



Copyright © 2020 T.C. Gençlik ve Spor Bakanlığı

<http://genclikarastirmalari.gsb.gov.tr/>

Gençlik Araştırmaları Dergisi • Ağustos 2020 • 8(21) • 23-39

ISSN 2147-8473

Gençlik Liderlerinde Öz Liderlik Davranışlarının İş Doyum Düzeyine Etkisi*

Murat Görmüş**

Elif Aydın***

Öz

Bu araştırma, Gençlik ve Spor Bakanlığının merkez ve taşra teşkilatlarında çalışmakta olan gençlik liderinin öz liderlik davranışlarının iş doyumlarına etkisini belirlemeye yönelik olarak yapılmıştır. Araştırma, betimsel biçimde nicel bir çalışmadır. Araştırmancın çalışma grubunu, Gençlik ve Spor Bakanlığı merkez ve taşra teşkilatlarında çalışmakta olan toplam 741 gençlik liderinden 303 gönüllü katılımcı oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplama araçları olarak Kişisel Bilgi Formu, Minnesota Doyum Ölçeği ile Öz Liderlik Ölçeği kullanılmıştır. Araştırmada elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) 25.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Bulgular neticesinde, gençlik liderlerinin toplam iş doyumları ve içsel doyumlarının yüksek, dışsal doyumlarının ise orta seviyede olduğu; “Doğal ödüllere düşüncüyü odaklama”, “Kendini gözlemleme” ve “Düşünce ve fikirleri değerlendirme” öz liderlik alt boyutlarında çok yüksek, “Kendine hedef belirleyerek başarılı performans hayal etme”, “Kendi kendine konuşma”, “Kendini ödüllendirme” ve “Hatırlatıcılar” öz liderlik alt boyutları ile “Toplam öz liderlik” düzeyinde yüksek ve “Kendini cezalandırma” öz liderlik alt boyutunda ortalamanın altında seviyede oldukları tespit edilmiştir. İş doyumunu ve öz liderlik arasında pozitif yönde düşük ve anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Sonuç olarak, gençlik liderlerinin öz liderlik düzeyleri ile iş doyum düzeyleri arasında pozitif yönde doğrusal bir ilişki tespit edilmiştir. Yani öz liderlik düzeyi arttıkça, iş doyum düzeylerinin arttığı söylenebilir.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Gençlik Liderliği, Öz Liderlik, İş Doyumu

* Bu çalışma, Doç. Dr. Elif Aydın danışmanlığında hazırlanan “Gençlik Liderlerinde Öz Liderlik Davranışlarının İş Doyum Düzeyine Etkisi” başlıklı, Murat Görmüş’e ait yüksek lisans tezinden (2020) üretilmiştir.

** Şube Müdürü, Gençlik ve Spor Bakanlığı, murat.gormus@gsb.gov.tr, ORCID: 0000-0002-3335-6252,

*** Doç.Dr., Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu, Karaman, elifaydin@kmu.edu.tr, ORCID: 00000003-3445-9082,

Abstract

This study was carried out to determine how the self-leadership behaviours of youth leaders working in central and provincial branches of Turkey's Ministry of Youth and Sports affect job satisfaction. Being descriptive in nature, the research employs a study group consisting of 303 volunteer participants from 741 youth leaders working in central and provincial branches of the Ministry of Youth and Sports. The Personal Information Form, the Minnesota Satisfaction Scale and the Self-Leadership Scale were used to collect data. The data obtained in the study were analysed using SPSS 25.0 (Statistical Package for Social Sciences). The findings reveal that the overall job satisfaction and internal satisfaction of youth leaders is high and that their external satisfaction is moderate. The following three sub-dimensions of focusing thoughts on natural rewards, observing oneself and evaluating thoughts and ideas are very high in self-leadership. Imagine a successful performance by setting a goal for yourself, speaking on yourself, rewarding yourself, reminders and total self-leadership are also high in self-leadership. We did, however, find it be below the average in the self punishment sub-dimension. Moreover, the findings revealed a positive and significant, albeit low relationship between job satisfaction and self-leadership. Additionally, there is a positive and significant, albeit low relationship between job satisfaction and selfleadership. As a result, a positive linear correlation was found between youth leaders' self-leadership and job satisfaction levels. In other words, as the level of self-leadership increases, so does job satisfaction.

Keywords: Leadership, Youth Leadership, Self-Leadership, Job Satisfaction

Giriş

Ekonomik, sosyal ve kültürel kalkınmanın en önemli unsuru olan insanın (Başaran, 1998; Akt: Birol ve Karaküçük, 2014) sosyal yaşam süreci içerisinde varlığını devam ettirebilmesi, parçası olduğu grubun amacına ulaşabilmesi ve başarılı olabilmesi amacıyla bir öndere, bir lidere ihtiyacı vardır. Lider, örgütte çalışanları motive ederek örgütsel verimliliği artırır (Önen ve Kanayran, 2015), örgütünün beklenti, hedef ve amaçlarını ekibine ve onu oluşturan bireylere yansıtabilen; örgüt hedefleriyle bireylerin hedeflerini uyumlaştırabilen, günün şartları ve duruma uygun olarak ekibini hedefe götürürken ekibini eğiten (Kolamaz, 2007) bireylere yol gösteren, yönlendiren ve onların davranış ve tutumlarını etkileyen kişidir (Karaküçük ve Yetim, 1996). Liderlik ise bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini yönlendirme ve etkileme süreci ya da bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaç için onları harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin toplamı olarak tanımlanmaktadır (Avcı ve Topaloğlu, 2009). Liderliğin topluluk üyelerini etkileme süreci, liderin ise bu süreci harekete geçirecek yöneten kişi (Yürek, 2018) olduğunu söylemek mümkündür.

Öz liderlik, Kerr ve Jermier'in (1978) liderlik ikameleri fikrinden esinlenerek kendini kontrol teorisine dayanan, kendi kendine yönetim kavramının (Manz ve Sims, 1980) bir uzantısı olarak ortaya çıkmış (Akt: Doğan ve Şahin, 2008) öz düzenleme, öz denetim, öz motivasyon ve öz yönetim tekniklerini kapsayan (Fidan, 2018), kişilerin belirli bilişsel ve davranışsal stratejiler kullanarak bireysel ve örgütsel başarıyı elde edebilmesi için kendilerini etkiledikleri, yönlendirdikleri ve davranışlarını kontrol ettikleri süreç olarak tanımlanmakta (Manz, 1986) ve yeni bir liderlik biçimi olarak karşımıza çıkmaktadır. Günümüz koşullarında kendi kendini yöneten gruplara doğru bir yönelme olduğu ve liderliğin birçok rolünün grup üyelerince paylaşıldığı ya da ortaklaşa kullanıldığı örgütsel yapılanmalara doğru bir eğilim olduğu görülmektedir (Arlı, 2011). Dış zorlamalara gerek duymadan, kendi kendini motive edebilen, başkalarına bağımlı olmadan bireysel ve örgütsel hedefler belirleyebilen, bu amaçlar doğrultusunda hareket ederken gösterdiği performansı kendi için anlamlı kılabilen, davranış, düşünce ve fikirleriyle yapıcı olmaya çalışan öz liderlik düzeyi yüksek bireyler, örgütler için önemli stratejik kaynaklar olarak değerlendirilmektedir (Kızrak, Bıçakçı ve Basım, 2017). Örgütsel anlamda öz liderliğin hedefi, örgütte yer alan bireylerin kendi yaşamlarını, örgütü geliştirmek için öğrenerek, özel davranışsal ve bilişsel stratejileri uygulayarak daha etkili olarak yönlendirmeleridir (Kutunis, 2018). Örgütlerde lider ve çalışanlar arasında paylaşılan liderliğin başarıyla uygulanabilmesi için, çalışanların kendi kendilerinin lideri oldukları sorumluluğunda olmaları, liderlik paylaşımına katılma istekleri ve öz liderlik yeteneklerine yeterli seviyede sahip olmaları gibi bazı temel etkenlerin yer alması gerekmektedir. (Tabak, Sıgır ve Türköz, 2013).

Genel olarak davranış odaklı stratejiler, doğal ödül stratejileri ve yapıcı düşünce model stratejileri olmak üzere üç stratejik boyuttan oluşan (Manz, 1992; Houghton ve Neck, 2002) öz liderlik stratejileri, öğrenilebilir ve geliştirilebilir olup (Doğan ve Şahin, 2008), bireylerin kendi kendilerini etkilemede kullanabilecekleri davranış ve düşünceler üzerinde yoğunlaşan stratejiler bütünüdür (Konan ve Atik, 2015).

Davranış odaklı stratejiler, başarılı sonuçlara yol açan olumlu, arzu edilen davranışları teşvik eden, başarısız sonuçlara yol açan olumsuz, istenmeyen davranışları bastırmak için kullanılan (Houghton ve Neck, 2002), kimi zaman yapılması bireye hoş gelen kimi zaman da yapılması pek arzulanan davranışların yönetilmesi, özellikle kendilik algısını etkilemeye yönelik stratejiler olarak ele alınmakta (Manz, 1992; Neck ve Houghton, 2006; Akt: Özsoy, 2012), kişilerin öz farkındalığının artırılmasını amaçlarken gerekli fakat belki de hoş olmayan işleri içeren davranışların kontrolünü sağlamaktadır. Davranış odaklı stratejiler kendi kendini gözleme, kendine hedef belirleme, kendini ödüllendirme, kendini cezalandırma ve ipucu (hatırlatıcılar) stratejilerinden oluşmaktadır (Uğurluoğlu, 2010). Kişilerin başarmak istedikleri ile ilgili kendine bir *hedef belirlemesini*; sevmeyen işlerde gösterdiği azim ve davranışların teşvik edilmesi, sevmediği işlerde gösterdiği davranışların kontrol altına alınması amacıyla *kendini gözlemlemesini*; hedefe giderken sevdiği şeylerle

kendini ödüllendirmesini; yaşanan olumsuzluklar karşısında yapılan hataların fark edilerek hataların ve davranışların düzeltilmesi amacıyla *kendi kendine cezalandırma* yapılmasını; hedefe ulaşma süreci içerisinde fayda sağlayacak hatırlatıcı nesnelere, yazıların kullanılarak dikkatin toplanmasının sağlanmasını içeren (Tabak, Türköz ve Basım, 2011) bu stratejiler aracılığıyla bireyler çevrelerini proaktif olarak yeniden şekillendirir, davranışlarını ayarlar ve performansını en üst düzeye çıkarır (Marques-Quinteiro, Curral ve Passos, 2011)

Doğal ödül stratejileri bireylerin içsel motivasyonuna dayanmaktadır. Yapılan işin sevilmesi, keyif alarak yapılan bir iş olması, onun doğal olarak kişi tarafından ödül olarak algılanmasına sebep olmakta ve doğal ödül stratejisinin ilk temel stratejini oluşturmaktadır. Sevilmeyen ve keyif alınmadan yapılan işin, hoş gitmeyen taraflarının bir tarafa bırakılarak iş içerisinde ödül olarak algılanan olumlu ve güzel yanlarına önem verilmesi de doğal ödül stratejisinin ikinci temel stratejini oluşturur (Konan ve Atik, 2015). Doğal ödül stratejileri ile birey, işin veya görevin hoş yönlerine odaklanarak performans seviyesini arttırabilmektedir (Houghton ve Neck, 2002). Bireylerin yaşam süreçlerinde ve işlerine yönelik davranışlarında performanslarını üst seviyelere çıkartacak etkiyi oluşturabilmek için bireyin yeterlilik, çalışma ve başarıma hırslarını oluşturmak için kullanılmaktadır (Doğan ve Şahin, 2008).

Yapıcı düşünce modeli stratejileri, kişinin kendi kendine çözümlemesi yoluyla işlevsel olmayan inanış ve önermelerini belirleyebileceğini, onlarla mücadele edebileceğini ve daha gerçekçi olanlarla değiştirebileceğini işaret etmektedir (Uğurluoğlu, 2010). Kişinin olumlu düşünceleri üzerinde durarak zihinsel süreçlerini kontrol edebilmektedir (Manz, 1986)

Zihinsel süreçlerden olan hayal etmenin, performansı etkileyen ve kişinin kendini değerlendirmesini sağlayan unsurlardan biri olduğu düşünülmektedir (Elmas ve Birol, 2018). Bireylerin işle ilgili kendisini başarıya ulaştıracak geleceğe dönük tecrübeler yaşamaması, imgesel antrenmanlar yapması veya işle ilgili işe başlamadan önce zihninde provalar yapması olarak tanımlanan (Tabak ve diğ., 2013) *başarılı performans hayal etme*; bireylerin sessizce kendisiyle yaptığı diyaloglar ile kendi kendine yapılan değerlendirmeler ile tepkimeleri kapsayan (Uğurluoğlu, 2010) baskı ve sıkıntılarla baş etmede, bireysel sıkıntılarını çözmekte üst düzey başarı sağladığı (Türköz, 2010) kendi kendini etkileme sürecinde etkili bir strateji olan (Neck ve Manz, 1992) *kişinin kendisiyle konuşması*; bireyin kendi düşüncelerini analiz ederek, işlevsel olmayan düşünce ve önermelerin tespit edilmesi ve olumsuz düşüncelerini daha olumlu hale getirerek performansı arttırıcı etkiye bulunabilmesi esasına dayanan (Manz ve Neck, 1999; Houghton, 2000; Houghton ve Neck, 2002; Akt: Çelik ve Polat, 2017) *düşünce ve fikirleri değerlendirme* olmak üzere yapıcı düşünce modeli stratejisinin üç boyutu bulunmaktadır (Kızrak ve diğ., 2017).

Öz liderlik stratejilerinin etkili bir şekilde kullanılmasıyla, bireyler kendilerine daha fazla sorumluluk kazandırarak dışsal etmenlere dayalı kendini etkileme sürecini azaltmakta, çalışanların yetkilendirilmesiyle de geleneksel lider otoritesine olan bağımlılığın azaldığı, liderliğin paylaşıldığı bir organizasyona ulaşılmasına yardım etmektedir (Türköz, 2010)

Bireyler doğal yaşam süreci içerisinde hayatlarını sürdürebilmek ve temel ihtiyaçlarını karşılayabilmek için çeşitli uğraşlar içerisinde üretime yönelik bir takım işlerle uğraşmak zorundadır. Bireylerin hayatlarının en önemli parçalarından birisi işidir (Gill, 1999; Akt: Üstün, Bahadır, Temel, Birol, 2016) ve bireyin yaşamındaki önemli sosyal ortamlardan birini işi oluşturur. İş hem bireysel hem de toplumsal bir etkinlik olarak, insan yaşamında belirleyici bir nitelik taşır (Şahin, 2013; Akt: Aydın, Birol, Temel, 2017). Örgütsel ortamda, belirli zaman aralığında gerçekleşen, ortam içerisinde iletişim ve etkileşim gerektiren, belirli bir maddi getiri karşılığında girilen mal ve hizmet çabası “iş” olarak tanımlanmaktadır (Akınar, 2010). Bireylerin iş ortamına olan adaptasyonunun sağlanması sonucu, sağlıklı iş arkadaşılığının oluşması, adil ücret ve terfi politikalarının uygulanması iş doyumunun gerçekleşmesini sağlamasına rağmen, bireyler arasındaki farklılıklardan dolayı değişik birçok faktör iş doyumuna etki etmektedir. Burada önemli olan, çalışan bireyin önemsendiği ihtiyaçlarını karşılama oranıdır ki, ihtiyaçlar ne ölçüde karşılanırsa iş doyumuna da aynı oranda yüksek veya düşük seviyelerde olacaktır (Üçüncü, 2016). İş doyumuna, insanların işine karşı tutum, davranış ve duyguları şeklinde tanımlanan soyut ve karmaşık bir kavram olup, işe karşı pozitif yönde tutum, davranış ve duygular iş doyumuna, negatif yönde tutum, davranış ve duygular ise iş doyumuna zararlıdır şeklinde ifade edilmektedir (Çoknaz, 1998). İş doyumunun sanayi devriminden sonraki yıllarda önemi fark edilmeye başlanmış, ilk olarak 1920’li yıllarda kavramsallaşmış, 1940’lı yıllarda ise asıl önemi anlaşılacak şekilde çalışanların fiziksel, psikolojik ve sosyal yönden sağlıklı bireyler olmalarının yanında örgütlerin verimliliği açısından da incelenmesi ve güçlendirilmesi gereken bir kavram haline gelmiştir (Çakmur, 2011). İş doyumunun sağlanması, çalışanların bireysel olarak psiko-sosyal açıdan iyi durumda olmalarına, dolayısıyla iş ortamının güzelleşmesine, işe bağlılıklarına ve verim düzeylerinin artmasına olumlu etkide bulunacaktır (Bakan, Taşlıyan, Taş ve Aka, 2014). Ayrıca, mutlu çalışanlara sahip olan işletmeler, işinden tatmin olmayan çalışanların sık yaşadığı sağlık sorunları, iş kazaları, devamsızlık, yaratıcılık eksikliği, arkadaşlık sorunları, motivasyon düşüklüğü, performans düşüklüğü, işten ayrılma ve buna benzer sorunlardan daha az etkilenecektir (Seyrek ve Kavak, 2016).

Gençlik kavramı toplumdan topluma değişiklik gösteren ve farklı kültür gruplarında farklı algılanan bir kavram olduğundan, her toplum tarafından benimsenecek bir gençlik tanımı yapmak kolay değildir (Şentuna ve Çelebi, 2009; Akt: Birol ve Aydın, 2019). Gençlik dinamik bir unsurdur ve aynı zamanda toplumların geleceğinin bir göstergesidir (Erkal, 1987). Bir ülkenin toplumsal ve ekonomik gelişmesinde genç nüfus toplumun adeta sermayesi gibidir. Genç nüfus potansiyelinin kullanım pratiklerinin eksik kalması büyük bir

kayıp olarak değerlendirilebilmektedir. Bir anlamda genç nüfus, her ülke için kalkınmada hamle kozudur (Kılıç, 2014; Akt: Aydın ve Birol, 2019). Gençlerin eğitim ve gelişimlerine yönelik olarak kamu politikalarının oluşturulması ve bu alanlarda hizmet verecek nitelikli çalışanların varlığı da büyük önem arz etmektedir. Genç akran grupların bir arada yaptıkları etkinlikler sosyal gelişimlerine yardımcı olurken (Birol, Temel ve Aydın, 2018) çağdaş, gelişmiş ülkelerde gençlik hizmetleri alanında ve serbest zaman etkinliklerinde oldukça önemsenen ve artık günümüzde bir meslek olarak görülen gençlik liderliği (Bayturan, 1995) gençlik gelişiminde, takım çalışması, sorumluluk ve ülkü sahibi olma gibi özellikleri kapsayan, ayrı bir yeterlilik alanı olarak ele alınmaktadır (Yetim, 1996). Gençlik ve Spor Bakanlığı bünyesinde istihdam edilen gençlik liderleri; Gençlik Liderliği Eğitim, Çalışma Usul ve Esaslarına Dair Yönergesinde “Gençlik merkezinde yönetim ile gençler arasında koordinasyonu sağlamak, onları yönlendirmek ve faaliyet programının hazırlanmasına ve uygulanmasına yardım etmek amacıyla Bakanlıkça açılan gençlik liderliği yetiştirme eğitimini başarı ile tamamlayarak gençlik lideri belgesi alan kişileri, ifade eder.” şeklinde tanımlanmıştır (www.gsb.gov.tr).

Günümüz şartlarında kendisini yönlendirebilirken başka gençlerin de kendilerini yönlendirebilmesi için etki edebilen gençlik liderlerinin varlığına ihtiyaç duyulmaktadır. Gençlik lideri olarak çalışan bireylerin öz liderlik stratejilerini etkili bir şekilde kullanması, performans ve iş doyum düzeylerini pozitif yönde etkileyeceği düşünülmektedir. Bu çalışma, Gençlik ve Spor Bakanlığında görev yapan gençlik liderlerinin görev süreçlerinde öz liderlik stratejilerini kullanma düzeyleri, iş doyum düzeyleri ve öz liderlik davranışlarının iş doyum düzeyine etkisinin tespit edilmesi ile ülkemizde bu konuda yapılan az sayıdaki çalışmaya katkıda bulunulması ve daha sonra yapılacak benzer çalışmalara kaynak teşkil etmesi amacıyla yapılmıştır.

Yöntem

Araştırmanın bu bölümü içerisinde, araştırmanın yöntemi ele alınmıştır. Araştırmada kullanılan model, araştırma grubu, verilerin toplanması ile ilgili yapılan çalışmalar ve araştırmada kullanılan istatistiksel teknikler açıklanarak bilgi verilmiştir.

Çalışma iki aşamadan oluşmaktadır. Araştırmanın birinci aşamasında, Gençlik ve Spor Bakanlığı merkez (Gençlik Hizmetleri Genel Müdürlüğü) ve taşra teşkilatlarında (81 il ve bunlara bağlı ilçelerde bulunan Gençlik Merkezleri) çalışmakta olan gençlik liderlerinin iş doyumunu ve öz liderlik düzeyleri belirlenmiştir. Araştırmanın ikinci aşamasında ise gençlik liderlerinin öz liderlik davranışlarının iş doyumlarına etkisi gerekli istatistikî işlemler ile sorgulanmıştır.

Araştırma Modeli

Araştırma, betimsel biçimde nicel bir çalışmadır. Betimsel istatistik, bir değişkene ilişkin sayısal değerlerin toplanması, betimlenmesi ve sunulmasına olanak sağlayan istatistiksel işlemlerdir (Büyüköztürk, 2010).

Evren ve Örneklem

Bu çalışmanın evreni Gençlik ve Spor Bakanlığı merkez teşkilatı Gençlik Hizmetleri Genel Müdürlüğünde çalışmakta olan gençlik liderleri ile 81 ilde ve bunlara bağlı ilçelerdeki Bakanlık taşra teşkilatlarında bulunan Gençlik Merkezlerinde çalışmakta olan gençlik liderlerinden oluşmaktadır. Örneklem seçiminde, bir konuda tanımlanmış belirli niteliklere sahip bireylerin seçilerek araştırmaya dâhil edilmesine imkân veren amaçlı örnekleme yöntemlerinden homojen (benzeşik) örnekleme tercih edilmiştir. Evreni temsil etme bakımından örneklem büyüklüğünün yeterli olduğu varsayılmaktadır.

Gençlik ve Spor Bakanlığı merkez (Gençlik Hizmetleri Genel Müdürlüğü) ve taşra teşkilatlarında (81 il ve bunlara bağlı ilçelerde bulunan Gençlik Merkezleri) çalışmakta olan 741 gençlik liderinin öz liderlik davranışlarının iş doyum düzeylerine etkisini belirlemeye yönelik yapılan bu çalışmaya 303 gençlik lideri gönüllü olarak katılmıştır. Evreni temsil etme bakımından örneklem büyüklüğünün yeterli olduğu varsayılmaktadır.

Kullanılan Veri Toplama Araçları

Araştırmada iki bölümden oluşan bir anket kullanılmıştır. Anket formunun birinci bölümünde katılımcıların demografik bilgilerinin bulunduğu kişisel bilgi formu, ikinci bölümünde ise gençlik liderlerinin iş doyum düzeylerini tespit edebilmek için Minnesota Doyum Ölçeği, öz liderlik davranış düzeylerini tespit edebilmek için ise Öz Liderlik Ölçeği kullanılmıştır.

Kişisel Bilgi Formu: Araştırmaya katılan gençlik liderlerinin demografik özelliklerini belirleyebilmek amacıyla yedi sorudan oluşan bir kişisel bilgi formu kullanılmıştır. Bu bilgi formu ile gençlik liderlerinin; yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni durumu, meslekte çalıştığı toplam süre, aylık gelir düzeyi ve günlük ortalama çalışma süresi gibi demografik özellikleri ile ilgili bilgilere ulaşılmaya çalışılacaktır.

Minnesota Doyum Ölçeği: Minnesota Doyum Ölçeği (Short Form Minnesota Satisfaction Questionnaire, MSQ) Weiss, Davis, England ve Lofquist (1967) tarafından geliştirilmiş ve Baycan (1985) tarafından Türkçeye uyarlanarak geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmıştır (Cronbach alfa = 0,77). Ölçek, içsel ve dışsal doyum faktörlerini ortaya çıkarıcı özelliklere sahip, 20 maddeden oluşan beşli likert tipi (1'den 5'e kadar değişen puanlamaya sahip) bir araçtır. Değerlendirmede her ifade için çok memnunum, memnunum, kararsızım, memnun değilim, hiç memnun değilim şeklinde ki beş seçeneğinden birisinin seçilmesi istenir. "Çok

memnunum” seçeneği beş puan, “memnunum” dört, “kararsızım” üç, “memnun değilim” iki ve “hiç memnun değilim” seçeneğini işaretleyen bir kişinin aldığı puan ise birdir. Anketten genel doyum, içsel ve dışsal doyum puanları elde edilmektedir. Genel doyum puanı, maddelerden elde edilen puanların toplamının 20’ye bölünmesiyle bulunmaktadır. İçsel doyum; içsel faktörleri oluşturan başarı, tanınma veya takdir edilme, işin kendisi, iş sorumluluğu, yükselme ve terfiye bağlı görev değişikliği gibi işin içsel niteliğine ilişkin öğelerden oluşmaktadır. Bu boyutun maddeleri 1.2.3.4.7.8.9.10.11.15.16.20’dur. İçsel doyum puanı, içsel faktörleri oluşturan maddelerden elde edilen puanların toplamının 12’ye bölünmesi ile oluşur. Dışsal doyum; kurum politikası ve yönetimi, denetim şekli, yönetici, çalışma arkadaşları ve astlarla ilişkiler, çalışma koşulları, ücret gibi işin çevresine ilişkin öğelerden oluşmaktadır. Bu boyutun maddeleri 5.6.12.13.14.17.18.19’dur. Dışsal doyum puanı da dışsal faktörleri içeren maddelerden elde edilen puanların toplamının 8’e bölünmesi ile bulunur. Bu çalışmada ölçeğin Cronbach alfa değeri $\alpha=.81$ olarak bulunmuştur.

Öz Liderlik Ölçeği: Anderson ve Prussia (1997) tarafından geliştirilen (Self-Leadership Questionnaire-SLQ) daha sonra Houghton ve Neck (2002) tarafından doğrulayıcı çalışmaları yapılan Revize Edilmiş Öz Liderlik Ölçeği’nin (Revised Self-Leadership Questionnaire-RSLQ) Tabak ve diğ. (2013) tarafından Türkçeye uyarlanarak güvenilirlik ve geçerlik çalışması yapılmıştır. Ölçeğin alt boyutlara ilişkin güvenilirlik katsayıları; kendini ödüllendirme ($\alpha=.90$), kendi kendine konuşma ($\alpha=.89$), kendine hedef belirleyerek başarılı performans hayal etme ($\alpha=.88$), kendine hatırlatıcılar belirleme ($\alpha=.80$), kendini cezalandırma ($\alpha=.76$), kendini gözlemlenme ($\alpha=.74$), düşünce/fikirleri değerlendirme ($\alpha=.67$) ve doğal ödüller üzerinde düşüncüyü odaklama ($\alpha=.51$) olarak ortaya çıkarılmıştır. Genel olarak kabul edilen standart alfa değerinin .70 ve üzeri olması nedeniyle ölçeğin boyutlarındaki iç tutarlık katsayılarına ait güvenilirlik değerlerinin yüksek olduğu söylenebilecektir. Ancak doğal ödüller üzerinde düşüncüyü odaklama boyutunun güvenilirlik değerinin dikkat çekecek seviyede düşük olduğu görülmektedir. Bu durumun neden kaynaklandığı incelendiğinde boyutta yer alan madde sayısının azlığının güvenilirlik değeri üzerinde etkili olabileceği değerlendirilmiştir. Ölçek, 29 maddeden ve maddelere katılım sıklığını belirten 5’li likert tipinden oluşmaktadır. Davranış odaklı stratejiler, doğal ödül stratejileri ve yapıcı düşünce modeli stratejileri olmak üzere 3 boyuttan ve “hedef belirleyerek başarılı performans hayal etme” (1,8,16,17,23,24,28), “kendi kendine konuşma” (2,9,18), “kendi kendini ödüllendirme” (3,19,10), “düşünce ve fikirlerini değerlendirme” (4,11,20,25), “kendini cezalandırma” (5,12,21,26), “kendini gözlemlenme” (6,13,22,27), “doğal ödüller üzerinde düşüncüyü odaklama” (14,29) ve “kendine hatırlatıcılar belirleme” (7,15) olmak üzere 8 alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin kendini cezalandırma stratejisini oluşturan maddelerinin olumsuz etkilerinden kaynaklanan problemlerden dolayı, bu boyutu oluşturan dört madde

ters kodlanarak değerlendirilmelere dâhil edilmiştir. Araştırmacılar tarafından yapılan güvenilirlik ve geçerlik çalışması sonucunda ölçeğin kabul edilebilir değerlerde güvenilir ve geçerli bir ölçek olduğu belirtilmiştir (Tabak ve diğ., 2013). Bu çalışmada ölçeğin Cronbach alfa değeri $\alpha=.77$ olarak bulunmuştur.

Verilerin Analizi

Araştırmada elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 25.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırma kapsamında toplanan verilerde eksik veri (kayıp veri) mevcut olduğunda kayıp verilerin sistematik dağılım gösterip göstermediği “Kayıp Veri Analizi” incelenmiş ve kayıp veri olmadığı görülmüştür. Likert tipi ölçek kullanılan anketlerde, veriler doğru veri toplama yöntemiyle elde edilirse ve örneklem araştırılan konuyu temsil edebilecek yeterli büyüklükte ise, genelde normal dağılmaktadır. Verilerin normal dağılıma uygunluğu Kolmogrow Smirnov ve Shapiro Wilk normallik testleri ile sınıanabilir. Normal dağılıma uygunluk Q-Q Plot çizimi ile de incelenebilir (Chan, 2003). Her iki ölçeğe ait verilerin normal dağılım gösterip göstermediğini test etmek amacı ile öncelikle Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk normallik testleri uygulanmış ve verilerin normal dağılmadığı görülmüştür. Ancak normallik testlerine devam edilerek, çarpıklık ve basıklık katsayısı hesaplanmıştır. Elde edilen verilerin öz liderlik ölçeği için çarpıklık katsayısı $-.345$ ve basıklık katsayısı $.780$, iş doyum ölçeği için çarpıklık katsayısı $-.714$ ve basıklık katsayısı $.058$ olarak hesaplanmıştır. Bu kapsamda çarpıklık ve basıklık katsayılarının kendi standart hatalarına bölünmesi ile hesaplanan çarpıklık ve basıklık indekslerinin ± 2 sınırları içinde 0'a yakın olması normal dağılımın varlığına kanıt olarak değerlendirilmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2013). Bu nedenle ölçeklerin ve alt boyutlar normal dağılım gösterdiği için istatistik değerlendirmelerde parametrik testler kullanılmıştır. Varyans homojenliğine dikkat edilerek, iki grup ortalamasını karşılaştırabilmek için bağımsız örneklem T Testi yapılmış olup, önce ölçekler arasındaki ilişkiyi incelemek için korelasyon analizi kullanılmış, daha sona ise ilişkinin derecesini tespit etmek için basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır.

Bulgular

Tablo 1. Araştırmaya Katılan Bireylerin Demografik Özelliklerine İlişkin Bilgiler

	Özellikler	n	%
Yaş	30 yaş ve altı	30 yaş ve altı	36,6
	31 yaş ve üstü	31 yaş ve üstü	63,4
Cinsiyet	Kadın	154	50,8
	Erkek	149	49,2
Eğitim durumu	Ön lisans ve lisans	251	82,8
	Lisansüstü	52	17,2
Medeni durumu	Bekâr	81	26,7
	Evli	222	73,3
Meslekte çalışılan toplam süre	5 yıl ve altı	140	46,2
	6 yıl ve üstü	163	53,8
Aylık gelir düzeyi	3.000 TL ve altı	153	50,5
	3.001 TL ve üstü	150	49,5
Günlük ortalama çalışma süresi	8 saat ve altı	114	37,6
	9 saat ve üstü	189	62,4

Araştırmaya katılan gençlik liderlerinin %36,6'sı 30 yaş ve altında (n=111), %63,4'ü (n=192) 30 yaş ve üstündedir. Katılımcıların %50,8'i kadın (n=154), %49,2'si erkek (n=149), %82,8'i ön lisans ve lisans mezunu (n=251), %17,2'si lisansüstü mezunu (n=52), %26,7'si bekâr (n=81), %73,3'ü evlidir (n=222). Katılımcıları meslekte çalıştıkları toplam süre değerlendirildiğinde, %46,2'sinin (n=140) 5 yıl ve altı, %53,8'inin(n=163) 6 yıl ve üstü olarak tespit edilmiştir. Katılımcıların %50,5'inin (n=153) aylık gelir düzeyi 3.000 TL ve altı,

%49,5'inin ise (n=150) 3.000 TL ve üstü, günlük ortalama çalışma süreleri ise %37,6'nın (n=114) 8 saat ve altı, %62,4'ünün (n=189) 9 saat ve üstü olarak tespit edilmiştir.

Tablo 2. Öz Liderlik ve İş Doyum Ölçeklerinin Alt Boyutlarının Güvenilirlikleri

Ölçek ve Boyutlar	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha
İçsel doyum	12	0,898
Dışsal doyum	8	0,863
Toplam iş doyum	20	0,926
Kendini cezalandırma	4	0,764
Kendine hedef belirleyerek başarılı performans hayal etme	7	0,837
Kendi kendine konuşma	3	0,760
Kendini ödüllendirme	3	0,837
Doğal ödüllere düşünceyi odaklama	2	0,441
Kendini gözleme	4	0,746
Düşünce ve fikirleri değerlendirme	4	0,701
Hatırlatıcılar	2	0,728
Toplam öz liderlik	29	0,879

Öz liderlik ve iş doyum ölçeklerinin ve alt boyutlarının güvenilirlikleri incelendiğinde 0,50'nin altında bir alpha değeri olmadığı tespit edilmiştir. Ölçek genel güvenilirliği, iş doyum ölçeğinde $\alpha=0,926$, öz liderlik ölçeğinde ise $\alpha=0,879$ olarak oldukça güvenilir olarak tespit edilmiştir.

Tablo 3. Gençlik Liderlerinin İş Doyum Düzeylerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistik Sonuçları

Ölçek ve Boyutlar	n	Ort	SS	Min.	Maks.
İçsel doyum	303	3,57	,72	1,00	4,92
Dışsal doyum	303	2,80	,84	1,00	5,00
Toplam iş doyum	303	3,26	,71	1,00	4,95

Tablo 3’de gençlik liderlerinin iş doyum düzeylerine ilişkin alt boyut puanları ile iş doyum düzeyi toplam puanı incelenmiştir. Araştırma bulgularına göre katılımcıların ortalama puanları içsel doyum alt boyutunda ($Ort=3,57\pm 0,72$), dışsal doyum alt boyutunda ($Ort=2,80\pm 0,84$) iş doyum düzeyi toplam puan ortalaması ise ($Ort=3,26\pm 0,71$) olarak tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre gençlik liderlerinin toplam iş doyumları ve içsel doyumlarının yüksek seviyede, dışsal doyumlarının ise orta seviyede olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 4. Gençlik Liderlerinin Öz Liderlik Düzeylerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistik Sonuçları

Ölçek ve Boyutlar	n	Ort	SS	Min.	Maks.
Kendini cezalandırma	303	2,00	0,59	0,75	3,75
Kendine hedef belirleyerek başarılı performans hayal etme	303	3,98	0,59	1,57	5,00
Kendi kendine konuşma	303	3,62	0,78	1,00	5,00
Kendini ödüllendirme	303	3,33	0,92	1,00	5,00
Doğal ödüllere düşünceyi odaklama	303	4,05	0,66	2,00	5,00
Kendini gözlemlenme	303	4,03	0,58	1,75	5,00
Düşünce ve fikirleri değerlendirme	303	4,01	0,58	1,75	5,00
Hatırlatıcılar	303	3,90	0,83	1,00	5,00
Toplam öz liderlik	303	3,62	0,45	1,83	4,72

Tablo 4’de gençlik liderlerinin öz liderlik düzeylerine ilişkin alt boyut puanları ile öz liderlik düzeyi toplam puanı incelenmiştir. Araştırma bulgularına göre katılımcıların ortalama puanları “Kendini cezalandırma” alt boyutunda ($Ort=2,00\pm0,59$), “Kendine hedef belirleyerek başarılı performans hayal etme” alt boyutunda ($Ort=3,98\pm0,59$), “Kendi kendine konuşma” alt boyutunda ($Ort=3,62\pm0,78$), “Kendini ödüllendirme” alt boyutunda ($Ort=3,33\pm0,92$), “Doğal ödüllere düşüncüyü odaklama” alt boyutunda ($Ort=4,05\pm0,66$), “Kendini gözlemlenme” alt boyutunda ($Ort=4,03\pm0,58$), “Düşünce ve fikirleri değerlendirme” alt boyutunda ($Ort=4,01\pm0,58$), “Hatırlatıcılar” alt boyutunda ise ($Ort=3,90\pm0,83$) olarak belirlenmiştir. Araştırmaya katılan gençlik liderlerinin öz liderlik düzeyi toplam puan ortalaması ($Ort=3,62\pm0,45$) olarak bulunmuştur. Katılımcıların öz liderlik ölçeği alt boyutlarında en yüksek ortalama “Doğal ödüllere düşüncüyü odaklama” alt boyutunda ($Ort=4,05\pm0,66$), en düşük ortalama ise “Kendini cezalandırma” alt boyutunda ($Ort=2,00\pm0,59$) ulaştıkları görülmektedir. Elde edilen sonuçlara göre, gençlik liderlerinin “Doğal ödüllere düşüncüyü odaklama”, “Kendini gözlemlenme” ve “Düşünce ve fikirleri değerlendirme” alt boyutlarında çok yüksek seviyede, “Kendine hedef belirleyerek başarılı performans hayal etme”, “Kendi kendine konuşma”, “Kendini ödüllendirme” ve “Hatırlatıcılar” alt boyutları ile “Toplam öz liderlik” boyutlarında yüksek seviyede ve “Kendini cezalandırma” alt boyutunda ortalamanın altında seviyede oldukları tespit edilmiştir.

Tablo 5. Gençlik Liderlerinin İş Doyum ve Öz Liderlik Düzeyleri Arasındaki Korelasyon Analizi

		Öz liderlik düzeyi	İş doyum düzeyi
Öz liderlik düzeyi	Korelasyon	1	0,211
	p		*0,000
	n	303	303
İş doyum düzeyi			
İş doyum düzeyi	Korelasyon	0,211	1
	p	*0,000	
	n	303	303

***p<0,05**

Gençlik liderlerinin öz liderlik düzeyleri ile iş doyum düzeyleri arasındaki ilişki için Pearson ilişki katsayısı 0,211 ve $p=0,000 < 0,050$ olduğundan, gençlik liderlerinin öz liderlik düzeyleri ile iş doyum düzeyleri arasında pozitif yönde doğrusal bir ilişki tespit edilmiştir. Yani öz liderlik düzeyi arttıkça, iş doyum düzeylerinin arttığı söylenebilir.

Tablo 6. Gençlik Liderlerinin İş Doyum ve Öz Liderlik Düzeyleri Normallik Testi Sonuçları

	Kolmogorov-Smirnov		Shapiro-Wilk	
	SS	Ort.	SS	Ort.
İş doyum	303	,000	303	,000
Öz liderlik	303	,006	303	,003

* $p < 0,05$

Gençlik liderlerinin iş doyum ve öz liderlik düzeylerinin değişkenlerine ait p değeri 0,000 ($p < 0,050$) olduğundan normal dağılıma uygun olduğu görülmektedir. Örneklem büyüklüğünün 35'ten büyük olması durumunda Kolmogorov-Smirnov (K-S) testi (McKillup, 2012), küçük olması durumunda ise Shapiro-Wilk testi (Shapiro ve Wilk, 1965) kullanılabilir. 303 gözlemin olduğu çalışmamızda değişkenlerin normal dağılıma uyup uymadığını test etmek için K-S testi sonuçlarına bakılmış ve normal dağılıma uyduğu belirlenmiştir.

Tablo 7. Öz Liderlik İle İş Doyumuna İlişkin Regresyon Analizi

Bağımsız Değişken			β	t	p
Öz liderlik			,211	3,742	,000
R ²	F	p	Durbin- Watson		
,044	14,002	.000	,660		

Çizelgede yer alan bulgular incelendiğinde $F = 14,002$ ve $p = .000$ değerleri öz liderlik ile iş doyumuna regresyon modelinin bir bütün olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Modelde yer alan bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni açıklama oranının %4,4 olduğu tespit edilmiştir. Bulgular incelendiğinde Durbin- Watson değerinin ,660 olduğu tespit edilmiştir. İş Doyumu ile öz liderlik pozitif yönde ($\beta = ,211$) ve anlamlı ($p = .000$) bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Tartışma ve Sonuç

Araştırmaya katılan bireylerin demografik özelliklerine ilişkin Tablo 1'e bakıldığında araştırmaya katılan toplam 303 katılımcının yaş değişkeni bakımından 111'inin 30 yaş ve altında, 192'sinin 30 yaş ve üstünde olduğu, cinsiyet değişkeni bakımından 154'ünün kadın 149'unun erkek olduğu, eğitim durumu değişkeni bakımından 251'inin ön lisans ve lisans mezunu 52'sinin lisansüstü mezunu olduğu, medeni durum bakımından 81'inin bekâr, 222'sinin evli olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların meslekte çalıştıkları toplam süre değerlendirildiğinde, 140'ının 5 yıl ve altında, 163'ünün 6 yıl ve üstünde ki sürelerde meslekte çalıştığı, 153'ünün aylık gelir düzeyinin 3.000 TL ve altında, 150'sinin 3.000 TL ve üstünde olduğu, günlük ortalama çalışma sürelerine bakıldığında ise 114'ünün 8 saat ve altında, 189'unun 9 saat ve üstünde günlük ortalama çalışma sürelerinde çalıştığı tespit edilmiştir.

Katılımcıların iş doyum düzeylerine ilişkin Tablo 3'e bakıldığında, katılımcıların toplam iş doyumları ve içsel doyumlarının yüksek olduğu, dışsal doyumlarının ise orta seviyede olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların toplam iş doyumları ile içsel iş doyumlarının yüksek olmasının nedenlerini, işle ilgili çalışmalarında özgürce yeteneklerini kullanabilmeleri, tek başlarına farklı ve yaratıcı işler yapabilmeleri, hayal güçlerinin yüksek olması, zor işlerde kendilerini başarı için güdüleyebilmeleri, işlerinin süreklilik arz etmesi ve güvencesinin olması, toplum içerisinde meslekleri sayesinde yer bulabilmeleri, başkalarını yönlendirebilme yeteneklerine olan inançları gösterilebilir. Katılımcıların dışsal iş doyumlarının orta seviyede olmasının nedenleriyle ilgili, yöneticilerin davranış tarzları, ücret, terfi imkânı, mesai arkadaşları ile uyum ve ilişkiler gibi faktörlerden az da olsa etkilenmelerinden kaynaklanabileceği söylenilebilir.

Katılımcıların öz liderlik düzeylerine ilişkin Tablo 4'e bakıldığında, katılımcıların "doğal ödüllere düşünceyi odaklama", "kendini gözleme" ve "düşünce ve fikirleri değerlendirme" alt boyutlarında çok yüksek seviyede, "kendine hedef belirleyerek başarılı performans hayal etme", "kendi kendine konuşma", "kendini ödüllendirme" ve "hatırlatıcılar" alt boyutları ile "toplam öz liderlik" boyutlarında yüksek seviyede ve "kendini cezalandırma" alt boyutunda ise ortalamanın altında seviyede oldukları tespit edilmiştir. Katılımcıların öz liderlik stratejilerinden "doğal ödüllere düşünceyi odaklama", "kendini gözleme" ve "düşünce ve fikirleri değerlendirme" stratejilerini çok yüksek seviyede kullanmalarını, fikir ve düşüncelerinin doğruluğuna olan inançlarının yüksek olması, kendilerine güven duymaları, işlerini takip etme, dikkatli ve özenli çalışma becerilerine olan güvenleri, bunları yaparken başarı için kendilerine özel yöntemleri kullanabilme yeteneklerine olan inançları gösterilebilir. Öz liderlik stratejilerinden "kendine hedef belirleyerek başarılı performans hayal etme", "kendi kendine konuşma", "Kendini

ödüllendirme” ve “Hatırlatıcılar” stratejilerini yüksek seviyede kullanmalarını, kişisel başarı için özel hedefler belirleyebilmeleri, başarılı bir iş yapılabilmesi için hayal gücü ve zihinde canlandırma yapabilmeleri, zor işlerde ve zor durumlarda sesli veya sessiz bir biçimde kendi kendilerine konuşarak telkinde bulunabilmeleri, işlerinde başarı elde edilmesi durumunda kendilerini daha iyi işler yapabilmek için teşvik amacıyla ödüllendirebilme duygusuna sahip oldukları gösterilebilir. Öz liderlik stratejilerinden “kendini cezalandırma” stratejisinin ortalamanın altında kullanılmasının nedeni olarak, kendilerine olan güvenin fazla olmasından dolayı başarısızlığı kabullenememeleri gösterilebilir.

Katılımcıların iş doyum ve öz liderlik düzeyleri arasındaki korelasyon ve regresyon analizi sonuçlarıyla ilgili Tablo 5 ve 7’ye bakıldığında, gençlik liderlerinin öz liderlik düzeyleri ile iş doyum düzeyleri arasında pozitif yönde doğrusal bir ilişkinin söz konusu olduğu, öz liderlik düzeyi arttıkça, iş doyum düzeylerinin arttığı, iş doyumunu ile öz liderlik arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bireyler iş hayatlarında sosyal, psikolojik, ekonomik vb. gibi bir takım beklentiler ve gereksinimler içerisinde çalışırlar. Katılımcıların beklenti ve gereksinimlerini karşılaması işlerine karşı tutum, davranış ve duygularının da olumlu olmasına ve dolayısıyla da çalışanların iş doyumunu pozitif yönde yaşamalarına (Çoknaz, 1998) sebep olacağından öz liderlik stratejilerini oluşturan öz düzenleme, öz denetim, öz motivasyon ve öz yönetim tekniklerini (Fidan, 2018) etkili bir şekilde kullanabilecekleri düşünülebilir. İş doyumunu yaşayan katılımcıların öz liderlik davranışlarını kendileri ve içinde buldukları örgütlerinin başarısı için kullanmaları, işlerini isteyerek, severek ve keyif alarak yapmalarına, dolayısıyla iş doyumunu pozitif yönde yaşamalarına sebep olacaktır. Tüm bunlar katılımcıların öz liderlik düzeyleri ile iş doyum düzeyleri arasında pozitif yönde doğrusal bir ilişkinin söz konusu olmasının, öz liderlik düzeyi arttıkça, iş doyum düzeylerinin artmasının nedeni olarak gösterilebilir. Ancak, Tablo 7’de tespit edilen iş doyumunu ile öz liderlik arasındaki pozitif yönde ($\beta = ,211$) ve anlamlı ($p = .000$) bir ilişki olmasının ve bağımsız değişkenin (öz liderlik) bağımlı değişkeni (iş doyumunu) açıklama oranının %4,4 olarak pozitif yönde düşük seviyede tespit edilmesinin sebebi olarak, bireysel ve kültürel farklılıklardan etkilenebilecek, öz düzenleme, öz denetim, öz motivasyon ve öz yönetim tekniklerini kapsayan, bireye özgü (Fidan, 2018) farklı düzeylerdeki öz liderlik davranışlarının iş doyumuna etki eden psiko-sosyal faktörler ile örgütsel ve çevresel faktörleri etkileme düzeyinde de farklılıklara neden olmasından kaynaklanabileceği düşünülmektedir. Uğurluoğlu (2010) çalışmasında, sağlık çalışanlarının öz liderlik stratejilerinin iş tatmini üzerindeki etkileri ve iş özerkliği ile yaş, cinsiyet, eğitim, hizmet süresi gibi demografik değişkenlerin öz liderlik stratejileri üzerindeki etkilerini incelemiş, öz liderlik stratejilerinden davranış odaklı stratejilerinin ve doğal ödül stratejilerinin çalışanların iş tatminini pozitif yönde etkisi olduğunu, yapıcı düşünce modeli stratejilerinin ise iş tatmini ile negatif yönde etkisi olduğunu tespit etmiştir.

Politis (2006) tarafından yapılan araştırmada ise öz liderlik stratejilerinden davranış odaklı stratejiler ile iş tatmini arasında yüksek düzeyde bir ilişkiye rastlandığını belirtmektedir. Kutanis (2018) tarafından yapılan çalışmada elde edilen bulgulara göre; iş doyumunu ile öz liderlik tarzları ve stratejilerinin kullanımının yüksek seviyede olduğu, iş doyumunu ile öz liderliğin alt boyutları arasında aynı yönde orta derecede ve anlamlı bir ilişki bulunduğu, öz liderlik stratejilerinin kullanımının, özellikle davranış odaklı stratejilerinin kullanımının iş doyumunu üzerinde yüksek etkisinin görüldüğü belirtilmektedir. Arlı (2011) tarafından öğretmenlere yönelik olarak yapmış olduğu çalışmada, İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin öz liderlik davranışlarının iş doyumları üzerinde pozitif ve anlamlı etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Tüm bu veriler ışığında araştırmada bulunan sonuçlar literatür tarafından da desteklenmektedir. Özsoy (2012) tarafından yapılan araştırmada, öz liderlik davranışlarının çalışanların iş doyumları üzerindeki etkilerine bakılmış, elde edilen bulguların anlamlılık göstermediği ve çok az boyutun iş doyumunu etkilediği tespit edilmiş, öz liderlik davranışlarının iş doyumunu üzerinde anlamlı etkisinin olmadığı yönünde sonuç belirtilmiştir.

Sonuç olarak, katılımcıların toplam iş doyum düzeyleri ile içsel iş doyum düzeylerinin yüksek olduğu, dışsal doyumlarının ise orta düzeylerde olduğu; öz liderlik stratejilerini kullanma düzeylerine bakıldığında kendini cezalandırma alt boyutunun ortalamanın altında kaldığı ve en az kullanılan boyut olduğu, doğal ödüllere düşünceyi odaklama, kendini gözlemlenme ile düşünce ve fikirleri değerlendirme alt boyutlarının çok yüksek düzeylerde olduğu ve en çok kullanılan alt boyutlar olduğu tespit edilmiştir. Yapılan bu çalışma sonucunda katılımcıların öz liderlik düzeylerinin yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca katılımcıların iş doyum düzeyleri ile öz liderlik düzeyleri arasında pozitif yönde doğrusal bir ilişkinin olduğu, öz liderlik düzeyinin artmasıyla birlikte iş doyum düzeyinin de arttığı tespit edilmiştir. Bu anlamda, katılımcıların iş doyum düzeylerinin yüksek tutularak istenilen bireysel ve örgütsel başarının elde edilmesi, arzu edilen hedeflere ulaşılabilmesi için öz liderlik stratejilerinin kullanılması yönünde eğitimlerin verilmesi önem arz etmektedir.



EXTENDED ABSTRACT

Impact of Youth Leaders' Self-Leadership Behaviours on Job Satisfaction*

Murat Görmüş**

Elif Aydın***

Abstract

This study was carried out to determine how the self-leadership behaviours of youth leaders working in central and provincial branches of Turkey's Ministry of Youth and Sports affect job satisfaction. Being descriptive in nature, the research employs a study group consisting of 303 volunteer participants from 741 youth leaders working in central and provincial branches of the Ministry of Youth and Sports. The Personal Information Form, the Minnesota Satisfaction Scale and the Self-Leadership Scale were used to collect data. The data obtained in the study were analysed using SPSS 25.0 (Statistical Package for Social Sciences). The findings reveal that the overall job satisfaction and internal satisfaction of youth leaders is high and that their external satisfaction is moderate. The following three sub-dimensions of focusing thoughts on natural rewards, observing oneself and evaluating thoughts and ideas are very high in self-leadership. Imagine a successful performance by setting a goal for yourself, speaking on yourself, rewarding yourself, reminders and total self-leadership are also high in self-leadership.

* This study has been produced from the master thesis of the author (Murat Görmüş) "The effect of youth leaders 'self-leadership behaviors on job satisfaction" (2019),

** Branch Manager, Ministry of Youth and Sports, murat.gormus@gsb.gov.tr, ORCID: 0000-0002-3335-6252

*** Assoc. Prof., Karamanoglu Mehmetbey University, Physical Education and Sports High School, Karaman, elifaydin@kmu.edu.tr, ORCID: 0000-0003-3445-9082

We did, however, find it be below the average in the self punishment sub-dimension. Moreover, the findings revealed a positive and significant, albeit low relationship between job satisfaction and self-leadership. Additionally, there is a positive and significant, albeit low relationship between job satisfaction and selfleadership. As a result, a positive linear correlation was found between youth leaders' self-leadership and job satisfaction levels. In other words, as the level of self-leadership increases, so does job satisfaction.

Introduction

Self-leadership is an extension of the concept of self-management (Manz & Sims, 1980) based on self-control theory by using the leadership substitution idea of Kerr and Jermier (1978) (In: Doğan & Şahin, 2008). Self-leadership covers self-regulation, self-control, self-motivation and self-management techniques (Fidan, 2018). It is defined as the process of influencing and guiding oneself and as having the necessary self-control to succeed as an individual or organisation through specific cognitive and behavioural strategies (Manz, 1986), and has emerged as a new form of leadership. Individuals with high self-leadership are constitute significant strategic resources for organisations (Kızrak, Bıçakçı & Basım, 2017). To maintain a successful sharing of leadership between leaders and employees, organisations should institute some basic components, like giving employees self-leadership responsibilities, allowing employees to request to share in leadership roles and having sufficient self-leadership skills (Tabak, Sıgır & Türköz, 2013). In general, self-leadership strategies that include three strategic dimensions (i.e., behaviouroriented strategies, natural reward strategies and constructive thinking models [Manz, 1992; Houghton & Neck, 2002]) may be learned and improved upon (Doğan & Şahin, 2008). They are a set of strategies that focus on behaviour and thoughts (Konan & Atik, 2015). Stemming from self-leadership strategies, behaviour-oriented strategies comprise the following sub-strategic dimensions: self-observation, self-determination, self-reward, self-punishment and reminders (Uğurluoğlu, 2010) whereas constructive thinking model strategies include the following three sub-strategies: imagining successful performance, talking to oneself and evaluating thoughts and ideas (Kızrak et al., 2017). Just as one of the most important parts of individuals' lives is their job (Gill, 1999; In: Üstün, Bahadır, Temel & Birol, 2016), jobs constitute one of the most significant social environments in individuals' lives. Work is a determinant in human life, both as an individual and social activity (Şahin, 2013; In: Aydın, Birol & Temel, 2017). Job satisfaction and dissatisfaction are intangible and complex concepts defined as an attitude, behaviour and feelings toward one's work. Whereas exhibiting a positive attitude, behaviours and feelings toward one's job is described as job satisfaction, exhibiting a negative attitude, behaviours and feelings is described as job dissatisfaction (Çoknaz, 1998). While participating in joint activities in young peer groups helps adolescents' social developments (Birol, Temel & Aydın, 2018), youth leadership is treated as a separate competence area that encompasses teamwork, responsibility and developing ideas (Yetim, 1996). Youth leadership is now seen as a

profession in developed countries (Bayturan, 1995). The Instructions of Youth Leadership on Education, Working Procedures and Principles defines youth leaders employed in the Ministry of Youth and Sports as follows:

A youth leader is a person who has received a youth leader certificate given to those candidates who have successfully completed youth leadership training courses organised by the Ministry and who are to aid in coordinating management and youth in the youth centre, act as guides and help prepare and execute active programmes (www.gsb.gov.tr).

Youth leaders' effective use of self-leadership strategies is thought to have a positive impact on their performance and job satisfaction levels.

Method

The study consists of two processes. The first examines job satisfaction and self-leadership levels of youth leaders working in the Ministry of Youth and Sports central (General Directorate of Youth Services) and provincial organisations (youth centres located throughout Turkey's 81 provinces). The second process statistically analyses the effects of self-leadership behaviours on youth leaders' job satisfactions.

Research Model

The study is descriptive in nature. Descriptive statistics are used in the quantitative process of collecting, describing and presenting numerical values for a variable (Büyüköztürk, 2010).

Materials and sampling

The research materials are comprised of information of youth leaders working in the Youth Services General Directorate of Ministry of Youth and Sports General Directorate and other youth leaders in the youth centres of 81 provincial organisations in Turkey's cities and towns. A total of 303 youth leaders voluntarily participated in this study. Homogeneous sampling was employed as it allows researchers the opportunity to reach individuals with certain qualifications defined in a subject. It is assumed that this number is sufficient in representing the universe.

Used Data Collection Tools

A questionnaire form comprised of two parts was employed in this study. The first part of the questionnaire form solicits participants' demographic information, such as age, gender, education, marital status, total working period in the profession, monthly income level and daily mean working time. In the second part, the Minnesota Satisfaction Questionnaire was employed to determine youth leaders' job satisfaction levels and the Self Leadership Questionnaire for self-leadership behaviour levels was analysed.

Minnesota Satisfaction Scale: The Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) was developed by Weiss, Davis, England and Lofquist (1967). Its validity and reliability was adapted in Turkish by Baycan (1985). The questionnaire has internal and external satisfaction features and includes a total of 20 five-point Likert-type questions.

Self-leadership Questionnaire: Anderson and Prussia (1997) developed the Self-Leadership Questionnaire (SLQ), after which Houghton and Neck (2002) reviewed and revised it, which resulted in the Revised Self-Leadership Questionnaire (RSLQ). The RSLQ was then adapted into Turkish by Tabak et al. (2013), who also verified its reliability and validity. The questionnaire contains 29 five-point Likert-type questions indicating participation frequency. Behaviour-originated strategies include three dimensions, namely, natural reward strategies and constructive thinking model strategies. They also contain eight sub-dimensions, namely, (i) imagining successful performance by setting goals, (ii) self talking, (iii) self rewarding, (iv) evaluation of thoughts and ideas, (v) self punishment, (vi) self observation, (vii) focusing of thinking on natural rewards and (viii) setting self reminders. Four questions related to self punishment dimension were reverse scored.

Data Analysis

The obtained data in this research were analysed using SPSS 25.0 (Statistical Package for Social Sciences) for Windows. Within the scope of the research, "Lost Data Analysis" was examined and it was seen that there was no missing data and identifying reminders. Both a Kolmogorov-Smirnov test and a Shapiro-Wilk test were used to test whether the data obtained from both questionnaires exhibited normal distribution. The results of these tests revealed that the data did not exhibit normal distribution. However, the skewness and kurtosis coefficients were calculated using continuing normality tests. The skewness and kurtosis values for self leadership were $-.345$ and $.780$, respectively. The skewness and kurtosis values for job satisfaction were $-.714$ and $.058$, respectively. The skewness and kurtosis values are expected to range between $+2.0$ and -2.0 . The data collected for this study show that these skewness and kurtosis values ensure normal distribution. (Tabachnick and Fidell, 2013). Accordingly, parametric tests were used for statistical evaluations because they showed normal distribution patterns of the questionnaire and its sub-dimensions. We conducted a free sampling t-test to compare the two group means while taking variance into consideration. At first, the correlation analysis was used to determine the relationship between the questionnaires. Finally, we conducted a simple linear regression analysis to determine the relationship level.

Results

When the reliability of the self-leadership and job satisfaction questionnaires and their sub-dimensions were analysed, we found very reliable values for job both satisfaction ($\alpha=0.926$) and self-leadership ($\alpha=0.879$).

The sub-dimension scores regarding youth leaders' job satisfaction levels and their job satisfaction level total score were determined. Whereas the total job satisfaction of youth leaders and internal satisfaction are high, their external satisfaction levels are moderate.

Both the sub-dimension scores for youth leaders' self-leadership levels and self-leadership level total score were determined. The sub-questionnaire results for focusing of thinking on natural rewards, self-observation and evaluation of thoughts and ideas were quite high. Moreover, imagining successful performance by setting goals for yourself, self-talking, self-rewarding reminders and total self-leadership for the sub questionnaire results dimension are high. However, they were below average in the self-punishment sub-dimension.

When the relationship between youth leaders' self-leadership and job satisfaction levels were analysed, we found a positive linear relation to exist between them. This means that job satisfaction increases with self-leadership. The p-value for youth leaders' job satisfaction and self-leadership levels was found to be 0.000 ($p < 0,050$), indicating normal distribution. If sampling size is bigger than 35, a Kolmogorov-Smirnov (K-S) test (McKillup, 2012) is used. In case of a size smaller than 35, a Shapiro-Wilk test (Shapiro & Wilk, 1965) is preferred. Since our study included 303 participants, we employed a K-S test to ascertain whether the variables fit the normal distribution.

The two values of $f=14.002$ and $p=.000$ in the regression analysis for self-leadership and job satisfaction show meaningful results for the regression model as a whole. The dependent variable explanation rate of the independent variable in the model was found to be 4.4%. The Durbin-Watson value was .660 in the obtained data. Accordingly, job satisfaction and self-leadership have a positive ($\beta=.211$) and meaningful ($p=.000$) relation.

Discussion and Conclusion

In conclusion, both total and internal job satisfaction are high. However, external satisfaction is moderate levels. Upon checking the usage levels of self leadership strategies, we found self-punishment to be under the mean value and to be a less frequently used parameter. The sub-dimensions of focusing on natural rewards, self-observation and evaluating thoughts and ideas are quite high and were seen to be the most used parameters.

Furthermore, we found a linear relationship between job satisfaction and self-leadership levels. Specifically, increased self-leadership levels lead to increased job satisfaction. Consequently, it is necessary to maintain high job satisfaction levels and implement education and training programs to achieve the desired self-leadership goals.

Kaynakça/References

- Akpınar, S. (2010). *Spor federasyonlarında çalışanların, sosyal beceri, iş doyumu ve problem çözme yeterlilikleri üzerine bir araştırma*. (Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, Ankara.

- Anderson, J. S., Prussia, G. E. (1997). The self-leadership questionnaire: Preliminary assessment of construct validity. *The Journal of Leadership Studies*, 4, 119-143.
- Arlı, Ö. (2011). *Bazı öncül ve ardillarıyla öz liderlik: İlköğretim öğretmenleri üzerine bir araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Kara Harp Okulu, Savunma Bilimleri Enstitüsü, Savunma Yönetimi Ana Bilim Dalı, Ankara.
- Arlı, Ö. (2011). *Bazı öncül ve ardillarıyla öz liderlik: İlköğretim öğretmenleri üzerine bir araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Kara Harp Okulu, Savunma Bilimleri Enstitüsü, Savunma Yönetimi Ana Bilim Dalı, Ankara.
- Avcı, U., Topaloğlu, C. (2009). Hiyerarşik kademelere göre liderlik davranışlarını algılama farklılıkları: Otel çalışanları üzerinde bir araştırma. *Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi İİBF Dergisi*, Yıl:11, Sayı:16.
- Aydın, E., Birol, S.Ş. (2019). Gençlik projeleri destek programı kapsamında gerçekleştirilen rekreatif amaçlı projelerin incelenmesi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt:12, Sayı:66, 1399-1406.
- Aydın, E., Birol, S.Ş., Temel, V. (2017). Sportif rekreasyon aktivitelerine katılan üniversite personelinin iş doyum ve kaygı düzeylerinin belirlenmesi. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 19 (32), 78-83.
- Bakan, İ., Taşlıyan, M., Taş, F., Aka, N. (2014). Örgüt depresyonu ve iş tatmini arasındaki ilişki; bir üniversitedeki akademisyenler üzerinde alan araştırması. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:1, Sayı:1, 295-315.
- Baycan, A. (1985). "Analysis of several aspects of job satisfaction between different occupational groups". (Yüksek Lisans Tezi). Boğaziçi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bayturan, A.F. (1995). *Gencin psiko-sosyal gelişimi üzerinde farklı serbest zaman kuruluşlarının etkileri ve gençlik liderliğinin niteliği*. (Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sosyal Hizmetler Anabilim Dalı, Ankara
- Birol, S.Ş., Aydın, E. (2019). Kuruluşundan bugüne gençlik hizmetleri genel müdürlüğünün sunmuş olduğu rekreatif hizmetlerin incelenmesi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt:12, Sayı:66, 1474-1485
- Birol, S.Ş., Karaküçük, S. (2014). Sportif rekreasyon uygulama politikaları üzerine bir araştırma. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 16 (27), 80-86.
- Birol, S. Ş., Temel, V., Aydın, E. (2018). Karaman ili bünyesindeki çocuk evlerinde koruma altına alınan çocukların rekreatif faaliyetlere katılım düzeylerinin ve psiko-sosyal durumlarının belirlenmesi. *Journal of Human Sciences*, 15(1), 459-477. doi:10.14687/jhs.v15i1.5230
- Büyüköztürk, Ş. (2010). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Chan, Y. H. (2003). Biostatistics 101: Data presentation. *Singapore Medical Journal*, 44(6), 280-285.
- Çakmur, H. (2011). İş doyum kavramı ve değerlendirmesi geliştirilmiş iş betimlemesi ölçeği. *Taf Preventive Medicine Bulletin*, Cilt: 10, Sayı: 6, 759-764.
- Çelik, M., Polat, H.Y. (2017). Kamu ve özel okul yöneticilerinin kendi kendine liderlik stratejileri açısından karşılaştırılması. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 7, Sayı 1, 93-112
- Çoknaz, H., (1998). *Takım ve bireysel spor antrenörlerinin iş doyum düzeylerinin karşılaştırılması*. (Yüksek Lisans Tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Yönetimi Bilimleri Anabilim Dalı, Bolu.
- Doğan, S., Şahin, F. (2008). Kendi kendine liderlik ölçeğinin türkçe uyarlaması, geçerlilik ve güvenilirlik çalışması. *Hacettepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt: 26 Sayı: 1, 139-164.
- Elmas, L., Birol, S.Ş. (2018). Sportif rekreasyon etkinliklerine katılan erken dönem ergenlerin hayal etme düzeylerinin başarı algısı üzerine etkisi. *The Journal of International Anatolia Sport Science*, Cilt: 3, Sayı: 1.
- Erkal, M.E. (1987). Toplumda bir sosyal grup olarak gençlik. *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası*, Cilt: 43, Sayı:1-4, 357-375.
- Fidan, M. (2018). Yenilenen öz liderlik ölçeğini üniversite öğrencileri örneklemine Türkçeye uyarlama çalışması. *Uluslararası Liderlik Eğitimi Dergisi*, 2, 2, 1-16.
- Gençlik ve Spor Bakanlığı, Gençlik Liderliği Eğitim, Çalışma Usul ve Esaslarına Dair Yönerge, Erişim adresi: http://www.gsb.gov.tr/public/edit/files/mevzuat/04032015_liderlikyonergesi.pdf (23.10.2018).
- Houghton, J.D., Neck C.P. (2002). The revised self-leadership questionnaire: Testing a hierarchical factor structure for self-leadership. *Journal of Managerial Psychology*, 17(8), 672-692.
- Karaküçük, S., Yetim, A. (1996). Rekreasyon etkinliklerinde liderlik ve fonksiyonları. *Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi I*, 1, 62-76.

- Kızrak, M., Bıçakçı, P. S., Basım, H.N. (2017). Öz liderlik becerilerinde psikolojik sermayenin rolü: Kamu çalışanları üzerine görgül bir araştırma. *Business and Economics Research Journal*, Cilt: 8, Sayı: 4, 797-813, ISSN:1309-2448.
- Kolamaz, C. (2007). *Destekleyici ve geliştirci liderlik yaklaşımlarının örgütsel bağlılığa etkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yöneticiliği ve Denetçiliği Bilim Dalı, Ankara.
- Konan, N., Atik, S. (2015). Kendi kendine öz liderlik ölçeğinin eğitim örgütleri için Türkçeye uyarlanması, geçerlik ve güvenirlik çalışması. *E-Uluslararası Eğitim Araştırma Dergisi*, Cilt:6, Sayı:3, 101-115.
- Kutanis, P. (2018). *Kendi kendine liderlik tarzının iş tatmini ve iş özerkliği üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Ankara.
- Manz, C.C. (1986). Self-leadership: Toward an expended theory of self influence processes in organizations. *Academy of Management Review*, 11 (3), 585-600.
- Manz, C.C. (1992). Mastering self-leadership: Empowering yourself for personel excellence. *Prantice Hall*, New Jersey.
- Marques-Quinreiro, P., Curral, L.A., Passos, A.M. (2011). Adapting the revised self leadership questionnaire to the portuguese context. *Springer Science+Business Media B.V.*
- Neck, C.P., Manz, C.C. (1992). Thought self-leadership: The impact of self-talk and mental imagery on performance. *The Journal of Organizational Psychology*, 13, 681-99.
- Önen, S.M., Kanayran, H.G. (2015). Liderlik ve motivasyon: Kuramsal bir değerlendirme. *Bilim ve Toplum*, Cilt:5, Sayı:10, 43-63.
- Özsoy, İ. (2012). *Örgüt iklimi, öz liderlik ve iş tatmininin ar-ge performansına etkisi*: Savunma sanayiinde bir araştırma. (Doktora Tezi). Kara Harp Okulu, Savunma Bilimleri Enstitüsü, Savunma Yönetimi Ana Bilim Dalı, Ankara.
- Politis, J.D. (2006). Self-leadership behavioural-focused strategies and team performance the mediating influence of job satisfaction. *Leadership & Organization Development Journal*, Cilt: 27, Sayı: 3, 203-216
- Seyrek, İ.H., Kavak, D. (2016). Bilgi teknolojisi çalışanlarının iş tatmini ile ilişkili faktörler. *Optimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(1), 13-17.
- Shapiro, S. S., Wilk, M. B. (1965). An analysis of variance test for normality (Complete samples). *Biometrika*, 52(3/4), 591-611.
- Tabachnick, B. G., Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics (Sixth edition)*. United States: Pearson Education.
- Tabak, A., Sığrı, Ü., Türköz, T. (2013). Öz liderlik ölçeğinin Türkçeye uyarlanması çalışması, *Bilgi*, Sayı:67, 213-246.
- Tabak, A., Türköz, T., Basım, H.N. (2011). Çalışanların öz liderlik algılamalarının izlenim yönetimi taktikleri kullanımına etkisi: Savunma sanayiinde bir araştırma, *ODTÜ Gelişme Dergisi*, 38, 21-25.
- Türköz, T. (2010). *Çalışanların öz liderlik algısının izlenim yönetimi taktiklerini kullandımlarına olan etkileri: Savunma sanayiinde uygulamalı bir araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi) Kara Harp Okulu, Savunma Bilimleri Enstitüsü, Savunma Yönetimi Ana Bilim Dalı, Ankara.
- Uğurluoğlu, Ö. (2010). Kendi kendine liderlik stratejileri üzerine bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İ.İ.B. Dergisi*, Cilt: 24, Sayı: 1, 175-191.
- Üçüncü, K. (2016). *İş tatmini ve motivasyon*. Karadeniz Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Orman Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı. Erişim adresi: <https://docplayer.biz.tr/18176069-İs-tatmini-ve-motivasyon.html>. (09.12.2019).
- Üstün, E., Bahadır, Z., Temel, V., Birol, S.Ş. (2016). Analyzing job satisfaction levels of physical education teachers who work in different cities in terms of demographic features. *Prime Journal of Business Administration and Management*, Cilt: 6(5), 2089-2095.
- Yetim, A. (1996). Spor yönetiminde liderlik. *Beden Eğitimi Spor Bilimleri Dergisi* 1, 3, 85-94.
- Yürek, U. (2018). *Yöneticilerin öz yeterlik algıları ile liderlik stilleri arasındaki ilişki (Tatvan İlçesi Örneği)*. (Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi Teftiş Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı, Denizli
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W., Lofquist, L. H. (1967). *Manual for the minnesota satisfaction questionnaire*. Minneapolis, MN: University of Minnesota.