2026, 10 (2), 843-859

Uluslararası Ekonomi, İşletme ve Politika Dergisi

International Journal of Economics, Business and Politics

https://dergipark.org.tr/tr/pub/ueip

Stratejik Liderliğin İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde Yönetici Desteğinin Aracı Rolü

The Mediating Role of Managerial Support in the Impact of Strategic Leadership on Job Satisfaction

Fatih Ferhat Çetinkaya [a*]

[a] Doç. Dr., Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Kırşehir/Türkiye, ffcetinkaya40@gmail.com, ORCID: 0000-0003-2263-0479

MAKALE BİLGİSİ

Makale Türü
Araştırma Makalesi

Anahtar Kelimeler
Stratejik Liderlik
Yönetici Desteği
Aracılık Etkisi
İş Tatmini
PLS-SEM

Geliş Tarihi : 11 Nisan 2026
Kabul Tarihi: 14 Haziran 2026

ÖZ

Bu araştırmanın amacı, stratejik liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisini incelemek ve bu etkide yönetici desteğinin aracı rolünü ortaya koymaktır. Araştırma, Kırşehir ilinde faaliyet gösteren KOBİ çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiş olup, toplam 454 katılımcıdan anket yöntemiyle veri toplanmıştır. Mart 2026 tarihinde elde edilen veriler, kısmi en küçük kareler yapısal eşitlik modeli (PLS-SEM) yöntemiyle analiz edilmiş ve analizler Smart-PLS programı aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. Aracılık etkisinin test edilmesinde Bootstrap yöntemi kullanılmış olup stratejik liderliğin yönetici desteği üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğunu, yönetici desteğinin ise iş tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif etkisinin bulunduğunu göstermektedir. Buna karşın stratejik liderliğin iş tatmini üzerindeki doğrudan etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı belirlenmiştir. Aracılık analizi bulgularına göre, stratejik liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisinde yönetici desteğinin tam aracılık rolü üstlendiği tespit edilmiştir. Araştırma sonuçları, çalışanların iş tatmininin artırılmasında yönetici desteğinin kritik bir rol oynadığını ve stratejik liderlik uygulamalarının etkisinin büyük ölçüde bu destek mekanizması üzerinden gerçekleştiğini ortaya koymaktadır.

ARTICLE INFO

Article Type
Research Article

Keywords
Strategic Leadership
Supervisor Support, Job
Mediation Effect
Satisfaction
PLS-SEM

Received: Apr, 11, 2026
Accepted: Jun, 14, 2026

ABSTRACT

The purpose of this study is to examine the effect of strategic leadership on job satisfaction and to reveal the mediating role of managerial support in this effect. The study was conducted among employees of SMEs operating in Kırşehir Province, and data was collected via a survey from a total of 454 participants. The data, obtained in March 2026, was analyzed using the Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) method, and the analyses were performed using the Smart-PLS software. The Bootstrap method was used to test the mediating effect, revealing that strategic leadership has a significant and positive effect on managerial support, and that managerial support, in turn, has a significant and positive effect on job satisfaction. However, it was determined that the direct effect of strategic leadership on job satisfaction is not statistically significant. According to the findings of the mediation analysis, it was determined that managerial support fully mediates the effect of strategic leadership on job satisfaction. The research results reveal that managerial support plays a critical role in enhancing employees' job satisfaction and that the impact of strategic leadership practices is largely mediated through this support mechanism.

Extended Abstract

Aim: Leadership has long been treated as a central concept in the leadership, management, and organizational literature and is regarded as one of the primary determinants of organizational effectiveness. Particularly within the modern management paradigm, leadership is no longer confined to functions such as direction and control; rather, it has evolved into a strategic element that shapes employee behavior, enhances organizational performance, and provides a sustainable competitive advantage (Barutçugil, 2014; Dhammika, 2014). In this context, leadership approaches have diversified over time, and the notion of strategic leadership-requiring a more holistic and forward-looking perspective to enable organizations to adapt to changing environmental conditions-has come

* *Sorumlu Yazar / Corresponding Author*

Atıf/Cite as: Çetinkaya, F. F. (2026). Stratejik Liderliğin İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde Yönetici Desteğinin Aracı Rolü. *Uluslararası Ekonomi, İşletme ve Politika Dergisi, 10*(2), 843-859. https://doi.org/10.29216/ueip.1928084

Bu makale, Creative Commons Atıf (CC BY) lisansının hüküm ve koşulları altında dağıtılan açık erişimli bir makaledir. / This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license.

to the forefront. Strategic leadership differs from other leadership approaches in its capacity to create a vision, anticipate environmental changes, and guide employees toward long-term organizational goals (Ireland et al., 1999; Yalçın & Ay, 2011).

Job satisfaction, which occupies a significant place among employee attitudes in the organizational behavior literature, refers to the positive emotional and cognitive evaluations that individuals develop toward their jobs and is directly associated with organizational performance (Spector, 1997; Altan & Özpehlivan, 2019). It is well established that employees with higher levels of job satisfaction exhibit increased motivation and performance, thereby contributing more effectively to the achievement of organizational goals (Iverson & Deery, 1997; Kim et al., 2005). In this regard, among the factors influencing job satisfaction, organizational support-particularly supervisor support-emerges as a key determinant. Supervisor support reflects employees' perceptions that they are valued and supported by their managers and is considered a critical variable shaping employees' attitudes and behaviors toward the organization (Shanock & Eisenberger, 2006; Eisenberger et al., 1997).

Although there are studies in the literature examining the relationships among strategic leadership, supervisor support, and job satisfaction, it is evident that research addressing these variables within an integrated model-particularly through mediating mechanism-remains limited. Existing studies predominantly focus on the direct relationships between perceived organizational support and job satisfaction (Aban et al., 2019; Dönmez & Topaloğlu, 2020), while the indirect role of strategic leadership in this process has not been sufficiently addressed. This gap points to a significant deficiency in the literature.

Method: In terms of compliance with ethical guidelines, ethical approval was obtained from the Ethics Committee of the Faculty of Social and Humanities Sciences at Kırşehir Ahi Evran University, dated March 18, 2026, under number 2026/04/23. The population of the study consists of SMEs operating in Kırşehir Province. According to the latest market research report (2023) for Kırşehir Province, there are 28.234 employees (Turkish Employment Agency, 2026). The study covers all businesses rather than a single private-sector firm, with the aim of ensuring generalizability. According to the sample size calculation for the population, Coşkun et al. (2019) state that reaching a sample size of 384 is sufficient even in a population of 100.000. A total of 454 individuals participated in the study. In this study, a form containing participants' sociodemographic information, the Strategic Leadership Scale, the Job Satisfaction Scale, and the Managerial Support Scale were used. A partial least squares structural equation model was employed in the study. In this study, where the mediation test was applied, the use of the Bootstrap test was deemed appropriate by the researchers (Preacher and Hayes, 2004; Preacher and Hayes, 2008). Additionally, Hair et al. (2014) state that it facilitates the application and interpretation of the tests for users.

Findings: The validity and reliability values (CR, AVE, Cronbach's Alpha, rho_A, VIF) obtained from the measurement instruments were found to be within acceptable thresholds according to the literature (Hair et al., 2017). Only five items from the Strategic Leadership Scale were excluded from the analysis. These values indicate adequate convergent validity. In addition, Fornell-Larcker and Heterotrait-Monotrait (HTMT) criteria were used to assess discriminant validity. The Fornell-Larcker criterion values were consistent with the literature, and HTMT values below 0.90 indicated that discriminant validity was established. The goodness-of-fit indices of the model were also found to be satisfactory (Byrne, 2016). Although there are established threshold values in the literature for SRMR, chi-square, and NFI, no definitive cut-off values have yet been determined for d_ULS and d_G.

The results revealed that the direct effect of strategic leadership on job satisfaction was not statistically significant. However, strategic leadership was found to have a significant effect on supervisor support, and supervisor support had a significant effect on job satisfaction. Examination

of the indirect effect coefficients indicated that supervisor support plays a mediating role in the relationship between strategic leadership and job satisfaction. To determine whether the mediation effect was partial or full, a Variance Accounted For (VAF) analysis was conducted (Hair et al., 2017). The VAF value ranges between 20% and 80% indicate partial mediation, while values between 80% and 100% indicate full mediation. In this study, the VAF value was calculated as 92%, indicating that supervisor support has a full mediating role in the relationship between strategic leadership and job satisfaction.

Conclusion: This study examined the mediating role of supervisor support in the relationship between strategic leadership and job satisfaction, and several important conclusions were drawn based on the findings. The results indicate that strategic leadership does not have a direct significant effect on job satisfaction. However, strategic leadership significantly and positively influences supervisor support, which in turn has a positive and significant effect on job satisfaction. Furthermore, the mediation analysis demonstrated that supervisor support fully mediates the relationship between strategic leadership and job satisfaction. This finding suggests that the effect of strategic leadership on employees' job satisfaction is not direct but occurs through managerial support mechanisms.

These findings are largely consistent with the existing literature. In particular, the positive effect of supervisor support on job satisfaction has been supported by prior studies (Perrewé & Carlson, 2002; Eisenberger et al., 1997; Goh et al., 2015). Similarly, findings indicating that perceived supervisor support is a key determinant of organizational attitudes and enhances job satisfaction (Babin & Boles, 1996) are in line with the results of this study.

For future research, it is recommended that similar models be tested across different sectors and more diverse sample groups. Additionally, longitudinal studies could be conducted to examine changes in the relationships among variables over time. Incorporating additional variables such as perceived organizational support and leader–member exchange into the model may also contribute to a more comprehensive understanding of strategic leadership processes.

1. Giriş

Liderlik, yönetim ve organizasyon literatüründe uzun yıllardır merkezi bir kavram olarak ele alınmakta ve örgütsel etkinliğin temel belirleyicilerinden biri olarak kabul edilmektedir. Özellikle modern yönetim anlayışı içerisinde liderlik, yalnızca yönlendirme ve denetim işlevleriyle sınırlı kalmayıp çalışan davranışlarını şekillendiren, örgütsel performansı artıran ve sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayan stratejik bir unsur hâline gelmiştir (Barutçugil, 2014; Dhammika, 2014). Bu açıdan liderlik yaklaşımları zaman içerisinde çeşitlenmiş ve örgütlerin değişen çevresel koşullarına uyum sağlayabilmesi için daha bütüncül ve ileriye dönük bakış açısı gerektiren stratejik liderlik anlayışı ön plana çıkmıştır. Stratejik liderlik, örgütlerin uzun vadeli hedeflerine ulaşmalarını sağlayan vizyon oluşturma, çevresel değişimleri öngörme ve çalışanları bu doğrultuda yönlendirme kapasitesiyle diğer liderlik yaklaşımlarından ayrılmaktadır (Ireland vd., 1999; Yalçın ve Ay, 2011).

Örgütsel davranış literatüründe çalışan tutumları arasında önemli bir yere sahip olan iş tatmini ise, bireyin işine yönelik geliştirdiği olumlu duygusal ve bilişsel değerlendirmeleri ifade etmekte ve örgütsel performansla doğrudan ilişkilendirilmektedir (Spector, 1997; Altan ve Özpehlivan, 2019). İş tatmini yüksek olan çalışanların motivasyonlarının ve performanslarının arttığı, dolayısıyla örgütsel hedeflere ulaşma sürecine daha etkin katkı sağladıkları bilinmektedir (Iverson ve Deery, 1997; Kim vd., 2005). Bu noktada çalışanların iş tatminini etkileyen faktörler arasında örgütsel destek unsurları ve özellikle yönetici desteği önemli bir belirleyici olarak öne çıkmaktadır. Yönetici desteği, çalışanların

yöneticileri tarafından değer gördüklerine ve desteklendiklerine ilişkin algılarını ifade etmekte olup, çalışanların örgüte yönelik tutumlarını ve davranışlarını şekillendiren kritik bir değişken olarak değerlendirilmektedir (Shanock ve Eisenberger, 2006; Eisenberger vd., 1997).

Literatürde stratejik liderlik, yönetici desteği ve iş tatmini değişkenleri arasındaki ilişkileri ele alan çalışmalar bulunmakla birlikte, bu değişkenlerin bütüncül bir model çerçevesinde özellikle aracılık mekanizması üzerinden incelendiği çalışmaların sınırlı olduğu görülmektedir. Mevcut çalışmalar çoğunlukla algılanan örgütsel destek ile iş tatmini arasındaki doğrudan ilişkileri incelemekte (Aban vd., 2019; Dönmez ve Topaloğlu, 2020), ancak stratejik liderliğin bu süreçteki rolünü dolaylı etkiler açısından yeterince ele almamaktadır. Bu durum, literatürde önemli bir boşluğa işaret etmektedir.

Bu araştırma, söz konusu boşluğu doldurmayı amaçlayarak stratejik liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisini ve bu etkide yönetici desteğinin aracı rolünü incelemektedir. Bu doğrultuda çalışma, stratejik liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkinin doğrudan mı yoksa yönetici desteği aracılığıyla mı gerçekleştiğini ortaya koymayı hedeflemektedir. Araştırmanın diğer kısımlarında kavramsal çerçeveden bahsedilecek olup, kavramlar arası ilişkilerden bahsedildikten sonra yöntem ve bulgular açıklanmıştır. En sonunda ise tartışma ve sonuç kısmı gelmektedir.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Liderlik ve Stratejik Liderlik

Liderlik, düşünce tarihinin erken dönemlerinden itibaren kuramsal tartışmaların merkezinde yer almış; Platon'dan başlayarak günümüze kadar pek çok düşünür ve araştırmacının ilgisini çeken temel kavramlardan biri olmuştur (Barutçugil, 2014: 26). Özellikle 20. yüzyılın başlarından itibaren yönetim bilimi içerisinde liderlik, örgütlerin etkinliği ve sürdürülebilirliği açısından kritik bir unsur olarak ele alınmaya başlanmış ve bu dönemden sonra yönetim literatüründe en yoğun biçimde incelenen kavramlardan biri hâline gelmiştir (Dhammika, 2014: 2).

Liderlik kavramı, tarihsel süreç içerisinde farklı bakış açıları ve yaklaşımlar doğrultusunda çeşitli biçimlerde tanımlanmış; karizmatik liderlik, hizmetkâr liderlik, vizyoner liderlik ve mentorluk gibi farklı liderlik türleri altında sınıflandırılmıştır. 20. yüzyılın ilk yıllarında liderliğin büyük ölçüde doğuştan gelen niteliklere dayandığı varsayımı hâkimken, 1930'lu yıllarda Lova Üniversitesi'nde yürütülen çalışmalar, liderliğin eğitim ve deneyim yoluyla geliştirilebileceğini ortaya koymuştur. Bu yaklaşım doğrultusunda geliştirilen Özellikler Teorisi, liderin sahip olduğu bireysel niteliklerin liderlik sürecinin etkililiğini belirleyen temel unsurlar arasında yer aldığını savunmaktadır (Elkins, 1980: 358).

Yönetim perspektifinden ele alındığında lider; örgütsel işleyişin dengelenmesinde, çalışanların uyum süreçlerinin desteklenmesinde, performanslarının artırılmasında ve bireysel gelişimlerinin teşvik edilmesinde merkezi bir rol üstlenen aktör olarak değerlendirilmektedir (Saruhan, 2012: 3). Bununla birlikte liderlik, bireylerin farklı koşullar altında nasıl davranacaklarını, karşılaştıkları durumları nasıl yorumlayacaklarını ve kendilerini nasıl yöneteceklerini şekillendiren önemli bir etkileşim sürecidir (Daft, 2005).

Strateji kavramı, kavramsal olarak anlaşılması görece kolay olmakla birlikte, kapsamlı ve uzlaşıya dayalı bir tanımının yapılması güç olan kavramlar arasında yer almaktadır (Gündüz, 1997). Tarihsel olarak askeri alanlarda, oyun ve spor müsabakalarında kullanılan strateji kavramı, işletmecilik ve yönetim literatüründe özellikle 1970'li yıllardan itibaren sistematik biçimde ele alınmaya başlanmıştır (Akgemci ve Güleş, 2009: 5). Kavramın etimolojik kökeni Eski Yunan dönemine uzanmakta olup, "*stratos*" (ordu) ve "*ago*" (yönlendirmek) sözcüklerinin birleşiminden türemiştir ve yönlendirme, sevk etme, yönetme ve idare etme anlamlarını içermektedir (Burnes, 2004; Odabaş, 2004: 83–84; Besler, 2004: 15).

Stratejik yönetim anlayışının literatürde yaygın kabul görmesiyle birlikte stratejik liderlik kavramı da akademik çalışmaların ilgi odağı hâline geldiği ifade edilmektedir. Bununla birlikte stratejik liderliğin bağımsız bir liderlik türü olup olmadığı konusunda literatürde görüş birliği bulunmamaktadır (Altınkurt, 2007). Liderlik yaklaşımlarının örgütün farklı kademelerindeki bireylere hitap etmesine karşın, stratejik liderlik esas olarak üst düzey yöneticilere ve karar alıcılara yönelik bir liderlik anlayışı olarak ele alınmaktadır (Vera ve Crossan, 2004). Davies, Davies ve Ellison (2006) stratejik liderliğin dönüşümcü ya da öğretim liderliği gibi bağımsız liderlik türü olmadığını ifade ederken; Baron ve Henderson (1995: 180) stratejik liderliği ayrı bir liderlik türü olarak tanımlamıştır. Stratejik liderlik, örgüt adına uzun vadeli bir vizyon oluşturan, bu vizyonun çalışanlar tarafından içselleştirilmesini sağlayan ve değişen çevresel koşullara uyum sağlayabilecek stratejiler geliştirme yetkinliğine sahip liderlik yaklaşımı olarak tanımlanmaktadır (Yalçın ve Ay, 2011).

Stratejik liderliğin ayırt edici nitelikleri arasında, stratejik değişimi mümkün kılacak biçimde geleceği öngörebilme, uzun vadeli bir vizyon oluşturma, örgütsel esnekliği sağlama ve çalışanları güçlendirme becerileri yer almaktadır (Ireland vd., 1999: 15). Stratejik liderlerin, geleceğe yönelik öngörüler doğrultusunda uygun bir stratejik yönetim anlayışı geliştirmeleri beklenmektedir. Liderlerin, yöneticileri ve çalışanları yetkilendirerek onları örgüt vizyonu etrafında yenilikçi ve yaratıcı hedeflere yönlendirmesi; küresel rekabetin giderek karmaşıklaştığı günümüz koşullarında gerekli durumlarda hızlı ve etkili stratejik dönüşümleri hayata geçirebilmesi gerekmektedir (Altıntaş, 2003).

Stratejik liderlik sürecinde etkili stratejiler geliştirebilmenin temel koşulu, stratejik düşünme yetkinliğine sahip olmaktır. Stratejik düşünme; belirsiz ve karmaşık durumların bütüncül, derinlikli ve sistematik biçimde analiz edilmesini ifade etmektedir. Bu çerçevede stratejik liderlik, liderlerin yalnızca mevcut durumu yönetmelerini değil, aynı zamanda geleceğe yönelik sürekli güncellenen ve geliştirilen çok boyutlu bir düşünce yapısına sahip olmalarını zorunlu kılmaktadır. Liderlerin, belirlenen vizyon doğrultusunda örgütsel amaçlara ulaşabilmek için stratejik düşünmenin sunduğu analitik ve öngörüsel olanaklardan etkin biçimde yararlanmaları gerekmektedir (Leblebici, 2008: 68).

2.2. Yönetici Desteği

Yönetici desteği, çalışanların doğrudan bağlı oldukları yöneticilerin kendilerine ve yerine getirdikleri görevlere ne ölçüde önem atfettiklerine ilişkin geliştirdikleri genel algıyı ifade etmektedir. Yöneticilerinden destek gördüklerini düşünen çalışanların, hem öznel iyi oluş düzeylerinin yükseldiği hem de örgüt içerisinde gönüllülük esasına dayalı ve fayda sağlayıcı davranışlar sergiledikleri çeşitli araştırmalarla ortaya konulmuştur (Morgül ve Fındıklı, 2022). Bununla birlikte çalışanlar, yöneticilerinin tutum ve davranışlarını çoğu zaman örgütün kendisine atfetmekte; yöneticiler tarafından yapılan olumlu ya da olumsuz uygulamaları, örgütün çalışanlara yönelik yaklaşımının bir yansıması olarak değerlendirmektedirler. Bu açıdan yöneticilerden algılanan destek, çalışanlar tarafından örgütün sunduğu destekle özdeşleştirilmektedir (Hüsna ve Filizöz, 2021).

Etkili bir yönetici, çalışanların bireysel özelliklerini, beklentilerini ve ihtiyaçlarını dikkate alan bir yaklaşım benimsemeli; aynı zamanda çalışanlarda, yönetim kademesinin kendilerine değer verdiği ve örgüte sağladıkları katkının farkında olduğu yönünde güçlü bir algı oluşturabilmelidir (Burns, 2016; Rafferty ve Griffin, 2004). Bu algının oluşması, çalışanlar ile örgüt arasında duygusal ve psikolojik bir bağın gelişmesine zemin hazırlamaktadır. Amerika Birleşik Devletleri'nde bir danışmanlık firması çalışanları üzerinde gerçekleştirilen bir araştırmada, algılanan yönetici desteği ile örgütsel bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir (Erickson ve Roloff, 2008).

Yönetici desteği kavramsal olarak örgütsel destekten farklı bir yapı olarak ele alınsa da, çalışanlar çoğu zaman bu iki kavramı birbirinden ayırt etmemekte ve yöneticilerden gelen desteği örgütün kendisinden kaynaklanan bir tutum olarak algılamaktadırlar. Bu durum, yöneticinin örgütün temsilcisi olarak görülmesinden kaynaklanmakta; yöneticiler aracılığıyla sunulan destekleyici davranışlar, örgütsel destek algısının oluşumunda belirleyici bir rol üstlenmektedir

(Güney vd., 2007; Casper vd., 2011; Eisenberger vd., 1986'dan aktaran Emhan vd., 2013). Shanock ve Eisenberger (2006), çalışanların yöneticilerinden destek algılamalarının, aynı zamanda örgütsel destek algısını da güçlendirdiğini ileri sürmüş; yönetici desteğinin algılanan örgütsel destek üzerinde güçlü ve belirleyici bir etkiye sahip olduğunu vurgulamışlardır.

2.3. İş Tatmini

İş tatmini, bireyin yürüttüğü işe ilişkin geliştirdiği olumlu duygu, düşünce ve değerlendirmelerin bütünü olarak ele alınmaktadır. Çalışanın iş tatmininin yüksek olması, yaptığı işi isteyerek yerine getirdiğini ve işine yönelik pozitif bir duygusal yönelim geliştirdiğini göstermektedir (Altan ve Özpehlivan, 2019). İş tatmini, çalışanın yalnızca işin kendisine değil; çalışma koşullarına, kariyer olanaklarına, örgütsel destek unsurlarına ve iş arkadaşlarıyla kurduğu ilişkilere ilişkin kapsamlı bir değerlendirme süreci sonucunda oluşan olumlu tutumunu ifade etmektedir. İş tatmini, bireyin algıları, deneyimleri ve örgüt içindeki etkileşimleri çerçevesinde işine ve çalıştığı kuruma yönelik duyduğu genel memnuniyet düzeyi olarak tanımlanabilir (Yorulmaz ve Karabacak, 2020). İş tatmini, bireylerin kendi işlerine ilişkin algı ve değerlendirmelerindeki farklılıkları ile işe yönelik duygusal tepkilerini ifade etmektedir. Bu kapsamda iş memnuniyeti, bireylerin işlerini sevme ya da sevmeme durumlarını içeren bir tutumlar bütünü olarak ele alınmaktadır. Literatürde çoğunlukla tutumsal bir değişken olarak konumlandırılan iş memnuniyeti, bireylerin kendi işlerine yönelik olumlu duygularının düzeyini yansıtmaktadır (Spector, 1997).

Örgütsel başarı açısından stratejik bir değişken olarak kabul edilen iş tatmini, çalışanların performans düzeyleriyle yakından ilişkilidir. Çalışanların işlerinden duydukları memnuniyet arttıkça, işlerine yönelik motivasyonlarının ve performanslarının da yükseldiği görülmektedir. Bu doğrultuda, iş tatmini yüksek olan çalışanların örgütsel hedeflere ulaşma sürecine daha etkin katkı sağladıkları ifade edilebilir. İş tatmini olgusu, çalışanların içinde bulundukları çalışma ortamından ve yerine getirdikleri görevlerden duydukları hoşnutluk durumunu ifade etmekte olup, iş aracılığıyla elde edilen kazanımlar ve ödüllere ilişkin bireysel değer yargılarının bir yansıması niteliğindedir (Iverson ve Deery, 1997: 73). Literatürde çoğunlukla bireyin genel duygu durumu ve algısal bütünlüğü çerçevesinde ele alınan bu kavram, çalışanın işine ilişkin değerlendirme biçimiyle şekillenmektedir (Kim vd., 2005: 174). Çalışanların işlerine yönelik değerlendirmeleri; geçmiş deneyimler, bireysel hedefler, başarı ya da başarısızlık yaşantıları ile iş sürecinde karşılaşılan olumlu ya da olumsuz durumlar tarafından etkilenmektedir. Bununla birlikte, bireylerin sahip oldukları yetenek ve becerileri kullanabildikleri, rutin ve tekdüze görevlerden ziyade çeşitlilik içeren, belirli ölçüde zorluk barındıran ve görece özerklik sunan çalışma ortamlarında daha yüksek düzeyde doyum yaşadıkları görülmektedir. Bu çerçevede iş tatmini, çalışanların söz konusu değerlendirmeler doğrultusunda işlerine karşı geliştirdikleri genel tutum ve davranış biçimi olarak değerlendirilebilmektedir.

2.4. Değişkenler Arasındaki İlişki

Algılanan örgütsel destek ile çalışan tutumları arasındaki ilişkiyi inceleyen istatistiki çalışmalar, bu değişkenin hem iş tatmini hem de örgütsel bağlılık üzerinde belirleyici bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Aban ve arkadaşları (2019), çalışanların örgütlerinden algıladıkları desteğin artmasının iş tatmini ve bağlılık düzeylerini anlamlı biçimde yükselttiğini göstermiştir. Dönmez ve Topaloğlu (2020) tarafından otel çalışanları üzerinde gerçekleştirilen araştırmada, algılanan örgütsel destek ile iş tatmini arasında pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Akkoç ve arkadaşları (2012) da çalışmalarında, algılanan örgütsel desteğin iş tatmininin önemli bir belirtisi olduğunu ortaya koyarak bu bulguları destekler sonuçlar elde etmişlerdir.

İş tatmini düzeyinin artması, yalnızca çalışanların örgüte yönelik tutumlarını değil, aynı zamanda yaratıcılık gibi bireysel performans çıktılarının da güçlenmesini beraberinde getirmektedir. Bu doğrultuda Varışlı ve Bayar (2023), akademisyenler üzerinde yürüttükleri çalışmada, iş tatmini yükseldikçe örgüt içerisindeki yaratıcı davranışların da arttığını ortaya koymuşlardır. Spanjol ve

arkadaşları (2015) tarafından gerçekleştirilen bir diğer araştırma da, iş tatmininin yaratıcılık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu doğrulamaktadır.

Literatüre baktığımızda yöneticilerden algılanan destek ve yardımın, örgütsel bağlılığın oluşumunda kritik bir rol üstlendiğini ortaya koyan çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Çalışanların gerek yöneticilerinden gerekse iş arkadaşlarından algıladıkları desteğin artması, örgüte duyulan bağlılığın güçlenmesine katkı sağlamaktadır (Ferreira, 2014). Eisenberger ve arkadaşları (1990), çalışanların destek algısının, örgüt üyeliğini bireysel kimliğin önemli bir bileşeni olarak benimsemeyi teşvik ettiğini ileri sürmektedir. Bu çerçevede, daha yüksek düzeyde destek algılayan çalışanların alternatif iş fırsatlarını değerlendirme ya da örgütten ayrılma eğilimlerinin daha düşük olduğu ifade edilmektedir (Allen vd., 2003).

Özellikle yönetici desteği, örgüt içinde daha enerjik ve motive edici bir çalışma ortamının oluşmasına katkı sağlayabilmektedir (Peng, 2015). Bunun yanı sıra yöneticiler tarafından sunulan destekleyici tutum ve davranışlar, çalışanların örgütsel amaçlar doğrultusunda hareket etmelerini teşvik edici bir işlev üstlenmektedir. Nitekim Guchait ve arkadaşları (2014), yönetsel uygulamaların çalışan davranışlarını şekillendiren en etkili faktörler arasında yer aldığını tespit etmişlerdir. Román ve arkadaşları (2013) tarafından yürütülen bir diğer çalışmada ise, çalışanların karar alma süreçlerine katılımı ve yöneticilerinden algıladıkları destek düzeyinin, örgüt tarafından arzu edilen davranışların sergilenmesi üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu istatistiksel olarak ortaya konulmuştur.

Yönetici desteğinin yetersiz olduğu durumlarda çalışanların performans hedeflerine nasıl ulaşacakları ve iş sorumluluklarına ilişkin beklentiler konusunda yeterli geri bildirim alma olasılığının azaldığı görülmektedir. Düşük düzeyde yönetici desteği, çalışanların yöneticilerinden gelen geri bildirimleri dikkate almama ya da iş sorumluluklarına ilişkin bilgileri göz ardı etme gibi olumsuz tepkiler geliştirmelerine yol açabilmektedir (Zhou vd., 2016). Bu nedenle, yönetici ile çalışan arasındaki ilişkinin niteliği, çalışanların örgütte kalma ya da işten ayrılma yönündeki kararlarını doğrudan etkileyen temel unsurlar arasında değerlendirilmelidir (Kalidass ve Bahron, 2015). Literatürde yüksek kaliteli lider-üye etkileşimi, adalet, dürüstlük, beceri, politik yetkinlik ve dönüşümsel liderlik tarzının, çalışanların güven eğilimlerini ve yöneticilerine duydukları güveni artırdığını ortaya koymuştur (Frazier vd., 2015). Ayrıca liderler yönetim görevlerinde daha yetkin olarak algılandığında, çalışanlar yöneticilerin desteğini daha yüksek düzeyde algılama eğilimindedir (Altıntaş vd. 2024). Bu sonuç ise algılanan yönetici desteğinin kısmen çalışanların yöneticilerinin kendilerine yardımcı olabileceğine dair algılarına dayalı olarak geliştiğini ve bu sayede yetkinliklerin değerlendirilmesine katkıda bulunduğunu öne süren örgütsel destek teorisiyle uyumludur (Eisenberger vd., 1986).

Perrewe ve Carlson (2002), sosyal desteğin temel unsurlarından biri olarak değerlendirilen yönetici desteğinin, çalışanların iş memnuniyeti düzeyleriyle anlamlı ve güçlü bir ilişki içerisinde olduğunu belirtmektedir. Benzer şekilde Eisenberger ve arkadaşları (1997), çalışanlar tarafından algılanan yönetici desteğinin, iş memnuniyetini olumlu yönde etkileyen önemli bir örgütsel faktör olduğunu vurgulamaktadır. Goh ve arkadaşları (2015) sağlık sektöründe yapmış oldukları çalışmalarında yönetici desteği ile iş memnuniyeti arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Çalışanlar arasında iş memnuniyetinin desteklenmesi ve sürdürülebilir biçimde artırılmasında, aynı zamanda çalışma ortamının örgütsel açıdan yapılandırılmasında belirleyici bir işleve sahip olduklarını ifade etmişlerdir.

Yönetici desteğinin, çeşitli iş sonuçlarıyla ilişkili değişkenler arasında aracı bir mekanizma olarak işlev gördüğü literatürde yaygın biçimde kabul edilmektedir. Bu açıdan iş memnuniyeti ile bireysel yetkinliklerin ortaya çıkarılması arasındaki ilişkide yönetici desteğinin aracı rolünün belirleyici nitelik taşıdığına dikkat çekilmektedir (Peng, 2015). İş arkadaşları desteğine benzer biçimde algılanan destekleyici bir yönetim ekibi, çalışanların iş memnuniyeti düzeyleri üzerinde doğrudan ve anlamlı bir etki yaratma potansiyeline sahiptir. Çalışanların, yöneticiler tarafından sunulan sosyo-duygusal destekleri ve yönetsel tutumlara ilişkin algılarını olumlu biçimde değerlendirmeleri, iş

memnuniyetinin doğrudan artmasına ve çalışma ortamının daha pozitif algılanmasına katkı sağlamaktadır. Yöneticilerin genel olarak destekleyici bir yaklaşım sergilemeleri, çalışanlar arasında iş memnuniyetinin yükselmesini teşvik eden önemli bir unsur olarak değerlendirilmektedir (Babin ve Boles, 1996). İş memnuniyeti zihinsel olmaktan çok duygusal bir kavram olması en önemli özelliğidir. İşin doğası gereği kişisel bir boyut taşıması nedeniyle, yöneticilerin temel sorumluluklarından biri, çalışanların en üst düzeyde iş tatminine ulaşmalarını destekleyici koşulları oluşturmaktır (İşcan ve Timuroğlu, 2007). Elde edilen literatür bilgiler ışığında aşağıdaki model ve hipotezler oluşturulmuştur:

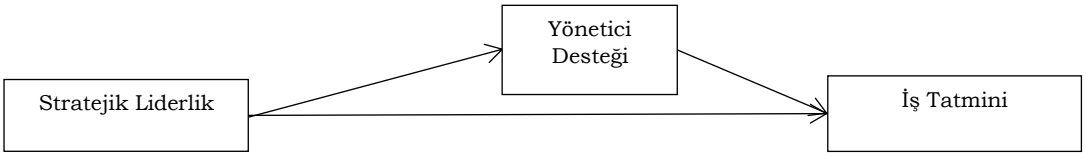
H1: Stratejik liderliğin yönetici desteği üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H2: Stratejik liderliğin iş tatmini üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H3: Yönetici desteğinin iş tatmini üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H4: Stratejik liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisinde yönetici desteğinin aracı rolü vardır.

Şekil 1. Araştırmanın Modeli



3. Yöntem

3.1. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Kırşehir ilinde faaliyette bulunan KOBİ'ler oluşturmaktadır. Kırşehir ilinde son piyasa araştırmaları (2023) raporuna göre 28 234 çalışan yer almaktadır (Türkiye İş Kurumu, 2026). Araştırma tek bir özel sektör işletmesi yerine bütün işletmeleri kapsamakta olup bunun amacı genellenebilirliğin sağlanabilmesidir. Evrenden seçilecek örneklem hesabına göre Coşkun ve arkadaşları (2019) 100.000 kişilik bir evrende bile 384 sayısına ulaşmanın yeterli olduğunu ifade etmektedir. Araştırmaya toplamda 454 kişi katılmış olup Tablo 1'de yer almaktadır.

Tablo 1: Demografik Bilgiler

		n	%
Cinsiyet	Erkek	230	50.7
	Kadın	224	49.3
Yaş	18-24 Yaş Arası	244	53.7
	25-29 Yaş Arası	28	6.2
	30-34 Yaş Arası	14	3.1
	35-39 Yaş Arası	30	6.6
	40 Yaş ve Üzeri	138	30.4
Medeni Durum	Bekâr	302	66.5
	Evli	152	33.5
Öğrenim Durumu	Lise ve Dengi	32	7,0
	Ön Lisans	120	26.4
	Lisans	208	45.8
	Lisansüstü	94	20.8
Kıdem	1-5 Yıl	262	57.7
	6-10 Yıl	30	6.6
	11-15 Yıl	42	9.3
	16-20 Yıl	40	8.8
	21 Yıl üzeri	80	17.6

Tablo 1'e göre cinsiyet değişkeni açısından incelendiğinde, katılımcıların %50.7'sinin erkek (n=230) ve %49.3'ünün kadın (n=224) olduğu görülmektedir. Bu durum, örneklemin cinsiyet bakımından oldukça dengeli bir dağılım sergilediğini ve analizlerde cinsiyete bağlı yanlılık riskinin düşük olduğunu göstermektedir. Yaş dağılımı incelendiğinde, katılımcıların büyük çoğunluğunun %53.7 (n=244) ile 18–24 yaş aralığında yer aldığı dikkat çekmektedir. Bunu %30.4 (n=138) ile 40 yaş ve üzeri grup izlemektedir. Diğer yaş gruplarının oranlarının görece düşük olması, örneklemin genç bireyler ağırlıklı olmakla birlikte belirli ölçüde ileri yaş grubunu da içerdiğini göstermektedir. Bu durum, özellikle kuşaklar arası karşılaştırmalarda dikkatli yorum yapılmasını gerektirebilir. Medeni durum değişkenine göre katılımcıların %66.5'inin (n=302) bekâr, %33.5'inin (n=152) ise evli olduğu belirlenmiştir. Bekâr bireylerin yüksek oranı, yaş dağılımıyla paralel bir yapı sergilemekte ve örneklemin genç ağırlıklı karakterini desteklemektedir. Öğrenim durumu açısından bakıldığında, katılımcıların önemli bir kısmının %45.8 (n=208) ile lisans mezunu olduğu görülmektedir. Bunu %26.4 (n=120) ile ön lisans ve %20.8 (n=94) ile lisansüstü mezunlar takip etmektedir. Lise ve dengi mezunların oranı ise %7.0 (n=32) ile sınırlıdır.

Bu bulgular, örneklemin genel olarak yüksek eğitim düzeyine sahip bireylerden oluştuğunu göstermektedir. Kıdem değişkeni incelendiğinde, katılımcıların %57.7'sinin (n=262) 1-5 yıl arası deneyime sahip olduğu görülmektedir. Bu durum, örneklemin büyük ölçüde mesleki deneyimi görece düşük bireylerden oluştuğunu göstermektedir. Bununla birlikte %17.6'lık (n=80) bir kesimin 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip olması, örneklem içerisinde deneyimli bireylerin de bulunduğunu ortaya koymaktadır. Diğer kıdem gruplarının oranlarının daha düşük olması, kıdem dağılımında dengesiz bir yapı olduğunu göstermektedir. Genel olarak değerlendirildiğinde, araştırma örnekleminin genç, bekâr, yüksek eğitim düzeyine sahip ve mesleki kıdemi görece düşük bireyler üzerinde yoğunlaştığı söylenebilir. Bu durum, elde edilen bulguların özellikle genç ve erken kariyer aşamasındaki bireyler açısından daha güçlü bir temsil gücüne sahip olabileceğini, ancak ileri yaş ve yüksek kıdeme sahip gruplar için genellenebilirliğin sınırlı olabileceğini düşündürmektedir.

3.2. Veri Toplama Araçları

Bu araştırmada katılımcıların sosyo-demografik bilgilerini içeren form, Stratejik Liderlik Ölçeği, İş Tatmini Ölçeği ve Yönetici Desteği Ölçeği kullanılmıştır. Etik kurallara uygunluk açısından Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulundan 18.03.2026 tarihli 2026/04/23 sayılı etik izin alınmıştır. Stratejik Liderlik Ölçeği Pisapia (2009) tarafından geliştirilmiş olup güncellenmiş, Aydın (2012) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Ölçek 26 ifadeden ve 5 alt boyuttan oluşmaktadır. İş tatmini ölçmek için ise Judge ve arkadaşları (1998) tarafından geliştirilen ve Başol ve Çömlekçi (2020) tarafından Türkçeye çevrilen ölçek kullanılmıştır. Judge ve arkadaşları (1998) tarafından geliştirilen ölçeğin güvenilirliği ve geçerliliği, Cronbach's Alpha'ya göre 0.88 değeri ile yüksek düzeyde güvenirliğe sahiptir. Ölçekte, örneğin, "Mevcut işimden oldukça memnunum" gibi ifadeler içeren toplam beş soru bulunmaktadır. Ölçek tek boyutludur ve 5 puanlık Likert formunda geliştirilmiştir. Yönetici Desteği Ölçeği Giray ve Şahin (2012) tarafından geliştirilmiş olup 11 maddeden ve tek bir alt boyuttan oluşmaktadır. 5 puanlık Likert tipi ölçek, "*1-Kesinlikle Katılmıyorum* / 5-*Kesinlikle Katılıyorum*" şeklinde derecelendirilmiştir. Ölçek, "*Yöneticim, farkında olmadan bir hata yaptığımda beni organizasyondaki diğer kişilere karşı savunur.*" ve "*Yöneticim, sağlık ve mutluluk gibi genel durumumla ilgilenir.*" gibi ifadeler içermektedir.

4. Bulgular

Araştırmada kısmi en küçük kareler yapısal eşitlik modeli kullanılmıştır. Aracılık testinin uygulandığı araştırmada Bootstrap testinin kullanılması araştırmacılara göre (Preacher ve Hayes, 2004; Preacher ve Hayes; 2008) uygun bulunmuştur. Ayrıca Hair ve arkadaşları (2014) testlerin uygulanma ve yorumlanma aşamalarında kullanıcılara kolaylık sağladığını ifade etmektedir. İlk olarak araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerlik ve güvenirlik testi, birleşim ve ayrışım geçerliği hesaplamalarına ilişkin bilgiler Tablo 2'de yer almaktadır (Hair vd., 2017).

Tablo 2: Ölçüm Modeli Tanımlayıcı Bilgiler

Değişken	Faktör Yük Değerleri	Ort.	Std. Sapma	VIF	CA	rho_A	CR	AVE
SL2	0.791	3.943	1.020	3.417				
SL3	0.742	4.026	1.057	3.132				
SL6	0.815	4.123	1.029	3.753				
SL7	0.825	3.996	0.987	3.421				
SL9	0.744	3.850	1.120	2.358				
SL10	0.816	4.031	1.096	4.071				
SL11	0.729	4.097	1.094	2.799				
SL12	0.620	3.758	1.015	1.855				
SL13	0.804	3.709	1.309	3.037				
SL14	0.636	4.088	0.976	2.065				
SL15	0.800	3.952	1.075	3.217	0.961	0.964	0.964	0.564
SL16	0.688	3.401	1.243	2.435				
SL17	0.784	4.075	1.036	2.763				
SL18	0.660	3.797	1.124	2.012				
SL19	0.825	4.128	1.117	4.401				
SL20	0.802	3.925	1.183	3.664				
SL21	0.837	3.943	1.071	3.517				
SL22	0.675	3.767	1.260	1.910				
SL23	0.845	3.899	1.177	3.737				
SL25	0.607	4.229	0.920	1.787				
SL26	0.643	3.313	1.305	2.496				
YD1	0.842	3.639	1.079	3.104				
YD2	0.882	3.762	1.171	3.908				
YD3	0.878	3.907	0.987	4.078				
YD4	0.870	3.815	1.111	4.696				
YD5	0.847	3.952	1.021	3.579				
YD6	0.868	3.877	1.046	4.294	0.967	0.968	0.971	0.752
YD7	0.857	3.912	1.058	4.163				
YD8	0.871	3.837	1.148	3.969				
YD9	0.890	3.872	1.109	4.459				
YD10	0.878	3.775	1.145	3.863				
YD11	0.856	3.806	1.094	3.812				
TA1	0.828	4.198	0.957	2.350				
TA2	0.887	3.811	1.051	2.991				
TA3	0.914	4.026	1.006	4.043	0.925	0.930	0.944	0.770
TA4	0.901	4.031	0.995	3.694				
TA5	0.855	3.987	1.056	2.554				

Not: SL=Stratejik Liderlik; YD=Yönetici Desteği; TA=İş Tatmini

Tablo 2'de görüldüğü üzere araştırma kapsamındaki ölçme araçlarıyla ilgili geçerlik ve güvenirlik değerleri yer almaktadır. Ölçme araçlarından elde edilen geçerlik ve güvenirlik değerleri (CR, AVE, Cronbach Alpha, rho_A, VIF) literatürdeki bilgilere göre kabul edilebilir sınırlardadır (Hair vd., 2017). Sadece Stratejik Liderlik Ölçeğinden 5 ifade analiz kapsamı dışında bırakılmıştır. Bu değerler birleşim geçerliğini açıklamaktadır. Bunun yanı sıra ayrışım geçerliği için ise Fornell-Larcker ve Heterotrait-Monotrait değerleri kullanılmaktadır (Yıldız, 2021; Henseler vd., 2015). Tablo 3'de ayrışım geçerliği değerleri yer almaktadır.

Tablo 3: Fornell-Larcker-HTMT Kriterleri

Fornell-Larcker Criterion				Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)			
	1	2	3		1	2	3
SL	0.751			**SL**			
YD	0.779	0.867		**YD**	0.803		
TA	0.425	0.564	0.878	**TA**	0.446	0.591	

Not: SL=Stratejik Liderlik; YD=Yönetici Desteği; TA=İş Tatmini

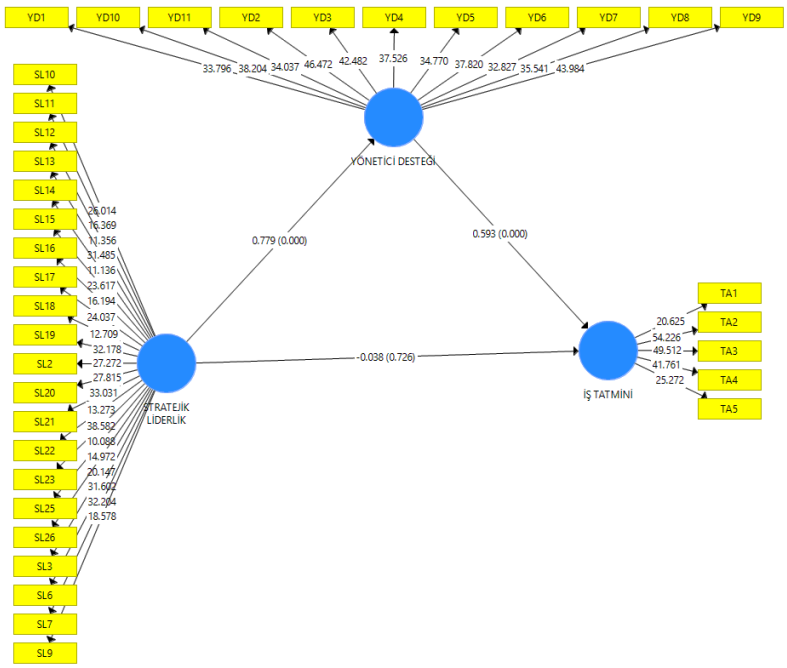
Tablo 3'de Fornell-Larcker ve HTMT kriter değerleri sunulmaktadır. Fornell-Larcker kriter değerleri literatürle uyumu iken HTMT değerlerinin 0.90'ın altında olması, ayrışım geçerliğinin sağlandığına işaret etmektedir (Yıldız, 2021). Tablo 4'te ise modelden elde edilen uyum iyiliği değerleri yer almaktadır.

Tablo 4: Model Fit Değerleri

	Saturated Model	Estimated Model
SRMR	0.050	0.050
d_ULS	1.738	1.738
d_G	1.528	1.528
Chi-Square	1.698.932	1.698.932
NFI	0.800	0.800

Tablo 4 incelendiğinde kurulan modelden elde edilen uyum iyiliği değerlerinin sağlandığı görülmektedir (Byrne, 2016). SRMR, ki kare ve NFI değerleri için literatürde belirli aralıklar olmasına rağmen d_ULS ve d_G değerleri için henüz bir ayrım bulunmamaktadır (Yıldız, 2021). Şekil 2'de ise araştırma modeli diyagramı yer almaktadır.

Şekil 2: Toplam ve Dolaylı Etkiler



Tablo 5: Hipotez Testi Sonuçları

	Std. Beta	Beta	Std. Sapma	t değerleri	p
SL→YD	0.779	0.781	0.036	21.556	0.000
SL→TA	-0.038	-0.037	0.107	0.351	0.726
YD→TA	0.593	0.595	0.105	5.638	0.000
SL→YD→TA (Dolaylı etki)	0.462	0.465	0.086	5.396	0.000

Not:SL=Stratejik Liderlik; YD=Yönetici Desteği; TA=İş Tatmini

Tablo 5'te görüldüğü üzere stratejik liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisinde yönetici desteğinin aracılık rolü katsayıları yer almaktadır. Stratejik liderliğin iş tatmini üzerindeki doğrudan etkisinin anlamsız olduğu görülmektedir. Stratejik liderliğin yönetici desteğini anlamlı ve yönetici desteğinin iş tatminini anlamlı etkilediği anlaşılmaktadır. Dolaylı etki katsayıları incelendiğinde stratejik liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisinde yönetici desteğinin aracılık rolü olduğu görülmektedir. Aracılığın kısmi veya tam aracılık olduğuna karar vermek için VAF analizi yapılmıştır (Hair vd., 2017). VAF değeri %20 ile %80 arasında değerler alan bir test olup bu araştırma kapsamında elde edilen VAF değeri %92 olarak belirlenmiştir. Bu yüzden stratejik liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisinde yönetici desteğinin tam aracılık rolü olduğu söylenebilir.

5. Tartışma ve Sonuç

Bu araştırmada stratejik liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisinde yönetici desteğinin aracı rolü incelenmiş ve elde edilen bulgular doğrultusunda önemli sonuçlara ulaşılmıştır. Analiz sonuçları, stratejik liderliğin iş tatmini üzerinde doğrudan anlamlı bir etkisinin bulunmadığını, buna karşın stratejik liderliğin yönetici desteğini anlamlı ve güçlü bir şekilde etkilediğini, yönetici desteğinin ise iş tatmini üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Ayrıca aracılık analizi sonuçlarına göre yönetici desteğinin, stratejik liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkide tam aracılık rolü üstlendiği belirlenmiştir. Bu bulgu, stratejik liderliğin çalışanların iş tatmini üzerindeki etkisinin doğrudan değil, yöneticiler aracılığıyla gerçekleştiğini ortaya koymaktadır.

Elde edilen bu sonuçlar ise literatürde yer alan çalışmalarla önemli ölçüde örtüşmektedir. Özellikle yönetici desteğinin iş tatmini üzerindeki pozitif etkisi, daha önce yapılan araştırmalar tarafından da desteklenmektedir (Perrewe ve Carlson, 2002; Eisenberger vd., 1997; Goh vd., 2015). Benzer şekilde, çalışanların yöneticilerinden algıladıkları desteğin örgütsel tutumlar üzerinde belirleyici olduğu ve iş tatmini düzeyini artırdığı yönündeki bulgular da bu çalışmanın sonuçlarını doğrular niteliktedir (Babin ve Boles, 1996). Bununla birlikte stratejik liderliğin doğrudan iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmaması, liderlik etkisinin çalışanlara doğrudan yansımak yerine ara mekanizmalar üzerinden gerçekleştiğini göstermektedir. Bu durum, liderlik davranışlarının çalışanlar tarafından çoğunlukla yöneticilerin tutum ve davranışları aracılığıyla algılandığı yönündeki görüşlerle de uyumludur (Shanock ve Eisenberger, 2006).

Araştırma sonuçlarına bakılacak olursa örgütlerde stratejik liderlik uygulamalarının çalışanların iş tatmini üzerindeki etkisini artırabilmek için yönetici desteğinin kritik bir rol oynadığını ortaya koymaktadır. Bu bağlamda örgüt yöneticilerinin yalnızca stratejik vizyon oluşturmakla kalmayıp, aynı zamanda çalışanlara destekleyici, anlayışlı ve iletişime açık bir yaklaşım sergilemeleri gerekmektedir. Çalışanların yöneticilerinden algıladıkları destek düzeyinin artırılması, iş tatmininin yükselmesine ve dolayısıyla örgütsel performansın artmasına katkı sağlayacağı öngörülmektedir. Ayrıca literatürde doğrudan etkilerin incelendiği araştırmalarda liderliğin iş tatmini üzerinde etkili olduğu görülmektedir (Altıntaş ve Özata, 2024; Özgünay ve Egeli, 2023; Budak vd., 2023; Özbezek ve Gül, 2025).

Bu doğrultuda uygulayıcılara yönelik olarak, yöneticilerin çalışanlarla daha güçlü iletişim kurmalarını sağlayacak eğitim programlarının geliştirilmesi, destekleyici liderlik davranışlarının

teşvik edilmesi ve çalışan ihtiyaçlarının düzenli olarak değerlendirilmesine yönelik mekanizmaların oluşturulması önerilmektedir. Ayrıca örgütlerde geri bildirim süreçlerinin etkinleştirilmesi ve çalışanların karar alma süreçlerine katılımının artırılması da yönetici desteği algısını güçlendirecek önemli uygulamalar arasında yer almaktadır (Román vd., 2013; Guchait vd., 2014).

Araştırmanın bazı sınırlılıkları da bulunmaktadır. Öncelikle çalışma, yalnızca Kırşehir ilinde faaliyet gösteren KOBİ çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu durum, elde edilen bulguların farklı sektörler veya farklı coğrafi bölgeler için genellenebilirliğini sınırlayabilir. Ayrıca örneklemin büyük ölçüde genç ve düşük kıdeme sahip bireylerden oluşması, sonuçların özellikle erken kariyer aşamasındaki çalışanları daha fazla yansıtmasına neden olabilir. Bunun yanı sıra araştırmada verilerin katılımcıların şahsi görüşlerine dayanması sebebiyle literatürden farklı sonuçlar ortaya koyduğu düşünülmektedir.

Gelecek araştırmalar için, farklı sektörlerde ve daha çeşitli örneklem gruplarında benzer modellerin test edilmesi önerilmektedir. Ayrıca farklı çalışmalar yapılarak değişkenler arasındaki ilişkilerin zaman içerisindeki değişimi incelenebilir. Bununla birlikte örgütsel destek, lider-üye etkileşimi gibi farklı değişkenlerin modele dâhil edilmesi, stratejik liderlik süreçlerinin daha kapsamlı bir şekilde anlaşılmasına katkı sağlayacaktır.

Bu çalışma, stratejik liderliğin çalışan iş tatmini üzerindeki etkisinin doğrudan değil, yönetici desteği aracılığıyla gerçekleştiğini ortaya koyarak literatüre önemli bir katkı sunmaktadır. Bu bulgu, örgütlerde liderlik uygulamalarının etkinliğinin artırılmasında yönetici-çalışan ilişkilerinin kritik önemini vurgulamaktadır.

Destek ve Teşekkür Beyanı: Bu araştırmanın hazırlanmasında herhangi bir dış destek alınmamıştır.
Araştırmacıların Katkı Oranı Beyanı: Bu çalışma tek yazar tarafından hazırlanmıştır.
Çatışma Beyanı: Araştırmanın yazarı olarak herhangi bir çıkar çatışma beyanım bulunmamaktadır.
Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı: Bu araştırmanın her aşamasında "Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi"nde belirtilen tüm kurallara uyulmuştur. Yönergenin "Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiğine Aykırı Eylemler" başlığı altında belirtilen eylemlerden hiçbiri gerçekleştirilmemiştir. Bu çalışmanın yazım sürecinde etik kurallarına uygun alıntı yapılmış ve kaynakça oluşturulmuştur. Çalışma benzerlik denetimine tabi tutulmuştur.
Etik Kurul İzni: Etik kurallara uygunluk açısından Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulundan 18.03.2026 tarihli 2026/04/23 sayılı etik izin alınmıştır.

Kaynakça

Aban, C. J. I., Perez, V. E. B., Ricarte, K. K. G. and Chiu, J. L. (2019). The relationship of organizational commitment, job satisfaction, and perceived organizational support of telecommuters in the national capital region. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 8, 162–197.

Akgemci, T., & Güleş, H. K. (2009). *İşletmelerde stratejik yönetim*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Akkoç, İ., Çalışkan, A. ve Turunç, Ö. (2012). Örgütlerde gelişim kültürü ve algılanan örgütsel desteğin iş tatmini ve iş performansına etkisi: Güvenin aracılık rolü. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 19(1), 105–135.

Allen, D. G., Shore, L. M. and Griffeth, R. W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of Management*, 29(1), 99–118.

Altan, S. ve Özpehlivan, M. (2019). Bilişim sektöründe entelektüel sermaye, iş tatmini ve inovasyon yönlülük arasındaki ilişkinin incelenmesi: İstanbul ilinde bir uygulama. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(1), 154–167.

Altınkurt, Y. (2007). *Eğitim örgütlerinde stratejik liderlik ve okul müdürlerinin stratejik liderlik uygulamaları* (Doktora tezi). Anadolu Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.

Altıntaş, M. ve Özata, M. (2024). Yükseköğretim kurumlarında dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin çalışan memnuniyeti üzerindeki etkisi: Örgütsel iletişim, örgütsel güven ve örgütsel bağlılığın aracılık rolü. *Yükseköğretim Dergisi*, 14(3), 59–78. https://doi.org/10.53478/yuksekogretim.1319031

Altıntaş, M., Palabıyık, N. ve Yıkılmaz, İ. (2024). The effect of perceived management skills on trust in supervisors: The mediating role of supervisor support. *Journal of Mehmet Akif Ersoy University Economics ve Administrative Sciences Faculty*, 11(2), 758–777. https://doi.org/10.30798/makuiibf.1419808

Altıntaş, N. (2003, 29 Aralık). *Stratejik liderlik ve yetenek yönetimi*. NTVMSNBC. http://arsiv.ntvmsnbc.com/news/249410.asp

Aydın, M. K. (2012). *Kamu ve özel ilköğretim okulu müdürlerinin stratejik liderlik özellikleri ile kurumlarının örgütsel öğrenme düzeyleri arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Babin, B. J. and Boles, J. S. (1996). The effects of perceived co-worker involvement and supervisor support on service provider role stress, performance and job satisfaction. *Journal of Retailing*, 72(1), 57–75.

Baron, B. G. and Henderson, M. V. (1995). Strategic leadership: A theoretical and operational definition. *Journal of Instructional Psychology*, 22(2), 178–195.

Barutçugil, İ. (2014). *Liderlik*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

Başol, O. ve Çömlekçi, M. F. (2020). İş tatmini ölçeğinin uyarlanması: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 1(2), 16–29.

Besler, S. (2004). *İşletmelerde stratejik liderlik*. İstanbul: Beta Yayınları.

Budak, O., Erdal, N. ve Filiz, M. (2023). Hizmetkâr liderlik ve örgütsel güvenin iş tatmini üzerine etkisinin belirlenmesi: Sağlık sektöründe bir inceleme. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 12(3), 1027–1043. https://doi.org/10.33206/mjss.1210758

Burnes, B. (2004). *Managing change*. London: Prentice Hall.

Burns, K. L. (2016). *Perceived organizational support and perceived supervisor support as antecedents of work engagement* (Master's thesis). San Jose State University, USA.

Byrne, B. M. (2016). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming* (3rd ed.). Routledge.

Casper, W. J., Harris, C., Taylor-Bianco, A. and Wayne, J. H. (2011). Work–family conflict, perceived supervisor support and organizational outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 79(3), 640–652.

Coşkun, R., Altunışık, R. ve Yıldırım, E. (2019). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.

Daft, R. L. (2005). *The leadership experience* (3rd ed.). Mason, OH: Thomson South-Western.

Davies, B., Davies, B. J. and Ellison, L. (2006). *Success and sustainability: Developing the strategically focussed school*. Nottingham: National College for School Leadership.

Dhammika, K. A. S. (2014). Visionary leadership and organizational citizenship behavior: An assessment of impact of sectarian difference. In *Proceedings of the First Middle East Conference on Global Business, Economics, Finance and Banking* (Dubai, 10–12).

Dönmez, F. G. ve Topaloğlu, C. (2020). Otel çalışanlarında algılanan örgütsel destek, iş yeri yalnızlığı ve iş tatmini ilişkisi. *İş ve İnsan Dergisi*, 7(2), 311–324.

Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S. and Lynch, P. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 82(5), 812–820.

Eisenberger, R., Fasolo, P. and Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75, 51–59.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. and Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507. https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500

Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L. ve Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565–573.

Elkins, A. (1980). *Management: Structures, functions and processes*. Addison-Wesley.

Emhan, A., Kula, S. ve Töngür, A. (2013). Yapısal eşitlik modeli kullanılarak yönetici desteği, örgütsel bağlılık, örgütsel performans ve tükenmişlik kavramları arasındaki ilişkilerin analizi: Kamu sektöründe bir uygulama. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 31(1), 53–69.

Erickson, R. A. ve Roloff, M. E. (2008). Reducing attrition after downsizing: Analyzing the effects of organizational support, supervisor support and gender on organizational commitment. *International Journal of Organizational Analysis*, 15(1), 35–55.

Ferreira, M. M. F. (2014). Organizational commitment and supervisor support, perception of procedural fairness, tenure in the hospital: The mediating effect of work-life balance (Study in nurses). *Clinical Nursing Studies*, 3(2), 17–25.

Frazier, M. L., Gooty, J., Little, L. M. ve Nelson, D. L. (2015). Employee attachment: Implications for supervisor trustworthiness and trust. *Journal of Business and Psychology*, 30(1), 373–386. https://doi.org/10.1007/s10869-014-9367-4

Giray, M. D. ve Şahin, D. N. (2012). Algılanan örgütsel, yönetici ve çalışma arkadaşları desteği ölçekleri: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Türk Psikoloji Yazıları*, 15(30), 1–9.

Goh, Z., Ilies, R. ve Wilson, K. S. (2015). Supportive supervisors improve employees' daily lives: The role supervisors play in the impact of daily workload on life satisfaction via work–family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 89, 65–73.

Guchait, P., Paşamehmetoğlu, A. ve Dawson, M. (2014). Perceived supervisor and co-worker support for error management: Impact on perceived psychological safety and service recovery performance. *International Journal of Hospitality Management*, 41, 28–37.

Gündüz, H. E. (1997). *Dünya klâsındaki işletmelerde bir maliyet yönetim aracı olarak faaliyetlere dayalı maliyet sistemi ve bir uygulama*. SPK.

Güney, S., Akalın, Ç. ve İlsev, A. (2007). Duygusal örgütsel bağlılık gelişiminde algılanan örgütsel destek ve örgüt temelli öz-saygı. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(2), 189–211.

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M. and Sarstedt, M. (2014). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Hair, J. F., Matthews, L. M., Matthews, R. L. and Sarstedt, M. (2017). PLS-SEM or CB-SEM: Updated guidelines on which method to use. *International Journal of Multivariate Data Analysis*, 1(2), 107–123.

Henseler, J., Ringle, C. M. ve Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135.

Hüsna, A. ve Filizöz, B. (2021). Örgütsel destek algısının çalışanların gelişmeleri kaçırma korkusu ve içsel işten ayrılma niyeti üzerine etkisi. *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(2), 64–78.

Ireland, R. D. and Hitt, M. A. (2005). Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: The role of strategic leadership. *Academy of Management Executive*, 9(4), 63–74.

Ireland, R. D., & Hitt, M. A. (1999). Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: The role of strategic leadership. *Academy of Management Executive, 13*(1), 43–57.

Iverson, R. D. and Deery, M. (1997). Turnover culture in the hospitality industry. *Human Resource Management Journal*, 7(4), 71–82.

İşcan, Ö. F. ve Timuroğlu, M. (2007). Örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisi ve bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(1), 119-135.

Judge, T. A., Locke, E. A., Durham, C. C. and Kluger, A. N. (1998). Dispositional effects on job and life satisfaction: The role of core evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 83(1), 17–34. https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.1.17

Kalidass, A. and Bahron, A. (2015). The relationship between perceived supervisor support, perceived organizational support, organizational commitment and employee turnover intention. *International Journal of Business Administration*, 6(5), 82–89.

Kim, W. G., Leong, J. K. and Lee, Y. K. (2005). Effect of service orientation on job satisfaction, organizational commitment and intention of leaving in a casual dining chain restaurant. *International Journal of Hospitality Management*, 24(2), 171–193.

Leblebici, D. N. (2008). 21. yüzyılda liderlik anlayışına bakış. *Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 32(1), 61–72.

Morgül, G. ve Afacan Fındıklı, M. (2022). Yönetici desteğinin işyerinde gelişmeleri kaçırma korkusu üzerindeki etkisi. In *9. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı* (ss. 209–219). Çanakkale.

Odabaş, Ç. (2004). Stratejik yönetim ve e-devlet. *Sayıştay Dergisi*, 55, 83–93.

Özbezek, B. D. ve Gül, M. (2025). Etik liderliğin iş tatmini ve iş performansına etkisi: Örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 14(5), 2248–2270. https://doi.org/10.15869/itobiad.1685072

Özgünay, P. ve Egeli, S. (2023). Çevik liderlik özelliklerinin iş tatmini üzerindeki etkisinde kararlara katılımın aracılık rolüne ilişkin bir araştırma. *Akademik Hassasiyetler*, 10(23), 560–583. https://doi.org/10.58884/akademik-hassasiyetler.1336593

Peng, Y. P. (2015). Buffering the negative effects of surface acting: The moderating role of supervisor support in librarianship. *The Journal of Academic Librarianship*, 41(1), 37–46.

Perrewé, P. L. and Carlson, D. S. (2002). Do men and women benefit from social support equally? Results from a field examination within the work and family context. https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2F10467-007

Perrewé, P. L., & Carlson, D. S. (2002). Do men and women benefit from social support equally? Results from a field examination within the work and family context. In D. L. Nelson & R. J. Burke (Eds.), *Gender, work stress, and health* (pp. 101–114). Washington, DC: American Psychological Association.

Pisapia, J. (2009). *The strategic leader*. Charlotte: Information Age Publishers.

Preacher, K. J. and Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods, Instruments ve Computers*, 36, 717–731. https://doi.org/10.3758/BF03206553

Preacher, K. J. and Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40, 879–891. https://doi.org/10.3758/BRM.40.3.879

Rafferty, A. E. and Griffin, M. A. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *The Leadership Quarterly*, 15(3), 329–354.

Román Calderón, J. P., Battistelli, A. and Odoardi, C. (2013). Work engagement as mediator between perceived participation, supervisor support and altruistic behaviors: Empirical results from the Italian social enterprise sector. *Universitas Psychologica*, 12(3), 899–909.

Saruhan, Ş. C. (2012). *İşletme yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Shanock, L. R. and Eisenberger, R. (2006). When supervisors feel supported: Relationships with subordinates' perceived supervisor support, perceived organizational support, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 689–695.

Spanjol, J., Tam, L. and Tam, V. (2015). Employer–employee congruence in environmental values: An exploration of effects on job satisfaction and creativity. *Journal of Business Ethics*, 130, 117–130.

Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, cause, and consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Türkiye İş Kurumu. (2026). *İşgücü piyasası araştırması Kırşehir ili 2023 yılı sonuç raporu*. Erişim adresi: https://media.iskur.gov.tr/88128/kirsehir.pdf (Erişim tarihi: 10.02.2026).

Varışlı, N. ve Bayar, M. (2023). Akademisyenlerde iş tatmini ve örgütsel yaratıcılık arasındaki ilişkinin incelenmesi. *İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(1), 246–261.

Vera, D. and Crossan, M. (2004). Strategic leadership and organizational learning. *Academy of Management Review*, 29(2), 222–240.

Yalçın, Y. ve Ay, P. (2011). Bilgi toplumunda öğrenen örgütler ve liderlik süreci bağlamında bir örnek olay çalışması. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(1), 15–36.

Yıldız, E. (2021). *SmartPLS ile yapısal eşitlik modellemesi reflektif ve formatif yapılar*. Ankara: Seçkin Yayınları.

Yorulmaz, Ü. M. ve Karabacak, A. (2020). Liman çalışanlarında örgütsel güven ile iş performansı arasındaki ilişki: İş tatmini ve örgütsel bağlılığın rolü. *Balkan ve Near Eastern Journal of Social Sciences*, 6(2), 121-130.

Zhou, Q., Martinez, L. F., Ferreira, A. I., & Rodrigues, P. (2016). Supervisor support, role ambiguity and productivity associated with presenteeism: A longitudinal study. *Journal of business research*, 69(9), 3380-3387.