

SPOR TESİSİ YÖNETİCİLERİNİN DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK DAVRANIŞ ÖZELLİKLERİNİN İNCELENMESİ

Azmi YETİM*, **Ersan TOLUKAN****, **Mustafa Yaşar ŞAHİN***

*Gazi Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu, TURKEY

**Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu, TURKEY

Email: ersan_et@hotmail.com

Özet

Araştırmada spor tesisi yöneticilerinin dönüşümcü liderlik düzeyleri belirlenerek, katılımcıların demografik özelliklerine göre farklılıklar incelenmiştir. Betimsel tarama yönteminin kullanıldığı çalışmada veri toplama aracı olarak Bass ve Avolio tarafından (1995) geliştirilen dönüşümcü liderlik ölçeği, Ankara İlindeki 293 spor yöneticisine uygulanmıştır.

Araştırma sonucunda; beden eğitimi ve sporla ilgili eğitim kurumlarından mezun olan yöneticilerin, dönüşümcü liderlik düzeylerinin daha yüksek olduğu ($\bar{X}=4,07$), İdealleştirilmiş etki boyutunun ilk sırada yer aldığı tespit edilmiştir. Özel Spor Tesisi yöneticilerinin dönüşümcü liderlik düzeylerinin daha yüksek olduğu ve “Telkinle Güdüleme” ve “Entelektüel Uyarım” alt boyutlarında özel spor tesisi yöneticileri, “İdealleştirilmiş Etki (Davranış)” alt boyutunda ise yerel yönetimlerde çalışan spor tesisi yöneticileri lehine anlamlı farklılık olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların cinsiyet değişkeni ile liderlik düzeylerinin aynı seviyede olduğu, bununla birlikte; dönüşümcü liderlik ölçeği ve “İdealleştirilmiş Etki (Atfedilen)”, “Telkinle Güdüleme”, “Entelektüel Uyarım”, “Bireysel Destek” alt boyutlarında, beden eğitimi ve spor ile ilgili alanlardan mezun olan yöneticiler lehine anlamlı farklılık olduğu saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Spor Yöneticisi, Liderlik, Dönüşümcü Liderlik

EXAMINATION OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP BEHAVIOR CHARACTERISTICS OF SPORT FACILITY ADMINISTRATORS

Abstract

In the study, transformational leadership levels of sport facility administrators were established and differences according to the demographic characteristics of participants were examined. In the study where descriptive survey model was used transformational leadership scale developed by Bass and Avolio (1995) was implemented as a data collection tool on 293 sport administrators in the Province of Ankara.

In the search result, the fact that administrators who graduated from educational institutions related to physical education and sports have a higher level of transformational leadership ($\bar{X} = 4,07$) and idealized effect dimension take the place on top has been established. It was determined that Private Sport Facility administrators have higher transformational leadership levels, and significant difference in favour of private sport facility administrators in “Motivation with Prompting” and “Intellectual Stimulation” sub-dimensions, and sport facility administrators working in local authorities in “Idealized Effect (Behavior)” sub-dimension was identified. The fact that gender variable and leadership levels of the participants are on the same level and, nonetheless, there is a significant difference in favour of administrators who graduated from educational institutions related to physical education and sports in transformational leadership scale and “Idealized Effect (Imputed)”, “Motivation with Prompting”, “Intellectual Stimulation”, “Individual Support” sub-dimensions was detected.

Keywords: Sport Administrator, Leadership, Transformational Leadership

Giriş

Günümüz dünya düzeninin sürekli değişim göstermesi en çok yöneticilerin işini zorlaştırmaktadır. Yöneticiler değişime hızlı bir şekilde adapte olarak işleyişlerini kontrol altında tutmak zorundadırlar. Şöyle ki; yöneticiler her daim değişim gösteren bilgiyi, teknolojiyi, sistemleri, yenilikleri, çalıştıkları kişileri, çevrelerindeki talepleri ve devamlı ağırlaşan rekabet ortamını takip etmelidirler. Baumol'a (1968) göre, yeni fikirler, süreçler, ürünler üretmek ve bunları fiiliyata dökmek yöneticinin işi olmakla beraber; bu vasıflar onu sıradan bir yöneticiden ayırır. Belirli nitelikleri olan insanların başarılı işler çıkarmalarını hedef alan bir yöneticinin sahip olduğu özelliklerini, yönetim alanı içinde doğru kullanabilmesi yönetim kalitesini arttırmaktadır (Marşap, 1999). Yalnızca verimliliği ve mevcut durumu korumayı temel alan klasik yönetici anlayışı ile örgütün yoğun rekabet ortamında ve hızla değişen koşullar ve özellikle belirsizlik ortamında örgütün hedeflerine ulaşması güç bulunmaktadır. Örgütün işleyişinde rol alan, çalışanları ikna ve motive eden, onlarla etkin iletişim içerisinde bulunan ve değişime hazırlayan liderler örgütlerinde etkinliği sağlayabilir, sinerji oluşturabilir (Çağlar, 2004).

Gelişimlere ayak uydurmak için günümüz şartlarında küçük adımlarla değişime gitmek yeterli olmayacaktır. Bunun için köklü değişimlerden yana tavır koyarak örgütte dönüşümlerin gerçekleştirilmesi gerekir. Bu dönüşümleri gerçekleştirecek olan liderlere de dönüşümcü liderler olarak ifade edilmektedir (Serinkan, 2005).

Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderlik yaklaşımı, lider ile tarafları arasındaki değişimin doğasına yönelik bir yaklaşımdır. Dönüştürücü lider, taraftarlarına ortak bir vizyon aşıl原因an, taraflarının sahip olduğu potansiyeli en üst düzeyde kullanmalarını sağlayan, değişimi ve yeniliği öngören ve bu doğrultuda onların yeni bakış açıları kazanmalarını sağlayan bir liderliktir (Demirci, 1999).

Dönüşümcü liderler astlarını veya izleyicileri, onların tüm yetenek ve becerilerini ortaya çıkararak ve kendilerine olan güvenlerini artırarak onlardan normal olarak beklenenden daha fazla sonuç almayı hedefleyerek motive ederler. Böylece, örgüt üyeleri görevlerinin önemini daha çok farkına varmakta, örgütsel görevlerinin kendi bireysel çıkarlarının üstüne çıkmalarını sağlamaktadırlar (Eren, 1998).

Bu liderlik yaklaşımı, genel olarak organizasyonda ani ve etkili bir değişim ve dönüşümü gerçekleştirmeye yönelik bir liderlik biçimidir (Çelik, 2003). Dönüşümcü liderlik anlayışına göre lider, takipçilerinin ihtiyaçlarını, inançlarını ve değer yargılarını iyi anlamalı ve bunları yeri geldiğinde değiştirebilmelidir (Luthans, 1995).

Bass (1985), en kısa haliyle dönüşümcü lideri iyi bir vizyon, etkili konuşma ve yönetim becerilerine sahip olan ve bu becerilerini astları ile kuvvetli duygusal bağlar kurmak için kullanan kişi olarak tanımlamaktadır. Bass (1985) ve daha sonraları birlikte çalıştığı araştırmacıların tamamı (Avolio ve Bass, 1994; Bass, 1997; Avolio vd., 1999), dönüşümcü liderliğin dört temel boyuttan meydana geldiğini ortaya koymuşlardır. Bu boyutlar; entelektüel uyarım (intellectual stimulation), bireysel destek (individual consideration), telkinle güdüleme (inspirational motivation) ve idealleştirilmiş etkidir (idealized influence) (Demir, 2012).

İdealleştirilmiş etki, liderin izleyenleri ile çalışmaktan gurur duyması ve kendine güvenen güçlü biri olduğu izlenimi vermesidir. Telkinle güdüleme, liderin basit duygusal öğeleri

kullanarak astlarında güçlü bir ortak amaç duygusu yaratmasıdır (Karip, 1998). Entelektüel uyarım, liderin izleyenleri yaratıcı ve yenilikçi olma konusunda güdülemesi gibi davranışlardır (Lievens, Geit ve Coetsier, 1997). Bireysel destek ise liderin örgütte öğrenme fırsatlarının değerlendirilmesine, bireysel farklılıkların ve ihtiyaçların göz önünde bulundurulmasına yardımcı olacak, destekleyici bir ortam yaratması ile ilgilidir (Bass, 1989).

Spor Yönetimi ve Liderlik

Modern dünyanın ekonomik olarak az gelişmiş kesimlerinde bile spor olayları, sportif aktivasyon ve bunlara bağlı tüketim malları ticareti giderek ekonomide önemli bir sektör haline dönüşmüştür. Sporla ilişkili endüstriler (spor teçhizatı, spor giyimi, araçlar, gıdalar vs.) çağdaş insanın sıradan tüketim kalemleri haline gelmiştir (Serarslan ve Kepoğlu, 2005).

Spor tesisi, her yaşta insanın sağlıklı yaşayabilmesi için kamu ve özel kuruluşlar tarafından her türlü branşa hizmet veren aktivite yerleridir. (Girginer ve Şahin, 2007). Bu aktivite yerleri olan spor işletmelerini “sporla doğrudan ilişkili yani spor sektöründe faaliyet gösteren ve amacı bireylerin, toplulukların, toplumların ve uluslararası insan kütlelerinin eğitim, antrenman, müsabaka gibi hizmet; sporla ilişkili her türlü teçhizat, ekipman ve bilgi gibi mal ihtiyaçlarını karşılamak olan ve bu amaçla teşkilatlanmış üretim ve pazarlama ekonomik birimleri” olarak tanımlamak mümkündür (Çelik, 2006).

Spor işletmeleri de diğer hizmet üreten işletmeler gibi, genel işletmecilik prensipleri ışığında çalışsa da, her şeyden önce, spor işletmeleri, kendine özgü bir uzmanlık bilgisi içermesi bakımından farklı yönetsel sistemler olarak düşünülebilirler. Bu sistemin içinde yöneticiler, antrenörler, teknik elemanlar, yardımcı hizmet personeli gibi değişik türden meslek mensuplarının etkileşimi söz konusu olmaktadır (İmamoğlu ve Mutlu, 2012)

Genel yönetimin bir parçası olan spor yönetimini, genel yönetimden ayırmak mümkün değildir. Bir başka ifade ile genel yönetimde kullanılan kavram ve yöntemler spor yönetimi içinde aynen geçerlidir. Bu noktadan hareketle spor yönetimi, genel yönetimin ilke, yönetim ve kurallarının spor alanına uygulanışı olarak da kabul edilebilir. Temel amacı da, spor faaliyetlerinin akılcı ve bilimsel bir biçimde yürütülmesinin yollarını araştırmak, bulmak ve bunları genel ilkelere dönüştürüp uygulamaktır. Başka bir ifade ile spor yönetimi, spor alanına ilişkin karar ve hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik faaliyetlerle ilgilenir. Ayrıca, beden eğitimi ve spor programlarının geliştirilmesi, personel sağlanması ve yetiştirilmesi, spor kurum ve tesislerinin sevk ve idare edilmesi, denetlenmesi gibi konuları kapsar (İmamoğlu, 1992).

Spor yöneticilerinin görevlerinde başarılı olabilmeleri, birçok meslekî, kişisel nitelik ve özelliklere sahip olması, bu nitelikleri maharetle uygulamaya koymaları ile mümkün olur. Yönetme ve liderlik kabiliyeti, tecrübe, diplomasi, esneklik, özeleştirici, liyakat, ileri görüşlülük, cesaret, saygı uyandırabilme, güven verme, motive etme ve ekip çalışması bu niteliklerden bazılarıdır (Yetim ve Şenel, 2001).

Bu bilgiler ışığında, sportif anlamda hizmet sunan tesislerdeki spor yöneticilerinin liderlik davranış özellikleri önem kazanmaktadır. Bu nedenle araştırma, spor tesislerinde görev yapan yöneticilerin dönüşümcü liderlik özelliklerinin belirlenmesi ve bazı demografik değişkenler açısından incelenmesi amacıyla yapılmıştır.

Yöntem

Araştırmanın Modeli

Farklı sektörlerdeki spor tesisi yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranış düzeylerini tespit etmek amacı ile yapılan bu çalışmada betimsel tarama modeli kullanılmıştır. Amaca uygun olarak mevcut bilgiler, ilgili literatürün taranmasıyla sistematik bir şekilde hazırlanarak konu hakkında teorik bir çerçeve oluşturulmuştur. Bununla birlikte araştırma problemine yönelik veri toplama aşamasında ölçek tekniğinden yararlanılmıştır.

Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Ankara ilinde bulunan merkezi yönetim, yerel yönetim ve özel spor tesislerinde görev yapan spor tesisi yöneticileri, örneklemini ise evrenden random yöntemiyle belirlenen 293 gönüllü katılımcı oluşturmaktadır.

Veri Toplama Aracı

Bu çalışmada Ölçme aracı olarak Bass ve Avolio tarafından (1995) geliştirilen “Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğinin” (MLQ 5X-Short) 2 ana boyutundan “Dönüşümcü Liderlik” kısmı kullanılmıştır. Veri toplama aracı “idealleştirilmiş Etki (atfedilen)” (4), “idealleştirilmiş Etki (davranış)” (4), “Telkinle Güdüleme” (4), “Entelektüel Uyarım” (4), ve “Bireysel Destek” (4), olarak beş alt boyuttan ve 20 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin kullanımı için gerekli izinler alınmıştır.

Liderlik Stilleri Ölçeğinin (Multifactor Leadership Questionnaire - MLQ 5X-Short) Türk örgüt ve kültür yapısına uyumu bakımından, orijinali İngilizceden Türkçeye birçok yazar ve araştırmacı tarafından (örneğin Karip, 1998; Korkmaz, 2005, 2006, 2008; Cemaloğlu, 2007) çevrilmiş olmasına rağmen örgüt yapısının kendine özgü yönlerinin bulunması nedeniyle dönüşümcü liderlik 5 faktörlü yapısının doğrulanmasında, doğrulayıcı faktör analizi (DFA) kullanılmıştır. Buna göre; Uyum indeksleri $\chi^2=1477.14$, $sd=561$, $X^2/sd= 2,63$, $CFI= 0.95$, $NNFI=0.96$ ve $NFI=0.91$, $RMSEA=0.075$, $SRMR=0,08$ olarak bulunmuştur. Ölçeğin faktöriyel yapısını gösteren modelin gözlenen değişkenleriyle faktörleri arasındaki ilişkiyi gösteren katsayılar incelendiğinde, uyum indekslerinin yeterli düzeyde olduğu sonucuna varılmıştır. Kullanılan ölçeğin güvenilirlik katsayıları: 1. Faktör için (.62), 2. Faktör için (.60), 3. Faktör için (.65), 4. Faktör için (.67), 5. Faktör için (.68) ve dönüşümcü liderlik boyutuna ilişkin 5 faktörü oluşturan maddelerin iç tutarlık katsayısı (.88) olarak hesaplanmıştır.

Verilerin Analizi

Araştırma verilerinin analizinde SPSS-15 paket programından yararlanılarak, ölçeğe ait faktörlerden elde edilen verilerin ortalamaları alınarak, İkili grupların karşılaştırmasında Bağımsız Örneklem T-Testi, çoklu gruplar için Tek Yönlü Varyans Analizi ve değişkenlere ait hangi kategoriler arasında farklılık olduğunu ortaya çıkarmak için Post Hoc analizlerinden Tukey analizi kullanılmıştır.

Bulgular

Tablo 1. Spor Tesisi Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Ölçeğinin Alt Boyutları ve Geneline İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Dağılımları

	N	Minimum	Maximum	\bar{X}	S
İdealleştirilmiş etki (atfedilen)	293	1,50	5,00	4,38	,53
İdealleştirilmiş etki (davranış)	293	1,25	5,00	4,11	,57
Telkinle güdüleme	293	1,25	5,00	3,60	,66
Entelektüel Uyarım	293	2,00	5,00	4,02	,63
Bireysel destek	293	2,00	5,00	4,23	,60
Dönüşümcü liderlik	293	2,05	4,90	4,07	,40

Tablo 1’de Dönüşümcü liderlik ölçeğinin geneline ve alt boyutlarına ilişkin ortalama puanlarının istatistiksel bulgularına göre, araştırma kapsamına alınan spor yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını ($\bar{X}=4,07$) her zaman sergiledikleri tespit edilmiştir. Alt boyutlara ilişkin veriler detaylı incelendiğinde ise; İdealleştirilmiş etki (atfedilen $\bar{X}=4,38$), (davranış $\bar{X}=4,11$), alt boyutun ilk sırada yer aldığı, “Telkinle güdüleme” alt boyutunun ise ($\bar{X}=3,60$) oranıyla en düşük ortalamaya sahip olduğu izlenmiştir.

Tablo 2. Spor Tesisi Yöneticilerinin Cinsiyetlerine Göre Dönüşümcü Liderlik Ölçeğinin Alt Boyutları ve Geneline İlişkin Davranış Özellikleri Arasındaki Farklılığa İlişkin Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	\bar{X}	S	t	sd	p
İdealleştirilmiş Etki (Atfedilen)	Kadın	76	4,39	0,52	,26	291	,798
	Erkek	217	4,37	0,54			
İdealleştirilmiş Etki (Davranış)	Kadın	76	4,09	0,60	,38	291	,707
	Erkek	217	4,11	0,56			
Telkinle Güdüleme	Kadın	76	3,56	0,62	,49	291	,624
	Erkek	217	3,61	0,68			
Entelektüel Uyarım	Kadın	76	4,05	0,59	,45	291	,651
	Erkek	217	4,01	0,64			
Bireysel Destek	Kadın	76	4,23	0,58	,03	291	,978
	Erkek	217	4,23	0,61			
Dönüşümcü Liderlik	Kadın	76	4,06	0,40	,05	291	,959
	Erkek	217	4,07	0,41			

Tablo 2’ye bakıldığında, spor tesisi yöneticilerinin cinsiyet değişkenine göre, dönüşümcü liderlik ölçeğinden alınan puan ortalamalarının benzer olduğu ve anlamlı bir farklılık yaratmadığı görülmektedir.

Tablo 3. Spor Tesisi Yöneticilerinin Çalıştığı Kuruma Göre Dönüşümcü Liderlik Ölçeğinin Alt Boyutları ve Geneline İlişkin Davranış Özellikleri Arasındaki Farklılığa İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Çalıştığı Kurum	N	\bar{X}	S	F	p	Post Hoc (Tukey)
İdealleştirilmiş Etki (Atfedilen)	Merkezi Yönetim	87	4,44	0,66	,77	,465	
	Özel Spor Tesisi	111	4,36	0,49			
	Yerel Yönetim	95	4,35	0,45			
İdealleştirilmiş Etki (Davranış)	Merkezi Yönetim	87	4,09	0,70	3,68	,026	3>1, 3>2
	Özel Spor Tesisi	111	4,02	0,46			
	Yerel Yönetim	95	4,23	0,53			
Telkinle Güdüleme	Merkezi Yönetim	87	3,50	0,57	13,71	,000	2>1, 2>3
	Özel Spor Tesisi	111	3,84	0,65			
	Yerel Yönetim	95	3,39	0,68			
Entelektüel Uyarım	Merkezi Yönetim	87	3,99	0,65	6,35	,002	2>3
	Özel Spor Tesisi	111	4,17	0,49			
	Yerel Yönetim	95	3,87	0,71			
Bireysel Destek	Merkezi Yönetim	87	4,18	0,70	1,19	,306	
	Özel Spor Tesisi	111	4,30	0,57			
	Yerel Yönetim	95	4,19	0,52			
Dönüşümcü Liderlik	Merkezi Yönetim	87	4,04	0,48	2,95	,054	
	Özel Spor Tesisi	111	4,14	0,33			
	Yerel Yönetim	95	4,01	0,40			

Kategoriler: Merkezi Yönetim=1; Özel Spor Tesisi=2; Yerel Yönetim=3

Tablo 3’de spor tesisi yöneticilerinin çalıştıkları kuruma göre dönüşümcü liderlik ölçeğinin dönüşümcü liderlik boyutu ve bu boyutları oluşturan alt boyutlara ait liderlik davranış özelliklerini gerçekleştirme düzeyleri arasındaki farklılıklar incelendiğinde; “İdealleştirilmiş Etki (Davranış)” (F=3,68, p=,026<,05) alt boyutunda yerel yönetimlerde çalışan spor tesisi yöneticileri lehine farklılık bulunurken, “Telkinle Güdüleme” (F=13,71, p=,000<,05) ve “Entelektüel Uyarım” (F=6,35, p=,002<,05) alt boyutlarında ise özel spor tesisi yöneticileri lehine anlamlı farklılık tespit edilmiştir.

Ölçeğin diğer boyutlarına ilişkin olarak ise, “İdealleştirilmiş Etki (Atfedilen)” (F=,77, p=,465>,05), “Bireysel Destek” (F=1,19, p=,306>,05) alt boyutlarında ve dönüşümcü liderliğin geneline ilişkin davranış özelliklerini gerçekleştirme düzeyleri (F=2,95, p=,054>,05) arasında anlamlı farklılık tespit edilmemiştir.

Tablo 4. Spor Tesisi Yöneticilerinin Hizmet Sürelerine Göre Dönüşümcü Liderlik Ölçeğinin Alt Boyutları ve Geneline İlişkin Davranış Özellikleri Arasındaki Farklılığa İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Hizmet Süresi	N	\bar{X}	S	F	p	Post Hoc (Tukey)
İdealleştirilmiş Etki (Atfedilen)	0-5 yıl	105	4,37	0,45	,13	,944	
	6-11 yıl	85	4,40	0,49			
	12-17 yıl	55	4,35	0,69			
	18 ve üzeri yıl	48	4,40	0,56			
İdealleştirilmiş Etki (Davranış)	0-5 yıl	105	4,08	0,55	,62	,600	
	6-11 yıl	85	4,08	0,50			
	12-17 yıl	55	4,10	0,71			
	18 ve üzeri yıl	48	4,21	0,55			
Telkinle Güdüleme	0-5 yıl	105	3,76	0,63	4,68	,003	1>3
	6-11 yıl	85	3,57	0,69			
	12-17 yıl	55	3,37	0,59			
	18 ve üzeri yıl	48	3,52	0,68			
Entelektüel Uyarım	0-5 yıl	105	4,14	0,56	5,70	,001	1>3,4>3
	6-11 yıl	85	4,00	0,68			
	12-17 yıl	55	3,74	0,61			
	18 ve üzeri yıl	48	4,13	0,59			
Bireysel Destek	0-5 yıl	105	4,27	0,53	3,43	,017	1>3,2>3, 4>3
	6-11 yıl	85	4,30	0,55			
	12-17 yıl	55	4,00	0,76			
	18 ve üzeri yıl	48	4,28	0,55			
Dönüşümcü Liderlik	0-5 yıl	105	4,13	0,38	3,67	,013	1>3,2>3, 4>3
	6-11 yıl	85	4,07	0,40			
	12-17 yıl	55	3,91	0,46			
	18 ve üzeri yıl	48	4,11	0,37			

Kategoriler: 0-5 yıl=1; 6-11 yıl=2; 12-17 yıl=3; 18 ve üzeri=4

Araştırma kapsamına alınan spor tesisi yöneticilerinin hizmet süreleri değişkenine ilişkin olarak, dönüşümcü liderlik ölçeğinden elde ettikleri puanlar incelendiğinde; “Telkinle Güdüleme” (F=4,68, p=,003<,05), “Entelektüel Uyarım” (F=5,70, p=,001<,05), “Bireysel Destek” (F=3,43, p=,017<,05) ve dönüşümcü liderliğin geneline ilişkin davranış özelliklerini gerçekleştirme düzeyleri (F=3,67, p=,013<,05) arasında anlamlı farklılık bulunurken, “İdealleştirilmiş Etki boyutlarında anlamlı farklılık tespit edilmemiştir.

Tespit edilen anlamlı farklılıklar; “Telkinle Güdüleme” alt boyutunda hizmet süresi “12-17 yıl” (\bar{X} =3,37) olan yöneticilerin, hizmet süresi “0-5 yıl” (\bar{X} =3,76) olan yöneticilerden, “Entelektüel Uyarım” alt boyutunda hizmet süresi “12-17 yıl” (\bar{X} =3,74) olan yöneticilerin, hizmet süresi “0-5 yıl” (\bar{X} =4,14) ile “18 ve üzeri yıl” (\bar{X} =4,13) olan yöneticilerden, “Bireysel Destek” alt boyutunda hizmet süresi “12-17 yıl” (\bar{X} =4,00) olan yöneticilerin, hizmet süresi “0-5 yıl” (\bar{X} =4,27), “6-11yıl” (\bar{X} =4,30) ile “18 ve üzeri yıl” (\bar{X} =4,28) olan yöneticilerden ve dönüşümcü liderliğin geneline ilişkin davranış düzeylerinde ise hizmet süresi “12-17 yıl” (\bar{X} =3,91) olan yöneticilerin, hizmet süresi “0-5 yıl” (\bar{X} =4,13), “6-11yıl” (\bar{X} =4,07) ile “18 ve

üzeri yıl” ($\bar{X}=4,11$) olan yöneticilerden liderlik davranış düzeylerinin düşük seviyede olmasından kaynaklanmaktadır.

Tablo 5. Spor Tesisi Yöneticilerinin Mezun Olduğu Alana Göre Dönüşümcü Liderlik Ölçeğinin Alt Boyutları ve Geneline İlişkin Davranış Özellikleri Arasındaki Farklılığa İlişkin Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları

	Mezun Olduğu Alan	N	\bar{X}	S	t	sd	p
İdealleştirilmiş Etki (Atfedilen)	Beden Eğitimi ve Spor	155	4,45	0,51	2,60	291	,010
	Diğer	138	4,29	0,54			
İdealleştirilmiş Etki (Davranış)	Beden Eğitimi ve Spor	155	4,02	0,58	2,66	291	,008
	Diğer	138	4,20	0,54			
Telkinle Güdüleme	Beden Eğitimi ve Spor	155	3,79	0,57	5,47	291	,000
	Diğer	138	3,38	0,70			
Entelektüel Uyarım	Beden Eğitimi ve Spor	155	4,25	0,50	7,01	291	,000
	Diğer	138	3,77	0,65			
Bireysel Destek	Beden Eğitimi ve Spor	155	4,37	0,53	4,35	291	,000
	Diğer	138	4,07	0,63			
Dönüşümcü Liderlik	Beden Eğitimi ve Spor	155	4,18	0,38	5,11	291	,000
	Diğer	138	3,94	0,40			

Tablo 5’de verilerin t-testi analizi sonuçlarına göre katılımcıların dönüşümcü liderlik ölçeğinden elde ettikleri puanlar mezun olunan alan değişkenine göre istatistiki olarak anlamlı farklılık göstermektedir.

Analiz sonuçları ayrıntılı incelendiğinde; “İdealleştirilmiş Etki (Davranış)” ($t(291)=2,66$, $p=,008<,05$) alt boyutunda diğer alanlardan mezun olan yöneticiler lehine anlamlı farklılık bulunurken, “İdealleştirilmiş Etki (Atfedilen)” ($t(291)=2,60$, $p=,010<,05$), “Telkinle Güdüleme” ($t(291)=5,47$, $p=,000<,05$), “Entelektüel Uyarım” ($t(291)=7,01$, $p=,000<,05$), “Bireysel Destek” ($t(291)=4,35$, $p=,000<,05$) alt boyutlarında ve dönüşümcü liderliğin geneline ilişkin davranış özelliklerini gerçekleştirme düzeyleri ($t(291)=5,11$, $p=,000<,05$) arasında beden eğitimi ve spor ile ilgili alanlardan mezun olan yöneticiler lehine anlamlı farklılık tespit edilmiştir.

Tartışma

Araştırmadan elde edilen veriler ışığında; spor tesisi yöneticilerinin dönüşümcü liderlik ölçeğine ait alt boyutları ve geneline ilişkin ortalama sonuçlarına göre, spor tesisi yöneticilerinin genel olarak dönüşümcü liderlik özelliklerinin yüksek düzeyde ($\bar{X}=4,07$) olduğunu ve bu davranışı sıklıkla gerçekleştirdiklerini söyleyebiliriz. Alt boyutlara ilişkin ortalama puanları incelendiğinde, dönüşümcü liderlik stilinde; “İdealleştirilmiş Etki (atfedilen)” ($\bar{X}=4,38$) alt boyutu ilk sırada yer alırken, “Telkinle Güdüleme” ($\bar{X}=3,60$) alt boyutu sıralamanın sonunda yer almıştır (Tablo 1). Araştırma bulguları, spor tesisi yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini sıklıkla sergilediklerini, göstermektedir.

Tespit edilen bu sonuçlar; (Karip, 1998; Yıldırım, 2006; Korkmaz, 2007; Cemaloğlu, 2007; Yavuz, 2008; Mimir, 2008; Çatır, 2009; Buluç, 2009; Gündüz ve Kuruçayır, 2010; Okçu, 2011) literatürle paralellik göstermektedir. Bulgulardan hareketle spor tesislerinde görev

yapan yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışlarını yüksek düzeyde gerçekleştirdikleri ifade edilebilir. Dönüşümcü liderlik, liderlik stiline örgütsel amaçlara ulaşmada etkili bir liderlik stili olduğunu göstermektedir. Dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip liderler, çalışanları daha kolay etkilemekte ve örgütsel amaçları gerçekleştirmeye yönlendirebilmektedir (Buluç, 2009).

Yöneticilerin cinsiyet değişkeni ile dönüşümcü liderlik davranış özelliklerine ilişkin yapılan analiz sonuçlarında anlamlı farklılık tespit edilmemiş, yani erkek yöneticiler ve kadın yöneticilerin davranış özellikleri düzeylerinin benzer çıktığı belirlenmiştir (Tablo 2). İlgili literatür incelendiğinde, araştırma sonuçlarına benzer şekilde, cinsiyet değişkeninin dönüşümcü liderlik özellikleri üzerinde etken olmadığı ifade edilebilir; (Nebioğlu, 2011; Çiçek, 2010; Kurt,2009; Çetiner, 2008).

Araştırma kapsamına alınan katılımcıların çalıştıkları kurum değişkenine göre elde ettikleri puanlar arasındaki farklılıklar incelendiğinde; “Telkinle Güdüleme” ve “Entelektüel Uyarım” alt boyutlarında, özel spor işletmelerinde görev yapan yöneticilerin, davranış özelliklerinin daha yüksek düzeyde olduğu görülmüştür.

Bununla birlikte, “İdealleştirilmiş Etki (Davranış)” alt boyutunda yerel yönetimlere ait tesislerde yöneticilik yapan katılımcıların, merkezi yönetim ve özel sektör yöneticilerine oranla bu davranış şeklini daha fazla gerçekleştirdikleri söylenebilir. Çalıştıkları kuruma göre genel ortalama puanlarında da anlamlı bir fark olmamasına karşın elde edilen sonuçlarda özel spor tesislerinde görev yapan yöneticilerin merkezi ve yerel yönetimlere bağlı spor tesislerinde görev yapan yöneticilere oranla dönüşümcü liderlik özelliklerinin yüksek olduğu belirlenmiştir (Tablo 3).

Araştırma sonuçlarına göre; özel spor tesislerindeki yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranış özellikleri düzeylerinin yüksek seviyede çıkmasını, özel spor tesislerinin daha az yasal prosedür olması ve siyasal konum içermemesinden dolayı, yöneticilerin daha rahat ve işlevsel yetki kullanımının sağlanması olarak açıklayabiliriz. Merkezi yönetime ait spor tesislerindeki yöneticilerin liderlik özelliklerinin düşük çıkması literatüre göre beklenen bir sonuçtur; örneğin Gül ve Şahin (2011) merkezi yönetim görevlileri üzerinde yaptığı araştırmada, dönüşümcü liderlik vasıflarına ilgili merkezi yönetim kurumlarında pek rastlanmadığını gözlemlemişlerdir. Şahin’in (2005) ifade ettiği gibi Türk kamu yönetimine hakim olan yönetim anlayışı; merkezîyetçi bir yapı, otoriter yönetim, bilimsellikten ve bilgi edinmekten yoksun yönetim, hizmet sunumunda eş-dost ilişkisinin ön plana çıkması, değişikliklere direnme, stratejik planlama yapmaktan ve geliştirmekten uzak olma, yetki devrine sıcak bakmama, sorumluluktan kaçma, biçimsel denetim gibi bir çok rutin işler şeklinde özetlenebilir.

Yöneticilerin görev yaptığı kurum değişkeninin liderlik stillerinde önemli bir etken olduğu literatürce de desteklenmektedir, Brestrich (1999) Türkiye’deki merkezi yönetim ve özel sektör yöneticilerinin dönüşümcü liderlik uygulamalarını ne derece yansıttıklarını araştırmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, özel kurum yöneticileri dönüşümcü liderlik özelliklerini biraz olsun yansıtabilmekte ancak, devlet sektörü yöneticileri bu özelliği taşımadığını ifade etmiştir. İnci’nin (2001) çalışmasında, karizmatik, yönetsel, dönüşümcü liderlik özelliklerini taşıyan kişilerin büyük çoğunluğunun özel sektörden olduğu görülmektedir. Bunun nedeni ise, merkezi yönetimde yönetimin bir takım kurallar çerçevesinde gerçekleşmesinden ve liderlik özelliklerinin açığa çıkamamasından kaynaklanmaktadır. Tengilimoğlu (2005) merkezi yönetim ve özel sektör örgütlerinde liderlik

davranışları üzerine yaptığı araştırmada anlamlı bir farklılık tespit etmiş Özel sektör örgütünün fonksiyonunda yer alan puanların merkezi yönetim örgütüne göre daha yüksek bularak, özel sektör örgütünde çalışanların liderlerini daha fazla insan ilişkilerine, iş ortamına önem veren ve çalışana yönelik bir lider olarak görmektedir. Batmunkh'un (2011) akademisyenler üzerine yaptığı çalışmasında vakıf üniversitelerinin devlet üniversitelerine göre daha etkili bir şekilde dönüşümcü liderlik özelliklerini sergilediklerini ifade etmiştir. Öztürk, Bahçecik ve Gürdoğan (2012) özel hastanedeki hemşirelerin üniversite ve devlet hastanesindeki hemşirelere göre yönetici hemşirelerini daha transformasyonel (dönüşümcü) lider olarak algıladığını belirlemiştir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin hizmet sürelerine göre dönüşümcü liderlik stiline ilişkin yapılan analiz sonucunda; dönüşümcü liderlik özelliklerinden “İdealleştirilmiş Etki (Atfedilen)” ve “İdealleştirilmiş Etki (Davranış)” alt boyutlarında anlamlı bir farklılık görülmezken, “Telkinle Güdüleme”, “Entelektüel Uyarım” ve “Bireysel Destek” alt boyutlarında anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Dönüşümcü liderlik özelliklerinden elde edilen gruplar arası toplam puanlar incelendiğinde; hizmet süreleri 12-17 yıl arasında değişen yöneticilerin, hizmet süreleri 0-5 yıl, 6-11 yıl ve 18 ve üzeri yıl aralıklarında değişen yöneticilere oranla elde ettikleri puanların anlamlı bir şekilde düşük düzeyde görülmektedir (Tablo 4).

Bu sonuçlara göre hizmet süresi 0-5 yıl, 6-11 yıl ve 18 ve üzeri yıl arasında değişen yöneticilerin dönüşümcü liderlik özelliklerinin benzer yönde olduğunu ve özellikle hizmet süresi 12-17 yıl arasında değişen yöneticilere göre astlarına daha fazla duyarlı davranarak onlara öğrenme ve gelişme olanağı oluşturduklarını aynı zamanda takım çalışmasına önem veren yenilikçi yönetici davranışlarına sahip oldukları söylenebilir.

Derya (2010), 5 yıldızlı otel yöneticileri üzerine yaptığı araştırmada dönüşümcü liderlik tarzı eğilimi açısından yöneticilerin hizmet süreleri arasında anlamlı bir farklılık bulmuştur. Buna göre; hizmet süreleri 1 ile 5 yıl arasında olan yöneticilerin dönüşümcü liderlik tarzı eğilimlerinin, hizmet süresi 10 yıl ve üzeri gibi daha uzun olan yöneticilerden düşük seviyede olduğunu belirtmiş, işlemsel liderlik tarzı eğilimi ve hizmet sürelerine göre anlamlı herhangi bir farklılık tespit etmemiştir. Ergin (2008) “Okul Yönetiminde Duygusal Zeka ve Dönüşümsel Liderliğe İlişkin Öğretmen Algıları” isimli çalışmasında öğretmenlerin dönüşümsel liderlik puanlarının hizmet sürelerine göre anlamlı bir şekilde farklılaştığını göstermektedir. Bu farklılıktaki sıra ortalaması dikkate alındığında, 21 yıl ve üzeri hizmet süresine sahip öğretmenlerin, 1-10 yıl ve 11-20 yıl arasında görev yapmış olan öğretmenlere göre dönüşümsel liderlik puanlarının anlamlı olarak daha yüksek olduğunu bununla birlikte, öğretmenlerin hizmet sürelerinin arttıkça yöneticilerinin dönüşümsel liderlik özelliklerine sahip olma düzeylerinin ve bu özellikleri davranışlarında gösterme durumlarının arttığını söylemektedir. Araştırma sonuçlarının ilgili literatürle farklılık gösterdiği görülmektedir.

Spor tesisi yöneticilerinin mezun oldukları alana göre dönüşümcü liderlik boyutuna ilişkin yapılan analiz sonucunda; dönüşümcü liderlik özelliklerinden “İdealleştirilmiş Etki (Atfedilen)”, “Telkinle Güdüleme”, “Entelektüel Uyarım” ve “Bireysel Destek” alt boyutlarında beden eğitimi ve spor alanlarından mezun olanlar lehine anlamlı farklılık olduğu tespit edilirken, sadece “İdealleştirilmiş Etki (Davranış)” alt boyutunda diğer alanlardan mezun olanların lehine anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir (Tablo 5).

Görüldüğü gibi spor tesislerinde görev yapan yöneticilerin mezun oldukları alanlar, liderlik özelliklerini değiştirmekte dolayısıyla görev yaptıkları kurumun performansını da güçlü bir

şekilde etkilemektedir. Araştırma neticesindeki bulgular sonucunda; beden eğitimi ve spor alanından mezun olan yöneticilerin astlarıyla yakın ilişki içerisinde olduklarını, performansın daha yüksek seviyesini başarmak için çalışanlarına imkan tanıdıklarını, güçlü bir ilham ve güven sağlayıp ortak vizyon duygusu sundukları, basit değişim yöntemlerinin ötesinde hareket ederek, gelişime, yenilenmeye ve dönüşüme açık aynı zamanda klasik yönetim anlayışından uzak bireyler oldukları söylenebilir.

Bu anlamda spor tesislerinde yöneticilik yapan beden eğitimi ve spor bölümü mezunlarının iş ortamlarında diğer alanlardan mezun olan yöneticilere nazaran, astlarıyla ilişkileri ve kurumlarının başarımı adına daha etkili olabilecekleri düşünülebilir. Bu etkinin alan içerisinde yetişmiş ve eğitim alarak spor tesisindeki teknik konulara daha vakıf olduklarından, sporun onlara kattığı sosyallik ve ikili ilişkilerle astlarını güdüleyerek daha başarılı şekilde yönlendirebilmelerinden aynı zamanda her yönüyle spor kültürü almış olmalarından kaynaklanabileceği ifade edilebilir.

Araştırma sonuçlarına benzer şekilde, Şirin ve Yetim'in (2009) "Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Stiline İlişkin Yönetici Algıları" isimli çalışmalarında yöneticilerin mezun oldukları alana ilişkin dönüşümcü liderlik özelliklerinde farklılık bulunmamış fakat beden eğitimi ve spor alanlarından mezun olan yöneticilerin diğer alanlardan mezun olan yöneticilere göre ortalama puanlarının daha yüksek olduğunu tespit etmiştir. Ayrıca yöneticilik yapılan alanın amaçlarının ve problemlerinin farkında olmak için o alanın kültürünü anlamak daha doğrusu o alanı bilmek gerektiğini ve alan içerisinde yetişerek gelmenin önemli olduğunu belirtmişlerdir.

Bu bilgilerden hareketle; spor tesisi yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini sıklıkla sergiledikleri, özel spor işletmelerinde yöneticilik yapan katılımcıların dönüşümcü liderlik özelliklerinin daha baskın olduğu ve "telkinle güdüleme", "entelektüel uyarım" alt boyutlarında anlamlı bir farklılık yarattığı, ayrıca beden eğitimi ve sporla ilgili eğitim kurumlarından mezun olan yöneticilerin dönüşümcü liderlik düzeylerinin daha yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle diğer alanlardan mezun olan yöneticilerin spor kültürü ve liderlikle ilgili eğitilerek aynı zamanda sportif hizmet veren tesislerin yöneticilerinin özellikle spor bilimleri eğitimi alan bireylerden olması önerilmektedir.

KAYNAKLAR

- Avolio, B. J. & Bass, B. M. (1994). *Organizational effectiveness through transformational leadership*. London: Sage Publications.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. (1999). Re-Examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 441-462.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1989). Leadership: Good, better, best. Robert L. Taylor and William E. Rosenbach (Ed.), *Leadership challenge for today's principal* (pp. 112-129). New York: Nichols.
- Bass, B. M. (1997). Personal selling and transactional / transformational leadership. *Journal of Personal Selling ve Sales Management*, 17(3), 19-28.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1995), *The multifactor leadership questionnaire Form 5x*. Mind Garden. Palo Alto, CA.
- Batmunkh, M. (2011). *Liderlik tarzları ile örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki ve bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Baumol, W. J. (1968). Entrepreneurship in economic theory. *The American Economic Review*, 58(2), 64-71.
- Brestrich, T. E. (1999). *Yönetim düşüncesinin evriminde liderliğin gelişimi ve dönüşümcü liderlik ve bir uygulama örneği*. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Buluç, B. (2009). İlköğretim okullarında bürokratik okul yapısı ile okul müdürlerinin liderlik stilleri arasındaki ilişki. *Eğitim ve Bilim*, 34(152), 71-86.
- Cemaloğlu, N. (2007). Okul yöneticilerinin liderlik stillerinin örgüt sağlığı üzerindeki etkisi. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 11(2), 165-194.
- Çağlar, İ. (2004). İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğrencileri ile Mühendislik Fakültesi Öğrencilerinin Liderlik Tarzına İlişkin Eğilimlerinin Karşılaştırmalı Analizi ve Çorum Örneği. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 91-108.
- Çatır, O. (2009). *Modern lider tipleri ve örgütsel bağlılık ilişkisi üzerine bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Çelik, A. (2006). *Spor işletmelerinin yönetim süreçleri açısından incelenmesi ve ekonomik perspektifte değerlendirilmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Kocaeli.
- Çelik, V. (2003). *Eğitimsel liderlik*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Çetiner, A. (2008). *İlköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını gösterme düzeylerine ilişkin öğretmen görüşleri (Burdur ili örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

- Çiçek, E. G. (2010). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin müdürlerinin liderlik rollerine ilişkin algularının bazı değişkenlere göre incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Demir, H. (2012). *Türkiye’de liderlik araştırmaları ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Bir meta analizi*. Yüksek Lisans Tezi, Genelkurmay Başkanlığı Harp Akademileri Komutanlığı Stratejik Araştırmalar Enstitüsü, İstanbul.
- Demirci, K. M. (1999). Önderlik kuramları ve dönüştürücü önderlik ilişkisi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3, 329-350.
- Derya,S. (2010). *Liderlik tarzları ve liderlerin astlarını etkileme taktikleri arasındaki ilişki: Antalya ili 5 yıldızlı otel yöneticileri üzerinde bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Eren, E. (1998). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Ergin, D. (2008). *Okul yönetiminde duygusal zeka ve dönüşümsel liderliğe ilişkin öğretmen alguları*. Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Girginer, N.,& Şahin, B. (2007). Spor tesislerinde kuyruk problemine yönelik bir benzetim uygulaması. *Hacettepe Üniversitesi Spor Bilimleri Dergisi*, 1(18),13-30.
- Gül, H.,& Şahin, K. (2011). Bilgi toplumunda yeni bir liderlik yaklaşımı olarak transformasyonel liderlik ve kamu çalışanlarının transformasyonel liderlik algısı. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25, 237-249.
- Gündüz, H. B.,& Kuruçayır, A. (2010, Mayıs). *Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ve empatik eğilim düzeyleri*. V. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi’nde sunulmuş bildiri, Gazi Üniversitesi, Antalya.
- İmamoğlu, A. F. (1992). Fonksiyonel açıdan spor yönetiminin anlamı ve önemi. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 22.
- İmamoğlu, A. F.,& Mutlu, T. O. (2012). Spor işletmelerinde öğrenen organizasyon uygulamalarının örgütsel performansa etkisi. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(1), 141-150.
- İnci, M. (2001). *Dönüştürücü liderlik yaklaşımı ve uygulamadan örnekler*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 4(16), 443-465.
- Korkmaz, M. (2005). Duyguların ve liderlik stillerinin öğretmenlerin performansı üzerinde etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 11(43), 401-422.
- Korkmaz, M. (2006). Okul yöneticilerinin kişilik özellikleri ile liderlik stilleri arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 12(46), 199-226.
- Korkmaz, M. (2007). Örgütsel sağlık üzerinde liderlik stillerinin etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 13(49), 57-91.
- Korkmaz, M. (2008). Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile öğrenen örgüt özellikleri arasındaki ilişki üzerine nicel bir araştırma. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*. 14(53), 78-98.

- Kurt, T. (2009). *Okul müdürlerinin dönüşümcü ve işlemci liderlik stilleri ile öğretmenlerin kolektif yeterliği ve öz yeterliği arasındaki ilişkilerin incelenmesi*. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Lievens, F., Geit, P. V., & Coetsier, P. (1997). Identification of transformational leadership qualities: An examination of potential biases. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 6(4), 415-430.
- Luthans, F. (1995). *Organizational behavior*. New York: McGraw Hill.
- Marşap, A. (1999). *Yaratıcı liderlik*. Ankara: Öncü Kitap.
- Mimir, M. (2008). *Liderlik tarzlarının firma performansı ve çalışanların kuruma olan bağlılıklarına etkisi üzerine bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmit.
- Nebioğlu, O. (2011). *Seyahat acentası yöneticilerinin liderlik tarzları ve çatışma yönetimi ilişkisi: Alanya bölgesi a grubu seyahat acentaları uygulaması*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Okçu, V. (2011). *Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ve yıldırma yaşama düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi*. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Öztürk, H., Bahçecik, N., & Gürdoğan P. E. (2012). Hastanelere göre yönetici hemşirelerin liderlik yaklaşımlarının değerlendirilmesi. *İ.Ü.F.N. Hemşirelik Dergisi*, 20, 17-25.
- Serarslan M. Z., & Kepoğlu, A. (2005). *Spor örgütlerinde toplam kalite yönetimi*. İstanbul: Morpa Kültür Yayınları.
- Serinkan, C. (2005). İşletmelerde liderlik tarzları ve toplam kalite yönetimi ilişkisi. *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, 16(50), 86-103.
- Şahin, A. (2005). Kültürel niteliklerimizin Türk yönetsel değerlerine etkisi ve Japon Z teorisiyle karşılaştırılması. *Gazi Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(1), 177-198.
- Şirin, F. E., & Yetim, A. A. (2009). Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu yöneticilerinin dönüşümcü liderlik stiline ilişkin yönetici algıları. *Niğde Üniversitesi Beden Eğitimi Ve Spor Bilimleri Dergisi*, 3(1), 69-84.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve özel sektör örgütlerinde liderlik davranışı özelliklerinin belirlenmesine yönelik bir alan çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), 1-16.
- Yavuz, E. (2008). *Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışının örgütsel bağlılığa etkisinin analizi*. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Yetim, A. A., & Şenel, Ö. (2001). Türkiye’de spor yöneticisi yetiştirme faaliyetlerinin görünümü. *Milli Eğitim Dergisi*, 150, 18-19.
- Yıldırım, C. (2006). *Okul müdürlerinin liderlik stillerinin örgütsel sağlık üzerindeki etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.