



SPOR MERKEZİ ÇALIŞANLARININ YÖNETİCİ LİDERLİK TARZI İLE İLGİLİ ALGILARININ ARAŞTIRILMASI*

Hakan Gözcü^{ID**1}, Sevda Çiftçi^{ID¹}, Aleyna Koç^{ID¹}

¹Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi, Sakarya, TÜRKİYE

ÖZET

Orijinal Makale

Amaç: Bu çalışmanın amacı spor merkezlerinde aktif olarak çalışan bireylerin çalıştıkları kurumda görev yapan yöneticilerinin liderlik tarzları ile ilgili algılarını incelemeye yöneliktir.

Yöntem: Çalışmaya İstanbul ilinde faaliyet gösteren 26 farklı spor merkezinde çalışan 100 kişi (erkek n=46, kadın=54) gönüllü olarak katılmıştır. Veri toplama aracı olarak liderin davranış şekillerini ölçmek için Bass-Avolio tarafından beşli likert şeklinde hazırlanmış olan "Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği" uzun formu kullanılmıştır. Araştırmada değişkenlere ait verilerin normal dağılım göstermediği için parametrik olmayan Kruskal Wallis ve Mann Whitney U testleri kullanılmıştır.

Bulgular: Ölçeğin güvenirlik analizi sonucunda etkileşimci liderlik boyutunda Cronbach Alfa değeri 0.81; dönüşümcü liderlik boyutunda Cronbach Alfa değeri 0.89; serbest bırakıcı liderlik boyutunda Cronbach Alfa değeri 0.72; çaba ve motivasyon boyutunda Cronbach Alfa değeri 0.84; ölçeğin toplamda Cronbach Alfa değeri ise 0.94 olarak bulunmuştur.

Sonuç: Liderlik tarzı boyutları; yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum, toplam çalışma süresi ve spor merkezlerindeki toplam çalışma süresi değişkenleri açısından incelenmiştir. Cinsiyet, yaş, toplam çalışma süresi ve spor merkezindeki çalışma süresi değişkenlerine göre etkileşimci liderlik, dönüşümcü liderlik, serbest bırakıcı liderlik ve çaba ve motivasyon boyutlarında farklılıklar bulunamamıştır. Eğitim durumuna göre tüm liderlik boyutlarında anlamlı farklılıklar bulunmuştur (p<0.05). Medeni duruma göre serbest bırakıcı liderlik boyutu dışında diğer liderlik boyutlarında anlamlı farklılıklar bulunmuştur (p<0.05).

Anahtar Kelimeler: Lider, Spor Merkezi, Çalışan

RESEARCHING THE PERCEPTIONS OF THE EMPLOYEES THAT WORK IN SPORT CENTER ABOUT THE LEADERSHIP STYLE OF THEIR LEADER

ABSTRACT

Original Article

Aim: The aim of this study is analyzing the perceptions of the leadership styles of the managers of employees who work actively in the sport center.

Method: The study included 100 volunteers (male: 46, female: 54) that working in 26 different sports centers in Istanbul. Long form of Multi-Factor Leadership Scale which was prepared as five-point likert scale by Bass-Avolio, was used as a data collection means to measure the behavior of the leader. In the study, non-parametric Kruskal Wallis and Mann Whitney U tests were used because the data that belongs of the variables did not show normal distribution.

Findings: As a result of the reliability analysis of the scale, Cronbach's Alpha value is 0.81 in transactional leadership dimension; Cronbach's Alpha value is 0.89 in the transformational leadership dimension; Cronbach's Alpha value is 0.72 in Laisses-Faire type leadership dimension; Cronbach's Alpha value is 0.84 in effort and motivation dimension; the total Cronbach Alpha value of the scale was found as 0.94.

Conclusion: Leadership style dimensions were examined within the framework of variables that are age, gender, educational status, marital status, total working time and total working time in sports centers. There were not differences the dimensions of interaction leadership, transformational leadership, Laisses-Faire type leadership, effort and motivation according to gender, age, total working time and working time in sports centers. Significant differences were found in all leadership dimensions according to educational status (p<0.05). According to the marital status, there were significant differences in leadership dimensions except for the Laisses-Faire type leadership dimension (p<0.05).

Keywords : Leader, Sport Center, Employee

* Bu çalışma 2. Uluslararası Rekreasyon ve Spor Yönetimi Kongresinde bildiri olarak sunulmuştur.

**Sorumlu yazar: hakangzc34@gmail.com, Tel: +905348996834

1. GİRİŞ

İnsanların akıllarında yer eden en eski kavramlardan olan 'liderlik' olgusu, her zaman araştırmacılar tarafından incelenen ve tartışılan önemli bir konudur. Bu kavramı anlamak ve açıklamak oldukça güç olup, liderlik üzerine yapılan çalışmaların gün geçtikçe arttığı söylenebilir. Liderlik olgusu üzerine binlerce akademik çalışma yapılmış ve yüzlerce tanım literatüre kazandırılmıştır. (Bass, 1990; Şişman,2002).

Literatür incelendiğinde liderlik kavramı için birçok tanımla karşılaşıldığı görülmektedir. Bazılarına bakılacak olursa Liderlik; liderin, kendini samimiyetle izleyenlere ulaştırabilme (Şimşek,2002), insanları belirlenmiş hedefler doğrultusunda yöneltmeye ikna etme (Davis,1988; Yetim,1996), izleyenleri belirli hedeflere ulaştırmak için, onları harekete geçirmeye dönük bilgi ve yeteneklerin toplamı (Eren,1998; Yatkın,2007), insanların, ekonomik, siyasi ve benzeri güç ve değerler kullanarak bağımsız ya da karşılıklı olarak belirledikleri amaçlara ulaşmak için takipçilerini harekete geçirmeleri (Burns,1978), grubun diğer üyelerinden karizma, zeka, yetenek gibi özellikler açısından sahip olunan üstünlük (Fiedler ve Garcia, 2005) şeklinde tanımlanmaktadır.

Bass ve Avolio'a (1985), liderlik yaklaşımı üç ana başlık altında incelenmiştir. Lider esas alınarak yapılan çalışması ile akademik boyuta taşınmıştır. Daha önce Burns tarafından siyasi otoriteyi açıklamak amacıyla ortaya konmuş dönüşümcü liderliğin de ışığında ilerlemiştir (Turner, Barling ve Milner, 2002).

Sürekli değişen ve dönüşen etkenlere ayak uydurabilme, uyum sağlayabilme yeteneği Dönüşümcü Liderlik türünün aranan özelliğidir. Çevresel etkenler, liderliği etkileyen ana aktörler kadar etkili ve önemlidir. Çalışanlar ve liderler öncelikli olarak çevresel faktörlerle ilişkilidir. Moral ve motivasyonları dış faktörlere göre şekillenir. Dolayısıyla lider değişen dünyayı ve günü yakalar, çalışanları için de bu noktada yol gösterici olur (Çelik, 2003). Dönüşümcü liderler uzun dönemli bir bakış açısına sahiptir, astların yetenek ve becerilerini ortaya çıkararak, kendilerine olan güvenleri arttırıp beklenenden daha fazla sonuç almayı hedeflerler (Tabak, 2005).

Liderin karizmasıyla çalışanlarda saygı uyandırması, reformist ve daha iyiye ulaşmayı hedefleyen tavrıyla çalışanlara fikir verebilmesi, etki alanını da aktif tutabilmesi ve izleyicileri bu sürece dahil edebilmesi gerekmektedir. Dönüşümcü liderin özelliklerinden karizma/ilham verme boyutu, liderin izleyicilerini harekete geçiren açık bir vizyon belirlemesini, kendisinin ve belirlediği vizyonun izleyicilerle özdeşleşmesini sağlamasını ve etik açıdan örnek olma özelliği taşımasını ifade eder (Avolio, Bass ve Jung, 1999).

Etkileşimci liderlikte ise basit olarak, lider almak istediği bir şey için izleyicilerine istediklerini vermektedir. Tıpkı ödüllendirme sisteminde karşımıza çıktığı gibi başarılı bir sonuca ulaşan çalışma için lider çalışanına teşvik etmek ve motivasyonunu artırmak amacıyla bir ödül sunar. Ödüllendirme, çalışanların yöneticinin isteklerine ödül alma, takdir edilme, tanınma ve kazanç elde etme beklentisiyle uyulmasını ifade eder (Bayrak, 2001). Etkileşimci liderlik, liderin izleyicilerinin değişen gereksinimlerini hangi ölçüde karşılayabildiğine bağlıdır. (Eraslan, 2004). Çalışanların kurallara uyum, yüksek performans gibi olumlu davranışları karşısında ödül; kurallara karşı gelme veya düşük performans gibi olumsuz davranışları karşısında ise ceza verme taraftarıdır. Tanımlı ve belirli hedeflere çalışanları da teşvik ederek, ayrıca bir çaba sarf etmeden ödüllendirmeyi kullanarak ilerlerler. (İşcan, 2006; Çakınberk ve Demirel, 2010).

Ödüllendirmenin dezavantajları da liderlerin karşısına çıkabilmektedir. Ödüllendirme sonucu işletme içerisindeki farklı departmanlarda oluşabilecek yanlış

algılar gerginliğe dönüşebilir. Terfi, ücret artışı gibi bir ödüllendirme alan grup bir başka grupça eleştirilebilir veya başarılı-başarısız ayrımında derin bir çukur oluşmasına neden olabilir. Şirketin stratejisi ve kurum kültürü yetkinlik sistemlerine uygun olmayabilir. Kurulan sistem tüm çalışanlarla paylaşılmalı ve sahiplenilmesi sağlanmalıdır. Değilse sistem baştan çökebilir. (Öztürk, 2006)

Bir diğer türü ise Serbest Bırakıcı (Laissez Faire) Liderlik olarak literatürde yer almaktadır. Liderlerin çalışanları etki alanına alabilmesi için en önemli ve zor kısımdır. Liderlerin liderlik yapabilmeleri için müstesna yeteneklerin yanı sıra takipçileri cezbetme becerilerine de sahip olmaya gereksinimleri vardır (Harvard Business Review, 2008). Bu faktör yetki kullanımını tamamen astlara devreden bir yöntemi içerdiği için serbest-bırakıcı liderlik olarak ifade edilebilmektedir. Serbest bırakıcı liderler karar alma ve uygulama noktasında etkin rol almaktan kaçınarak, süreci bir adım geriden izlemeyi tercih etmektedirler. Bu özellikleri nedeni ile serbest bırakıcı liderliğin aktif liderlik tarzlarından dönüşümcü ve etkileşimci liderlik özellikleri içinde yer almaması gerekmektedir (Aykan, 2004; Rowold ve Schlotz, 2009).

Etkileşimci liderliğin altında, liderin çalışanı kendi uygulamaları ve esnek çalışma haliyle serbest bıraktığı şekliyle de incelenmiştir. Lider grup üyelerini, iş amaçlarını, iş standartlarını belirlemek konusunda çalışanları tamamen serbest bırakır ve iş ile ilgisi kalmamış bir şekilde, sorumluluklarını yerine getirmeyen bir davranış gösterir (İntepeler ve Barış, 2018).

Avolio, Bass ve Jung'un (1999) çalışması incelendiğinde son olarak 'Çaba ve Motivasyon' ile karşılaşılmaktadır. Liderlik anlayışlarının geliştirilmesi, farklı biçim arayışları, iyileştirme çalışmaları gibi tüm işlevler tek ve ortak amaç olan performans geliştirmeye hizmet eder.

2. MATERYAL ve YÖNTEM

2.1. Araştırmanın Modeli

Bu çalışmada, nicel araştırma yöntemleri kullanılmıştır. Çalışmada betimsel analiz ve tarama modeli kullanılmıştır.

2.2. Araştırma Grubu

Araştırmanın evreni, İstanbul ilinde faaliyet gösteren, spor merkezlerinde aktif olarak çalışan kişilerden oluşmaktadır. Araştırmanın örneklem grubunu ise İstanbul ilinde faaliyet gösteren ve uygun örneklem methodology seçilen 26 farklı spor merkezinde hizmet veren çalışan toplam 100 kişi (54 erkek, 46 kadın) oluşturmaktadır. Katılımcılara araştırmanın amacı ve ölçek formunun doldurulmasıyla ilgili detaylar formda aktarılmış ve katılımcıların araştırmacı kontrolünde ölçeği doldurması sağlanmıştır.

Tablo 1. Araştırmada yer alan bireylerin demografik özelliklerine ilişkin frekans dağılımı

Değişkenler		Sayı	%
Cinsiyet	Kadın	54	54
	Erkek	46	46
Yaş	18-30	68	68
	31-40	25	25
	41-50	7	7
	51 ve üzeri	0	0

Eğitim Durumu	İlkokul	0	0
	Ortaokul	0	0
	Lise	13	13
	Ön Lisans	24	24
	Lisans	55	55
	Yüksek Lisans	8	8
Medeni Durum	Bekar	39	39
	Evli	61	61
	0-5	34	34
Toplam Çalışma süresi	6-10	30	30
	11-15	18	18
	16 ve üzeri	18	18
	0-5	56	56
Spor Merkezindeki Çalışma Süresi	6-10	26	26
	11-15	7	7
	16 ve üzeri	11	11
	<i>Toplam</i>	<i>100</i>	<i>100</i>

Tablo 1’de araştırmaya katılan kişilerin sosyo-demografik özelliklerine ilişkin frekans dağılımlarını göstermektedir. Araştırmanın örneklem grubu 100 kişi üzerinden yürütülmüş ve analiz edilmiştir. Katılımcıların yaş dağılımları incelendiğinde spor merkezlerindeki istihdamın genç çalışanlardan oluştuğunu ve 51 yaş üzeri hiçbir çalışanın yer almadığını göstermektedir. Araştırmaya katılan çalışanların %87’sinin en az ön lisans düzeyinde üniversite tamamlamış olduğu görülmektedir.

2.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak liderin davranış şekillerini ölçmek için Bass-Avolio tarafından oluşturulan 5’li likert şeklinde hazırlanmış olan “Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (Multifactor Leadership Questionnaire -MLQ)” kullanılmıştır. Ölçeğin güvenirlik analizi sonucunda etkileşimci liderlik bölümü alfa katsayısı ,81; dönüşümcü liderlik bölümü alfa katsayısı ,89; serbest bırakıcı liderlik bölümü alfa katsayısı,72; çaba ve motivasyon bölümü alfa katsayısı ,84 ölçeğin toplamda alfa katsayısı ise ,94 olarak bulunmuştur. Ölçeğin her iki bölümü toplam puan üzerinden analizlere tabi tutulmuştur. Veri toplama aracının birinci bölümünde katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik 6 soru, ikinci bölümünde katılımcıların etkileşimci liderlik anlayışlarını belirlemeye yönelik 15 soru, dönüşümcü liderlik anlayışlarını belirlemeye yönelik 21 soru, serbest bırakıcı liderlik anlayışlarını belirleyeme yönelik 4 soru, çaba ve motivasyon anlayışlarını belirlemeye yönelik 3 soru yer almıştır.

Çok Faktörlü Liderlik (Multifactor Leadership Questionnaire -MLQ) Ölçeği: Bass ve Avolio’nun 1995 yılında geliştirdiği anket çalışması baz alınarak yapılan literatür taraması ve anket sonuçları çerçevesinde değerlendirilerek kapsayıcı bir yol izlenmiştir. Bass ve Avolio’nun geliştirdiği bu anket gerek yurt içinde gerek yurt dışında bir çok araştırmacıya kaynak olmaktadır. Veri toplama aracının birinci bölümünde katılımcıların yaşını, cinsiyetini, eğitim durumunu, medeni durumunu, toplam çalışma süresini ve spor merkezindeki toplam çalışma süresini belirlemeye yönelik toplam 6 soru bulunmaktadır. Veri toplama aracının ikinci, üçüncü, dördüncü ve beşinci bölümünde sorular 5’li likert şeklinde hazırlanmıştır. Bu ölçekte; (1) Tamamen katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Ne katılıyorum, ne katılmıyorum, (4) Katılıyorum ve (5) Tamamen katılıyorum şeklinde hazırlanmıştır.

2.4. Verilerin Toplanması

Çalışmanın katılımcılara bireysel olarak uygulanması ve yaş, cinsiyet, meslek gibi değişkenleri içeren kişisel özelliklere de yer verilmesi göz önünde bulundurulduğunda yargısal veri toplama yöntemi izlendiği söylenebilmektedir.

2.5. Verilerin Analizi

Verilerin analizinde verilerin normal dağılım göstermediği tespit edilmiş ve parametrik olmayan testlerden Kruskal Wallis ve Mann Whitney U testleri SPSS paket programı kullanılarak uygulanmıştır.

3. BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde araştırma ile ilgili bulgulara ve katılımcılara ait değişkenlere yer verilmiştir. Spor merkezlerinde aktif çalışan bireylerin demografik özelliklerine göre liderlik tarzları ile ilgili algılarına bakılmıştır.

Tablo 2. Yaş değişkenine göre katılımcıların liderlik tarzlarına ilişkin durumlarını belirlemeye yönelik Mann Whitney-U testi analiz sonuçları

	Yaş	n	Sıra Ort.	χ^2	df	p
Etkileşimci liderlik	18-30	68	47,25	2,686	2	0,261
	31-40	25	57,08			
	41-50	7	58,57			
Serbest bırakıcı liderlik	18-30	68	47,88	2,037	2	0,361
	31-40	25	54,68			
	41-50	7	61,07			
Dönüşümcü liderlik	18-30	68	47,36	2,704	2	0,259
	31-40	25	55,92			
	41-50	7	61,64			
Çaba ve motivasyon	18-30	68	47,88	1,775	2	0,412
	31-40	25	56,14			
	41-50	7	55,79			

Tablo 2’de katılımcıların, yaş değişkenine göre liderlik tarzlarına ilişkin görüşlerinde ($p<0.05$) anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Tablo 3. Cinsiyet değişkenine göre katılımcıların liderlik tarzlarına ilişkin durumlarını belirlemeye yönelik Mann Whitney-U testi analiz sonuçları

	Cinsiyet	n	Sıra Ort.	Sıra Toplamı	U	z	p
Etkileşimci Liderlik	Erkek	46	48,10	2212,50	1131,500	-,765	0,444
	Kadın	54	52,55	2837,50			
Serbest Bırakıcı Liderlik	Erkek	46	50,36	2316,50	1235,500	-,045	0,964
	Kadın	54	50,62	2733,50			
Dönüşümcü Liderlik	Erkek	46	47,43	2182,00	1101,000	-,976	0,329
	Kadın	54	53,11	2868,00			
Çaba ve Motivasyon	Erkek	46	49,38	2271,50	1190,500	-,361	0,718
	Kadın	54	51,45	2778,50			

Tablo 3’te katılımcıların, cinsiyet değişkenine göre tüm liderlik tarzlarına ilişkin görüşlerinde anlamlı bir fark bulunamamıştır ($p<0.05$).

Tablo 4. Eğitim değişkenine göre katılımcıların liderlik tarzlarına ilişkin durumlarını belirlemeye yönelik Kruskal-Wallis testi analiz sonuçları

	Eğitim	n	Sıra Ort.	χ^2	df	p
Etkileşimci Liderlik	Lise	13	58,08	10,135	3	0,017*
	Ön Lisans	24	59,79			
	Lisans	55	42,34			
	Yüksek Lisans	8	66,44			
Serbest Bırakıcı Liderlik	Lise	13	57,77	9,313	3	0,025*
	Ön Lisans	24	63,23			
	Lisans	55	42,97			
	Yüksek Lisans	8	52,25			
Dönüşümcü Liderlik	Lise	13	59,77	13,219	3	0,004*
	Ön Lisans	24	62,88			
	Lisans	55	40,18			
	Yüksek Lisans	8	69,25			
Çaba ve Motivasyon	Lise	13	54,88	16,005	3	0,001*
	Ön Lisans	24	63,19			
	Lisans	55	41,48			
	Yüksek Lisans	8	67,31			

*p<0.05

Tablo 4'te katılımcıların, eğitim değişkenine göre liderlik tarzlarına ilişkin görüşlerinde tüm liderlik boyutlarında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir (p<0.05).

Tablo 5. Medeni durum değişkenine göre katılımcıların liderlik tarzlarına ilişkin durumlarını belirlemeye yönelik Mann Whitney-U testi analiz sonuçları

	Medeni Durum	n	Sıra Ort.	Sıra Toplamı	U	z	p
Etkileşimci Liderlik	Bekar	39	60,00	2340,00	819,000	-2,620	0,009*
	Evli	61	44,43	2710,00			
Serbest Bırakıcı Liderlik	Bekar	39	55,62	2169,00	990,000	-1,421	0,155
	Evli	61	47,23	2881,00			
Dönüşümcü Liderlik	Bekar	39	58,95	2299,00	860,000	-2,329	0,020*
	Evli	61	45,10	2751,00			
Çaba ve motivasyon	Bekar	39	60,04	2341,50	817,500	-2,662	0,008*
	Evli	61	44,40	2708,50			

*p<0.05

Tablo 5'te katılımcıların medeni durum değişkenine göre etkileşimci liderlik, çaba ve motivasyon, dönüşümcü liderlik ile ilgili görüşlerinde anlamlı fark tespit edilmiştir (p<0.05). Katılımcıların serbest bırakıcı liderlik ile ilgili görüşlerinde ise anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Tablo 6. Toplam çalışma süresi değişkenine göre katılımcıların liderlik tarzlarına ilişkin durumlarını belirlemeye yönelik Kruskal-Wallis testi analiz sonuçları

	Toplam Çalışma Süresi	n	Sıra Ort.	χ^2	df	p
Etkileşimci Liderlik	0-5	34	48,43	4,497	3	0,213
	6-10	30	46,97			
	11-15	18	47,25			
	16 ve Üzeri	18	63,56			
Serbest Bırakıcı Liderlik	0-5	34	44,85	5,832	3	0,120
	6-10	30	51,22			
	11-15	18	46,22			
	16 ve Üzeri	18	64,25			
Dönüşümcü liderlik	0-5	34	50,47	1,018	3	0,797
	6-10	30	51,25			
	11-15	18	45,11			
	16 ve Üzeri	18	54,69			
Çaba ve Motivasyon	0-5	34	45,59	2,239	3	0,524
	6-10	30	51,40			
	11-15	18	50,86			
	16 ve Üzeri	18	57,92			

Tablo 6'da katılımcıların, toplam çalışma süresi değişkenine göre liderlik tarzlarına ilişkin görüşlerinde anlamlı bir fark bulunamamıştır ($p < 0.05$).

Tablo 7. Spor merkezindeki çalışma süresi değişkenine göre liderlik tarzlarına ilişkin durumu belirlemeye yönelik Kruskal-Wallis testi analiz sonuçları

	Spor Merkezinde Çalışma Süresi	n	Sıra Ort.	χ^2	df	p
Etkileşimci Liderlik	0-5	56	50,72	0,774	3	0,856
	6-10	26	47,04			
	11-15	7	54,36			
	16 ve Üzeri	11	55,09			
Serbest Bırakıcı Liderlik	0-5	56	48,44	1,726	3	0,631
	6-10	26	49,96			
	11-15	7	53,00			
	16 ve Üzeri	11	60,68			
Dönüşümcü liderlik	0-5	56	53,21	1,205	3	0,752
	6-10	26	47,12			
	11-15	7	49,64			
	16 ve Üzeri	11	45,27			
Çaba ve Motivasyon	0-5	56	49,96	1,132	3	0,769
	6-10	26	47,48			
	11-15	7	57,71			
	16 ve Üzeri	11	55,82			

Tablo 7'de katılımcıların, spor merkezindeki çalışma süresi değişkenine göre liderlik tarzlarına ilişkin görüşlerinde anlamlı bir fark bulunamamıştır ($p < 0.05$).

4. TARTIŞMA

Bu alanda yapılan benzer çalışmalar incelendiğinde aşağıda ele alınan araştırma sonuçları yol gösterici olmaktadır.

Hemedoğlu ve Evliyaoğlu (2012) çalışmaları neticesinde cinsiyet ve eğitim düzeyi ile çalışanların dönüşümcü liderlik algıları arasında anlamlı farklılık yoktur. Aynı inceleme grubundaki çalışan grubunun yaşlarına ve işletmedeki çalışma sürelerine bakıldığında da dönüşümcü liderlik algıları arasında anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir. Özellikle 20-29 yaş aralığındaki çalışan grubu dönüşümcü liderlik, ilham verici motivasyon ve idealleştirme gibi algılar yaş grubu yükseldikçe, 30-39 yaş aralığı gibi, düşüş gösterdiği açıkça görülmektedir. Çalışma sürelerine bakıldığında 1 yıl ve daha az süreli çalışanlar dönüşümcü liderlik algıları incelemelerinde 1'den daha fazla ve 4 yıla kadar süreyle çalışmış olan bireylere kıyasla algılarında anlamlı bir yükseklik fark edilmiştir. Tıpkı bu şekilde çalışma süreleri baz alınarak incelenen 1 yıldan az çalışanların dönüşümcü liderlik, ilham verici motivasyon ve kişiselleştirilmiş ilgiye yönelik algıları 4-7 yıl arası çalışanların algılarından daha yüksek olduğu görülmüştür. Kişiselleştirilmiş ilgiye yönelik algılar 1 yıldan daha az çalışmış bireylerde 13 yıldan fazla çalışanlara göre daha düşük olarak saptanmıştır.

(Sentürk ve ark. 2016) Psikolojik ve sosyolojik etkenlerin bireyleri direkt olarak etkileyerek yenilikçi tutumun sosyal hayata yansımaya ön ayak olduğunu belirtmiştir. Çalışmada dönüşümcü ve etkileşimci liderlik türlerine eğilerek çalışıldığı düşünüldüğünde, kişilerin yenilikçi tutumlarının düzeyleri yükseltebilecek farklı faktörleri de içeren çalışmalar incelenebilir. Çalışmada yenilikçilik düzeyi tamamı ele alınarak, bütün olarak incelenmiştir. Diğer çalışmalarda da görülebilecek beş kategoride değerlendirme yenilikçilik düzeyleri incelemelerinde farklı farklı sonuçlar elde edebilmeye açıktır. Araştırmada tek bir sektör seçilmemiş olup farklı sektörler incelenerek değişkenler arasındaki ilişki için çoğaltılabilen örnekler oluşturmak hedeflenmiştir. Çalışmanın sonucunda hedeflenen lider yöneticilerin ve idarecilerin yenilikçi olabilme, yeniliğe ayak uydurabilme ve açık fikirli olmakta yol gösterici olabilme gibi durumlardaki davranış kalıplarını incelemektir.

Yolaç'a göre (2011) dönüşümcü liderliğin etkileşimci liderliğe göre daha kullanılabilir ve etkin rol oynadığı saptanmıştır. Çalışanların liderle ilişkilerinde kurulan güven ilişkisi dönüşümcü liderlikte daha yüksek orandadır. Dönüşümcü liderler örgütün etkinliği için çalışanlarla aralarındaki güven bağına önem vermektedir. Çalışanların yönetici kadroyla aktif iletişim halinde olduğu durumlarda bu güven ortamına uygun zemini hazırlamaktadır. Özellikle bu görüş üzerinde durarak örgüt, takım ve birey için oluşturulan bu ilişkiyel zeminin yararına değinilmiştir. İnsan kaynakları çalışmalarıyla desteklenerek oluşturulması mümkün olan bu motivasyonu yüksek çalışma ortamı çalışanlar için de yöneticiler için de lider ana aktör olarak hazırlanır. Lider motivasyonu sağlamada tüm işletme için etkin ve baş rodedir.

Avcı ve Turunç'a göre (2012) işletmelerde moral ve motivasyonu etkileyen bir çok değişken vardır. Bu değişkenler ana ve araç olarak sınıflandırılabilen ve bu çalışmada da her ikisinden de birer örnek incelenmektedir. Ana faktör doğrudan bir etkiye sahipken, diğeri aracı görevindedir. Çalışmanın sonucuna bakıldığında dönüşümcü liderlik ve örgüt içi güvenin kariyer memnuniyeti üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi söz konusudur. Dönüşümcü liderlik de örgüt güveni de çalışan ve lider ilişkisinde önemli ve pozitif etkilere sahiptir. Ulaşılan bu sonuçlara bakıldığında, dönüşümcü liderlik tarzının benimsendiği işletmelerde kariyer memnuniyeti etkisi olumlu olduğu gibi, çalışan ve lider arasındaki ilişkinin de

olumlu etkileyeceğini söylemek mümkündür. Örgütte yerleşmiş güven anlayışı kariyer memnuniyetini de ana faktör olarak pozitif yönde etkilemektedir. Örgüt içi güven algısı çalışan ve lider ilişkisi için anlamlı ve olumlu düzeyde etkili olmaktadır. Netice olarak liderlerin yerine getirmesi gereken sorumluluklardan biri de örgüt içi güveni sağlamaktır. Bu yönde bir tutum içinde olarak, tutarlı ilerlemelidir; işletme için de örgüt kültürüne yansıtması gerekmektedir. Tıpkı lider gibi doğrudan etkili bir diğer kaynak da insan kaynaklarıdır. Gerekli uygulamalarla uygun koşulları desteklemelidir.

Çelik ve Sünbül (2008) Mersin ilinde yaptıkları çalışmalarında lise ve üniversite son sınıf öğrencilerini katılımcı olarak ele almıştır. Lise öğrencilerinin üniversite öğrencilerine göre daha düşük bir liderlik algısı içinde oldukları görülmüştür. Üniversite öğrencileri cinsiyet bazında ele alındığında liderlik algısında önemli bir fark bulunamazken, lise eğitimi alan son sınıf öğrencilerinde kız öğrencilerin algısının daha yüksek olduğu görülmüştür.

Eren ve Titizoğlu'na göre (2014) çalışanların lider yöneticileri kendilerine rol model aldığı görülmüştür. Araştırmada, iş tatmininin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile arasındaki ilişkiyi çözümlenmeye çalışmışlardır. İş tatmininin, dönüşümcü ve etkileşimci liderlikle arasındaki ilişkiye yönelik olarak uygulanan analizler incelendiğinde dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin iş tatmini üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır.

5. SONUÇ

Bu çalışmanın amacı spor merkezlerinde aktif olarak çalışan bireylerin çalıştıkları kurumda görev yapan yöneticilerinin liderlik tarzları ile ilgili algılarını incelemeye yöneliktir.

Sonuç olarak liderlik tarzları yaş, cinsiyet, toplam çalışma süresi ve spor merkezlerindeki çalışma süresine göre bir farklılık göstermemektedir. Eğitim durumu değişkeni ise liderlik tarzları değerlendirmesinde farklılık göstermektedir. Medeni durumu değişkeni etkileşimci liderlik, çaba ve motivasyon, dönüşümcü liderlik ile ilgili görüşlerde anlamlı bir fark gösterirken, serbest bırakıcı liderlik ile ilgili görüşlerinde bir fark göstermemektedir.

6. KAYNAKÇA

- Avcı, U., Turunç, Ö. (2012).** Dönüşümcü Liderlik ve Örgüte Güvenin Kariyer Memnuniyetine Etkisi: Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 4(2), 45-55.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., Jung, D. I. (1999).** Re-examining the Components of Transformational and Transactional Leadership Using the Multifactor Leadership. *Journal of occupational and organizational psychology*, 72(4), 441-462.
- Aykan, E. (2004).** Kayseri'de Faaliyet Gösteren Girişimcilerin Liderlik Özellikleri. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(17), 213-224.
- Bass, B. M. (1990).** From Transactional to Transformational Leadership: *Learning to Share the Vision*. *Organizational Dynamics*, 18, 19-32. DOI: [http://dx.doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](http://dx.doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)
- Bayrak, S. (2001).** Yönetimde Bir İhmal Konusu Olarak Güç ve Güç Yönetimi. II. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 6(1), 23-42.
- Burns, J.M., (1978).** Leadership, Harper & Row Publishers, New York.
- Çakınberk, A., Demirel, E. T. (2010).** Örgütsel Bağlılığın Belirleyicisi Olarak Liderlik: Sağlık Çalışanları Örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (24), 103-119.

- Çelik, C., Sünbül, Ö. (2008).** Liderlik Algılamalarında Eğitim ve Cinsiyet Faktörü: Mersin İlinde Bir Alan Araştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(3), 49-66.
- Çelik, V. (2003).** Eğitimsel Liderlik. 3. Baskı. Ankara: Pegem A Yayınları.
- Davis, K., (1988).** İşletmede İnsan Davranışı, 5.Baskıdan Çeviri, (Çev. Kemal Tosun, Tomris Somay, Fulya Aykar, Can Baysal, Ömer Sadullah ve Semra Yalçın), 3.Baskı, İstanbul.
- Eraslan, L. (2004).** Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 1(1):1-32.
- Eren, E., (1998).** Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. 5.Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Eren, M. Ş., Titizoğlu, Ö. Ç. (2014).** Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Tarzlarının Örgütsel Özdeşleşme ve İş Tatmini Üzerindeki Etkisi. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 27, 276-303.
- Fiedler, F. E., Garcia, J. E. (2005).** Leadership in a Non-Linear World, Ed: Cary L.
- Harvard Business Review,(2008).** İkna Edici Lider Çeviren : Gülfidan İ., Mess yayınevi İstanbul.
- Hemedoğlu, E., Evliyaoğlu, F. (2012).** Çalışanların Dönüşümcü Liderlik Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi. *İşletme Araştırma Dergisi www.isarder.org*, 4(1), 58-77.
- İntepeler, S.Ş., Barış, V.K. (2018).** Dönüşümcü ve Etkileşimci Lider İzleyen İlişkilerinin Hemşirelik ve Sağlık Hizmetlerine Etkisi. *ACU Sağlık Bilimleri Dergisi*, 9(2):97-104.
- İşcan, Ö. F. (2006).** Dönüştürücü/Etkileşimci Liderlik Algısı ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Farklılıkların Rolü. *Akdeniz İİBF Dergisi*, 11(6), 160-177.
- Öztürk, Ü. (2006).** Organizasyonlarda Performans Yönetimi, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Rowold, J., Schlotz, W. (2009).** Transformational and Transactional Leadership and Followers' Chronic Stress. *Kravis Leadership Institute, Leadership Review*, 9: 35-48.
- Şentürk, F. K., Durak, M., Yılmaz, E., Kaban, T., Kök, N., Baş, A. (2016),** Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Tarzlarının Bireysel Yenilikçiliğe Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(17), 173-198.
- Şimşek, H. (2002).** Liderlik. T.C. Milli Eğitim Bakanlığı, *Eğitim Kurumları Yönetici Adaylarının Eğitim Yönetimi Ders Notları*, MEB Yayınevi, Ankara, 90-98
- Şişman, M. (2002).** Öğretim Liderliği. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Tabak, A. (2005).** Lider ve Takipçileri. Ankara: Asil Yayın Dağıtım Ltd. Şti.
- Turner, N., Barling, J., Milner, C. (2002).** Transformational leadership and moral reasoning. *Journal of applied Psychology*, 87(2), 304-311.
- Yatkın, A. (2007).** Toplam Kalite Yönetiminde Liderlik: Liderlikte Kalite. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 9(1), 126-147.
- Yetim, A. (1996).** Spor Yönetiminde Liderlik. *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 1(3), 85-94.
- Yolaç, S. (2011).** Yöneticinin Algılanan Liderlik Tarzı ile Yöneticiye Duyulan Güven Arasındaki İlişkide Lider Üye Etkileşiminin Rolü. *Öneri Dergisi*, 9(36), 63-72.