



ISSN: 2636-848X


DOI: 10.46385/tsbd.1058811


**Türk Spor Bilimleri  
Dergisi**  
*Türk Spor Bil Derg*

Cilt 5, Sayı 1  
Mart 2022, 21-37

**The Journal of Turkish  
Sport Sciences**  
*J Turk Sport Sci*

Volume 5, Issue 1  
March 2022, 21-37

 Seyfettin ŞAHAN<sup>1</sup>

 Erkan Faruk ŞİRİN<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Gençlik ve Spor Bakanlığı

<sup>2</sup> Selçuk Üniversitesi  
Spor Bilimleri Fakültesi

Sorumlu Yazar: S. Şahan  
e-mail: seysahan@gmail.com

Geliş Tarihi: 17.01.2022  
Kabul Tarihi: 18.03.2022

**ORJİNAL ARAŞTIRMA**  
**ORIGINAL RESEARCH**

# Spor Genel Müdürlüğü ve Bağımsız Spor Federasyonlarında Çalışan Personelin Algıladığı Yönetim Tarzlarının İnfomal İletişim Kanallarına Etkisi

## Özet

Bu araştırmanın amacı, Spor Genel Müdürlüğü ve Bağımsız Spor Federasyonlarında görev yapan yöneticilerin yönetim tarzları ile bu kurumlarda ortaya çıkan infomal iletişim kanalları arasındaki ilişkiyi betimlemektir. Araştırmada, mevcut durumu ortaya çıkartmayı amaçlayan betimsel taramaya ve ilişkisel taramaya yönelik bir yöntem kullanılmıştır. Araştırmanın evreni, Spor Genel Müdürlüğü ve Bağımsız Spor Federasyonlarında 2016 yılında görev yapan personelleri kapsamaktadır. Araştırmanın örneklemini ise uygun örneklem yöntemiyle belirlenen 2016 yılında Spor Genel Müdürlüğü ve Bağımsız Spor Federasyonlarında görev yapan toplam 255 personel oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplama araçları olarak, demografik değişkenlerle birlikte yönetim tarzları ve infomal iletişim kanallarına ait ölçeklerden oluşan bir anket kullanılmıştır. İnfomal iletişim kanalları ve yönetim tarzları ölçeklerinin alt boyutları arasındaki ilişkiyi tespit etmek için korelasyon analizi ve regresyon analizleri yapılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, yöneticilerin yönetim tarzlarının infomal iletişim kanallarını etkilediği ortaya çıkmış ve Spor Genel Müdürlüğünde, üst kademe yöneticilerin daha çok paternalist yönetim tarzını uyguladıkları, çalışanların ise infomal iletişim kanallarından öncelikle kurum içi sohbetlere katıldıkları görülmüştür. Ayrıca Bağımsız Spor Federasyonlarında üst kademe yöneticilerin daha çok demokratik yönetim tarzını uyguladıkları, çalışanların ise infomal iletişim kanallarından öncelikle kurum içi sohbetlere katıldıkları görülmüştür.

**Anahtar Kelimeler:** Bağımsız spor federasyonları, infomal iletişim, spor genel müdürlüğü, yönetim tarzı

## Effect of Management Styles of Informal Communication Channels at General Directorate of Sports and Independent Sports Federations

### Abstract

The aim of this study is to determine the perception of the management styles of administrators working in General Directorate of Sports and Independent Sports Federations on the infomal communication and to describe the relation between these by examining them according to some demographic variables. In the research, a method for descriptive and relational scanning aimed at revealing the current situation has been used. The universe of the research includes the General Directorate of Sports and Independent Sports Federations who worked in the year of 2016. The sample of the study constitutes a total of 255 who work in General Directorate of Sports and Independent Sports Federations in the year of 2016 determined by appropriate sampling method. As a means of data collection in the survey, a questionnaire consisting of demographic variables, management styles and scales related to infomal communication channels was used. Correlation analysis and regression analyzes were conducted to determine the relationship between infomal communication channels and subscales of the management style scales. According to the results of the study, it is understood that management styles of administrators have an effect on infomal communication channels and it is seen that in General Directorate of Sports, senior administrators mostly apply paternalistic management style, whereas the staff primarily participate intra-organizational small talks. Also Independent Sports Federations senior administrators mostly apply democratic management style, whereas the staff primarily participate intra-organizational small talks.

**Keywords:** Independent sports federations, infomal communication, general directorate of sports, management style

**Atf için;** Şahan, S., Şirin, E.F. (2022) Spor genel müdürlüğü ve bağımsız spor federasyonlarında çalışan personelin algıladığı yönetim tarzlarının infomal iletişim kanallarına etkisi. *Türk Spor Bilimleri Dergisi*, 5(1), 21-37.

Bu çalışma, Dr. Erkan Faruk ŞİRİN danışmanlığında birinci yazarın tamamlanmış yüksek lisans tezinden hazırlanmıştır.

## GİRİŞ

Bilim ve sanat olarak nitelendirilen yönetim, örgütlerde uygulama yöntemleriyle farklılaşmakta, yöneticilerin kendilerine has bir tarz geliştirmelerine neden olmaktadır. Yönetim tarzı, yöneticiler ile işgörenler arasındaki etkileşimi nitelerken yönetim kademeleri ile aralarındaki mesafeleri de belirler. Bu mesafeler bazen çok uzun bazen ise çok kısa olabilir. İşgörenlerine doğru yaklaşmasını bilen yöneticiler istedikleri takdirde formal iletişim kanallarının mesafelerini kısaltarak, informal iletişim kanallarını aralayarak bu kanalları örgüt yararına yönetebilirler. Bu yüzden hangi yönetim tarzını benimsemiş olursa olsun yöneticilerin örgütlerde kullanılan formal iletişim kanallarının yanında informal iletişim kanallarına da gereken önemi vermesi gerekmektedir.

Örgütün amaçlarına ulaşmasında en önemli unsur olarak gösterilen örgütsel iletişim; örgütte işgörenler arasında gerçekleşen formal ya da informal kanallardır. Örgüt yapıları farklılaşsa da spor örgütlerinde de örgütsel iletişim, sınırları belirlenmiş ve belirli kurallar doğrultusunda yapılandırılmış formal iletişim kanalları ve kişilerarası ilişkilerden doğan ve herhangi bir yapılandırmaya dâhil olmayan informal iletişim kanalları aracılığıyla gerçekleşir. Örgütlerde iletişim yapısal olarak resmi olmayan (informal/ doğal) ve resmi (formel/biçimsel) iletişim şeklinde gerçekleşir (Kalla, 2005; Spaho, 2013).

Formal ve informal boyutta ortaya çıkan örgütsel iletişimin sağlıklı bir şekilde yürütülebilmesi için, özellikle yöneticiler tarafından informal iletişim kanallarının göz ardı edilmemesi gerekmektedir. Informal iletişim formal iletişimin eksik kaldığı yerde devreye girer. Örgüt işgörenlerinin gereksinimlerini karşılamak amacıyla örgüte kendine özgü kuralları, iletişim şekilleri (ağları) olan resmi olmayan bu gruplar oluşabilmektedir. Informal iletişim kanalları, formal iletişim kanallarının taşıdığı bilgiye oranla daha fazla bilgi taşır ve formal kanalın yavaşlığından çok daha hızlı hareket eder (Rai ve Rai, 2008, s.55). Informal iletişimin temel işlevleri; sosyal ihtiyaçların giderilmesi, monotonluğa karşı koyma, formal kanallardan elde edilemeyen bilgilere ulaşma, başkalarının davranışlarını etkileme (Mosley, Pitteri ve Megginson, 1996:332) ile sosyal ilişkiler kurma ve sürdürme (Wexley ve Yukl, 1984:83) şeklinde özetlenebilir.

Her örgütte oluşabilen bu gruplar iletişim süreçlerinde önemli bir yere sahiptir (Nazik ve Bayazıt, 2005). Her örgütte karşılaşılması olası informal iletişim sık ve yoğun kullanımı nedeniyle örgütler açısından önemi büyüktür. Informal iletişim kanalları karar almayı geliştirir, örgütle bütünleşmeyi kolaylaştırır (Aliefendioğlu, 2000; Gürüz ve Yaylacı, 2004) ve yeniliği teşvik eder. Bu şekilde gerçekleşen bir iletişim, belirsizliği azaltarak öncelikle insanların olayları anlamlandırmasına ve riski yönetmesine yardımcı olmaktadır (DiFonzo vd, 2013:379). Bunun yanında kurum içi gizliliği ortadan kaldırırken, etkileşimi arttırır. Bu nedenle tüm örgütlerde formal ve informal iletişim kanalları üyelerin kurumsal ve duygusal-sosyal ihtiyaçlarını karşılayan iletişim türleri olarak birlikte var olur.

Spor örgütleri, sporun ülke içinde yaygınlaşmasını sağlayan kuruluşlardır. Türkiye’de mevcut spor yönetimi yapılanmasında bağımsız spor federasyonlarının her türlü faaliyet ve yapılanmasında doğrudan ilişkili olduğu ve özellikle bütçe boyutunda birçok federasyonun tamamen bağımlı olduğu Spor Genel Müdürlüğü ülkemizin resmi spor örgütüdür. Bunun yanında ilgili oldukları spor dalının veya dallarının gelişim, topluma yayılma, yönetim ve denetiminden sorumlu olan Bağımsız Spor Federasyonları da ülkemizdeki spor olgusunun temel taşlarından birisidir. Tüm ülkenin spor faaliyetleri bu örgütler tarafından planlanmakta ve yürütülmektedir. Bu nedenle sporun bireysel ve toplumsal açıdan birçok önemli işlevini üstlenen, toplumların küresel boyutta entegrasyonuna vasıta olan ve ekonomik manada geniş bir etkileşime sahip sporun ülkemizde sağlıklı bir şekilde yönetilmesi Spor Genel Müdürlüğü ve Genel Müdürlüğe bağlı Bağımsız Spor Federasyonlarında görev yapan yöneticilerin başarılı olmasına bağlıdır.

Örgütsel amaçlarla birlikte ilgili olduğu spor örgütünü, spor politikaları doğrultusunda yaşatmak, örgütün görevlerini ve vizyonunu ortaya koymak, etkili bir biçimde işler durumda tutmak isteyen yöneticiler, örgütlerini daha etkili yönetmek adına yeni yönetim tarzları bulmak ya da uygulamakla karşı karşıya kalmaktadırlar. Çünkü belli bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelmiş insan ve madde kaynaklarından

oluşan örgütlerin varlığı, başarısı ve devamlılığı yönetimlerine bağlıdır. Örgütlerin başarılı yönetimlerinde ise en büyük pay ve sorumluluk yöneticilerde ve onların yönetim tarzlarında yatmaktadır.

Yönetim tarzına ilişkin araştırmalar yönetim alanında hızla gelişen ve değişen yapılanma ile birlikte artış göstermiştir (Adler, 1983:226; Ronen, 1986:1). Yönetim, spor örgütlerinde genel olarak en güç fakat en önemli görev olarak kabul görmektedir. Erturan ve İmamoğlu (2006) değişen, gelişen ve genişleyen spor olgusu ve sektörünün, sporun kendine özgü dinamik yapısına uygun hızlı bir işleyişe sahip olması açısından yönetimin ve yönetim tarzlarının önemini vurgulamıştır. Yönetim tarzını farklı araştırmacılar çeşitli yönleriyle açıklamaya çalışmıştır. Yönetim tarzını, Utroska (1992:21) işgörenler ve karar alma süreciyle ilişkili tutum, Harvey ve Turnbull (2006:332) yönetsel kararlarda yöneticinin izlediği yol, Hoang (2008:33) yöneticinin örgütteki çeşitli durumlara yaklaşımı ve işgörelere karşı sergilediği tutum, Nwudukwe ve Timinepere (2012:199) örgütü yönetmenin yolu olarak belirtmiştir. Yönetim tarzı işgörelerin ve örgütün verimliliğini ve yöneticiler ile işgörel arasındaki ilişkiyi etkileyen, işgörelerin örgütsel ilgi seviyelerini belirleyerek bağlılığı arttıran etkili bir unsurdur (Ogunola, Kalejaiye ve Abrifor, 2013:1).

Yönetim yoğun literatürde her ne kadar süreç, bilim ve sanat olsa da yönetim süreci, bilimi ve sanatını örgütlerde uygulama yöntemleri birbirinden farklılaşmakta, yöneticilerin kendilerine has bir tarz geliştirmelerine neden olmaktadır. Adizes (2004:26) yönetim tarzının sonuca ulaşma, süreçleri yürütme, yaratıcılığı ön plana çıkartma ve işgöreleri motive etme fonksiyonlarının ne düzeyde kullanıldığına bağlı olarak farklılaştığını belirtmiştir. Yönetim tarzının, yöneticilerin kişilik özelliklerine, kültürel seviyesine, bilgi, beceri ve deneyim düzeylerine, örgütün yapısı ve işgörelerin niteliklerine göre farklılaşması ön görülmektedir (Argon ve Dilekçi 2014; Mikhailitchenko ve Lundstrom, 2006: 429; Uche ve Timinepere, 2012: 199-200). Yani yönetim tarzını oluşturan nesnel (yönetilen örgütün özellikleri, ele alınan sorunların özellikleri, yönetim seviyesi, yönetilen personelin özellikleri, yöneticinin kariyer yolu) ve öznel (yöneticinin kişisel kalitesi, yöneticinin eğitimi gibi) unsurlara göre yönetimde farklı tarzların uygulanması olasıdır (Marcinkeviciute ve Zukovskis 2016:121-122).

Örgütlerde uygulanması mümkün olan yönetim tarzlarının belirlenmesinde ve sınıflandırılmasında genellikle yöneticilerin sahip olduğu gücün ve yetki düzeyinin dikkate alındığı görülmektedir. Böylece yöneticiler, yetkisini ve gücünü kullanma düzeyine göre üretim odaklı ve kişi odaklı olarak nitelendirilmektedir. Bu bakış açısı çerçevesinde literatürde yönetim tarzları bazı araştırmacılar tarafından otokratik, demokratik, serbest bırakıcı ve babacan yönetim tarzları olarak sınıflandırılmaktadır (Marshall, 2012: 9-10; Abu Mansor vd., 2012: 523-524; Ogunola vd., 2013: 2).

İnformal iletişim kanalları yöneticiler tarafından dikkate alınmadığı takdirde örgütlerde olumsuz ve yıkıcı etkilere yol açabilir. Dedikodu ve söylenti gibi informal iletişim kanalları formal iletişimin başarısızlıklarını önlemek ve yetersizliklerini tamamlamak için çoğu zaman faydalı olabilmektedir (Kandlousi ve ark 2010). Yönetim, bu tür informal iletişimi ortadan kaldırmasa da, bu iletişim kanallarını anlayabilir, yönetebilir ve örgüt menfaatleri için kullanılabilir (Akande ve Odewale, 1994). Çalışanların arasına karışarak onlarla iletişim kuran yöneticiler, kurumlarda meydana gelen ve gelebilecek olaylardan haberdar olurken, dedikodu ve söylentilerin farkına varıp, laf taşıyıcıları belirli noktalarda kurumun avantajına kullanabilirler. Yapılan bir çalışmada, çalışanların %75'inin örgütlerde gerçekleşen olaylar hakkında bilgiyi dedikodu ve söylenti yoluyla aldığını belirlenmiştir (Robins ve Judge, 2012: 350). Bununla beraber yöneticiler kurum içi sohbetlerle istek, şikayet ve temennileri formal olmayan yollarla daha kısa sürede farkedebilir ve çözümleyebilirler. İnformal grupların yapısı ve oluşumu hakkında bilgi sahibi olurken, çalışanları daha yakından analiz edebilme fırsatı bulabilir ve çalışanların çalışma arkadaşları ve aile ilişkileri hakkında bilgi sahibi olarak kurum içinde oluşan informal iletişim kanalları hakkında daha verimli bir değerlendirme yapabilir. Aynı zamanda bu verilerden yararlanarak örgütsel iletişim sürecini etkin bir şekilde yönetebilir.

Ulusal ve uluslararası alan yazında yönetim tarzının işgörelerin iş tatminini, tükenme ve refah düzeylerini, örgütsel bağlılığını, performanslarını ve örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeylerini etkilediği belirtilmektedir (Thau vd., 2009: 84; Irtwange ve Orsaah, 2009: 603; Abu Mansor vd., 2012: 522). Literatürde yönetim tarzı, olumsuz örgütsel davranışlar olarak nitelendirilen üretkenlik karşıtı iş

davranışlarının sergilenmesi üzerinde de etkili olan örgütsel faktörlerden birisi olarak değerlendirilmektedir (Appelbaum vd., 2007: 592-593; Thau vd., 2009: 84). Özellikle, bu yönetim tarzlarından otokratik yönetim tarzının üretkenlik karşısı iş davranışlarıyla pozitif bir ilişkisi olduğu görülmektedir (Thau, 2009: 84).

Alan yazında informal iletişimin irdelenmesine yönelik araştırmaların (Erol ve Akyüz 2015; Yılmaz 2007; Bismarck, Bungard ve Held 1999; Crampton, Hodge ve Mishra 1998; Çalığıuşu ve arkadaşları 2013) yanını sıra çalışmaların özellikle öğretmenlerin görüşlerine dayanarak yapıldığı (Arabacı, Sünkür ve Şimşek, 2012; Memduhoğlu ve Saylık 2012; Çağlar, Uğurlu ve Güneş, 2013; Ay ve Uğurlu 2016) görülmektedir. Alan yazında informal iletişim kanallarının öğretmenlerin öz yeterlik algıları (Ay ve Uğurlu 2016), öğrencilerin öğretim elemanlarının liderlik özellikleri (Alparslan ve Sezgin 2016), yönetim tarzları (Bektaş 2014), işgörenlerin işyeri arkadaşlıkları ilişkisi (Brown & Trevino 2014), örgütsel bağlılık (Fay ve Kline 2011), kurumsal marka imajı (First ve Tomic 2011), motivasyon (Altekin 2004), sosyal sermaye (Green ve Brock 2005) ve iş doyumunu, örgütsel bağlılık ve toplam satış hedefleri (Morrison 2004) etkisi ile ilgili çalışmalar da yer almaktadır.

Son dönemlerde kurum içi ilişkilerde önemi vurgulanan informal iletişim kavramının önemi örgütsel düzeyde henüz tam olarak kavranmamıştır. İnfomal iletişim kanallarını olası olumsuz sonuçlarından kaçınılması, hatta bunların örgüt yararına kullanılabilmesi için etkili bir şekilde yönetilmesi gerektiği sıklıkla vurgulanmaktadır. İletişimin önemini daha iyi anlamaya başlayan örgütler özellikle örgüt işgörenleriyle yeni iletişim stratejileri geliştirmeye başlamış, bazı durumlarda informel iletişimin formel iletişimden daha geçerli ve etkili olduğunun farkına varan örgütler, informel iletişimi daha aktif kullanmaya başlamıştır (Subramanian, 2006:1).

### ***Araştırmanın Amacı***

İlgili alan yazında spor örgütlerindeki yönetim tarzı ve informal iletişim süreci ile ilgili detaylı kavramsal çerçeve sunan araştırmaların eksikliği nedeniyle kurumlardaki yönetim tarzlarının örgütlerde oluşan informal iletişim sürecine etkisinin olup olmadığı, eğer yönetim tarzlarının informal iletişime etkisi var ise ne derece ve hangi yönde etkisi olduğu bilinmemektedir. Bu nedenle, Spor Genel Müdürlüğü ve Spor Federasyonları yöneticilerinin yönetim tarzlarının örgütlerdeki informal iletişim kanallarına etkisini araştırmak amacıyla bu çalışma yapılmıştır. Bu çalışmanın informal iletişimin yaygın olarak gözlemlendiği düşünülen spor örgütlerinde, Spor Genel Müdürlüğü yönetici ve Bağımsız Spor Federasyonları başkanlarının, kurumları informal iletişim kanallarının yıkıcı etkilerinden koruyabilmeleri ve bunları, örgütsel etkililik aracı olarak kullanılabilmelerini sağlamak yönünde öneriler geliştirilmesine aracılık edeceği düşünülmektedir.

## **YÖNTEM**

Çalışmanın etik kurul onayı Selçuk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Girişimsel Olmayan Araştırmalar Etik Kurulu'ndan 06/03/2015 tarih sayılı Etik Kurul Kararı ile onay alınmıştır.

Bu araştırma Spor Genel Müdürlüğü ve Bağımsız Spor Federasyonlarında görev yapan yöneticilerin yönetim tarzlarının bu kurumlarda ortaya çıkan informal iletişim kanallarına etkisini incelemek amacıyla nicel araştırma yöntem ve teknikleri kullanılarak yapılandırılmıştır. Bu ana amaçtan hareketle ilk olarak araştırmaya katılan personelin görev yaptıkları kurumlarda yöneticilerinin "paternalist", "otoriter", "serbestiyetçi" ve "demokratik" yönetim tarzına ilişkin algılarını ve kurumlarda "informal gruplar", "laf taşıyıcılar", "informal sanal iletişim", "şakalar", "yöneticilerin informal ziyaretleri" ve "kurum içi sohbetler" informal iletişim kanallarının ne düzeyde olduğunu belirlemektir. Sonrasında ise yöneticilerin yönetim tarzları ile kurumlarda ortaya çıkan informal iletişim kanalları arasındaki ilişki düzeyini belirlemektir.

### **Evren ve Örneklem**

Araştırmanın evrenini, 2017 yılı Personel ve Eğitim Daire Başkanlığı verilerine göre Spor Genel Müdürlüğü merkez örgütünde görev yapan 962 kamu görevlisi ve 21 farklı federasyonda görev yapan personel oluşturmaktadır. Örneklem grubunu 2016 yılında tesadüfî örneklem yöntemine göre seçilmiş

Spor Genel Müdürlüğünde görev yapan 113 personel ve Bağımsız Spor Federasyonunda görev yapan 142 personel oluşturmaktadır. Bu şekilde araştırmanın örneklem grubunu toplam 255 personel oluşturmuştur. Örneklemi oluşturan personellerin çalıştıkları kurumlara göre dağılımları Tablo 1’de ayrıntıları ile verilmiştir.

Tablo 1. Kurumlardaki Anketi Cevaplayan Personellerin Yüzde ve Frekans Dağılımları

Bağımsız Federasyonlar	n	%
Yelken Federasyonu	6	4,2
Golf Federasyonu	9	6,3
Herkes İçin Spor Federasyonu	7	4,9
Kano Federasyonu	5	3,5
Muaythai Federasyonu	6	4,2
Bisiklet Federasyonu	5	3,5
Atıcılık ve Avcılık Federasyonu	5	3,5
Dağcılık Federasyonu	6	4,2
Atletizm Federasyonu	9	6,3
Sutopu Federasyonu	9	6,3
Briç Federasyonu	8	5,6
Bilardo Federasyonu	7	4,9
Karate Federasyonu	7	4,9
Masa Tenisi Federasyonu	7	4,9
Yüzme Federasyonu	9	6,3
Tenis Federasyonu	8	5,6
Görme Engelliler Federasyonu	3	2,1
Bedensel Engelliler Federasyonu	8	5,6
Hentbol Federasyonu	7	4,9
Halk Oyunları Federasyonu	5	3,5
Oryantring Federasyonu	6	4,2
<b>Toplam</b>	<b>142</b>	<b>100,0</b>
<b>Spor Genel Müdürlüğü</b>	<b>113</b>	<b>100,0</b>
<b>Toplam</b>	<b>255</b>	<b>100,0</b>

Tablo 1’de görüldüğü üzere ankete katılan personel sayısı, 21 farklı Bağımsız Federasyonda görev yapan 142 ve Spor Genel Müdürlüğünde görev yapan 113 olmak üzere toplam 255 kişidir

## Veri Toplama Araçları

### Kişisel Bilgi Formu

Kişisel bilgi formu personelin; cinsiyet, yaş, medeni durum, kurumdaki hizmet süresi, eğitim düzeyi ve çalıştığı kurumlarını belirlemek için araştırmacı tarafından hazırlanmıştır.

### Yönetim Tarzları Ölçeği

Araştırmada Spor Genel Müdürlüğü ve Bağımsız Spor Federasyonlarında görev yapan personelin algıladıkları yönetim tarzlarını ölçebilmek için Bektaş (2014) tarafından geliştirilen “Yönetim Tarzları Ölçeği” kullanılmıştır. Bu ölçek demokratik, otoriter, serbestiyetçi ve paternalist olmak üzere dört boyuttan oluşmaktadır. Her bir madde 5’li Likert tipi değerlendirme sistemine sahiptir. "1:Kesinlikle Katılmıyorum", "2:Katılmıyorum", "3:Kararsızım", "4:Katılıyorum" ve "5:Kesinlikle Katılıyorum" şeklinde yapılmıştır.

Bektaş (2014) tarafından yapılan geçerlilik çalışması sonucunda 23 maddeden oluşan dört boyutlu bir yapı elde edilmiştir. AFA (Açıklayıcı Faktör Analizi) sonrası oluşan faktör yüklerinin dört boyutta dağılım gösterdiği ve Paternalist yönetim tarzı toplam varyansın %21,7’sini, demokratik yönetim tarzı toplam varyansın %16,3’ünü, otoriter yönetim tarzı toplam varyansın %16,3’ünü ve serbestiyetçi yönetim tarzı toplam varyansın %8,0’ini açıkladığı belirtilmiştir. Yönetim tarzları ölçeğine ait dört faktör toplam varyansın %62,3’ünü açıkladığı belirtilmiştir. Ölçeğin dört boyutlu faktör yapısının doğrulanıp doğrulanmadığının belirlenmesi ve yapı geçerliğinin desteklenmesi amacıyla DFA (Doğrulayıcı Faktör Analizi) yapılmıştır. Uyum indeksi değerleri ise, RMSEA=0,062, GFI=0,90, CFI=0,97, NFI=0,96, NNFI=0,97, AGFI=0,88 olduğu ve istenilen aralıklarda uyum gösterdiği belirtilmiştir. Faktör analizi sonucunda elde edilen yapıya bağlı kalarak 23 maddelik ölçeğe ve ölçeğin boyutlarına ilişkin Cronbach Alpha güvenirlik katsayıları ise; ana ölçeğe ait iç tutarlık katsayısı Cronbach Alpha ( $\alpha$ ) değeri 0,89

belirtmiştir. Alt boyutlardan birinci faktör paternalist yönetim tarzı için 0,90, ikinci faktör demokratik yönetim tarzı için 0,88, üçüncü faktör otoriter yönetim tarzı için 0,83 ve dördüncü faktör serbestiyetçi yönetim tarzı için 0,66 bulunmuştur.

### İnformel İletişim Kanalları Ölçeği

Araştırmada Spor Genel Müdürlüğü ve Bağımsız Spor Federasyonlarından oluşan informal iletişim kanallarını belirlemek için Bektaş (2014) tarafından geliştirilen "İnformel İletişim Kanalları Ölçeği" kullanılmıştır. Bu ölçek örgütlerdeki informal gruplar, sosyal etkinlikler, yöneticilerin informal ziyaretleri, kurum içi sohbetler, dedikodu ve söylenti ağı, laf taşıyıcılar, şakalar ve informal sanal iletişim kanalları olmak üzere altı boyuttan oluşmaktadır. Her bir madde 5'li Likert tipi değerlendirme sistemine sahiptir. "1:Kesinlikle Katılmıyorum", "2:Katılmıyorum", "3:Kararsızım", "4:Katılıyorum" ve "5:Kesinlikle Katılıyorum" şeklinde yapılmıştır.

Bektaş (2014) tarafından yapılan geçerlilik çalışması sonucunda 34 maddeden oluşan altı boyutlu bir yapı elde edilmiştir. AFA sonrası oluşan faktör yüklerinin sekiz boyutta dağılım gösterdiği ve Laf taşıyıcılar toplam varyansın %18,5'ini, sanal iletişim kanalları toplam varyansın %12,4'ünü, şakalar toplam varyansın %8,5'ini, informal gruplar toplam varyansın %8,3'ünü, yöneticilerin informal ziyaretleri toplam varyansın %7,8'ini ve sohbetler ise toplam varyansın %6,6'sını açıklamaktadır. İnformel iletişim kanalları ölçeğine ait altı faktör toplam varyansın %62,1'ini açıkladığı belirtilmiştir. Ölçeğin altı boyutlu faktör yapısının doğrulanıp doğrulanmadığının belirlenmesi ve yapı geçerliğinin desteklenmesi amacıyla DFA yapılmıştır. Uyum indeksi değerleri ise, RMSEA=0,056, GFI=0,89, CFI=0,97, NFI=0,96, NNFI=0,96, AGFI=0,87 olduğu ve istenilen aralıklarda uyum gösterdiği belirtilmiştir. Faktör analizi sonucunda elde edilen yapıya bağlı kalarak 34 maddelik ölçeğe ve ölçeğin boyutlarına ilişkin Cronbach Alpha güvenilirlik katsayıları ise; tüm ölçek için 0,90, birinci faktör laf taşıyıcılar için 0,93, ikinci faktör informal sanal iletişim için 0,90, üçüncü faktör şakalar için 0,83, dördüncü faktör informal gruplar için 0,83 beşinci faktör yöneticilerin informal ziyaretleri için 0,81 ve altıncı faktör kurum içi sohbetler için 0,73 olarak bulunmuştur.

### Verilerin Analizi

Verilerin analizi aşamasında, araştırmanın amaçlarına uygun olarak örneklem grubunu oluşturan personelin kişisel özelliklerini belirleyebilmek için betimleyici frekans ve yüzde dağılımları çıkarılmıştır. Ölçeklere verilen cevapların aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları hesaplanarak, kurumlarda uygulanan yönetim tarzları ve informal iletişim kanallarına ilişkin dağılımlar belirlenmiştir. Daha yönetim tarzları ve informal iletişim kanalları ölçeklerinin alt boyutlarının normal dağılım gösterip göstermedikleri Kolmogorov-Smirnov testi ve Shapiro-Wilk testi ile test edilmiştir. Tablo 2'deki test sonuçlarından anlaşılacağı gibi bütün değişkenlerde sonuçlar anlamsız çıkmıştır. Yani bütün değişkenlerin normal dağılım gösterdikleri görülmüştür. Bu nedenle Spor Genel Müdürlüğü ve Bağımsız Spor Federasyonlarında görev yapan personelin yönetim tarzları ve informal iletişim kanalları arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmak için de Pearson Korelasyon (r) katsayısı tekniğinden yararlanılmıştır. Korelasyon katsayısını yorumlamada, bulunan sonucun 0,70-1,00 arasında olması yüksek; 0,70-0,30 arasında olması orta; 0,30-0,00 arasında olması ise düşük düzeyde bir ilişki olarak kabul edilmiştir (Büyüköztürk 2007). Yapılan korelasyon analizi sonucunda bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında korelasyon bulunmayan ilişkiler değerlendirilmeye alınmayarak çalışmanın amacına uygun olarak yönetim tarzlarının örgütlerde oluşan informal iletişim kanalları üzerindeki etkisi basit ve çoklu doğrusal Regresyon analizi teknikleri ile test edilmiştir. Elde edilen veriler bilgisayarda SPSS (Statistical Package For Social Scientists for Windows Release 18,0) programında analiz edilmiş, manidarlığı 0,05 düzeyinde sınanmış, diğer manidarlık düzeyi ayrıca belirtilmiş ve sonuçlar araştırmanın amacına uygun olarak çizelgeler halinde sunulmuştur.

Tablo 2. Personelin Yönetim Tarzları Ölçeği ve İnfomal İletişim Kanalları Ölçeği Boyutlarına Uygulanan Kolmogorov Smirnov Testi Ve Shapiro Wilk Testi Sonuçları

Değişkenler	Kolmogorov Smirnov Testi			Shapiro-Wilk Testi		
	Statistic	df	P	Statistic	df	P
<b>Yönetim Tarzı</b>						
Paternalist Yönetim	1,216	255	0,057	1,058	255	0,260
Otoriter Yönetim	1,122	255	0,162	1,054	255	0,255
Serbestiyetçi Yönetim	1,293	255	0,053	1,008	255	0,181
Demokratik Yönetim	1,210	255	0,090	1,018	255	0,201
<b>İnfomal İletişim Kanalları</b>						
İnfomal Gruplar	1,301	255	0,056	1,168	255	0,115
Laf Taşıyıcılar	1,219	255	0,102	1,169	255	0,117
İnfomal Sanal İletişim	1,230	255	0,097	1,114	255	0,107
Şakalar	1,290	255	0,072	1,110	255	0,110
Yöneticilerin İnfomal Ziyaretleri	1,102	255	0,216	1,127	255	0,098
Sohbetler	1,119	255	0,154	1,059	255	0,083

\*p&lt;,05

## BULGULAR

### Araştırmaya Katılan Personelin Kişisel Özelliklerine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan personelin, cinsiyet, yaş, medeni durum, kurumdaki hizmet süresi, eğitim düzeyi ve çalıştığı kurum değişkenlerine ilişkin bulgular Tablo 3'de sunulmuştur.

Tablo 3. Araştırmaya Katılan Personelin Kişisel Özellikleri

Değişkenler	Frekans	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde (%)	Birikimli Yüzde (%)
<b>Cinsiyet</b>				
Kadın	94	36,9	36,9	36,9
Erkek	161	63,1	63,1	100,0
<b>Yaş Aralığı</b>				
23-28 yaş	44	17,3	17,3	17,3
29-34 yaş	71	27,8	27,8	45,1
35-40 yaş	62	24,3	24,3	69,4
41-46 yaş	39	15,3	15,3	84,7
47-52 yaş	24	9,4	9,4	94,1
53 yaş ve üzeri	15	5,9	5,9	100,0
<b>Medeni Durum</b>				
Evli	155	60,8	60,8	60,8
Bekar	100	39,2	39,2	100,0
<b>Kurumdaki Hizmet Süresi (Yıl)</b>				
1-5 yıl	90	35,3	35,3	35,3
6-10 yıl	75	29,4	29,4	64,7
11-15 yıl	43	16,9	16,9	81,6
16-20 yıl	22	8,6	8,6	90,2
21 yıl ve üzeri	25	9,8	9,8	100,0
<b>Eğitim Düzeyi</b>				
Lise	42	16,5	16,5	16,5
Ön lisans	43	16,9	16,9	33,3
Lisans	138	54,1	54,1	87,5
Lisans Üstü	32	12,5	12,5	100,0
<b>Çalıştığı Kurum</b>				
Spor Genel Müdürlüğü	113	44,3	44,3	44,3
Bağımsız Federasyon	142	55,7	55,7	100,0
<b>Toplam</b>	<b>255</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Cinsiyet, yaş, medeni durum, kurumdaki hizmet süresi, toplam hizmet süresi, eğitim düzeyi ve çalıştığı kurum verilerinden oluşan Tablo 3'e göre araştırmaya katılan Spor Genel Müdürlüğü ve Bağımsız Spor Federasyonlarında görev yapan personelin %36,9'u kadın ve %63,1'i erkektir. Araştırmaya katılan personelin ağırlıklı olarak 29-34 yaş aralığında olduğu ve % 60,8 oranla büyük bir çoğunluğun evli olduğu anlaşılmaktadır. Araştırmaya katılan personelin çoğunluğunun (%35,3'ü) kurumdaki hizmet süresi 1-5 yıl arasında değişmektedir. Araştırmaya katılanların % 55,7'si Bağımsız Federasyonları ve % 44,3'ü Spor Genel Müdürlüğü personelinde oluşmaktadır.

Tablo 2.'de cinsiyetlere göre egzersize katılım motivasyonlarının karşılaştırılması amacıyla yapılan bağımsız örneklem t testi yer almaktadır. Yapılan analiz sonucunda cinsiyete göre Sağlık ( $t= .238, p>.05$ ) ve Vücut ve dış görünüm ( $t= .840, p>.05$ ) alt boyutlarında anlamlı farklılık görülmezken, Rekabet ( $t= 6.217, p<.05$ ), Sosyal ve eğlence ( $t= 5.136, p<.05$ ) ve Beceri gelişimi ( $t= 3.206, p<.05$ ) alt boyutlarında anlamlı farklılık görülmektedir. Anlamlı farklılık görülen bu alt boyutlarda erkeklerin puan ortalamasının daha yüksek olduğu görülmektedir

### Ölçme Araçlarından Elde Edilen Verilere İlişkin Bulgular

Tablo 4. Personelin Kurumlarda Uygulanan Yönetim Tarzları ve İnfomal İletişimlerine İlişkin n ve Ss Değerleri

Kurum	Değişkenler	n	$\bar{X}$	Ss
Spor Genel Müdürlüğü	<b>Yönetim Tarzı</b>			
	Paternalist Yönetim	113	<b>3,60</b>	<b>,86</b>
	Otoriter Yönetim	113	2,75	,96
	Serbestiyetçi Yönetim	113	2,72	,87
	Demokratik Yönetim	113	3,53	,80
	<b>İnfomal İletişim Kanalları</b>			
	İnfomal Gruplar	113	2,86	1,07
	Laf Taşıyıcılar	113	3,05	,74
	İnfomal Sanal İletişim	113	2,98	,93
	Şakalar	113	2,52	,66
	Yöneticilerin İnfomal Ziyaretleri	113	2,82	,97
	<b>Sohbetler</b>	113	<b>3,23</b>	<b>,80</b>
	Bağımsız Federasyon	<b>Yönetim Tarzı</b>		
Paternalist Yönetim		142	3,32	,91
Otoriter Yönetim		142	2,80	,85
Serbestiyetçi Yönetim		142	2,64	,96
<b>Demokratik Yönetim</b>		142	<b>3,43</b>	<b>,84</b>
<b>İnfomal İletişim Kanalları</b>				
İnfomal Gruplar		142	3,11	,84
Laf Taşıyıcılar		142	3,17	,92
İnfomal Sanal İletişim		142	3,07	,81
Şakalar		142	2,81	,67
Yöneticilerin İnfomal Ziyaretleri		142	3,06	,98
<b>Sohbetler</b>		142	<b>3,30</b>	<b>,80</b>

Tablo 4'de görüldüğü üzere, Spor Genel Müdürlüğünde yöneticilerin öncelikle paternalist yönetim, Bağımsız Federasyonlarda yöneticilerin öncelikle demokratik yönetim tarzını uyguladıkları, her iki kurumda da otoriter ve serbest bırakıcı yönetim tarzının algılanmadığı görülmüştür. Spor Genel Müdürlüğü ve Bağımsız Spor Federasyonlarında görev yapan personelin ise bu kurumlarda en çok kurum içi sohbetlere katıldıkları görülmüştür. Ayrıca paternalist yönetim tarzının uygulandığı Spor Genel Müdürlüğünde kurum içi sohbetlerin yanında laf taşıyıcıların da personel arasında filizlendiği görülmüştür. Yine benzer şekilde demokratik yönetim tarzının uygulandığı Bağımsız Federasyonlarda da kurum içi sohbetlerin yanında laf taşıyıcıların da personeller arasında filizlendiği görülmüştür. Aynı zamanda Spor Genel Müdürlüğü personelinin infomal sanal iletişim kanallarının oluşumu konusunda olumlu etkilediği görülmektedir. Bağımsız Federasyon yöneticilerinin ise personelinin infomal grupların oluşumu konusunda olumlu etkilediği görülmektedir. Tablo 4.'de mesleklere göre egzersize katılım motivasyonunun karşılaştırılması amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi yer almaktadır.

### Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

Tablo 5'de görüldüğü üzere, personelin kurumlarda uygulanan yönetim tarzları ve infomal iletişimleri arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik korelasyon analizinden elde edilen korelasyon katsayısı incelendiğinde paternalist yönetim tarzı ile yöneticilerin infomal ziyaretleri ( $r=,456$ ) ve kurum içi sohbetler ( $r=,137$ ) arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki varken, laf taşıyıcılar ( $r=-,315$ ) arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki söz konusudur ( $p<,001$ ). Paternalist yönetim tarzı infomal gruplar, infomal sanal iletişim ve şakalar arasında ise herhangi bir ilişki bulunamamıştır ( $p<,001$ ).



Tablo 5. Personelin kurumlarda uygulanan yönetim tarzları ve informal iletişimleri arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyon analizi

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	Paternalist Yönetim	r	1									
		p										
2	Otoriter Yönetim	r	,074	1								
		p	,242									
3	Serbestiyetçi Yönetim	r	,245**	,610**	1							
		p	,000	,000								
4	Demokratik Yönetim	r	,545**	-,010	,112	1						
		p	,000	,878	,075							
5	İnformel Gruplar	r	-,027	,147*	,244**	-,131*	1					
		p	,664	,019	,000	,036						
6	Laf Taşıyıcılar	r	-,315**	-,026	-,039	-,120	,397**	1				
		p	,000	,681	,536	,057	,000					
7	İnformel Sanal İletişim	r	-,053	,027	-,033	-,092	,316**	,599**	1			
		p	,402	,673	,596	,141	,000	,000				
8	Şakalar	r	,016	,243**	,217**	-,114	,449**	,416**	,587**	1		
		p	,796	,000	,000	,069	,000	,000	,000			
9	Yöneticilerin İnformel Ziyaretleri	r	,456**	,137*	,109	,297**	,105	-,139*	,081	,126*	1	
		p	,000	,029	,084	,000	,095	,027	,199	,044		
10	Sohbetler	r	,137*	,097	,063	,075	,159*	,149*	,245**	,102	,491**	1
		p	,029	,121	,320	,234	,011	,017	,000	,103	,000	

\*\*p<,001 anlamlılık düzeyi, \*p<,05 anlamlılık düzeyinde korelasyon analizi

Otoriter yönetim tarzı ile informal gruplar ( $r=,147$ ), şakalar ( $r=,243$ ) ve yöneticilerin informal ziyaretleri ( $r=,137$ ) arasında pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. Otoriter yönetim tarzı ile laf taşıyıcılar, informal sanal iletişim ve kurum içi sohbetler arasında ise herhangi bir ilişki bulunamamıştır ( $p<,001$ ).

Serbest bırakıcı yönetim tarzı ile informal gruplar ( $r=,244$ ) ve şakalar ( $r=,217$ ) arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki varken, laf taşıyıcılar, informal sanal iletişim, yöneticilerin informal ziyaretleri ve kurum içi sohbetler arasında ise herhangi bir ilişki söz konusu değildir ( $p<,001$ ).

Demokratik yönetim tarzı ile yöneticilerin informal ziyaretleri ( $r=,297$ ) arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki varken demokratik yönetim tarzı ile informal gruplar ( $r=,131$ ) arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki vardır. Demokratik yönetim tarzı ile laf taşıyıcılar, informal sanal iletişim kanalları, şakalar ve kurum içi sohbetler arasında ise bir ilişki söz konusu değildir ( $p<,001$ ).

### Regresyon Analizine İlişkin Bulgular

Her regresyon modeli için regresyon analizi şartları sınanmış ve araştırmaya ait modellerin bu şartları taşıdıkları görülmüştür. Yapılan korelasyon analizi sonucunda bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında korelasyon bulunmayan ilişkiler değerlendirilmeye alınmayarak çalışmanın amacına uygun olarak yönetim tarzlarının örgütlerde oluşan informal iletişim kanalları üzerindeki etkisi olup olmadığı test edilmiştir.

Tablo 6. Yönetim Tarzları Ve İnformel Gruplara Ait Regresyon Analizi

Model	Yönetim Tarzları	İnformel İletişim Kanalı	$\beta$	t	p
	Otoriter Yönetim		-,023	-,301	,764
	Serbestiyetçi Yönetim	İnformel Gruplar	,276	3,581	,000
	Demokratik Yönetim		-,163	-2,662	,008
	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>F</b>	<b>p</b>	<b>Durbin-Watson</b>	
	,085	7,795	,000	2,056	

Regresyon analizi yapılırken bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında korelasyon bulunmayan boyutlar analiz dışında bırakıldığı için, paternalist yönetim tarzı ile informal gruplar arasında regresyon analizi yapılmamıştır.

Tablo 6 incelendiğinde modele ilişkin  $F=7,795$  ve  $p<,05$  anlamlılık düzeyinde  $p=,000$  olarak bulunan değerler sonucu kurulan regresyon modelinin bir bütün olarak anlamlı olduğunu ifade etmek mümkündür. Yani bu regresyon modelinde yer alan bağımlı değişken olan informal gruplar ile serbestiyetçi yönetim tarzı ve demokratik yönetim tarzına ait bağımsız değişkenler arasındaki doğrusal ilişki istatistiksel olarak anlamlı

düzyededir ( $p < ,05$ ). Yöneticilerin serbestiyetçi yönetim tarzları ve demokratik yönetim tarzlarının kurumlardaki informal grupların oluşumunu etkilediği ancak yöneticilerin otoriter yönetim tarzının kurumlardaki informal grupların oluşumunu etkilemediği görülmektedir.

Regresyon modelindeki R2 determinasyon katsayısı değeri bağımlı değişkenin yüzde kaçlık kısmının bağımsız değişkenler tarafından açıklandığını ifade etmektedir. Durbin-Watson testi hata terimlerinin bağımsızlığı ön koşulunu kontrol etmek için kullanılan bir istatistiktir ve modelde otokorelasyon olup olmadığını gösterir. Durbin-Watson testinde 1,5-2,5 arasındaki değerler otokorelasyon olmadığını gösterir (Kalaycı 2014). Bu modelde Durbin-Watson değeri ise 2,056'dır. Buna göre modelde yer alan bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama oranının % 8,5 ( $R^2 = ,085$ ) olduğu görülmüştür. R2 determinasyon katsayısı değerine göre kurumlardaki informal grupların 0,085'i kurumlardaki serbestiyetçi yönetim tarzı ve demokratik yönetim tarzı ile açıklanmaktadır.

F istatistiği modelin bir bütün olarak anlamlı olup olmadığını test etmek için kullanılırken t istatistiği değişkenlerin ayrı ayrı anlamlı olup olmadığını test etmek amacıyla kullanılmaktadır. Beta ( $\beta$ ) bağımsız değişkenlerin önem sırasını göstermektedir. En yüksek  $\beta$  değerine sahip olan değişken görece olarak en önemli bağımsız değişkendir (Kalaycı 2014). Buna göre  $p < ,05$  anlamlılık düzeyinde kurumlardaki serbestiyetçi yönetim tarzı ile kurumlardaki informal grupların oluşumu arasında pozitif yönde ( $\beta = ,276$ ) ve anlamlı ( $p = ,000$ ), kurumlardaki demokratik yönetim tarzı ile kurumlardaki informal grupların oluşumu arasında negatif yönde ( $\beta = -,163$ ) ve anlamlı ( $p = ,00$ ) bir ilişki olduğu görülmektedir. Yöneticilerin serbestiyetçi yönetim tarzlarındaki bir birimlik artış kurumlardaki informal grupların oluşumunu ,276 oranında arttırarak kurum personelinin informal gruplar oluşturma eğilimine sebep olurken, yöneticilerin demokratik yönetim tarzlarındaki bir birimlik artış personelin informal gruplar oluşturma eğilimine girmelerini ,163 oranında azaltmaktadır.

Tablo 7. Yönetim Tarzı ve Laf Taşıyıcılara Ait Regresyon Analizi

Model	Yönetim Tarzı	İnformel İletişim Kanalı	$\beta$	t	p
	Paternalist Yönetim	Laf Taşıyıcılar	-,315	-5,280	,000
	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>F</b>	<b>p</b>	<b>Durbin-Watson</b>	
	,099	27,882	,000	1,781	

Regresyon analizi yapılırken bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında korelasyon bulunmayan boyutlar analiz dışında bırakıldığı için, otoriter yönetim tarzı, serbestiyetçi yönetim tarzı ve demokratik yönetim tarzı ile laf taşıyıcılar arasında regresyon analizi yapılmamıştır.

Tablo 7 incelendiğinde modele ilişkin  $F=27,882$  ve  $p=,000$  değerleri kurulan regresyon modelinin bir bütün olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. Bu modelde Durbin-Watson değeri ise 1,781 olarak gerçekleşmiştir. Modelde yer alan bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama oranının % ,1 ( $R^2 = ,099$ ) olduğu görülmektedir. Yani bu regresyon modelinde yer alan bağımlı değişken olan laf taşıyıcılar ile paternalist yönetim tarzına ait bağımsız değişken arasındaki doğrusal ilişki istatistiksel olarak anlamlı düzeydedir ( $p < ,05$ ). R2 determinasyon katsayısı değerine göre kurumlardaki laf taşıyıcıların ortaya çıkışını 0,099'i kurumlardaki paternalist yönetim tarzı ile açıklanmaktadır.  $p < ,05$  anlamlılık düzeyinde kurumlardaki paternalist yönetim tarzı ile kurumlardaki laf taşıyıcıların ortaya çıkışı arasında negatif yönde ( $\beta = -,315$ ) ve anlamlı ( $p = ,00$ ) bir ilişki olduğu görülmektedir. Yöneticilerin paternalist yönetim tarzlarındaki bir birimlik artış kurumlardaki laf taşıyıcıların ortaya çıkışını ,315 oranında azaltmaktadır. Paternalist yönetim tarzının uygulandığı kamu kurumlarında personelin bir yerden bir yere laf taşımadıkları görülmüştür.

Tablo 8. Yönetim Tarzları ve Şakalara Ait Regresyon Analizi

Model	Yönetim Tarzları	İnformel İletişim Kanalı	$\beta$	t	p
	Otoriter Yönetim	Şakalar	,176	2,297	,022
	Serbestiyetçi Yönetim		,109	1,423	,156
	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>F</b>	<b>p</b>	<b>Durbin-Watson</b>	
	,067	8,995	,000	1,754	

Regresyon analizi yapılırken bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında korelasyon bulunmayan boyutlar analiz dışında bırakıldığı için paternalist yönetim tarzı ve demokratik yönetim tarzı ile laf şakalar arasında regresyon analizi yapılmamıştır.

Tablo 8 incelendiğinde modele ilişkin  $F=8,995$  ve  $p=,000$  değerleri kurulan regresyon modelinin bir bütün olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. Bu modelde Durbin-Watson değeri ise 1,754 olarak gerçekleşmiştir. Modelde yer alan bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama oranının % ,1 ( $R^2=,067$ ) olduğu görülmektedir. Yani bu regresyon modelinde yer alan bağımlı değişken olan şakalar ile otoriter yönetim tarzına ait bağımsız değişken arasındaki doğrusal ilişki istatistiksel olarak anlamlı düzeydedir ( $p<0,05$ ). Yöneticilerin otoriter yönetim tarzları kurumlarda şakaların oluşumunu etkilediği ancak yöneticilerin serbestiyetçi yönetim tarzının kurumlardaki şakaların oluşumunu etkilemediği görülmektedir.  $R^2$  determinasyon katsayısı değerine göre kurumlardaki şakaların oluşumunu ,067'si kurumlardaki serbestiyetçi yönetim tarzı ile açıklanmaktadır.  $p<,05$  anlamlılık düzeyinde kurumlardaki serbestiyetçi yönetim tarzı ile kurumlardaki şakaların oluşumu arasında pozitif yönde ( $\beta=,176$ ) ve anlamlı ( $p=,00$ ) bir ilişki olduğu görülmektedir. Yöneticilerin serbestiyetçi yönetim tarzlarındaki bir birimlik artış şakalarda ,176 oranında bir artış göstererek kurum personelinin kendi aralarında veya yöneticileriyle şaka yoluyla iletişim kurmalarına neden olabilmektedir.

Tablo 9. Yönetim Tarzları ve Yöneticilerin İnfomal Ziyaretlerine Ait Regresyon Analizi

Model	Yönetim Tarzları	İnfomal İletişim Kanalı	$\beta$	t	p
	Paternalist Yönetim		,406	6,082	,000
	Otoriter Yönetim	Yöneticilerin İnfomal Ziyaretleri	,108	1,927	,055
	Demokratik Yönetim		,077	1,164	,245
	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>F</b>	<b>p</b>	<b>Durbin-Watson</b>	
	,223	23,944	,000	1,992	

Regresyon analizi yapılırken bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında korelasyon bulunmayan boyutlar analiz dışında bırakıldığı için serbestiyetçi yönetim ile yöneticilerin infomal ziyaretleri arasında regresyon analizi yapılmamıştır.

Tablo 9 incelendiğinde modele ilişkin  $F=23,944$  ve  $p=,000$  değerleri kurulan regresyon modelinin bir bütün olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. Bu modelde Durbin-Watson değeri ise 1,992 olarak gerçekleşmiştir. Modelde yer alan bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama oranının % 22,3 ( $R^2=,223$ ) olduğu görülmektedir. Yani bu regresyon modelinde yer alan bağımlı değişken olan yöneticilerin infomal ziyaretleri ile paternalist yönetim tarzına ait bağımsız değişken arasındaki doğrusal ilişki istatistiksel olarak anlamlı düzeydedir ( $p<0,05$ ). Yöneticilerin paternalist yönetim tarzları kurumlarda yöneticilerin infomal ziyaretlerinin oluşumunu etkilediği ancak yöneticilerin otoriter yönetim tarzı ve demokratik yönetim tarzının kurumlarda yöneticilerin infomal ziyaretlerini etkilemediği görülmektedir.  $R^2$  determinasyon katsayısı değerine göre, yöneticilerin infomal ziyaretlerinin ,223'ü kurumlardaki paternalist yönetim tarzı ile açıklanmaktadır.  $p<,05$  anlamlılık düzeyinde kurumlardaki paternalist yönetim tarzı kurumlarda yöneticilerin infomal ziyaretlerinin oluşumu arasında pozitif yönde ( $\beta=,406$ ) ve anlamlı ( $p=,00$ ) bir ilişki olduğu görülmektedir. Yöneticilerin uyguladıkları paternalist yönetim tarzındaki bir birimlik artış yöneticilerin infomal ziyaretlerini 0,406 oranında arttırmaktadır.

Tablo 10. Yönetim Tarzları ve Kurum İçi Sohbetlere Ait Regresyon Analizi

Model	Yönetim Tarzı	İnfomal İletişim Kanalı	$\beta$	t	p
	Paternalist Yönetim	Sohbetler	,137	2,198	,029
	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>F</b>	<b>p</b>	<b>Durbin-Watson</b>	
	,019	4,832	,000	2,386	

Regresyon analizi yapılırken bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında korelasyon bulunmayan boyutlar analiz dışında bırakıldığı için otoriter yönetim tarzı, serbestiyetçi yönetim tarzı ve demokratik yönetim tarzı ile kurum içi sohbetler arasında regresyon analizi yapılmamıştır.

Tablo 10 incelendiğinde modele ilişkin  $F=4,832$  ve  $p=,000$  değerleri kurulan regresyon modelinin bir bütün olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. Bu modelde Durbin-Watson değeri ise 2,386 olarak

gerçekleşmiştir. Modelde yer alan bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni açıklama oranının % ,1 ( $R^2=,019$ ) olduğu görülmektedir. Yani bu regresyon modelinde yer alan bağımlı değişken olan kurum içi sohbetler ile paternalist yönetim tarzına ait bağımsız değişken arasındaki doğrusal ilişki istatistiksel olarak anlamlı düzeydedir ( $p<0,05$ ).  $R^2$  determinasyon katsayısı değerine göre kurum içi sohbetlerin 0,019'u kurumlardaki paternalist yönetim tarzı ile açıklanmaktadır. Kamu kurumlarında yöneticilerin paternalist yönetim tarzının kurum içi sohbetlerin oluşumunu etkilediği görülmektedir.  $p<,05$  anlamlılık düzeyinde kurumlardaki paternalist yönetim tarzı ile kurum içi sohbetler arasında pozitif yönde ( $\beta=,137$ ) ve anlamlı ( $p=,000$ ) bir ilişki olduğu görülmektedir. Yöneticilerin paternalist yönetim tarzlarındaki bir birimlik artış kurum içi sohbetleri 0,137 oranında artırmaktadır.

## TARTIŞMA ve SONUÇ

Spor Genel Müdürlüğü ve Bağımsız Spor Federasyonlarında görev yapan yöneticilerin yönetim tarzlarının bu kurumlarda ortaya çıkan informal iletişim kanallarına etkisinin belirlenmesi amacıyla yapmış olduğumuz araştırmada şu sonuçlara ulaşılmıştır;

Spor Genel Müdürlüğü yöneticilerin öncelikle paternalist yönetim, Bağımsız Spor Federasyon yöneticilerinin öncelikle demokratik yönetim tarzını uyguladıkları, her iki kurumda da otoriter ve serbest bırakıcı yönetim tarzını uygulamadıkları görülmüştür. Türk yönetim tarzına uygun olduğu düşünülen, Türkiye’de hoş karşılandığı ifade edilen (Chhokar, 2007; Çalışkan, 2008) ve çalışanların benimsedikleri paternalist yönetim tarzının, Spor Genel Müdürlüğünde yüksek düzeylerde algılanmasının iyi bir durum olduğu söylenilebilir. Ayrıca demokratik yönetim tarzının Bağımsız Spor Federasyonlarında ilk sırada algılanması, yine çalışanların istediği bir durumdur. Lewin’e göre demokratik liderler bireylerin ruh hallerine göre daha uygun, sağlıklı ve yararlı bir çalışma atmosferi oluştururlar (Kariel, 1956). Bunun yanında Spor Genel Müdürlüğü ve Bağımsız Spor Federasyonlarında görev yapan personelin ise bu kurumlarda en çok kurum içi sohbetlere katıldıkları görülmüştür. Paternalist yönetim tarzının uygulandığı Spor Genel Müdürlüğünde kurum içi sohbetlerin yanında laf taşıyıcıların da personel arasında filizlendiği görülmüştür. Yine benzer şekilde demokratik yönetim tarzının uygulandığı Bağımsız Spor Federasyonlarında da kurum içi sohbetlerin yanında laf taşıyıcıların da personel arasında filizlendiği görülmüştür. Yöneticilerin Spor Genel Müdürlüğü personeli informal sanal iletişim kanallarının oluşumu konusunda olumlu etkilediği görülmektedir.

Bağımsız Spor Federasyon yöneticilerinin ise personelinin informal grupların oluşumu konusunda olumlu etkilediği görülmektedir. Spor Genel Müdürlüğü ve Bağımsız Spor Federasyon yöneticilerin yönetim tarzı ile ilgili araştırma bulgularımızla paralellik gösteren Çakmak Yıldızhan (2012)'in Spor Genel Müdürlüğü merkez örgütünde uygulanan yönetim biçimleri ile ilgili yaptığı araştırmada yöneticilerinin yönetim biçimlerine ilişkin yönetici olmayan personelin algılarına göre, Spor Genel Müdürlüğü merkez örgütünde yetkeci ve başıboş yönetim anlayışının uygulanmadığı, koruyucu, destekçi ve iş birliği bir yönetim anlayışının uygulandığı belirlenmiştir. Ulukan (2017)'in Türkiye’deki üniversitelerde spor eğitimi veren fakülte ve yüksekokullarında görev yapan yöneticilerinin tercih ettikleri yönetim tarzlarının ağırlıklı olarak otoriter yönetim tarzı olduğu, serbestiyetçi yönetim tarzını ise en az algıya sahip olduğu belirlenmiştir. Bektaş (2014)'in kamu kurumlarında yöneticileri üzerinde yaptığı çalışmada yöneticilerin ilk sırada demokratik yönetim tarzını uyguladıkları, serbest bırakıcı yönetim tarzının ise en son sırada yer aldığı belirlenmiştir. Ayrıca araştırma bulgularımızla kısmen paralellik gösteren Budak (2015)'in hastane çalışanları üzerinde yaptığı çalışmada hastanelerde serbestlik tanıyan yönetim tarzı ve otoriter yönetim tarzı kısmen zayıf seviyede olduğu ve demokratik yönetim tarzı ve paternalist yönetim tarzının orta seviyede olduğu belirlenmiştir. Kanten ve Ülker (2014)'in Organize Sanayi Bölgelerinde faaliyet gösteren dört işletmenin çalışanları üzerinde yaptıkları çalışmada personel algısına göre demokratik yönetim tarzı ile otokratik yönetim tarzının birbirine yakın düzeylerde algılandığı belirtmiştir. Bununla beraber Chhokar (2007)'in Türkiye'nin farklı bölgelerde yaptığı ve araştırma bulgularımızı destekleyen araştırmada, Türk iş hayatındaki çalışanların %35,2'si danışan, %28,9'u paternalist, %25,6'sı demokratik, %10,3'ü ise otokratik bir lidere sahip olmayı istediklerini belirlemişlerdir.

Spor Genel Müdürlüğü ve Bağımsız Spor Federasyonları yöneticilerinin informal iletişim kanallarında en çok kurum içi sohbetlere katılımları ve informal gruplar oluşturdukları ile ilgili araştırma bulgularımızla paralellik gösteren Bektaş (2014)'ın yapmış olduğu çalışmada; çalışanların informal iletişim kanallarından öncelikle kurum içi sohbetlere katıldıkları ve informal gruplar oluşturdukları belirlenmiştir. Ayrıca Ulukan (2017)'in spor eğitimi veren fakülte ve yüksekokullarında informal iletişim kanallarından ilk sırada informal grupların ikinci sırada kurum içi sohbetlerin ortaya çıktığını belirtmiştir.

Spor Genel Müdürlüğü ve Bağımsız Spor Federasyonlarında görev yapan personelin kurumlarda uygulanan yönetim tarzlarının (paternalist yönetim, otoriter yönetim, serbestiyetçi yönetim, demokratik yönetim) ve kurumlarda oluşan informal iletişim kanallarını (informal gruplar, laf taşıyıcılar, informal sanal iletişim, şakalar, yöneticilerin informal ziyaretleri, kurum içi sohbetler) hangi yönde ve ne derece etkilediği araştırılmıştır. Genel olarak korelasyon analizi sonuçlarına göre; otoriter ve serbestiyetçi yönetim tarzı informal grupların oluşumunu pozitif yönde etkilerken, demokratik yönetim tarzı informal gruplar oluşumunu negatif yönde etkilemektedir. Otoriter yönetim tarzının uygulandığı kamu kurumlarında çalışanların informal gruplar oluşturma eğilimine girdikleri görülmüştür. Otoriter yönetim anlayışının katı kuralları nedeniyle çalışanların yöneticilerine istedikleri zaman ulaşamamaları informal grupların oluşumuna zemin hazırlarken, demokratik yönetim anlayışında, yöneticilerin yeri geldiğinde öz eleştiri yaparak çalışanlarıyla birlikte hareket etmeleri çalışanların informal gruplar oluşturma gereği duymamalarına yol açabilmektedir. Paternalist yönetim tarzının ise informal grupların oluşumunu etkilemediği görülmüştür. Paternalist yönetim tarzı laf taşıyıcıların oluşumunu negatif yönde etkilemektedir. Paternalist yönetim tarzını benimsemiş kamu kurumlarında çalışanların bir yerden bir yere laf taşımadıkları, bu tür yönetim tarzının dedikodu ve söylenti mekanizmasını harekete geçirmede olduğu görülmüştür. Otoriter ve serbestiyetçi yönetim tarzı şakaların oluşumunu pozitif yönde etkilemesi ilginç bir bulgu olarak değerlendirilebilir. Serbestiyetçi yönetim ve otoriter yönetim düzeyi yüksek olan yöneticilerin şakalara ortam hazırlama ve şaka yapma potansiyellerinin yüksek olacağını söyleyebiliriz. Bu bulgu otoriter yönetim anlayışının katı kurallarının ve görüntüsünü biraz olsun şaka yoluyla gevşetmek isteyen çalışanları şakalara sevk ederek söylemek isteyip de bir türlü söyleyemediklerini daha rahat söyleyebildikleri bir atmosfer oluşturabilmesi, serbestiyetçi yönetim anlayışının da çalışanlara özgür bir alan bırakması yine şaka yoluyla iletişim kurmaya yöneltebilir şeklinde yorumlanabilir. Paternalist yönetim tarzı yöneticilerin informal ziyaretlerini ve kurum içi sohbetleri pozitif yönde etkilerken, demokratik yönetim tarzı da yöneticilerin informal ziyaretlerini pozitif yönde etkilemektedir. Paternalist yönetim tarzının kamu kurumlarında yöneticilerin informal ziyaretlerini ve kurum içi sohbetleri etkilediği ve paternalist yönetim tarzının uygulandığı kurumlarda yöneticilerin informal ziyaretlere ve çalışanların kurum içi sohbetlere katılmaya meyilli oldukları görülmüştür. Paternalist yönetim tarzındaki yöneticilerin bir ebeveyn edasıyla çalışanlarına yaklaşması, iyi günde kötü günde çalışanlarının yanında olması, onların sevinçlerini paylaşması ve üzüntülerine ortak olması yani çalışma hayatının içinde ve dışında birçok aşamada çalışanlarıyla birlikte hareket etmesi çalışanların kendileri ve yöneticileriyle rahat sohbet ortamları oluşturmalarına imkân sağlayabilmektedir. Benzer durumun demokratik yönetim tarzını benimsemiş yöneticiler için de geçerli olduğu söylenilebilir.

Korelasyon analizinde yukarıdaki anlamlı ilişkiler doğrultusunda yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre; informal iletişim kanallarından informal gruplar alt boyutu ile paternalist ve demokratik yönetim tarzları arasındaki doğrusal ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Kurumlardaki serbestiyetçi yönetim tarzı algısı ile kurumlardaki informal grupların oluşumu arasında pozitif yönde, kurumlardaki demokratik yönetim tarzı algısı ile kurumlardaki informal grupların oluşumu arasında negatif yönde ve anlamlı bir ilişki belirlenmiştir. Buna göre demokratik yönetim tarzı uygulanan kamu kurumlarında çalışanların informal gruplar oluşturma eğilimine girmedikleri ancak serbestiyetçi yönetim tarzının uygulandığı kurumlarda çalışanların informal gruplar oluşturma eğilimine girdikleri görülmektedir. Serbestiyetçi bir yönetim tarzının sürekli olarak “siz bilirsiniz” demesi, çalışanların kendi başlarına buyruk hareket etmeleri ve çalışanların yöneticilerini etkisiz bir eleman gibi görmeleri informal grupların oluşumuna zemin hazırlayabilmektedir. Ayrıca demokratik bir yönetim tarzı informal grupların oluşumunu azaltacaktır. Serbestiyetçi yönetimde mevcut olan vurdumduymazlık sorunu demokratik yönetimde söz konusu değildir. Demokratik yönetimde

yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya ve yatay iletişim aktif bir şekilde varlığını gösterir (Argon ve Dilekçi, 2014) ve informal grupların oluşumuna ihtiyaç duyulmayabilir. Bu durumda demokratik yönetim tarz algıları yüksek olan çalışanların informal gruplara girmekten kaçındığını söyleyebiliriz. Araştırma bulgularımızı kısmen destekleyen Ulukan (2017)'in yaptığı çalışmada serbestiyetçi yönetim ve demokratik yönetim tarzları ile informal gruplar arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ve bu ilişkinin negatif yönde olduğu belirtilmiştir. Bektaş (2014)'in yaptığı çalışmada ise, otoriter yönetim ve demokratik yönetim tarzları ile informal gruplar arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ve bu ilişkinin otoriter yönetimle pozitif demokratik yönetimle negatif yönde olduğu belirtilmiştir.

Regresyon analizi sonuçlarına göre kurumlardaki paternalist yönetim tarzı algısı ile kurumlardaki laf taşıyıcıların oluşumu arasında negatif yönde ve anlamlı bir ilişki belirlenmiştir. Buna göre paternalist yönetim tarzı uygulanan kurumlarda laf taşıyıcıların oluşumunun azaldığı söylenilebilir. Farklı bir anlatımla paternalist yönetim tarzının uygulandığı kurumlarda laf taşıyıcılık iletişim kanalının az kullanıldığını söylenebilir. Paternalist (Babacan) yönetim tarzıyla çalışanlarına yaklaşan, çalışanlarıyla hem örgüt içerisinde hem de özel hayatlarında var olan sıkıntılarıyla ilgilenen, çalışanlarını koruyan ve onlar için fedakârlık gösteren yöneticiler sayesinde kurumlardaki laf taşıyıcıların faaliyetleri azaltılabilmektedir. Araştırma bulgularımızı destekleyen Ulukan (2017)'in yaptığı çalışmada paternalist yönetim tarzı ile laf taşıyıcılar arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ve bu ilişkinin negatif yönde olduğu belirtilmiştir. Araştırma bulgularımızı kısmen destekleyen Bektaş (2014)'in yaptığı çalışmada ise, otoriter yönetim ve demokratik yönetim tarzları ile laf taşıyıcılar arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ve bu ilişkinin otoriter yönetimle pozitif demokratik yönetimle negatif yönde olduğu belirtilmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre, kurumlardaki serbestiyetçi yönetim tarzı algısı ile kurumlardaki şakaların oluşumu arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki belirlenmiştir. Serbestiyetçi yönetim anlayışında yöneticilerin “bana karışmayın ne yaparsanız yapın” imajı yada beceriksiz ve bilgi birikimi olmayan görüntüleri çalışanları, şaka yoluyla iletişim kurmaya yöneltebilmektedir. Serbestiyetçi yönetim tarzı kurumlarda çalışanların şaka yoluyla iletişim kurmalarına neden olabilmektedir. Araştırma bulgularımızı destekleyen Ulukan (2017)'in yaptığı çalışmada serbestiyetçi yönetim ve otoriter yönetim tarzları ile şakalar arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ve bu ilişkinin pozitif yönde olduğu belirtilmiştir. Araştırma bulgularımızı kısmen destekleyen Bektaş (2014)'in yaptığı çalışmada ise, paternalist yönetim, otoriter yönetim ve serbestiyetçi yönetim tarzları ile şakalar arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ve bu ilişkinin pozitif yönde olduğu belirtilmiştir.

Kurumlardaki paternalist yönetim tarzı algısı ile yöneticilerin informal ziyaretleri arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki belirlenmiştir. Kurumlarında paternalist yönetim tarzıyla çalışanlarına yaklaşan yöneticilerin, çalışanların arasına karışarak informal ziyaretler gerçekleştirdikleri söylenebilir. Yöneticilerin informal ziyaretleri yönetimin gerçek ilgisi ve çalışanlarına karşı gerçek bağlılıklarının bir göstergesidir. Aynı zamanda iş esnasında çalışanların karşılaştıkları problemlerin üzerine gitmek için yöneticilerin çabalarının somut ve gerçekçi delilidir. Paternalist yöneticilerin özellikleriyle de uyumlu görülen bu davranışlar çalışmanın bulgularını desteklemektedir. Ayrıca araştırma bulgularımızı kısmen destekleyen Bektaş (2014)'in yaptığı çalışmada ise, paternalist yönetim ve demokratik yönetim tarzları ile yöneticilerin informal ziyaretleri arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ve bu ilişkinin pozitif yönde olduğu belirtilmiştir.

Kurumlardaki paternalist yönetim tarzı algısı ile kurum içi sohbetler arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki belirlenmiştir. Yöneticilerin uyguladıkları paternalist yönetim tarzı kurum içinde sohbet ortamlarının oluşmasına neden olmaktadır. Paternalist yönetim tarzının uygulandığı kamu kurumlarında çalışanların kurum içi sohbetlere katıldıkları bu sohbetlere meyilli oldukları görülmüştür. Paternalist yönetim anlayışında yöneticilerin babacan tavırla çalışanlarına yaklaşması, iyi günde kötü günde çalışanlarının yanında olması, onların sevinçlerini paylaşması ve üzüntülerine ortak olması yani çalışma hayatının içinde ve dışında birçok aşamada çalışanlarıyla birlikte hareket etmesi sonucunda çalışanların yöneticileriyle rahat sohbet ortamları oluşturmalarına imkân sağlayabilmektedir. Ayrıca araştırma bulgularımızı destekleyen

Bektaş (2014)'ın yaptığı çalışmada ise, paternalist yönetim tarzı ile kurum içi sohbetler arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ve bu ilişkinin pozitif yönde olduğu belirtilmiştir.

Literatürde informal iletişim kanalları ve yönetim tarzları ile ilişkilendirilen çok fazla araştırmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle informal iletişim kanallarının tek tek ele alınarak, kurumsal etkileri ile ilgili yeni araştırmaların yapılması ve yönetim tarzları dışında informal iletişim kanallarını etkileyen farklı faktörlerin de göz önünde bulundurulması bu alanda çeşitli çalışmaların yapılması önerilmektedir.

Bu araştırmada değişkenler arasındaki ilişkilerin belirlenmesinde regresyon analizinden faydalanılmıştır. Regresyon analizinde algılanan yönetim tarzı ve informal iletişim kanalları alt boyutlarıyla ilgili regresyon modeli kurulmuştur. Bunun yerine Yapısal Eşitlik Modeli kullanılarak tek bir modelle araştırmanın amacına ulaşılabilir. Dolayısıyla yeni yapılacak araştırmalarda Yapısal Eşitlik Modeli kullanılabilir. Bununla beraber yeni araştırmalarda nitel araştırma yöntemleri kullanılarak konunun derinlemesine incelenmesi sağlanabilir.

Özel sektör spor örgütleri ile kamu kuruluşlarda görev yapan personelin, yönetim tarzlarını ve bu yönetim tarzlarının informal iletişimle etkileşiminin kuruluşlar arası farklılıkların karşılaştırılması yapılabilir.

## KAYNAKLAR

- Abu Mansor, N.N., MinWaib, C., Mohamed, A., & Md Shah, I. (2012). The relationship between management style and employees' well-being: a case of non-managerial staffs. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 40, 521-529.
- Adizes I.K. (2004). *Management/ Mismanagement Styles*, Santa Barbara: Adizes Institute Publications.
- Adler, P.S. (1995). Interdepartmental interdependence and coordination: The case of the design/manufacturing interface, *Organization Science*, 6(2), 147-167.
- Akande, A., & Odewale, F. (1994). One more time: How to stop company rumours. *Leadership and Organization Development Journal*, 15(4), 27- 30.
- Aliefendioğlu, A.Ş. (2000). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim Arasındaki İlişki: Bankacılık Sektöründe Gerçekleşen Bir Araştırma* Yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Alparslan, A.M. ve Sezgin, O. (2016). İşletme öğrencilerin liderlik özellikleri üzerinde öğretim elemanları ile kurulan informal iletişimin rolü. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 12 (29), 89-104.
- Altekin, A. (2004). *Yöneticilerin Çalışanları Motive Etmesinde Resmi Olmayan İkameli İlişkilerin Yeri ve Önemi*. Yüksek lisans tezi. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Appelbaum, S.H., Iaconi, G.D., & Matousek, A. (2007). Positive and negative deviant workplace behaviors: causes, impacts, and solutions. *Corporate Governance*, 7(5), 586-598.
- Arabacı, B.İ., Sünkür, M. ve Şimşek, F.Z. (2012). Öğretmenlerin dedikodu ve söylenti mekanizmasına ilişkin görüşleri: Nitel bir çalışma. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 18(2), 171-190.
- Argon, T. ve Dilekçi, Ü. (2014). Öğretmenlerin okul müdürlerinin yönetim tarzları ve kurumsal itibara yönelik algıları arasındaki ilişki. *Turkish Studies*, 9(2), 161-181.
- Ay, D. ve Uğurlu, C.T. (2016). Öğretmenlerin Kişilerarası Öz-Yeterlikleri ve İnfomal İletişimleri: Nicel Bir Çalışma. *İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 3(5), 28-47.
- Bektaş, M. (2014). *Yönetim Tarzlarının Örgütlerdeki İnfomal İletişim Kanallarına Etkisi: Burdur İli Kamu Kurumları Örneği*, Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Bismarck, W.-B.V., Bungard, W., & Held, M. (1999). *Is Informal Communication Needed, Wanted And Supported?* 8th International Conference on Human-Computer-Interaction, Munich.
- Brown, M.E., & Trevino, L.K. (2014). Do role models matter-An investigation of role modeling as an antecedent of perceived ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, 122, 587-598.
- Budak, Ö.S. (2015). *Kamu Kurumlarında Örgütsel Sessizlik, Etik İklim ve Yönetim Tarzları Altı Boyutları İlişkilerinin İncelenmesi: Erzurum Sağlık Sektöründe Örnek Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Erzurum.
- Büyüköztürk, Ş. (2007). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı* (8. Baskı). Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Chhokar, J. (2007). India: diversity and complexity in action, in Chhokar, J., Brodbeck, F. and House, R. (Eds), *Culture and Leadership Across the World: The GLOBE Book of In-depth Studies of 25 Societies*, Lawrence-Erlbaum Associates, Mahwah, NJ.

- Crampton, S.M. Hodge, J.W. & Mishra, J.M. (1998). The informal communication network: Factors influencing grapevine activity. *Public Personnel Management*, 27(4), 569-584.
- Çağlar, Ç., Uğurlu, C.T., & Güneş, H. (2013). Teachers' views concerning the function of gossips in primary schools. *Electronic Journal of Social Sciences*, 12(45), 1-16.
- Çakmak-Yıldızhan Y. (2012). *Spor Genel Müdürlüğü Merkez Örgütünde Uygulanan Yönetim Biçimlerinin Belirlenmesi*, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Çalkuşu, E., Öz, M., Göral, B.B., Bozoğlu, A. ve Ateş, İ. (2013). *İnformal İletişimin "Dedikodu-Söylenti" Örgüt İçi Rolü: Bir Yükseköğretim Kurumunda Yapılan Çalışma*. ICQH 2013 Proceedings Book, Sakarya.
- Çalışkan, S.C. (2008). *Yöneticilerin Bireysel Yetkinliklerinin Liderlik Tarzları ve Lider Üye Etkileşimine Verdikleri Önem Üzerindeki Etkileri ve Bu Etkileşimde Kültürel Varsayımların Rolü*, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- DiFonzo, N., Bourgeois, M.J., Suls, J., Homan, C., Stupak, N., Brooks, B.P., & Bordia, P. (2013). Rumor clustering, consensus, and polarization: Dynamic social impact and self-organization of hearsay. *Journal of Experimental Social Psychology*, 49(3), 378-399.
- Erol, Y. ve Akyüz, M. (2015). Dünyanın en eski medyası: Dedikodunun örgüt düzeyindeki işlevleri ve algılanışı: Sağlık örgütlerinde bir alan araştırması. *Journal of World of Turks*, 7(2), 149-166.
- Erturan, E.E. ve İmamoğlu A.F. (2006). *Özerkleşen Spor Federasyonlarının İdari ve Mali Açından Değerlendirilmesi*. 9. Uluslararası Spor Bilimleri Kongresi. 3-5 Kasım, Muğla Üniversitesi, Muğla.
- Fay, M.J., & Kline, S.L. (2011). Coworker relationships and informal communication in high-intensity telecommuting. *Journal of Applied Communication Research*, 39, 144-163.
- First, I. & Tomic, M. (2011). Formal and informal communication channels in creating corporate brand image and preference. *Tržište*, 1, 45-61.
- Gürüz, D. ve Yaylacı Ö.G. (2004). *İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Media Cat Kitapları.
- Harvey, G. & Turnbull, P. (2006). Employment relations, management style and flight crew attitudes at low cost airline subsidiaries: the cases of british airways/go and bmi/bmibaby, *European Management Journal*, 24(5), 330-337.
- Hoang, H. (2008). *Culture and Management: A Study of Vietnamese Cultural Influences on Management Style*, Capella University, Minneapolis.
- Irtwange, S.V. ve Orsaah, S. (2009). Impact of management style on performance indicators of academic staff, *Educational Research and Review*, 4(12), 602-615.
- Kalaycı, Ş. (2014). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Kalla, H.A. (2005). Integrated internal communications: a multidisciplinary perspective. *Corporate Communications: An International Journal*, 10(4), 302-314.
- Kandlousi, N.S.A.E., Ali, A.J. ve Abdollahi, A. (2010). Organizational citizenship behavior in concern of communication satisfaction: the role of the formal and informal communication, *International Journal of Business and Management*, 5, 51-61.
- Kanten, P. ve Ülker, F. (2014). Yönetim tarzının üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisinde işe yabancılaşmanın aracılık rolü. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 32, 16-40.
- Marcinkeviciute, L. & Zukovskis, J. (2016). Factors Shaping Management Style of a Manager: A Case Study of Kaunas District Non-Governmental Organisations, *Research for Rural Development*, 2,120-127.
- Marshall, O.I. (2012). *Employee Attitude to Management Style Case: International Equitable Association Nigeria Limited*. Degree programme in Business Administration, Seinäjoki University of Applied Sciences.
- Memduhoğlu, H.B. ve Saylık, A. (2012). Okullarda informal ilişkiler ölçeğinin geliştirilmesi ve bazı değişkenler açısından incelenmesi. *YYÜ, Eğitim Fakültesi Dergisi*, IX(1), 1-21.
- Mikhailitchenko, A. ve Lundstrom, W.J. (2006). Inter-organizational relationship strategies and management styles in SMEs. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(6), 428-448.
- Morrison, R. (2004). Informal relationships in the workplace: Associations with job satisfaction, Organisational commitment and turnover intentions. *New Zealand Journal of Psychology*, 33(3), 114-128.
- Mosley, D.C., Pietri, P.H., & Megginson, L.C. (1996). *Management: Leadership in Action*. (5th Edition). New York: Harper Collins College.
- Nazik, M.H. ve Bayazıt, A. (2005). *İnsan İlişkileri ve İletişim*. İstanbul: Ya-Pa Yayınları.



- Nwadukwe, U.C. & Timinepere, C.O., (2012). Management styles and organizational effectiveness: an appraisal of private enterprises in eastern Nigeria, *American International Journal of Contemporary Research*, 2,(9),198-204.
- Ogunola, A.A., Kalejaiye, P.O. & Abrifor, C.A. (2013). Management style as a correlate of job performance of employees of selected nigerian brewing industries. *African Journal of Business Management*, 7 (36),1-8.
- Rai, U., & Rai, S.M. (2008). *Effective Communication*. Mumbai: Himalaya Publishing House.
- Robbins, S.P., & Judge, T.A. (2014). *Essentials of Organizational Behavior* (Twelfth Edition). New Jersey: Pearson.
- Ronen, S. (1986). *Comparative and Multinational Management*. New York: John Wiley&Sons.
- Spaho, K. (2013). Organizational communication and conflict management. *Management*, 18, 103-118.
- Subramanian, S. (2006). An “open-eye and ear” approach to managerial communication. *The Journal of Business Perspective*, 10(2), 1-10.
- Thau, S., Bennett, R.J., Mitchell, M.S., & Marrs, M.B. (2009). How management style moderates the relationship between abusive supervision and workplace deviance: An uncertainty management theory perspective, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108, 79-92.
- Uche, N., & Timinepere, C.O. (2012). Management Styles and Organizational Effectiveness: An Appraisal of Private Enterprises in Eastern Nigeria. *American International Journal of Contemporary Research*, 2 (9), 198- 204.
- Ulukan, H. (2017). *Yönetim Tarzlarının Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokullarındaki İnfomal İletişim Kanallarına Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.
- Utroska, D.R. (1992). Management in Europe: More Than Just Etiquette, *Management Review*, 81(11), 21-24.
- Wexley, K.N., & Yukl, G.A. (1984). *Organizational Behavior and Personal Psychology*. (Revised Edition). Homewood, IL: R. D. Irwin.
- Yılmaz, A.S. (2007). *İnfomal İlişki Şekillerinin Kurumsal Yapılara Yansımaları: Elazığ'daki Kamu Görevlileri Üzerine Sosyolojik Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.