anova analiz sonuçları

Boyut	Maddi durum	N	X	Ss	F	P	Anlamlı Fark
Yönetici Davranışları	Kötü ^a	98	74,75	15,14	,185	,907	--
	Orta ^b	423	75,47	12,09			
	İyi ^c	108	74,62	12,11			
	Çok İyi ^d	7	75,28	5,498			
Minnesota İş Doyumu	Kötü ^a	98	69,21	17,50	1,694	,167	--
	Orta ^b	423	72,95	15,76			
	İyi ^c	108	73,59	14,89			
	Çok İyi ^d	7	74,00	17,21			

Tablo 3.12 incelediğinde araştırmaya katılan spor işletmesi çalışanlarının yönetici davranışları ve iş doyumunu ile maddi durum değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark görülmemiştir (p>0.05).

Tablo 3.13. Spor işletmesi çalışanlarının algılanan yönetici davranışları alt boyutları ile maddi durum değişkenine göre one way anova analiz sonuçları

	Boyut	Maddi Durum	N	X	Ss	F	P	Anlamlı Fark
Yönetici Davranışları	Demokrat Yönetici	Kötü ^a	98	33,06	9,961	,208	,891	--
		Orta ^b	423	33,77	8,663			
		İyi ^c	108	33,75	7,635			
		Çok İyi ^d	7	34,57	9,997			
	Otokrat Yönetici	Kötü ^a	98	21,35	8,646	1,279	,280	--
		Orta ^b	423	22,56	7,693			
		İyi ^c	108	21,22	7,596			
		Çok İyi ^d	7	23,28	8,056			
	İlgisiz Yönetici	Kötü ^a	98	20,33	10,52	,601	,615	--
		Orta ^b	423	19,13	8,716			
		İyi ^c	108	19,64	9,265			
		Çok İyi ^d	7	17,42	8,383			

Tablo 3.13 incelediğinde araştırmaya katılan spor işletmesi çalışanlarının yönetici davranışları alt boyutları ile ve maddi durum değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmemiştir ($p>0.05$).

Tablo 3.14. Spor işletmesi çalışanlarının minnesota iş doyumunu alt boyutları ile maddi durum değişkenine göre one way anova analiz sonuçları

	Boyut	Maddi durum	N	X	Ss	F	P	Anlamlı Fark
Minnesota İş Doyumu	İçsel	Kötü ^a	98	43,35	10,50	,726	,537	--
		Orta ^b	423	44,68	9,795			
		İyi ^c	108	45,23	8,755			
		Çok İyi ^d	7	45,71	7,653			
	Dışsal	Kötü ^a	98	25,85	7,629	3,511	,015*	b-c
		Orta ^b	423	28,26	6,557			
		İyi ^c	108	28,36	6,828			
		Çok İyi ^d	7	28,28	10,16			

$P<0.05^*$

Tablo 3.14 incelediğinde araştırmaya katılan spor işletmesi çalışanlarının iş doyumunu içsel alt boyutu ile ve maddi durum değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmemiştir ($p>0.05$). Fakat dışsal alt boyut ile maddi durumu değişkeni arasında anlamlı fark görülmüştür ($p<0.05$). Farklılığın orta düzey ekonomiyeye sahip olan bireyler ile ekonomik durumu iyi olan bireyler arasında olduğu görülmüştür.

Tablo 3.15. Spor işletmesi çalışanlarının algılanan yönetici davranışı ve minnesota iş doyum kaç yıldır şimdiki yöneticinizle çalışıyorsunuz değişkenine göre one way anova analiz sonuçları

Boyut	Kaç Yıldır Şimdiki Yöneticinizle Çalışıyorsunuz	N	X	Ss	F	P	Anlamlı Fark
Yönetici Davranışları	1-3 ^a	543	74,83	12,68	2,313	,056	--
	4-6 ^b	54	75,42	9,770			
	7-9 ^c	16	82,56	9,715			
	10-12 ^d	12	75,83	12,37			
	13 yıl ve üzeri ^e	11	81,90	17,55			
Minnesota İş Doyumu	1-3 ^a	543	72,31	16,47	2,076	,082	--
	4-6 ^b	54	71,62	12,02			
	7-9 ^c	16	69,87	12,883			
	10-12 ^d	12	76,41	8,425			
	13 yıl ve üzeri ^e	11	85,09	11,55			

Tablo 3.15 incelediğinde araştırmaya katılan spor işletmesi çalışanlarının yönetici davranışı ve iş doyum düzeyleri ile kaç yıldır şimdiki yöneticinizle çalışıyorsunuz değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmemiştir ($p>0.05$).

Tablo 3.16. Spor işletmesi çalışanlarının algılanan yönetici davranışları alt boyutları ile kaç yıldır şimdiki yöneticinizle çalışıyorsunuz değişkenine göre one way anova analiz sonuçları

Boyut	Kaç Yıldır Şimdiki Yöneticinizle Çalışıyorsunuz	N	X	Ss	F	P	Anlamlı Fark
Demokrat Yönetici	1-3 ^a	543	33,87	8,812	1,069	,010*	b-e
	4-6 ^b	54	31,44	8,013			
	7-9 ^c	16	29,5625	7,737			
	10-12 ^d	12	34,41	7,140			
	13 yıl ve üzeri ^e	11	39,90	4,826			
Yönetici Davranışları	1-3 ^a	543	21,92	7,887	1,707	,147	--
	4-6 ^b	54	23,37	6,525			
	7-9 ^c	16	26,50	7,685			
	10-12 ^d	12	21,41	8,436			
	13 yıl ve üzeri ^e	11	22,27	9,829			
İlgisiz Yönetici	1-3 ^a	543	19,03	8,878	2,944	,020*	a-c
	4-6 ^b	54	20,61	9,602			
	7-9 ^c	16	26,50	9,486			
	10-12 ^d	12	20,00	11,15			
	13 yıl ve üzeri ^e	11	19,72	11,27			

$P<0.05^*$

Tablo 3.16 incelediğinde araştırmaya katılan spor işletmesi çalışanlarının yönetici davranışlarının demokrat yönetici ve ilgisiz yönetici alt boyutları ile kaç yıldır şimdiki yöneticinizle çalışıyorsunuz değişkeni arasında anlamlı bir fark tespit

edilmiştir (p<0.05). Yönetici davranışları otokrat yönetici alt boyutunda ise istatistiksel olarak bir fark görülmemiştir.

Tablo 3.17. Spor işletmesi çalışanlarının minnesota iş doyumu düzeyi alt boyutları ile kaç yıldır şimdiki yöneticinizle çalışıyorsunuz değişkenine göre one way anova analiz sonuçları

Boyut	Kaç Yıldır Şimdiki Yöneticinizle Çalışıyorsunuz		N	X	Ss	F	P	Anlamlı Fark
Minnesota İş Doyumu	İçsel	1-3 ^a	543	44,46	10,04	1,491	,203	--
		4-6 ^b	54	44,53	7,502			
		7-9 ^c	16	42,56	7,788			
		10-12 ^d	12	47,25	5,011			
		13 yıl ve üzeri ^e	11	50,63	7,131			
Dışsal	1-3 ^a	543	27,85	7,023	2,868	,023*	a-e b-e	
	4-6 ^b	54	27,09	5,667				
	7-9 ^c	16	27,31	5,873				
	10-12 ^d	12	29,16	4,108				
	13 yıl ve üzeri ^e	11	34,45	4,612				

P<0.05*

Tablo 3.17 incelediğinde araştırmaya katılan spor işletmesi çalışanlarının iş doyumu içsel alt boyutu ile kaç yıldır şimdiki yöneticinizle çalışıyorsunuz değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmemiştir (p>0.05). İş doyumu dışsal alt boyutu ile kaç yıldır şimdiki yöneticinizle çalışıyorsunuz değişkeni arasında anlamlı fark görülmüştür (p<0.05). Farklılığın 1-3 yıl çalışanlar ile 4-6 yıl, 13 yıl ve üzerinde çalışanlar arasında olduğu görülmüştür.

Tablo 3.18. Spor işletmesi çalışanlarının algılanan yönetici davranışı ve minnesota iş doyumu ile yöneticinizin eğitim durumu değişkenine göre one way anova analiz sonuçları

Boyut	Yöneticinizin Eğitim Durumu		N	X	Ss	F	P	Anlamlı Fark
Yönetici Davranışları	Yüksek Lisans ^d	Lise ^a	34	75,41	13,45	,821	,512	--
		Ön Lisans ^b	40	77,10	12,08			
		Lisans ^c	441	75,07	12,54			
		Yüksek Lisans ^d	104	74,37	12,29			
		Doktora ^e	17	79,35	13,48			
Minnesota İş Doyumu	Yüksek Lisans ^d	Lise ^a	34	70,52	20,35	1,558	,184	--
		Ön Lisans ^b	40	70,10	17,79			
		Lisans ^c	441	72,38	15,67			
		Yüksek Lisans ^d	104	75,30	14,20			
		Doktora ^e	17	67,70	17,76			

Tablo 3.18 incelediğinde araştırmaya katılan spor işletmesi çalışanlarının yönetici davranışları, iş doyumunu ile yöneticinin eğitim durumu değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmemiştir ($p>0.05$).

Tablo 3.19. Spor işletmesi çalışanlarının algılanan yönetici davranışları alt boyutları ile yöneticinin eğitim durumu değişkenine göre one way anova analiz sonuçları

	Boyut	Yöneticinin Eğitim Durumu	N	X	Ss	F	P	Anlamlı Fark
Yönetici Davranışları	Demokrat Yönetici	Lise ^a	34	32,17	9,934	2,451	,045*	d-e
		Ön Lisans ^b	40	32,30	9,801			
		Lisans ^c	441	33,83	8,693			
		Yüksek Lisans ^d	104	34,80	7,247			
		Doktora ^e	17	28,58	10,53			
	Otokrat Yönetici	Lise ^a	34	21,64	7,117	1,766	,134	--
		Ön Lisans ^b	40	23,30	7,345			
		Lisans ^c	441	22,02	7,985			
		Yüksek Lisans ^d	104	21,71	7,157			
		Doktora ^e	17	26,64	9,636			
	İlgisiz Yönetici	Lise ^a	34	21,58	9,881	3,003	,018*	a-c
		Ön Lisans ^b	40	21,50	8,924			
Lisans ^c		441	19,20	9,074				
Yüksek Lisans ^d		104	17,85	8,140				
Doktora ^e		17	24,11	11,71				

$P<0.05^*$

Tablo 3.19 incelediğinde araştırmaya katılan spor işletmesi çalışanlarının otokrat yönetici alt boyutu ile yöneticinin eğitim durumu değişkeni arasında anlamlı bir fark görülmemiştir ($p>0.05$). Fakat demokrat yönetici ve ilgisiz yönetici alt boyutları ile yöneticinin eğitim durumu değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmiştir ($p<0.05$). Bu farklılıklar demokrat yönetici alt boyutunda yüksek lisans ve doktora arasında, ilgisiz yönetici alt boyutunda ise lise ve lisans değişkenleri arasında olduğu görülmüştür.

Tablo 3.20. Spor işletmesi çalışanlarının minnesota iş doyumunu düzeyi alt boyutları ile yöneticinin eğitim durumu değişkenine göre one way anova analiz sonuçları

	Boyut	Yöneticinin Eğitim Durumu	N	X	Ss	F	P	Anlamlı Fark
Minnesota İş Doyumu	İçsel	Lise ^a	34	43,73	12,38	1,152	,331	--
		Ön Lisans ^b	40	43,32	10,93			
		Lisans ^c	441	44,44	9,634			
		Yüksek Lisans ^d	104	46,22	8,402			
		Doktora ^e	17	42,70	10,25			
	Dışsal	Lise ^a	34	26,79	8,423	,331	,087	--
		Ön Lisans ^b	40	26,77	7,721			
		Lisans ^c	441	27,93	6,686			
		Yüksek Lisans ^d	104	29,08	6,258			
		Doktora ^e	17	25,00	8,426			

Tablo 3.20 incelediğinde araştırmaya katılan spor işletmesi çalışanlarının iş doyum içsel ve dışsal alt boyutları ile yöneticinin eğitim durumu değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmemiştir ($p>0.05$).

Tablo 3.21. Spor işletmesi çalışanlarının algılanan yönetici davranışları, minnesota iş doyum alt boyutlarına ve ilişkisine yönelik korelasyon analiz testi sonuçları

Değişkenler		Liderlik	Demokrat Yönetici	Otokrat Yönetici	İlgisiz Yönetici	Minnesota İş Doyumu	İçsel Boyut	Dışsal Boyut
Yönetim Davranışları	Pearson	1	,002	,741	,739	,022	,042	-,009
	Korelasyon (R)		,968	,000	,000	,583	,291	,827
	P		636	636	636	636	636	636
Demokrat Yönetici	Pearson		1	-,482	-,540	-,255	,660	,702
	Korelasyon (R)			,000	,000	,000	,000	,000
	P			636	636	643	636	636
Otokrat Yönetici	Pearson			1	,621	-,302	-,267	-,323
	Korelasyon (R)				,000	,000	,000	,000
	P				636	636	636	636
İlgisiz Yönetici	Pearson				1	-,384	-,344	-,406
	Korelasyon (R)					,000	,000	,000
	P					636	636	636
Minnesota İş Doyumu	Pearson					1	,973	,946
	Korelasyon (R)						,000	,000
	P						636	636
İçsel Boyut	Pearson						1	,846
	Korelasyon (R)							,000
	P							636
Dışsal Boyut	Pearson							1
	Korelasyon (R)							
	P							

** 0.01 / * 0.05

Tablo 3.21 incelendiğinde, spor işletmesi çalışanlarının algılanan yönetici davranışları, iş doyum ve alt boyutlarına pozitif ve negatif yönde anlamlı bir ilişkilerin olduğu görülmüştür ($p<0,05$). Söz konusu değişkenler oluşabilecek bir değişimde bir diğer değeri etkilemektedir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

SONUÇ

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

Araştırmaya katılan spor işletmesi çalışanlarının toplam puan düzeyinde algıladıkları yönetici davranışları ile cinsiyet değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmemiştir. Fakat spor işletmesi çalışanlarının iş doyum düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı fark olduğu görülmüştür. Spor işletmesi çalışanlarının algılanan yönetici davranışları demokrat yönetici ve otokrat yönetici alt boyutları ile cinsiyet değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilirken, ilgisiz yönetici alt boyutunda ise herhangi bir fark görülmemiştir. Spor işletmesi çalışanlarının iş doyumunu alt boyutlarında içsel ve dışsal alt boyutları ile cinsiyet değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmiştir. İlgili literatür incelendiğinde Okuyucu (2019)'u spor federasyon çalışanları örneklemini üzerinde yapmış olduğu çalışmada yöneticinin yönetim tarzına ilişkin algı puanlarının cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermediği sonucuna ulaşmıştır. Bodur ve Güler (1996) ise sağlık yöneticileri üzerine yapmış oldukları çalışmada iş doyumunu ve cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki olmadığını ifade etmişlerdir. Kurçer (2005)'in Harran Üniversitesi Tıp Fakültesi hekimlerinin iş doyumunu ve tükenmişlik düzeylerini araştırdığı çalışmasında da hekimlerin cinsiyetlerine göre iş doyumunu puan ortalamaları arasında anlamlı fark bulunamamıştır. Ergin (1997)'in çeşitli meslek gruplarında çalışan kişilerin iş betimleme ölçeri geçerlilik ve güvenilirlik çalışması kapsamında, iş doyumunun cinsiyete bağlı olarak değişiklik gösterdiğini sonucuna ulaşmıştır. Cinsiyet değişkeniyle ilişkili olarak elde edilen sonuçlar genelde literatürdeki diğer araştırmaların sonuçları ile paralellik göstermektedir.

Araştırmaya katılan spor işletmesi çalışanlarının toplam puan düzeyinde algılanan yönetici davranışı ile yaş değişkeni arasında anlamlı fark bulunamazken, iş doyumunu ile yaş değişkeni arasında anlamlı fark tespit edilmiştir. Bu farklılığın 30-34 yaş bireyler ile 35-39 yaş üzeri bireyler arasında olduğu görülmüştür. Araştırmaya katılan spor işletmesi çalışanlarının algılanan yönetici davranışı demokrat yönetici alt

boyutu ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir fark tespit edilmiştir. Otokrat yönetici ve ilgisiz yönetici alt boyutlarında anlamlı fark görülmemiştir. Spor işletmesi çalışanlarının iş doyum düzeyleri alt boyutları ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir fark görülmüştür. Farklılığın dışsal alt boyutta 25-29 yaş bireyler ile 30-34 yaş kişiler arasında olduğu tespit edilmiştir. İlgili literatürde Okuyucu (2019)'nun spor federasyon çalışanları üzerinde yapmış olduğu araştırmasında, yöneticinin yönetim tarzına ilişkin algı puanlarının çalışanların yaş gruplarına göre anlamlı farklılık göstermediği bulunmuştur. Bodur ve Güler (1996) sağlık yöneticileri üzerine yapmış oldukları araştırmada, iş doyumunu ve yaş arasında anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Ergin (1997)'in farklı mesleklerde olan kişiler üzerinde yapmış olduğu araştırmasında, iş doyumunun yaşa bağlı olarak değiştigi, yaş ilerledikçe iş doyumunun azaldığını ifade etmiştir. Akın ve Akoğlu (2019)'nun spor işletmelerinde çalışan bireyler üzerinde yapmış oldukları araştırmada yaş ve içsel doyum arasında ilişki tespit edilmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre yaş arttıkça çalışanların içsel doyumları artmaktadır. Kurçer (2005)'in hekimler üzerinde yapmış olduğu araştırmasında ise hekimlerin yaş gruplarına göre iş doyumunu puan ortalamaları arasında anlamlı fark bulunamamıştır. Yaş değişkeniyle ilişkili olarak bu araştırmada ortaya çıkan sonuçlar genelde diğer araştırmaların sonuçlarına paralel olmuştur.

Araştırmaya katılan spor işletmesi çalışanlarının toplam puan düzeyinde algılanan yönetici davranışları ve iş doyum ile eğitim değişkeni arasında anlamlı fark tespit edilmiştir. Bu farklılıkların ilkökul eğitim düzeyine sahip olan bireyler ile lise, yüksek lisans ve doktora eğitimine sahip olan bireyler arasında olduğu görülmüştür. Araştırmaya katılan spor işletmesi çalışanlarının yönetici davranışları demokrat, otokrat ve ilgisiz yönetici alt boyutları ile eğitim değişkeni arasında anlamlı fark tespit edilmiştir. Bu farklılıklar demokrat yönetici alt boyutunda tüm eğitim aşamalarında ki farklılıktan kaynaklanır iken, otokrat yönetici alt boyutunda ise lisan ile yüksek lisans eğitimine sahip olan bireyler arasında, ilgisiz yönetici alt boyutunda ise lise ile yüksek lisans eğitimine sahip olan bireyler arasında olduğu görülmüştür. Spor işletmesi çalışanlarının iş doyumunu içsel ve dışsal alt boyutları ile eğitim değişkeni arasında anlamlı fark tespit edilmiştir. Bu farklılıkların içsel alt boyutta ilkökul eğitim düzeyine sahip olan bireyler ile lisans ve yüksek lisans, ön lisans ve yüksek lisans eğitimine sahip olan bireyler arasında olduğu görülmüştür. Dışsal alt boyutta ise ilkökul eğitim

düzeyine sahip olan bireyler ile lisans ve yüksek lisans ve lise ve yüksek lisans eğitimine sahip olan bireyler arasında olduğu görülmüştür. Eğitim değişkeniyle ilişkili olarak bu çalışmada ortaya çıkan sonuçlar genelde diğer araştırmaların sonuçlarına paralel olmuştur. Buna göre yöneticilerin yöneticilik davranışları (yönetim stilleri/demokratik/otokratik/ilgisiz) ile iş doyumunu ve çalışan bireylerin eğitimleri ile iş doyumları arasında anlamlı ilişki vardır. Okuyucu (2019)'nun spor federasyon çalışanları üzerinde yapmış olduğu araştırmasının sonuçlarına göre yöneticinin yönetim tarzına ilişkin algı puanları çalışanların öğrenim düzeyine göre anlamlı farklılık göstermektedir. Genel olarak bireylerin eğitim düzeyi yükseldikçe iş doyumları da artmaktadır. Burris (1983)'e bireylerin iş tatminleri üzerine yapmış olduğu çalışma sonuçlarına göre ise çalışan bireylerin eğitim düzeyi işin gerektirdiğinden fazla olduğunda işten alınan doyumun azaldığını ortaya koymuştur. Bodur ve Güler (1996) de sağlık çalışanları üzerine yaptıkları araştırmalarında iş doyumunu ve bitirilen okul arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır.

Araştırmaya katılan spor işletmesi çalışanlarının toplam puan düzeyinde algılanan yönetici davranışları ve iş doyum ile kaç yıldır aynı kurumda çalışıyorsunuz değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmemiştir. Çalışanların iş doyum düzeyleri ile kaç yıldır aynı kurumda çalışıyorsunuz değişkeni arasında anlamlı bir fark tespit edilmiştir. Bu farklılığın 1-3 yıl çalışan bireyler ile 4-6 yıl, 7-9 yıl, 10-12 yıl ve 13 yıl ve üzeri çalışanlar arasında olduğu görülmüştür. Araştırmaya katılan spor işletmesi çalışanlarının yönetici davranışları otokrat yönetici ve ilgisiz yönetici alt boyut ile kaç yıldır aynı kurumda çalışıyorsunuz değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmemiştir. Fakat demokrat yönetici alt boyut ile kaç yıldır aynı kurumda çalışıyorsunuz değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmiştir. Bu farklılığında 1-3 yıl çalışan bireyler ile 10-12 yıl ve 13 yıl ve üzeri çalışan bireyler arasında olduğu görülmüştür. Spor işletmesi çalışanlarının iş doyumunu içsel ve dışsal alt boyut düzeyleri ile kaç yıldır aynı kurumda çalışıyorsunuz değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmiştir. Farklılık 1-3 yıl çalışan bireyler ile 4-6 yıl, 7-9 yıl, 10-12 yıl ve 13 yıl ve üzeri çalışanlar arasında olduğu görülmüştür. Bodur ve Güler (1996) sağlık çalışanları üzerine yaptıkları araştırmalarında iş doyumunu ve görev süresi arasında anlamlı ilişki bulmuştur. Araştırmada yöneticilik yılı ve iş doyumunu arasında ise anlamlı ilişki

bulunmamıştır. Aynı kurumda kaç yıldır çalışıldığı değişkeniyle ilişkili olarak araştırmada ortaya çıkan sonuçlar literatür bulguları ile paralellik göstermektedir.

Araştırmaya katılan spor işletmesi çalışanlarının toplam puan düzeyinde algılanan yönetici davranışları ve iş doyum ile maddi durum değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmemiştir. Araştırmaya katılan spor işletmesi çalışanlarının yönetici davranışları otokrat yönetici, demokrat yönetici ve ilgisiz yönetici alt boyut ile maddi durum değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmemiştir. Spor işletmesi çalışanlarının iş doyumunu içsel alt boyutu ile ve maddi durum değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmemiştir. Fakat dışsal alt boyut ile maddi durumu değişkeni arasında anlamlı fark görülmüştür. Farklılığın orta düzey ekonomiye sahip olan bireyler ile ekonomik durumu iyi olan bireyler arasında olduğu görülmüştür. Özdayı (1991)'nin kamu ve özel okullarda çalışan öğretmenler üzerinde yaptığı araştırmasının sonuçlarına göre, çalışma karşılığında alınan ücretin en az doyum sağlanan değişkenler arasında olduğunu ifade etmektedir. Spector (1997)'in iş tatminini değerlendirdiği çalışmasında, ücret ve iş doyum arasında oldukça düşük korelasyon olduğunu bildirmiştir. Maddi durum değişkeniyle ilişkili olarak araştırmada ortaya çıkan sonuçlar literatür bulguları ile paralellik göstermektedir.

Araştırmaya katılan spor işletmesi çalışanlarının toplam puan düzeyinde algılanan yönetici davranışları ve iş doyum ile kaç yıldır şimdiki yöneticinizle çalışıyorsunuz değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmemiştir. Araştırmaya katılan spor işletmesi çalışanlarının yönetici davranışlarının demokrat yönetici ve ilgisiz yönetici alt boyutları ile kaç yıldır şimdiki yöneticinizle çalışıyorsunuz değişkeni arasında anlamlı bir fark tespit edilmiştir. Yönetici davranışları otokrat yönetici alt boyutunda ise istatistiksel olarak bir fark görülmemiştir. Spor işletmesi çalışanlarının iş doyumunu içsel alt boyutu ile kaç yıldır şimdiki yöneticinizle çalışıyorsunuz değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmemiştir. İş doyumunu dışsal alt boyutu ile kaç yıldır şimdiki yöneticinizle çalışıyorsunuz değişkeni arasında anlamlı fark görülmüştür. Farklılığın 1-3 yıl çalışanlar ile 4-6 yıl, 13 yıl ve üzerinde çalışanlar arasında olduğu görülmüştür. Okuyucu (2019)'nun spor federasyonları yöneticileri üzerinde yaptığı araştırmasında ise demokratik ve otokratik yönetim tarzına ilişkin algı puanlarının çalışanların şu anki

yönetici ile çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermediği, diğer yanda, ilgisiz yönetim tarzına ilişkin algı puanlarının çalışanların şu anki yönetici ile çalışma süresine göre anlamlı farklılık gösterdiği, şu anki yönetici ile 5 yıldan fazla süredir çalışanların yöneticilerinin ilgisiz yönetim tarzına ilişkin algı puanlarının, şu anki yönetici ile 1-5 yıl süredir çalışanların algı puanından anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu bulunmuştur.

Araştırmaya katılan spor işletmesi çalışanlarının toplam puan düzeyinde algılanan yönetici davranışları ve iş doyum ile yöneticinin eğitim durumu değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmemiştir. Araştırmaya katılan spor işletmesi çalışanlarının otokrat yönetici alt boyutu ile yöneticinin eğitim durumu değişkeni arasında anlamlı bir fark görülmemiştir. Fakat demokrat yönetici ve ilgisiz yönetici alt boyutları ile yöneticinin eğitim durumu değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmiştir. Bu farklılıklar demokrat yönetici alt boyutunda yüksek lisans ve doktora arasında, ilgisiz yönetici alt boyutunda ise lise ve lisans değişkenleri arasında olduğu görülmüştür. Spor işletmesi çalışanlarının iş doyum içsel ve dışsal alt boyutları ile yöneticinin eğitim durumu değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmemiştir. Kayapınar (2007)'in araştırmasının bulgularına göre ise iş doyumunun boyutlarından dışsal doyum yöneticinin eğitimine göre anlamlı bir farklılık yaratmaktadır.

Araştırmaya katılan spor işletmesi çalışanlarının algılanan yönetici davranışları, iş doyum ve alt boyutlarına pozitif ve negatif yönde anlamlı bir ilişkilerin olduğu görülmüştür. Söz konusu değişkenler oluşabilecek bir değişimde bir diğer değeri etkilemektedir. Bu sonuçlar, literatürde yapılan diğer araştırmaların sonuçlarıyla paraleldir. Tengilimoğlu (2005a)'nın araştırmasında iş doyum ve liderlerin davranışı arasında aynı yönlü bir ilişki bulunmuştur. Kayapınar (2007)'in öğretmenler üzerine yapmış olduğu araştırmasında, yöneticilerin çalışanlar tarafından algılanan yönetim ve liderlik anlayışları ile çalışanların iş doyum düzeyleri arasında pozitif yönde yüksek puan aralığında ilişki olduğu saptanmıştır. Salas ve ark., (2000)'nin takım çalışması ve ilkeleri üzerine yaptığı araştırmada, demokratik yönetim tarzının otokratik yönetim tarzına göre çalışanlar üzerinde daha fazla tatmin edici olduğu ve benimsendiğini ifade etmiştir. Okuyucu (2019)'nun spor federasyonları yöneticileri üzerine yaptığı araştırmasının sonucunda yöneticinin yönetim tarzını demokratik algılayan

çalışanların içsel, dışsal ve genel olarak iş doyumlarının da yüksek olduğu bulunmuştur. Yöneticinin yönetim tarzını otokratik algılayan çalışanların içsel, dışsal ve genel olarak iş doyumlarının düşük olduğu bulunmuştur. Yöneticinin yönetim tarzını ilgisiz olarak algılayan çalışanların içsel, dışsal ve genel olarak iş doyumlarının düşük olduğu bulunmuştur. Araştırmalarda ilgisiz yönetim tarzı ile çalışan doyumu arasında eksi yönde ilişki bulunmaktadır (Rowold ve Schlotz 2009). Baird ve Deibolt (1976)'in çalışmasında yöneticilerin yönetim anlayışı ile iş doyumu arasında pozitif ilişki bulunmuştur. Holdnak ve ark. (1993) liderlik tarzının olumlu olması halinde iş doyumunun pozitif olacağını, liderlik tarzının olumsuz olması halinde ise iş doyumunun negatif olacağını ileri sürmüştür. Drafke ve Kossen (1998)'e göre kötü yönetim çalışanı mutsuz ve doyumсуuz yapmaktadır. Akın ve Akoğlu (2019)'nun araştırmasında MİTÖ'nün "içsel doyum" ve "dışsal doyum" alt boyut ortalama puanlarının katılımcıların çalışma durumu (kadrolu-sözleşmeli) değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılaştığı tespit edilmiştir. Bu farkın her iki boyutta da sözleşmeli çalışan personelin lehine olduğu görülmüştür. Yine Okuyucu (2019)'nun araştırmasında, yöneticinin yönetim tarzına ilişkin algı puanlarının çalışanların toplam çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermediği bulunmuştur. Yöneticinin yönetim tarzına ilişkin algı puanlarının çalışanların kurumdaki çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermediği bulunmuştur. Yöneticinin yönetim tarzına ilişkin algı puanlarının çalışanların kendisine bağlı çalışan olması durumuna göre anlamlı farklılık göstermediği bulunmuştur. Yine Akın ve Akoğlu (2019)'nun araştırmasında, MİTÖ'nin "içsel doyum" ve "dışsal doyum" alt boyutları ortalama puanları, katılımcıların yöneticilik durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermiş ve farklılığın tespit edildiği bu alt boyutlarda yöneticilik pozisyonunda olan katılımcıların ortalama puanları diğerlerinden daha yüksek çıkmıştır. Katılımcıların merkez ya da taşra teşkilatında çalışma durumu değişkenine göre de MİTÖ'nin içsel ve dışsal alt boyutları ortalama puanlarında taşra teşkilatında çalışanların lehine istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur. Araştırmada, sözleşmeli olarak çalışan personelin kadrolu personele göre iş doyumunun daha yüksek olduğu aynı zamanda yöneticilik pozisyonunda ve taşra teşkilatında görev yapan personelin iş doyumunun diğerlerinden daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Ayrıca yaş arttıkça çalışanların başarı, tanınma veya takdir edilme, işin kendisi, işin sorumluluğu, yükselme ve terfiye bağlı görev değişikliği gibi işin içsel niteliğine ilişkin

doyumlarının da arttığı görülmüştür. Literatürde yapılan çalışmalarda, iş doyumunun alt boyutlarına ilişkin bildirilen diğer sonuçlara da bakıldığında, Iaffaldano ve Muchinsky (1985)'nin araştırmasına göre doyum düzeyi yükseldikçe, devamsızlık ve işi bırakmalar azalmaktadır. Schermerhorn ve ark., (1988)'nin araştırmasına göre, yöneticilerinden memnun olmayan çalışanların, işletmeye olan yarar ve iş doyumları düşük olmaktadır. Rabin ve Zanner (1992)'in araştırmasına göre hizmet süresi arttıkça iş doyumunu da artmaktadır. Oldham ve Cummings (1996)'in araştırmasına göre çalışanların destekleyici bir yönetim içinde üretkenlikleri devam etmekte ve doyum düzeyleri yüksek olmaktadır. Ergin (1997)'in araştırmasında, iş doyumunun kamu ya da özel sektörde çalışmaya göre değiştiği bulunmuştur. Erdil ve ark., (2004)'nin yönetim tarzı ve çalışma koşulları üzerine yapmış oldukları çalışmanın sonuçlarına göre yönetim tarzı ve çalışma koşullarının iyileştirilmesi, arkadaşlık ortamının varlığı ve takdir edilme çalışanların iş doyumuna olumlu katkı yapmaktadır. Sargent ve Hannum (2005)'un araştırmasının sonucunda genç, erkek, bekâr ve ekonomik açıdan iyi durumda olduğunu düşünen öğretmenlerin iş doyum düzeyleri düşük; kadınların ve buldukları toplumla iç içe olduğunu düşünen öğretmenlerin yüksek doyum düzeyine sahip olduğu bulunmuştur.

Sonuç olarak; Algılanan yönetici davranışları ve alt boyutları ile iş doyumunu ve alt boyutları arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Yönetici davranışlarının çalışanların iş doyumlarını olumlu ve/veya olumsuz yönde etkilediği, demokrat yönetici davranışının çalışanların iş doyumları üzerinde daha etkili olduğu söylenebilir.

Bu araştırmanın sonuçları literatürde yapılan diğer araştırmaların sonuçları ile genel olarak tutarlı olduğu görülmektedir.

ÖNERİLER

- Spor yöneticilerine yönetim tarzları ile ilgili eğitimler verilebilir.
- Spor işletmelerinde çalışanların iş doyum düzeyleri yönetim tarafından araştırılabilir.
- Spor işletmelerinde çalışanların iş doyumları gerektiğinde kurumlarda alınacak tedbirlerle artırılabilir.
- Araştırmanın sonuçları spor işletmelerinde yöneticilik yapan kişiler tarafından değerlendirilebilir.

- Araştırma kapsamında yapılan bir anket uygulaması ile elde edilen sonuçlar önemlidir. Araştırma konusunda ileride başka araştırmacıların yapacakları daha detaylı araştırmalarla, araştırılan konu daha da aydınlatılabilir. Ayrıca gözlem, mülakat yöntemlerin kullanılarak yapılacak araştırmalarla da ilgili literatüre katkı yapılabilir.



KAYNAKÇA

- Abdurrezzak, S., ve Üstüner, M. (2020). Algılanan Müdür Yönetim Tarzı ve İçsel Motivasyonun Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisi. *Trakya Eğitim Dergisi*, 10(1), 151-168.
- Aburdene, P., ve Naisbitt, J. (1992). *Kadınların Önlenebilir Yükselişi*. (Çev.: H.Pekiner). İstanbul: Form Yayınları.
- Adatepe, E., Kandaz Gelen, N., ve Çiftçi, S. (2020). Türk Spor Yönetim Yapısının (Merkez ve Taşra) 1938'den Günümüze İncelenmesi. *Focuss Spor Yönetimi Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 18-45.
- Akın, K., ve Akoğlu, H.E. (2019). Spor Örgütlerinde İş Tatmin Düzeyinin İncelenmesi. 2. Uluslararası Rekreasyon ve Spor Yönetimi Kongresi, 10-13 Mayıs. 296-300.
- Al Khajeh, E. H. (2018). Impact of Leadership Styles on Job Satisfaction. *Journal of Human Resources Management Research*, Vol. 2018, 1-8.
- Aldag, R. J., & Stearns, T. M. (1991). *Management* (2nd edition). Cincinnati: South-Western.
- Araslı, H., and Tümer, M. (2008). Nepotism, Favoritism and Cronyism: A study of their effects on job stress and job satisfaction in the banking industry of north Cyprus. *Journal of Social Behavior and Personality*, 36(9), 1237-1250.
- Asghar, S., and Oino, I. (2017). Leadership Styles and Job Satisfaction. *Market Forces*, 13(1), 1-13.
- Aziri, B. (2011). Job satisfaction: A literature review. *Management Research and Practice*, 3(4), 77-86.
- Baird, J. E., & Diebolt, J. C. (1976). Role congruence, communication, superior-subordinate relations, and employee satisfaction in organizational hierarchies. *Western Speech Communication*, 40, 260-267.
- Basım, H. N. (2013a). "Spor Yönetim Fonksiyonları", Ünite 2, *Spor Yönetimi* (Edit.: Metin Argan) içinde (ss. 26-51). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2883.
- Basım, H. N. (2013b). "İnsan Kaynakları Yönetimi", Ünite 3, *Spor Yönetimi* (Edit.: Metin Argan) içinde (ss. 52-75). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2883.

- Baycan, F. A. (1985). An Analysis of the several aspects of job satisfaction between different occupational groups. Yayınlanmamış Yüksek Lisans. Boğaziçi Üniversitesi, İstanbul.
- Bedeian, A. (1993). *Management* (3rd edition). Orlando: The Dryden Press.
- Berns, S. S. (1984). *Job stisfaction and conflict management*. Toronto: The Mosby Company.
- Bodur, S. ve Güler, S. (1996). Sağlık Yöneticilerinin İş Doyumu. *Genel Tıp Dergisi*, 1997; 7(1), 12-4.
- Boddy, D. (2017). *Management – An Introduction* (7th edition). Harlow: Pearson Education.
- Burris, B. H. (1983). The Human Effects of Underemployment. *Social Problems*, 31(1), 96-110.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. & Demirel F. (2010). Bilimsel Araştırma Yöntemleri (5. Baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Canbolat, S. G. (2016). Yöneticilerin liderlik tarzlarına ilişkin çalışan algıları, ÇEDAŞ Grup Şirketleri örneği (Çorumgaz, Sürmeligaz, Kargaz). *Yüksek Lisans Tezi*, Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çorum.
- Cherry, K. (2021). Leadership Styles and Frameworks You Should Know. Erişim adresi: <https://www.verywellmind.com/leadership-styles-2795312>
- Cooper, C., Rout, U., and Faragher, B. (1989). Mental Health, Job Satisfaction, And Job Stress Among General Practitioners. *British Medical Journal*, 298, 366-370.
- Devecioğlu, S., Çoban, B., ve Karakaya, Y. E. (2011). Türkiye’de Spor Eğitimi Sektörünün Görünümü. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 9(3), 627-654.
- Diekmann, K., Barness, Z., and Sondak, H. (2004). Uncertainty, Fairness Perceptions, and Job Satisfaction: A Field Study. *Journal of Social Justice Research*, 17(3), 237-255.
- Drafke, M., & Kossen, S. (1998). *The Human Side of Organisation*. Addison Wesley, USA.
- Duyan, M., ve Yıldız, S. M. (2020). The Effect of Transformational Leadership on Job Satisfaction: An Investigation on Academic Staffs at Faculties of Sports Sciences in Turkey. *European Journal of Education Studies*, 7(2), 364-373.

- Ekmekçi, R. (2013). “Spor Yönetimi: Kavram ve Özellikler”, Ünite 1, *Spor Yönetimi* (Edit.: Metin Arğan) içinde (ss. 2-24). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2883.
- Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, S. Z. 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*, 5(1), 17-26.
- Ergin, C. (1997). Bir iş doyumu ölçümü olarak iş betimlemesi ölçeği: Uyarlama, geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Türk Psikoloji Dergisi*, 12(39), 25-36.
- Eryücel, M. E. (2008). Türkiye’deki Özel Spor Merkezlerinde Çalışan Personelin İş Tatmin Seviyeleri. *Yüksek Lisans Tezi*, Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Frankel J. R., and Wallen N. E. (2009). How to design and evaluate research in education (7th ed.). New York: McGraw-Hill International Edition.
- Genç, N. (2005). *Yönetim ve Organizasyon -Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar-*. Ankara: Seçkin Yayıncılık San. ve Tic. A.Ş.
- Harrington, D., Bean, N., Pintello, D., and Mathews, D. (2001). Job Satisfaction and Burnout: Predictors of Intentions to Leave a Job in a Military Setting. *Journal of Administration in Social Work*, 25(3), 1-16.
- Holdnak, B. J., Harsh, J., and Bushardt, S. C. (1993). An examination of leadership style and its relevance to shift work in an organizational setting. *Health Care Management Review*, 18, 21-30.
- Hotamışlı, M., ve Ağca, V. (2010). Öğretim Elemanları İş Tatmin Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre Değişmesi: Türkiye’de Kamu ve Vakıf Üniversitelerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(2), 95-118.
- Hoye, R., Smith, A. C. T., Nicholson, M., & Stewart, B. (2015). *Sport Management Principles and applications*. London and New York: Routledge.
- Iaffaldano, M. T., & Muchinsky, P. M. (1985). Job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 97(2), 251-273.
- (MSQ) Minnesota Satisfaction Questionnaire. (2021). Erişim adresi: <https://vpr.psych.umn.edu/msq-minnesota-satisfaction-questionnaire>
- Karasar, N. (1998). Bilimsel Araştırma Yöntemi - Kavramlar, İlkeler, Teknikler - (8. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

- Kaehler, B., and Grundei, J. (January 2019). The Concept of Management: In Search of a New Definition. In book: *HR Governance A Theoretical Introduction* (pp.3-26). Springer.
- Kayapınar, İ. (2007). Yöneticilerin Çalışanlar Tarafından Algılanan Yönetim ve Liderlik Anlayışlarının Çalışanların İş Doyum Düzeyleri Üzerindeki Etkisi. *Yüksek Lisans Tezi*, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kılınç, Z. (2013). Kadın Spor Yöneticilerinin Labirentteki Yolculuğu: Liderlik Becerileri, Algılanan Engeller ve Toplumsal Cinsiyet Rollerini. *Doktora Tezi*, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Kurçer, M.A. (2005). Harran Üniversitesi Tıp Fakültesi Hekimlerinin İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyleri. *Harran Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, 2(3), 10-15.
- Lan, T.S., Chang, I.H., Ma, T.C., Zhang, L.P., and Chuang, K.C. (2019). Influences of Transformational Leadership, Transactional Leadership, and Patriarchal Leadership on Job Satisfaction of Cram School Faculty Members. *Sustainability*, 11(12):3465, 1-13.
- Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. USA: Harper and Row, pp: 54.
- Montana, P. J., & Charnov, B. H. (2008): *Management* (4th edition). New York: Barron's Educational Series.
- Okuyucu, M. (2019). Gençlik ve Spor Bakanlığına Bağlı Spor Federasyonları Yöneticilerinin (Başkan, Genel Sekreter) Yönetim Tarzlarının Federasyon Çalışanlarının İş Doyumlarına Etkisi. *Yüksek Lisans Tezi*, Bartın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bartın.
- Oldham, G. R. and Cummings, A. (1996). Employee Creativity: Personal and Contextual Factors at Work. *Academy of Management Journal*, 39(3), 607-634.
- Özdayı, N. (1991). Resmî ve Özel Liselerde Çalışan Öğretmenlerin İş Tatmini Düzeylerinin Karşılaştırılması. *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, (3), 221-235.
- Özgür, B. (2011). Yönetim Tarzları ve Etkileri. *Maliye Dergisi*, (161), 215-230.
- Parks, J. B. Chopra, P. S. Quain, R. J. and Alguindigue, I. . (1988). ExSport I: An expert system for sport management career counseling. *Journal of Research on Computing in Education*, 21(2): 196-209.

- Peterson, S. L., and Wiesenberg, F. (2001). Professional Fulfillment and Satisfaction of US and Canadian Adult Education and Human Resource Development Faculty, *International Journal of Lifelong Education*, 23(2), 159-178.
- Rabin, C. ve Zelner, D. (1992). The Role Of Assertiveness In Clarifying Roles And Strengthening Job Satisfaction Of Social Workers In Multidisciplinary Mental Health Settings. *Psychological Abstract*, 79(8), 3475.
- Ramezani, Z. N., Semnani, A. S. H., Shariffifar, F., and Alavi, K. (2013). Relationship Between Sports Managers Roles and Employees' Job Satisfaction. *World Applied Sciences Journal*, 27(1), 130-139.
- Ramezani, Z. N., Teimori, A., and Nedae, T. (2013). Sports managers roles and employees' job satisfaction. *European Journal of Experimental Biology*, 3(5), 61-67.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2005). *Management* (8th edition). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Rowold, J., & Schlotz, W. (2009). Transformational and Transactional Leadership and Followers' Chronic Stress. Kravis Leadership Institute, *Leadership Review*, 9, 35-48.
- Salas, E., Burke, C. S., & Cannon-Bowers, J. A. (2000). Teamwork: Emerging principles. *International Journal of Management Reviews*, 2(4), 339-356.
- Sargent, T., and Hannum, E. (2005). Keeping Teachers Happy: Job Satisfaction Among Primary School Teachers In Rural Northwest China. *Comperative Education Review*. http://www.ruralchina.org/files/Library/Reading%20Group/Sargent_keeping%20teachers%20happy.pdf.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. J., and Osborn, R. N. (1988). *Managing Organizational Behavior*. New York: Wiley&Sons.
- Sıgır, Ü. (2013). "Spor Performans Yönetimi", Ünite 6, *Spor Yönetimi* (Edit.: Metin Argan) içinde (ss. 118-141). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2883.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Thousand Oaks, CA.: Sage Publication Inc.
- Taş, A., ve Önder, E. (2010). Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(32), 17-30.
- Tekne, S. (2019). Yöneticilerin Yönetim Tarzlarının Çalışanların İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi: Buna Yönelik Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Tengilimoğlu, D. (2005a). Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları İle İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma Ticaret ve Turizm, *Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı. 1, 23-45.
- Tengilimoğlu, D. (2005b). Kamu Ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), 1-16.
- Terzi, A. R., ve Kurt, T. (2005). İlköğretim okulu müdürlerinin yöneticilik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılığına etkisi. *Milli Eğitim*, 33(166), 98-111.
- Tokay Argan, M. (2013). "Spor Pazarlaması", Ünite 7, *Spor Yönetimi* (Edit.: Metin Argan) içinde (ss. 142-170). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2883.
- Turban, E. (1988). *Decision Support and Expert Systems*. New York: McMillan Publishing Book Company.
- Turunç, Ö., Tabak, A., Şeşen, H., ve Türkyılmaz, A. (2010). Çalışma Yaşamı Kalitesinin Prosedür Adaleti, İş Tatmini, İş Stresi ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. "*İŞ, GÜÇ*" *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 12(3), 79-96.
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W., and Lofquist, L. H. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Minneapolis: University of Minnesota. 17 Ekim 2006.
- Yetim, A. A., ve Şenel, Ö. (2021). Türkiye’de Spor Yöneticisi Yetiştirme Faaliyetlerinin Görünümü. *Milli Eğitim Dergisi*, (150). Erişim adresi: http://dhgm.meb.gov.tr/Yayimlar/dergiler/Milli_Egitim_Dergisi/150/yetim_senel.htm
- Yılmaz, M. (2016). Okul Yöneticilerinin Yönetim Tarzlarının Sosyo-Demografik Faktörleri Bağlamında İncelenmesi: Kadın Yöneticiler Üzerinde Bir Araştırma. *21. Yüzyılda Eğitim ve Toplum*, 5(15), 293-313.
- Yılmaz, H., ve Karahan, A. (2010). Liderlik Davranışı, Örgütsel Yaratıcılık ve İş Gören Performansı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Uşak’ta Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 17(2), 145-158.
- Yıldız, S. M. (2007). Beden eğitimi ve spor yüksekokullarında eğitim hizmetleri kalitesini etkileyen faktörler. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 15(1), 451-462.

Yirik, Œ., and Baltacı, F. (2014). The effect of leadership behavior on job satisfaction: A research on four and five star hotels' employees in Alanya. *AARJSH Asian Academic Research Journal of Social Science & Humanities*, 1(26), 102-120.



EKLER

Ek-1. Kişisel Bilgi Formu

1- Cinsiyetiniz?

- a) Kadın
- b) Erkek

2- Yaşınız?

- a) 25-29
- b) 30-34
- c) 35-39
- d) 40-44
- e) 45-49
- f) 50-54
- g) 55 ve üzeri

3-Eğitim Durumunuz Nedir?

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

4- Kaç Yıldır Bu Kurumda Çalışıyorsunuz?

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

5- Maddi durumunuzu Nasıl Tanımlarınız?

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

6- Kaç Yıldır Şimdiki Yöneticinizle Birlikte Çalışıyorsunuz?

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

7-Yöneticinizin Eğitim Durumu Nedir?

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

Ek-2. Yönetici Davranışları Ölçeği (YDÖ)

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

Ek-3. Minnesota İş Doyumu Ölçeği

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

ÖZGEÇMİŞ

Seyda Dursun, İlk ve orta eğitimini Düzce İmam Hatip Lisesinde tamamladı. 2003 yılında Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulunda eğitimini bitirdi. 2016 yılında Anadolu Üniversitesi Sosyoloji bölümünde eğitimini tamamladı. 2019 yılında İstanbul Gelişim Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Spor Yönetimi bölümünde yüksek lisans eğitimine başladı.

