

**SPOR YÖNETİCİLİĞİ İLE BEDEN EĞİTİMİ ve
SPOR ÖĞRETMENLİĞİ BÖLÜMÜ ÖĞRENCİLERİNİN
EĞİTİM SEVİYELERİNİN
LİDERLİK DÜZEYLERİNE ETKİSİ**

Muharrem Alparslan KURUDİREK
Spor Sağlık Bilimleri Anabilim Dalı
Tez Yöneticisi
Yrd. Doç. Dr. Dursun KATKAT

Yüksek Lisans Tezi – 2011

ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
SPOR SAĞLIK BİLİMLERİ ANABİLİM DALI

**SPOR YÖNETİCİLİĞİ İLE BEDEN EĞİTİMİ ve SPOR ÖĞRETMENLİĞİ
BÖLÜMÜ ÖĞRENCİLERİNİN EĞİTİM SEVİYELERİNİN
LİDERLİK DÜZEYLERİNE ETKİSİ**

(Yüksek Lisans Tezi)

Danışman

Yrd. Doç. Dr. Dursun KATKAT

Muharrem Alparslan KURUDİREK

Erzurum - 2011

ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
Sağlık Bilimleri Enstitüsü
Spor Sağlık Bilimleri Anabilim Dalı
Yüksek Lisans Programı

SPOR YÖNETİCİLİĞİ İLE BEDEN EĞİTİMİ ve SPOR ÖĞRETMENLİĞİ
BÖLÜMÜ ÖĞRENCİLERİNİN EĞİTİM SEVİYELERİNİN
LİDERLİK DÜZEYLERİNE ETKİSİ

Muharrem Alparslan KURUDİREK

Tez Savunma Tarihi: 18.01.2011

Tez Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Dursun KATKAT

Jüri Üyesi : Prof. Dr. Mustafa ATASEVER

Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Murat KALDIRIMCI

Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Ahmet ŞİRİNKAN

Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. S. Erim ERHAN

Prof. Dr. İsmail CEYLAN
Sağlık Bilimleri Enstitü Müdürü

İÇİNDEKİLER

1. GİRİŞ	1
2. Genel Bilgiler	3
2.1 Yönetim Kavramı ve Tanımları	3
2.2 Yönetimin Özellikleri	5
2.2.1 Yönetim Bilimi Kamu Yönetim Bilimidir	5
2.2.2 Yönetim Bilimi Yönetimsel Örgüt Bilimidir	6
2.2.3 Yönetim Bilimi Sevk ve İdare Bilimidir	7
2.2.4 Yönetim Bilimi Sentez Bilimidir	8
2.2.5 Yönetim Biliminin Diğer Özellikleri	9
2.3 Klasik Yönetimin İlkeleri	9
2.3.1 İş Bölümü İlkesi	10
2.3.2 Yönetim Birliği İlkesi	10
2.3.3 Merkezileşme İlkesi	11
2.3.4 Yetki ve Sorumluluk İlkesi	11
2.3.5 Hiyerarşi İlkesi	11
2.3.6 Kumanda Birliği İlkesi	12
2.3.7 Disiplin İlkesi	12
2.3.8 Hakkaniyet İlkesi	12
2.3.9 Genel Çıkarların Kişisel Çıkarlara Üstünlüğü İlkesi	13
2.3.10 Çalışanların Ödüllendirilmesi İlkesi	13
2.3.11 Düzen İlkesi	13
2.3.12 Personel Devamlılığı ve Denge İlkesi	14
2.3.13 Girişim İlkesi	14
2.3.14 Birlik Ruhu İlkesi	14

2.4. Bilimsel Yönetim İlkeleri	15
2.4.1 Zaman Etüdü İlkesi	15
2.4.2 Parça Başına Ücret İlkesi	15
2.4.3 Planlamanın Performanstan Ayrılması İlkesi	15
2.4.4 İş'te Bilimsel Yöntem İlkesi	16
2.4.5 Yönetimle İlgili Kontrol İlkesi	16
2.4.6 Fonksiyonel Yönetim İlkesi	16
2.5 Yönetici	16
2.6 Liderlik Kavramı ve Tanımları	18
2.6.1 Liderin Özellikleri	23
2.6.1.1 Tolerans ve Hoşgörü	23
2.6.1.2 Özgüven ve Özsaygı	24
2.6.1.3 İnsan Gelişimine Katkı	24
2.6.2 Lider Davranış Tipleri	25
2.6.2.1 Demokratik Liderlik	25
2.6.2.2 Otokratik Liderlik	26
2.6.2.3 Liberal Liderlik	27
2.6.3 Hiyerarşik Kademelerde Liderlik	27
2.7 Spor Kavramı ve Tanımları	28
2.7.1 Spor Yönetimi	32
2.7.2 Spor Yöneticisinin Özellikleri	34
2.7.3 Spor Liderliği	35
2.7.3.1 Spor Liderliğinin Oluşumu	38

III

2.7.4 Davranış Tiplerine Göre Spor Liderliği	42
2.7.4.1 Destekleyici Liderlik Davranışı	42
2.7.4.2 Öğretici Amaçlı Liderlik Davranışı	42
2.7.4.3 Destekleyici Olmayan Liderlik Davranışı	43
2.7.5 Liderlik Fonksiyonları	49
2.7.5.1 İcraat Fonksiyonu	49
2.7.5.2 Planlama Fonksiyonu	50
2.7.5.3 Politika Belirleme Fonksiyonu	50
2.7.5.4 Uzmanlık Fonksiyonu	51
2.7.5.5 Temsil Fonksiyonu	51
2.7.5.6 İç İlişkileri Kontrol Fonksiyonu	51
2.7.5.7 Ödüllendirme ve Cezalandırma Fonksiyonu	52
2.7.5.8 Hakemlik-Aracılık Fonksiyonu	52
2.7.5.9 Örnek Olma Fonksiyonu	52
2.7.5.10 Sembol Olma Fonksiyonu	52
2.7.5.11 Bireysel Sorumluluk Fonksiyonu	53
2.7.5.12 İdeoloji Oluşturma Fonksiyonu	53
2.7.5.13 Koruyucu Fonksiyonu	53
2.7.5.14 Kabahat Yüklenme Fonksiyonu	53
2.7.5.15 İsteklendirici Fonksiyonu	54
2.7.5.16 Dostluğu Pekiştirme Fonksiyonu	54
2.7.5.17 Geliştirme Fonksiyonu	54
2.7.6 Spor Liderinin Temel Özellikleri	54

2.7.7 Spor Liderinin Sorumlulukları	60
2.7.7.1 Spor Liderinin Grup Üyelerine Karşı Sorumlulukları	61
2.7.7.2 Spor Liderinin Topluma Karşı Sorumlulukları	61
2.7.7.3 Spor Liderinin Meslek ve Görevine Karşı Sorumlulukları	61
2.7.7.4 Spor Liderinin Kendisine Karşı Sorumlulukları	61
2.7.7.5 Spor Liderinin Kurumuna Karşı Sorumlulukları	62
2.7.8 Spor Liderliğinde Eğitim Sorunu	62
3. MATERYAL ve YÖNTEM	65
4. BULGULAR	
4.1 Deneklerin Demografik Özellikleri	67
4.2 Deneklerin Lider Modellerinin Çeşitli Değişkenlere Göre Karşılaştırılması	68
4.3 Deneklerin Okudukları Üniversiteleri İtibariyle Lider Modellerinin Karşılaştırılması	69
4.4 Deneklerin Okudukları Üniversitelere Göre Lider Modellerinin Karşılaştırılması	71
4.5 Deneklerin Okudukları Bölüm ve Sınıflar İtibariyle Lider Modellerinin Karşılaştırılması	71
4.6 Deneklerin Okudukları Üniversite ve Sınıfları İtibariyle Lider Modellerinin Karşılaştırılması	72
5. TARTIŞMA ve SONUÇ	73
6. ÖNERİLER	79
7. KAYNAKLAR	82

TEŞEKKÜR

Öncelikle bu tezi yazmamda, sahip olduğum değerleri kazanmamda bana doğrudan destek olan aileme teşekkürü borç bilirim. Bildiklerimi öğreten, bugünlere gelmemde büyük katkı sahibi benim için bir eğitimciden çok daha fazlası olan tez danışmanım Yrd. Doç. Dr. Dursun KATKAT'a minnetlerimi sunarım. Özellikle istatistikî konularda sağladığı önemli destekten ötürü Arş. Gör. Emre BELLİ'ye teşekkür ederim. Bir diğer yandan veri derleme konusunda kıymetli yardımlarından ötürü Zeynep KELEŞ'e teşekkürlerimi sunarım. Bölüm başkanım Yrd. Doç. Dr. Ali Dursun AYDIN'a tez döneminde bana sağladığı destek ve kolaylıklardan ötürü şükranlarımı sunarım. Son olarak bu tezde en büyük emeğin sahibi, derin bilgi birikimini ve hiçbir fedakârlığı benden esirgemeyen, bana paha biçilemez şeyleri öğreten babam Okt. Münir KURUDİREK'e en derin minnet duygularımı sunarım.

Muharrem Alparslan KURUDİREK

KISALTMALAR LİSTESİ

ATABESBD : Atatürk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi

AÜ : Ankara Üniversitesi

GÜ : Gazi Üniversitesi

İİBA : İktisadi ve İdari Bilimler Akademisi

İİBF : İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

İÜ : İstanbul Üniversitesi

MEB : Milli Eğitim Bakanlığı

SDÜ : Süleyman Demirel Üniversitesi

SÜ : Selçuk Üniversitesi

TBMM : Türkiye Büyük Millet Meclisi

TODAİE : Türkiye Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü

YÜ : Yeditepe Üniversitesi

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1-Deneklerin Cinsiyetleri İtibariyle Dağılımı	67
Tablo 2-Deneklerin Okudukları Sınıfları İtibariyle Dağılımı	67
Tablo 3-Deneklerin Okudukları Bölümleri İtibariyle Dağılımı	67
Tablo 4- Deneklerin Okudukları Üniversiteler İtibariyle Dağılımı	68
Tablo 5-Deneklerin Cinsiyetleri İtibariyle Lider Modellerinin Karşılaştırılması	68
Tablo 6- Deneklerin Sınıfları İtibariyle Lider Modellerinin Karşılaştırılması	69
Tablo 7- Deneklerin Bölümleri İtibariyle Lider Modellerinin Karşılaştırılması	69
Tablo 8- Deneklerin Üniversiteleri İtibariyle Lider Modellerinin Karşılaştırılması	70
Tablo 9- Deneklerin Üniversitelerine Göre Lider Modellerinin Karşılaştırılması	70
Tablo 10- Deneklerin Bölüm ve Sınıfları İtibariyle Lider Modellerinin Karşılaştırılması	71
Tablo 11- Deneklerin Üniversiteleri ve Sınıfları İtibariyle Lider Modellerinin Karşılaştırılması	72

ÖZGEÇMİŞ

1984 Yılında Erzurum'da doğdum. İlk orta ve lise öğrenimimi Erzurum'da tamamlayarak 2003-2007 yılları arasında Atatürk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Spor Yöneticiliği Bölümü'nde lisans eğitimi gördüm.

Mezuniyetim akabinde Atatürk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Spor Sağlık Bilimleri Anabilim Dalı'nda yüksek lisansa başladım ve tez aşamasında devam etmekteyim.

2009 yılında Kafkas Üniversitesi Sarıkamış Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Spor Yöneticiliği Bölümü'nde Araştırma Görevlisi olarak göreve başladım. Halen bu görevimi sürdürmekteyim.

ÖZET**Spor Yöneticiliği ile Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Bölümü****Öğrencilerinin Eğitim Seviyelerinin Liderlik Düzeylerine Etkisi**

Bu araştırmanın genel amacı ülkemizin farklı üniversitelerinde okuyan Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu (BESYO) Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Bölümü ile Spor Yöneticiliği Bölümü öğrencilerinin liderlik davranışları ile ilgili görüşlerini saptamak ve araştırma sonuçlarına dayalı olarak önerilerde bulunmaktır. Araştırma tarama modelindedir. Ölçme aracı olarak Geçerliliği ve Güvenilirliği kanıtlanmış Liderlik Envanteri Ölçek-1 anketi kullanılmış ve 359 öğrenciye uygulanmıştır. Elde edilen veriler ***SPSS For Windows 16.0*** programında değerlendirilerek mukayese ve yorumlar yapılmıştır. Deneklerin anket sorularına verdikleri cevaplar değerlendirilirken; ***t-Testi, Tek Yönlü Varyans Analizi, tukey Testi*** gibi istatistik yöntemleri uygulanmıştır.

Anahtar kelimeler: Liderlik, Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu.

Abstract

The effect of the students educational levels on their leadership level, at the Departments of Sports Management and Teacher Training of Physical education

The aim of the research is to determine the views of the students in the The Department of Physical Education and Sports with The Department of Sports Management in the different universities about the leadership behaviours of students and to make recommendations based on research results. The research is in the survey model. Leadership Inventory Scale-1 Questionnaire proven that its validity and reliability is used as a measurement and applied to 359 students.

The data obtained evaluating in the *SPSS For Windows 16.0*, the comparison and the comments were made. Evaluating the answers of subjects given to the questions of questionnaire; Statistical methods such as **t-Test, One-way analysis of variance, Tukey test** are applied.

Key words: Leadership, School of Physical Education and Sport

1. GİRİŞ

Liderler, toplumların yaşamını etkilediği ve tarihin akışını değiştirdiği için her zaman ilgi çekmiş çok sayıda araştırmaya konu olmuş, yönetme ve yönetilme olgusu sürekli toplum gündemini oluşturmuştur. Liderlik kavramı, yönetici ve örgüt kavramı ile birlikte önem kazanmıştır. Her yönetici liderlik yeteneklerine sahip olmayabilir, ancak iyi bir yönetici olmak için liderlik yeteneğine sahip olmak gerekir¹. Liderlik, örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için insanları etkileyerek örgütün etkili işlemlerini sağlar².

Liderliğe ilişkin çok sayıda tanım yapılmıştır. Bu tanımlardan bazıları şunlardır. “Lider astlarının kendine yaptığı olumlu etkiden, ortalama olarak daha çoğunu onlara yapan işgörendir”³. “Liderlik, işgörenleri örgüte ilişkin bir konuda etkileyerek, onların gönüllü olarak harekete geçmesini sağlamaktır”⁴. “Liderlik, belirli şartlar altında kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetini etkilemesi ve yönlendirmesi sürecidir”⁵. “Liderlik, amaçların oluşturulması ve gerçekleştirilmesi için grubu etkileme sürecidir”⁶. Liderin başlıca görevleri, örgüt amaçlarını saptamak, örgüte bu amaçları gerçekleştirecek yapı ve havayı vermek, örgütün bu amaçlara göre yaşamasını sağlamak ve örgütü içindeki çatışmaları çözmektir⁷.

Tanımlardan da anlaşılacağı gibi oldukça önemli bir misyon olan liderlik, sportif anlamda düşünüldüğünde daha büyük bir önem kazanır. Zira; temel ürünü insan, izleyeni insan, pazarlayanı insan, haber yapanı insan, kısaca her unsuruyla insan odaklı bir faaliyet olan sporda bu unsurların sevk ve idaresi de oldukça zor ve karmaşıktır.

Bu karmaşık durumu yönetmek ve zorluklarla başa çıkabilmek, tanımların ortaya koyduğu liderlik özelliklerinden daha da farklı bir takım özellikler istemektedir.

Spor örgütlerindeki liderlerin etkili olabilmesi için, hem insan merkezli, hem de görev merkezli niteliklere sahip olmaları gerekmektedir.

Başarılı liderlerde en sık gözlenen nitelikler; durumlara uyum sağlama, sosyal çevreye duyarlılık, hırs ve başarı gereksinimi, kararlılık, bağımsızlık, diğerlerini etkileme isteği, ısrarcılık, çalışkanlık, kendine güven, stresle başa çıkabilme, sorumluluk üstlenmeye gönüllülük, kavramsal düşünme, incelik ve diplomatlık, etkileyici konuşma, grubun görevleriyle ilgili bilgi, örgütleme, ikna edebilme gücü ve sosyal becerilerdir⁸. Bu nitelikler, kimi meslek gruplarının verimli ve etkili olabilmesi için gereklidir. Beden eğitimi ve spor öğretmenleri, antrenörler ve spor yöneticileri, bir grubu yöneterek, bir amacı gerçekleştirmek üzere görevler alacaktır.

Antrenör, beden eğitimi öğretmeni ve spor yöneticilerinin liderlik davranışları, diğer mesleklerdeki lider davranışlarıyla kısmen benzerlik göstermektedir.

Bu sebeple mikro ölçekte yaptığımız bu çalışmanın amacı; ülkemizdeki farklı üniversitelerde okuyan Spor Yöneticiliği Bölümü öğrencilerinin liderlik düzeylerinin hangi seviyede olduğunu görebilmektir.

2. Genel Bilgiler

2.1 Yönetim Kavramı ve Tanımları

Tarihin ilk devirlerinden beri insanların birlikte yaşadıkları bir gerçektir. En eski insan toplulukları beslenme, barınma, korunma ve savunma gibi temel ihtiyaçlar nedeniyle bir araya gelmişler ve bu ihtiyaçları birlikte yürütülen çabalar sonucu karşılamışlardır.

Tarımın gelişmesi ve bunun sonucunda yiyecek kaynaklarının bölgesel olarak süreklileşmesi üzerine insan topluluklarının yerel hareketleri daha durgunlaşmış, çeşitli tarım toplulukları doğmuştur. Doğal kaynakların daha etkin kullanılması, insanın ileri düzeydeki ihtiyaçlarının kısa sürede karşılanmak istenmesi sanayileşme sürecini başlatmış, insan topluluklarını kişi sayısı yönünden büyütülmüştür. İnsanların belirli bir alanda toplanmaları, hizmetlerin belirli bir coğrafi alana yığılmasıyla geniş sanayi toplumları doğmuştur⁹. İnsanlar, toplu olarak yaşamaya başladıklarından beri bir düzen kurmuşlar, kendilerine bir yönetici seçmişler veya içlerinden birisinin yönetimini kabul etmişlerdir. Günümüzün ileri toplum düzeyinde, idareci ve idare edilenin önemi artmış, iki grup arasındaki fark daha açık olarak görülmüştür. Büyük bir insan topluluğu olan devletin yöneticisi olabileceği gibi, belirli bir işi yapmak için bir araya gelen insanların da yöneticilerinin olması zorunludur¹⁰.

Statüsü ne olursa olsun insan topluluklarının ortak amaçları, bu amaçlara ulaşmak için alınması gerekli tedbirler ve yararlanılacak araçların olması doğaldır. Araçlar içinde en önemlisi insandır.

En küçük insan topluluğundan en büyüğüne bu grupların amaçlarını ve bu amaçlara ulaşma yollarını belirleyemeyeceğine göre idarecilerle idare edilenler ayrılır. Bu noktadan itibaren insan yönetimi ve yöneticiliği başlar. Yönetici, grubunun

amaçlarını ve bu amaçlara ulaşılabilecek yöntemleri belirleyeceği gibi, sonucunu da kontrol edecektir. Bu durumda yönetim; bir amaca ulaşmak için insanların işbirliğini sağlama ve onları amaca doğru yürütme faaliyet ve gayretlerinin toplamıdır. Başkaları vasıtasıyla amaçlara ulaşma veya başkalarına iş gördürme faaliyetlerinin tamamı yönetim sürecini oluşturur¹¹. Yönetim; Toplumun her kesiminde belirli bir amacı gerçekleştirmek için işbirliği yapan birkaç kişi bir araya geldiğinde yönetim oluşmaya başlar. Toplumda böyle bir hareketin içinde olmayan insan yoktur. Bu nedenle her birey toplumsal teşkilatın içinde yer alır. Toplumsal bir olgu olması, toplumun bütün üyelerini kapsamaması, üstelik devlet kavramıyla özdeşleşmesi yüzünden yönetim pek çok bilimin konusu olmuştur. Çünkü toplumsal ihtiyaçların çokluğu ve büyüklüğü, tümünün bir yönetim altında karşılanmasını imkânsız hale getirmiştir.

Ekonomik mal ya da hizmet üreten işletmeler ilerlemiş ve örgütlenmiş bir yönetim sisteminin sonucu olarak oluşmaktadır. Başarı sağlanan temel işlerin tümünün temelinde örgütlenmiş çalışmaların yattığı görülür ve bu çalışmalara toplumumuzun her kesiminde rastlanır. Yaşamın farklı alanlarında sürdürülen çalışmaların istenilen amaçlara en iyi bir şekilde yönlenebilmesi için insanın karşısına 'Yönetim' kavramı çıkmaktadır.

Yönetim bilimi idarenin kuruluş ve işleyişi ile yöneticilerin çalışmalarını inceleyen politika biliminin bir koludur. Konuları idare hukukunun konuları ile benzerlik gösterir. Fakat yönetim bilimi konuyu bir başka açıdan değişik biçimde inceler.

İşletmeler teknolojik ilerlemelere paralel olarak sürekli gelişme içinde olduklarından, çalışmalarını çeşitli öğeler etkileyebilmektedir.

Bu çalışmaları örgütlemek ve bu öğelerden en az düzeyde etkilenmelerini sağlayacak olan sistem yönetim olarak adlandırılır.

Yönetim, ortak bir amacı gerçekleştirmek için bireysel ve grupsal çalışmaların koordinasyonu olarak tanımlanırken bir başka tanıma göre diğer kişilerin faaliyetleri aracılığıyla işlerin yapılması olarak gösterilmektedir.

Yönetim “Belli bir amacın gerçekleştirilebilmesi için, işletme faaliyetlerinin planlanması, örgütlenmesi, yönlendirilmesi, koordinasyonu ve kontrol edilmesi” biçiminde özetlenebilir.

İşletmenin büyümesi, işbölümünün artması, her biri ayrı bir uzmanlık konusu olan çeşitli faaliyetlerin ortaya çıkması sonucunda hem işletme sahipleriyle yöneticileri birbirinden ayrılmaya başlamış hem de yönetim işlevi işletmedeki alım, satım, üretim işlevleri yanında olağan üstü bir önem kazanmıştır.

2.2 Yönetimin Özellikleri

2.2.1. Yönetim Bilimi Kamu Yönetimi Bilimidir

Yönetim sözcüğünün iki anlamı vardır. Fonksiyonel anlamda kamu hizmetlerinin yönetimi faaliyetleri anlamına gelir. Organik anlamda ise yönetme hizmeti ile görevli kamu kurumu (örgüt) anlamına gelmektedir. Bu açıdan yönetim biliminin konusu, kamu hizmetlerinin yönetimi ile görevli kamu kurumu olarak tanımlanan kamu yönetiminin incelenmesi ile ilgilidir. Bu tanımlamadan birçok sonuçlar çıkmaktadır. Bir defa kamu kurumu olan yönetimin özelliği vardır.

Bu özelliği dolayısıyla, ortak hukuk kurallarından ayrı idare hukuku kurallarına tabidir. Bu kurallar yönetim bilimcinin yakından ilgilendiği kurallardır. Öte yandan idare hukukçuları da uğraşlarını yönetim bilimi alanına doğru genişletmektedir, örneğin kamu hizmetine giriş usulleri, yarışmaların düzenlenmesi kuralları gibi, Yönetim bilimi ise idare hukukunun yeni bir yaklaşım açısını oluşturmaktadır¹².

Yönetimin amacı, kamu hizmetinin gerçekleşmesini üstlenmektir. Bu hizmetleri siyasal iktidarın saptadığı kurallara göre ve kamu yararına uygun olarak savunmak ve izlemek zorundadır. Bu durum, yönetim bilimini yönetim ile siyasal iktidar arasındaki ilişkileri incelemeye götürmektedir.

2.2.2 Yönetim Bilimi Yönetmel Örgüt Bilimidir

İkinci olarak yönetim bilimi, kamu yönetimi bilimi olduğu gibi, yönetmel örgüt bilimi olarak da nitelendirilebilir. Yönetim uzun süre, asıl özünden ziyade hukuksal özelliğiyle değerlendirilmiştir. Oysa sosyal örgütler, sosyolojik bir yaklaşımla ele alınabilir ve alınmalıdır da. Bu açıdan yönetim, sosyal amaçların gerçekleşmesine yarayan bir kurum olarak görülebilir.

Yönetim ve siyasal iktidar arasındaki ilişkiler yalnız hukuksal bağlılık ilişkisinin incelenmesi ile sınırlandırılmaz. Yönetim-siyasal iktidar ikili ilişkisi yanında, somut olarak incelenmesi gereken diğer etki ilişkileri vardır. Siyasal iktidarın amaçları saptadığı ve yönetimin de sadece bunları uyguladığı iddia edilemez. Her politik sistemde yönetim amaçların seçiminde çeşitli düzeylerde etkili olur. Yönetim sadece kol, bacak değil, aynı zamanda çoğunlukla beyindir¹².

Yönetim sosyal bir çevre oluşturur. Örneğin yönetimde insan sorunları söz konusu olduğunda, memurların işe alınmasında yarışma sistemini inceleme ve eleştirmekle yetinmek doğru değildir. Bu inceleme, yarışmaya gireceklerin aile durumları ve sosyal kökenlerini ve niçin bu yarışmayı seçtiklerini incelemeye kadar varan sosyolojik araştırmalara yönelmelidir.

Ayrıca yönetimin sosyal çevre ile ilişkileri de göz önünde tutulmalıdır. Yönetim, yasaları, usulleri, hukuksal olmayan zorlama ve inandırma araçları, gelenek, sembol, üniforma, haberleşme araçları ve dili olan geniş ve karmaşık bir örgüt sistemidir.

2.2.3 Yönetim Bilimi Sevk ve İdare Bilimidir

Diğer bir üçüncü özelliği de yönetim biliminin sevk ve idare bilimi olmasıdır. Devletin birçok alanlarda iş görmesinin yani müdahaleciliğin bir sonucu olarak görevlerinin artışı, yönetsel çalışmaların maliyet ve verim sorununu incelemeye götürmektedir. Kamu kuruluşları diğer teşebbüsler gibi, birer teşebbüstür. Özel teşebbüslerde uygulanan yöntemlerden yararlanmak, benzeri yararlı yönetim usullerini uygulamak durumundadır. Bu bakış, böyle bir değerlendirme, yönetim bilimine yararlı bir oryantasyon (yönelme) vermektedir. Amaç en iyi biçimde yönetmektir. Yönetimde bütçe seçiminin ussallaştırması yönteminin kabul edilerek iç ve dış rekabete açılmak bu konuda iyi bir örnek olabilir¹². Kamu yönetiminin bu özelliği kuşkusuz bilinmektedir. Ancak bunları belgelere dayanarak kanıtlamak gerekir. Sadece kamu kuruluş veya teşebbüslerinin kâr amacı gütmeyerek, genel çıkarlara hizmet etmeleri dolayısıyla açık vermelerini, zarar etmelerini söylemek yeterli değildir¹³. Her hizmeti ayrı ayrı değerlendirerek, zarara rağmen hizmetin devamında yarar olup olmadığını kararlaştırmak gerekir.

Böyle bir yönetim bilimi anlayışı ancak yüksek yönetim okullarında ve yüksek dereceli memurlar ortamında söz konusu olabilir.

2.2.4 Yönetim Bilimi Sentez Bilimidir

Bundan önce söz ettiğimiz yönetim bilimi ile ilgili üç anlayış birbiriyle çelişkili değildir. Bu anlayışlardan yönetim bilimi ile ilgili üç amaç ortaya çıkarılabilir¹⁴.

a-Yönetim bilimi gerçeğin tanınması bilimidir. Yönetim çarkının nasıl işlediği, belli başlı karşılaştığı sorunlarının neler olduğu, niçin bu sorunlarla karşılaştığını bilmek söz konusudur. Bilimsel yöntemle bir gerçek saptanmaya çalışılır.

b-Yönetim bilimi, yönetimin iyi işlemesi için gerekli kuralları ortaya çıkarmaya çalışır. Bilim adamı sadece incelemekle yetinmemeli, aynı zamanda istenilen değişikliklere yöneltmeye yarayacak öğretim yöntemlerini de ortaya çıkarmalıdır. Yönetim çarkının etkili işlemesine yarayan kuralları ortaya koymakla beraber, izlemek zorunda olduğu amaçlara saygılı olmasını sağlamalıdır. Örneğin yönetim kural olarak politik iktidara bağımlıdır. Bu bağımlılığı etkili olarak nasıl sağlamalıdır.

c-Son olarak yönetim bilimi yönetsel sistemlerin gelişme kurallarını ortaya çıkarmaya çalışır. Geçmiş ve gelecekle ilgili bilgilere dayanarak bu çabayı gösterir, çıkarılan kurallar sosyal bilimlerde olduğu gibi nisbidir. Fizik kurallar gibi kesin değildir. Sadece olasılıklar ortaya konulur, insan unsuruna göre daima bu olasılıklar değişebilir.

Sosyal bilimlerin nisbi olması zamana, yere, insan unsuruna göre değişebilmesi, bu bilim dalının boş ve gereksiz olduğunu kanıtlamaz, sadece bilimsel sağlıklı bir kuşku vardır. İnsanların davranışlarına egemen olan bilimsel yöntemin tam olarak sınırlarını değerlendirmek söz konusudur.

2.2.5 Yönetim Biliminin Diğer Özellikleri

Yönetim hukuksal, örgütsel, siyasal ve ekonomik olmak üzere dört yönü ile inceleme konusu olabilir¹⁵;

a.Hukuksal inceleme kapsamına, yönetime uygulanacak kuralların açıklanması, uygulanma derecelerinin incelenmesi, yarar ve sakıncaları girer.

b.Yönetim bir örgüt sayıldığına göre, bu açıdan sosyolojik bir inceleme konusu olabilir.

c.Yönetim, siyasal bir kurum olarak da incelenebilir. Bu ise siyasal bilimin inceleme alanına girer.

d.Yönetim ekonomik bir ajan sayılabilir. Bu yönü ile ise, sevk ve idare ve politik ekonomi açısından incelenebilir. Yönetim bütçenin önemli bir kısmını harcar. Bu harcamanın ekonomik etkisinin ne olduğunu en iyi biçimde nasıl örgütlenebileceği araştırma konusu olabilir.

Bu açıklamalar, yönetim biliminin çok yönlü bir disiplin olduğunu göstermektedir. Bu nedenle yönetim biliminin çok yönlü olduğunu kanıtlamak için çoğul olarak yönetsel bilimler sözcüğü kullanılmaktadır.

2.3 Klasik Yönetimin İlkeleri

Klasik yönetim yaklaşımının en önemli isimlerinden biri olan Fransız sanayicisi Henry Fayol 1916 Yılında çıkardığı "Administration Industriell et Generale" adlı eserinde "Yönetim ilkeleri" veya "yönetim süreçleri" modeli oluşturmuştur. Yönetimi bir takım süreçler bütünü olarak gören ilk yazardır.

Yönetim süreçlerini (POCCC), planlama (planning), örgütleme (organization), emir verme (command), eşgüdümleme (coordinating), denetim (control) şeklinde belirlemiş ve yönetim ilkelerini şu şekilde sıralamıştır¹⁶;

2.3.1 İş Bölümü İlkesi

İşbölümünün temel amacı aynı çabayı harcayarak daha fazla üretim yapmaktır. Klasik uzmanlaşma fikrinin temelini teşkil eden uzmanlaşma giderleri azaltır, çıktıları arttırır ve iş eğitimi kolaylaştırır. Yalnız teknik işlerde değil istisnasız bütün işlerde insanların bir araya geldiği her durumda işbölümü söz konusudur. Uzmanlaşma bireyleri ve grupları en iyi şekilde kullanma biçimidir. Fayol uzmanlaşmada bir sınır olduğunu bunun ölçü, kıyas ve tecrübeyle belirlenebileceğini ifade etmiş ancak uzmanlaşmada optimal bir noktanın varlığı yanında bu noktanın yeri kendisi tarafından açık bir şekilde belirtilmemiştir.

2.3.2 Yönetim Birliği İlkesi

Bu ilke aynı amaca dönük faaliyetler için bir plan ve bir üst olmasıdır. Bir vücutta iki başın, bir hayvanda olması canavar görüntüsü verir ve yaşayamaz. Yönetim birliği, komuta birliği ile karıştırılmamalıdır.

Diğer taraftan Fayol yönetim birliğinin "organizasyonun" düzenlenmesiyle; kumanda birliğinin ise, "yönetim" uygulamalarıyla ilgili olduğuna dikkati çekmiştir. Fayol'un bu ilkesi Taylor'un fonksiyonel ustabaşılık ilkesi ile çelişmektedir.

2.3.3 Merkezileşme İlkesi

Yöneticilerin ellerinde yetkileri bulundurma veya yetkileri alt basamaklara devretme merkezleşme-merkezleşmeme olarak tanımlanabilir. Fayol işbölümü gibi merkezleşmenin doğal bir yapısı olduğunu canlı veya sosyal organizasyonlarda hareket ve davranışların bir beyin veya mekanizmadan yönetildiğini belirtmiştir. Merkezileşme iyi veya kötü bir yönetim sistemi değildir. Yöneticilerin kabul ettikleri veya reddettiği bir sistem değildir. Fayol'a göre, merkeziyetçilik bir derece ve ölçü meselesi olup, asgari ölçüde merkezilik, koordinasyonun gerektirdiği bir zorunluluktur.

2.3.4 Yetki ve Sorumluluk İlkesi

Bu ilke yöneticilerin sorumlulukları ile kullandığı yetki arasında ilişki olmasını belirtmektedir. Fayol yetkiyi "emir verme hakkı ve itaat sağlama gücü" olarak tanımlamaktadır. Genel anlamda sorumluluk korkulan ve yetki ise peşinden koşulan bir kavram olmaktadır. Yetki ve sorumluluk denkligi istenen durumdur. Bu bir kimse belli bir faaliyetin sonuçlarından sorumlu ise başarı sağlaması için gerekli işleri yapabilmesi için yeterli yetkinin verilmesi gerekir.

2.3.5 Hiyerarşi İlkesi

Fayol hiyerarşinin en üst kademedan en alt kademeye kadar uzanan kumanda zinciri olduğunu belirtmiştir. Bu zincir emir ve haberlerin aşağı inmesi ve bazı bilgilerin yukarı çıkması ile emir komutada birlik sağlamak için gereklidir.

Ancak, kademelerin fazla olduğu büyük kuruluşlarda, hiyerarşi ilkesinin işlerin hızlı bir şekilde yürütülmesini engellediğine işaret eden Fayol, bu sakıncanın ortadan kaldırılması için sonuçlarını üstlerine bildirmek kayıt ve şartı ile aynı seviyedeki astların

aralarında doğrudan doğruya ilişki kurmalarına izin verilmesinin uygun olacağı belirtilmiştir.

2.3.6 Kumanda Birliği İlkesi

Fayol bu ilke ile her astın bir üste bağlı olmasını, bir üstten emir almasını ve bir üste hesap vermekle yükümlülüğünü ifade eden kumanda birliği ilkesine büyük önem vermiştir. Böylece kargaşa ve çatışma yaratacak durumlar en aza indirilecektir. Kumanda ikiliğine sık sık yol açıldığı bir şekilde davranan üstlerin yetki çatışmasına neden oldukları sık sık karşılaşılan konulardandır.

2.3.7 Disiplin İlkesi

Fayol her işletme için vazgeçilmez olan disiplini "itaat, çalışkanlık, enerji, davranış ve organizasyonla bireyler arasında sözleşme hükümlerine saygı olarak düşünmüştür." Fayol disiplin sağlamada her kademedeki yeterli ve başarılı yöneticilerin bulunmasının görev sorumluluk ve hakların açık ve seçik olarak belirlenmiş olmasının, müeyyidelerin cezalarının açık bir şekilde uygulanmasının üzerinde durmuştur.

2.3.8 Hakkaniyet İlkesi

Fayol çalışanların iyi niyet ve sadakatlerini sağlamak için onlara iyilik ve eşit biçimde davranmak gerekir demiştir. Bu nedenle Fayol adalet ilkesi yerine hakkaniyet ilkesi terimini kullanmıştır.

2.3.9 Genel Çıkarların Kişisel Çıkarlara Üstünlüğü İlkesi

Fayol bu ilkelerle organizasyon çıkarlarının, kişi ve grup çıkarlarının önünde geldiğini belirtmiştir. Fayol bir ailenin çıkarlarının ailenin her üyesinin çıkarlarından, devletin çıkarlarının, her vatandaşın çıkarlarının önünde olacağını belirtmiştir.

Fayol bu ilkenin uygulanmasının aşağıdaki hususlara bağlı olduğunu belirtmiştir. Üstlerin örnek davranışı ve ciddiyeti, adil biçimde açık ve seçik olarak düzenlenmiş anlaşma ve iyi bir ücrettir.

2.3.10 Çalışanların Ödüllendirilmesi İlkesi

Ücret ve maaşların uygun olmasını vurgulayan Fayol ücretlerin koşullara uygun olmasını (ekonomik koşullar, yaşam koşulları vb.) ayrıca işçinin değerine uygun olmasını istemiştir. İşçinin çabalarının karşılığını izlemek gerekir derken çok yüksek ücretin ödenmemesini önermiştir. Adil ücretin ne olacağını saptamakta bazı ölçülerden yararlanılmasını öneren Fayol bu ölçülerin neler olabileceğini belirtmiştir. Bu ölçüler çalışan kişinin yetenek düzeyi, verilen sorumluluk, yaşam standardı, personelin arz ve talebi, genel ekonomik durumlardır.

2.3.11 Düzen İlkesi

Fayol düzen ilkesini maddi ve sosyal düzen olmak üzere iki kısımda incelemiştir. Her şey için bir yer ve "her şey kendi yerinde" aynı şekilde insanlar için "her bireye bir yer ve her birey kendine uygun yerde" olduğunu belirten Fayol bu çeşit düzenin kurulmasını önermiştir.

2.3.12 Personel Devamlılığı ve Denge İlkesi

Fayol işe giren personelin işe alışma devresi olduğunu ve kısa zamanda işi öğrenmesinin zor olduğunu belirtmektedir. Bir personelin yeni bir işe uyum göstermesi ve başarılı olması için belirli bir sürenin geçmesi gerekir. Devamlı olarak bir işte kalan vasat bir yönetici çok çabuk iş değiştiren üstün yetenekli yöneticiden daha çok tercih edilir.

2.3.13 Girişim İlkesi

Plan dışında düşünmek ve bunda başarılı olmak akıllı bir yöneticinin en iyi tatmin olma biçimidir. Yöneticiler astların girişim güçlerini arttırmaları için destek olmalıdırlar. Organizasyonun her basamağındaki yöneticilerin plan yapma ve uygulama yeteneklerinin geliştirilmesi gerekir.

2.3.14 Birlik Ruhu İlkesi

İşletmede çalışanlar arasında birlik ruhu sağlamanın gereği bu ilke ile belirtilmektedir. Fayol, birlikten güç doğduğunun herkesçe bilindiğini, kuruluşun amacı etrafında birleşmesinin ve uyumlaştırmanın, özellikle kumanda birliği ilkesinin titizlikle uygulanmasıyla mümkün olacağını belirtmiştir.

Yöneticilikte bilimsel yöntemi ilk defa tam anlamıyla uygulayanlardan birisi olan **Frederick Winslow Taylor Henry Fayol**'dan farklı olarak işin yapılış tarzını gayet ayrıntılı bir şekilde tahlil etmiş ve amirin gerçek rolünü belirtmiştir.

Taylor'un bu konudaki görüşleri özetle şu şekilde ifade edilebilir¹⁷;

a.Pratik olarak uygulanan yöntemler yerine bilimsel yöntemler kullanmak,

b.İşçilerin işe alınma maliyesini bilimsel esaslara bağlamak ve işe alınan kimseleri gerektiği şekilde yetiştirmek,

c.İşçiden, bilimsel yöntemlere uygun verimin alınabilmesi için, yönetici ve işçi kademeleri arasında, gerekli işbirliğini sağlayabilmek,

d.Yöneticilik görevinde bulunanlarla işçiler arasında, sorumluluğun daha adaletli bir tarzda yayılmasını sağlayabilmek.

Taylor'un bu alandaki öncülüğünün yanı sıra fikirleri, yaptığı analizler, sınıflandırmalar bugün dahi birçok çevrelerde önem ifade etmekte ve uygulanmaktadır¹⁸.

2.4 Bilimsel Yönetimin İlkeleri

2.4.1 Zaman Etüdü İlkesi

Üretimle ilgili bütün çabaların kesin olarak zaman etüdü vasıtasıyla ölçülmesi ve fabrika tipi işyerlerinin hepsinde standart zamanın saptanması şarttır.

2.4.2 Parça Başına Ücret İlkesi

Ücretin verime göre ödenmesi ve ücret düzeyinin zaman etüdü yoluyla saptanmış standartlara dayanması gerekir.

2.4.3 Planlamanın Performanstan Ayrılması İlkesi

Planlama sorumluluğunun işçiden alınması ve planlamanın zaman etütleri ve üretimle ilgili diğer bilimsel verilere dayanması gerekir.

2.4.4 İş'te Bilimsel Yöntem İlkesi

İş metotlarıyla ilgili sorumluluğun işçiden alınması, bilimsel olarak en etkili yöntemin bulunması ve işçinin buna uygun yetiştirilmesi bir zorunluluktur.

2.4.5 Yönetimle İlgili Kontrol İlkesi

Sevk ve idarecilere yöneticiliğin bilimsel kurallarının ve kontrolün öğretilmesi ve eğitilmeleri gerekir.

2.4.6 Fonksiyonel Yönetim İlkesi

Askeri ülkelerin uygulamasının yeniden gözden geçirilmesi ve endüstriyel kuruluşların koordinasyonunun geliştirilebilmesine hizmet edebilecek biçimde düzenlenmesi gerekir.

2.5 Yönetici

Yönetim kavramı ile birlikte yönetici kavramı ortaya çıkmaktadır.

Yönetici karı ve riski başkasının olmak üzere mal veya hizmet üretmek için üretim öğelerinin alımını yapan veya yaptıran, bunları belli gereksinimleri doyurma amacına yönlendiren, işletmeyi girişimci adına çalıştırmak sorumluluğu bulunan kimsedir.

Başka bir ifadeyle yönetici; “başkaları vasıtasıyla işgören kimsedir” şeklinde tanımlamak mümkündür¹⁸;

Profesyonel yönetici olarak adlandırılan bu kimseler, yönetim işini kendilerine meslek edinerek işletmenin sahibi haline gelmeden girişimcinin yaptığı her işi yapan ve bu hizmetleri karşılığında aylık alan kimselerdir.

Yöneticiyi girişimciden ayıran fark çalışmalar sonucu ortaya çıkan riske katlanmaması, başka bir ifadeyle kâr veya zararın sahibi olmamasıdır. Yönetici emeği karşılığı ücret, prim ve/veya kârdan pay olarak işletmeyi saptanan amaçlara ulaştırmaya çalışır.

Büyük işletmelerde başarı derecesi işletme sahibinin göstereceği kişisel çaba ve harcayacağı enerjiden çok gittikçe artan ve karmaşıklaşan yönetim işlerini kendisiyle paylaşacak çalışanın seçimindeki isabet ve işletmede kuracağı örgütün mükemmelliğine bağlı olacaktır. Hangi tür işletme olursa olsun işletmedeki mevcut olanak ve kaynakların işletme amaçları doğrultusunda planlanması ve faaliyetlerin bu doğrultuda düzenlenmesi ve yürütülmesi gerekmektedir.

Buna göre yönetici; yönetime ilişkin kararlar veren kişidir. Bir insan grubunu, önceden saptanan amaçlara yöneltip ulaştırmak ve bir planı gerçekleştirmek üzere, kumanda, koordine ve kontrol eden kişidir¹⁸.

Buradan anlaşılacağı gibi yöneticiyi girişimciden ayırt eden nitelik, yöneticinin işletme karına ortak olmaması ve muhtemel zararlara katlanmamasıdır.

Yönetici işletmenin işlevlerini yürütmekle ve işletme sahibine karşı sorumludur. Yöneticiler işletmenin amacını saptar, daha sonra işletmeyi amaca doğru yöneltir. Amaca kolay, en iyi gidilecek yolları bulur, kararları verir, üretim faktörlerinin tedarikini ve düzenlenmesini yapar.

İşletme faaliyetlerinin en etkin biçimde örgütlenmesini sağlar, insan ögesini örgütler, nezaret eder, işlerini çalışanlara benimsetir.

Öte yandan yönetici yaptığı işin gereği olarak aynı anda pek çok sorunu birlikte düşünmek zorundadır. Gerçek iş hayatında sorunların bir biri ardı sıra düzenli bir şekilde gelmemesi yöneticinin sistem yaklaşımını esas almasını zorunlu kılmaktadır.

2.6 Liderlik Kavramı ve Tanımları

Yönetici, bir örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için var olan örgüt yapısını ve prosedürü kullanan kişidir. Lider ise örgütsel yol göstericilere mekanik olarak uymanın üstünde ve ötesinde bir etkileme gücüne sahip olan kişidir.

Bu anlamda liderlik, bir örgütün amaçlarını gerçekleştirme ya da bu amaçları değiştirmek için yeni bir yapı ve prosedür başlatma olarak tanımlanabilir.

Lider, doğru olan şeyleri yapmayı hedeflerken yönetici, işleri doğru yapmaya odaklanır.

Liderlik makam ve statüden çok kişiliğin ürünüdür. Liderler genellikle kendine güvenirlere, daha az kişisel davranırlar, çabuk fikir üretirler, eyleme geçerler, çevresindekilerin davranışlarına karşı duyarlı olurlar. Liderlik için kişisel bütünlük önemli bir ihtiyaçtır. Liderlik belirgin niteliklere bağlı olmadan yeni durumlara göre oluşur. Yani lideri var olan durum yaratabilir. Liderlik herhangi bir atama ürünü olarak ortaya çıkmaz. Bir kişinin lider olarak nitelendirilebilmesi için astlarının onu lider olarak görmesi gerekir.

İnsan kendi kişisel amaç ve arzularının bir kısmını gerçekleştirmek için bir gruba ihtiyaç duymaktadır. Grup içinde yaşayan insan, aynı zamanda oluşturdukları bu grupları yönetecek ve hedeflerine götürecektir liderlere ihtiyaç duyarlar. Belirli amaçlara yönelmiş bulunan bu grupların hedeflerine doğru yönlendirilmesi, ayrı bir beceri ve ikna yeteneğini içeren liderlerin sorumluluğunu gerektirir.

Liderliğin çok çeşitli tanımları mevcuttur. Bunlardan bazıları şunlardır;

Lider; Siyasi bir partinin, bir hareketin, bir sendikanın başında olan kişi; bir grup içerisinde karar yetkisini elinde bulunduran ve grup üyelerini yönlendiren, emirleri veren kişi; bir yarışmada ilk sırada olan takım ya da kişi; ilk sırada yer alan ve belli bir alanda birinci olan işletme ya da grup¹⁹; yarışma, çekişme veya bir eylemde önder olan ve bir siyasi partinin başında olan kişidir²⁰.

Liderlik, aralarında çok fazla bir ayırım görülemeyen çeşitli yaklaşımlar çerçevesinde şöyle değerlendirilmektedir;

Liderliği grup süreçlerinin ve grup etkinliklerinin bir odak noktası olarak tanımlayan görüşe göre lider, bu eğilimin çekirdeğidir ve tüm toplumsal hareketler bu çekirdeğe sahiptir. Lider, grup üyelerinin ihtiyaçlarından ve isteklerinden etkilenir; karşılığında grup üyelerinin dikkatlerini üzerinde toplayarak onların enerjilerini istenen bir tarafa yöneltir.

Diğer bir görüşe göre liderlik, uymayı özendiren bir sanat kabul edilmiştir. Buna göre liderlik, liderin istekleri yönünde grubu yoğurmak için bir araç olarak görülür. Grup üyelerinin hakları, istekleri ihtiyaçları grubun gelenekleri ve normları üzerinde çok az durulur. Liderlik burada başarıya ulaşmak için en az uyumsuzluk, en çok işbirliği ile insanları kullanma yeteneğidir. Liderlik, grup üzerinde liderin isteklerine uymayı, saygıyı, bağlılığı ve işbirliğini özendirme yeteneğidir. Liderliği bir güç ilişkisi, farklılaşmış bir rol ve rol yapısının harekele geçiricisi olarak belirten anlayıştan da söz edilebilir.

Buna göre, liderlik yönetenle yönetilen arasında, liderin etkilenmesinden çok etkilemede bulunduğu bir ilişkidir.

Liderlik bir güç ilişkisidir. Liderliği rol farklılaşmasının bir görünümü olarak gören görüşe göre ise; liderlik bir kişi ile grup arasında ya da grup üyeleri arasında bir etkileşim olarak düşünülür. Çeşitli biçimlerde bu roller birbirinden farklılaşabilir. Bu farklılaşmanın temeli liderin etkilemesi, öbürlerinin uyması şeklinde görülür.

Liderliği bir kadronun ya da rolün elde edilmesi olarak değil, ama rol yapısını ortaya çıkaran ve sürdüren bir süreç olarak gören yaklaşımlar da vardır. Burada, lider grup içinde etkileşimi ortaya çıkaran bir grup üyesidir.

Bu görüşlerin ardından lider veya liderliğin, özellikle insan davranışları açısından daha farklı tanımları da yapılabilir.

Şu halde liderlik; bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin toplamından oluşmaktadır²¹. Lider ise; grup üyeleri tarafından hissedilen ancak, açıklığa kavuşmamış ortak düşünce ve arzuları benimsenebilir bir amaç biçiminde ortaya koyan ve grup üyelerinin potansiyel güçlerini bu amaç etrafında faaliyete geçiren kimsedir²².

Liderlik; genel çizgileriyle insanların planları ve alınan kararların eyleme dönüştürülmesini sağlayan bir sanat, bir insan beceresi olarak²³; veya belirli bir topluluğu sevk ve idare etmek için gereken özellikler²⁴ olarak tanımlanabileceği gibi, ortak amaçlar için birleşen insanları bu amaçları gerçekleştirmek için etkileme gücü²⁵ veya mensup olduğu grubun amaçlarını belirleyen ve bu amaçların gerçekleşmesinde gruba en etkili biçimde yön verebilen kişi olarak da tanımlanmaktadır²⁶.

Bu tanımlarda, liderliğin olabilmesi için insanları birleştirecek bir amaçtan söz edilmektedir. İnsanları bir araya getirecek güçte bir amaç olmadığından, zaten gruplaşmadan söz edilememektedir.

Lider, grup veya örgüt mensuplarının faaliyetleri üzerinde önemli etki ve nüfuzu olan, grup hedeflerinin tayiniyle ideolojinin tayininde önemli rol oynayan bir üyedir.

Lider, başkalarına yol gösteren, yönlendiren ve onların davranış ve tutumlarını etkileyen kişidir. Yani lider, grup faaliyetleri üzerine etki eden, aynı grubun bir özellikli üyesi kabul edilmektedir. Buradaki mantığa göre, grubun bütün üyeleri bir dereceye kadar liderdir. Çünkü her üye zorunlu olarak grup içindeki diğer üyelerin faaliyetleri üzerinde kısmen de olsa etki etmektedir²⁷.

Grup ve birey davranışlarında değişmeye yol açmak olarak tanımlanabilecek etkileme, spor gruplarının da dahil olduğu, sosyal gruplarda bireyler arasında sürekli söz konusudur. Bu gruplarda etkilemesi fazla olanlardan liderler, etkilenmesi fazla olanlardan ise izleyenler olarak söz edilebilir²⁵. Lider, örgüt içindeki pozisyonuna bağlı olarak elde ettiği güçten üyelerini ödüllendirme ve cezalandırma imkânlarına sahip olmasından, uzman bilgi ve becerisinden ayrıca kişisel özellikleri gibi nedenlerden dolayı etkileme imkânına sahip olabilmektedir. Burada, liderlik belirlenmiş amaçlara ulaşmak yolunda iletişim süreçleri aracılığı ile ortaya konan bireyler arası etkileme veya liderin belirli bir durumda izleyicilerin davranışını etkileme çabaları olarak açıklanabilir.

Esin kaynağı olma, etkileme, takımlar oluşturma, örnek olma ve kabul edilme gibi özellikleri de liderliği niteleyen özellikler arasında saymak mümkündür.

Lider; bireyleri ortak hedeflere yönelten, hedefleri benimseten, bireyler arası köprüyü oluşturan, dağınık güç ve bilgiyi bir araya toplayıp sinerji yaratan kişidir. Diğer bir ifadeyle lider;

- a. Sorgulayıcı ve sabırlı,
- b. Daima önde değil, yeri geldiğinde arka planda duran,

- c. Değişimin yaratıcısı olan,
- d. Prensipleri ile hareket eden,
- e. Zorluklara karşı mücadele eden,
- f. Ahlak kurallarını bireysel çıkarlarının önünde tutan,
- g. Kararları ekibiyle alan,
- h. Daima değişime açık bir kişidir.

Aslında lider bu maddelerin toplamından çok daha büyük bir değeri ifade eder. Onu tanımlamak ve örgüt içindeki yerini netleştirmek için yönetim ve yönetici kavramları incelendiğinde yönetim; örgütün üst yönetimi tarafından belirlenmiş amaç ve hedeflerin gerçekleşmesi için çalışanlara yön belirlenmesi, harekete geçirilmesi ve sonuçların değerlendirilmesi sürecidir.

Tüm bu sorunlar yöneticilik kavramının yeterliliğinin tartışılmasına neden olmaktadır. Gerçekten de, karmaşık sorunları çözmek, örgüt içinde güçlü bir bağlılık ve motivasyon duygusu yaratmak için liderlik becerilerine ihtiyaç vardır. Tarihe bakıldığında liderlerin; büyük vizyonların ve planların yaratıcısı ve uygulayıcısı olduğu görülecektir.

Topluma yarar sağlayan değişimi yönetmek için, sorumluluğu; sezgi, zekâ ve bilgiye dayalı karar ve uygulamalarla taşıyan kişiye lider denir. Lider; elindeki gücü kullanabilme kapasitesine bağlı olarak, çevresini etkileyen kişidir. Gerektiğinde aldığı zor kararların ve sonuçlarının ardında durmasını bilir.

Lider, insanın başkalarından aldığı bilgilerle bilgili olabildiğini, ancak sadece kendi aklı ile akıllı olabildiğini bilir. Bu nedenle çevresine danışır ancak son kararı hep kendisi verir, şüphesiz tüm sorumluluğu alarak.

2.6.1 Liderin Özellikleri

Temel yaklaşım olarak; çevresinde bulunan bireyleri hitabet gücü, sahip olduğu bilgi ve vizyonu ile etkileyip, sürükleyen bir yapıya sahiptir. İnsanları dinler ve anlamak için özel çaba sarf eder. Sahip olduğu güçlü sosyal değerler sayesinde çevresinde yarattığı “karizma” sahip olduğu örnek kişilik ve tutarlı davranışları, diğer insanlar için etkin bir rol modeli olmasına yol açar. Bu anlamda liderin özellikleri şu şekilde ifade edilebilir²⁸;

2.6.1.1 Tolerans ve Hoşgörü

Lider, tolerans sahibidir ancak, hoşgörülü değildir. Tolerans eşitlik ve adalet dağıtımını konusunda, sapmaz bir doğruluk üretir. Saygı ile oluşturulur ve daima herkes için eşit olan “sınırları” vardır.

Oysa hoşgörü ise; sınırları belli olmayan kişiye bağlı olarak gelişen ve sevgi temelli bir ilişki yapısındadır.

Sevgi gören herkes karşıdakini aynı biçim ve derecede sevmeyebilir, ancak belirgin bir saygı üreten lider karşısındakinden saygı görür. Saygı gören insan karşısındaki kişinin verdiği değeri kaybetmemek için daha dikkatli ve her fırsatta kendisini gösterme gayretinde olabileceği bir performans sergiler. Çünkü liderin olumlu takdirini toplayabilmek, manevi alanda derin bir tatmin sağlar. Şüphesiz, bireyler lidere gösterdiği cesaret ve tutarlı davranışlar nedeniyle, kişisel bir sevgi de hissedebilir, hatta derin bağlılık bile duyabilirler. Ancak liderin temel duruşu “saygı” üreten ilişki olmalıdır.

2.6.1.2 Özgüven ve Özsaygı

Doğadaki pek çok canlı yaşadığı toplulukta, varlığını gösterebilmek için sahip olduğu özgüven sayesinde net ve belirgin bir konum elde etme çabasıdadır. Eğer yeterli bir özgüven yoksa çoğunlukla daha sili bir kimlik ve sunulan seçenekleri kabullenmek durumunda kalır. Oysa kendini uygun ve etkin biçimde fark ettiren ve varlığı ile daha fazlasını da yapabilecek kapasitede olduğunu gösteren davranışlar, diğerleri üzerinde belirgin bir etki oluşturur ve kişi hakkında daha “güçlü” duygular beslenmesine yol açar. Ancak “özsaygı” farklı bir yapıda karşımıza çıkar, herkes özsaygı sahibi değildir. Herhangi bir bireyde “özgüven” hatta kimi zaman fazlasıyla mevcut olabilir.

Özsaygı ise; bireyin daha dingin bir deneyime sahip olması, karşısındaki anlayıp, onlara hak ettikleri değeri verirken, kişisel prensipleri ve adaletli “tolerans” sınırı nedeniyle, kendisi için de bir iç disiplini oluşturur. Bu nedenle de etkin bir empati kurabilir. Bu da liderin en çok ihtiyacı olan konulardan duygusal zekâyı besler.

2.6.1.3 İnsan Gelişimine Katkı

İnsan gelişimine yatırım yapan kuruluşların, üstün işletme performansına ulaşma konusunda sahip oldukları avantaj yapılan araştırmalarda kanıtlanmıştır. Örneğin, şirketlere hayat veren ve başarıyı mümkün kılan en önemli faktör şirket çalışanlarıdır. Belli bir hedefe kilitlenmiş, etkili ve yüksek motivasyon ile çalışan bireyler, çalıştıkları şirketin başarısını garantiler. Bu motivasyonun en güzel formu liderlik vizyonuyla kazandırılır.

2.6.2 Lider Davranış Tipleri

Liderlik davranışı, liderin izleyicilerle veya yönettiği grupla olan ilişkilerindeki tutumu ile ilgilidir ve çeşitli liderlik davranışını, çeşitli tarzlarda gösterirler. Bu itibarla, liderliğin çeşitli tiplerinden söz etmek mümkündür. Farabi “Liderin üstünde kimse olamaz, eğer olsaydı lider o olurdu” diyerek liderin etkilenmekten çok etkileyen kişi olduğunu²⁰; ifade ettiği lider tipleri için siyasal bilimciler bir çok ayırım önermiş, bunların içinde en çok kabul göreni Max Weber’in sınıflaması olmuştur. Weber’e göre lider tipleri; kişinin olağanüstü yeteneklerine, Tanrı vergisi niteliklerine dayanan karizmatik lider, gelenek ve göreneklere dayanan geleneksel lider ve hukuksal kaynaklara dayanan rasyonel lider²⁰.

Bu tipleri en yaygın şekliyle;

- a. Demokratik
- b. Otokratik,
- c. Liberal (Tam serbesti tanıyan-müsaadeci) olarak gruplandırabiliriz.

2.6.2.1 Demokratik Liderlik

Demokratik davranış sergileyen bu tip liderler yönetim yetkisini, grup üyeleriyle beraber paylaşırlar. Grup faaliyetlerinin planlanması, denetimi ve yönetimi ile ilgili uygulamalarında katılım ilkesinden yola çıkarlar.

Liderlerle grup arasında yakın ilişki vardır. Lider tüm grup üyelerine açıktır. Amaçları belirleme ve bunları gerçekleştirme yolları grup üyelerinin serbest tartışmalarıyla belirlenir. Lider, burada yönlendirici ve kararların oluşmasında yardımcı rolündedir²¹. Grup ilişkilerinin düzenlenmesi de grup üyelerinin tercihlerine göre oluşur. Ortaya çıkan sonuçlarda lider hakemdir.

Lider grup faaliyetlerinde genellikle grubun bir üyesiymiş gibi çalışır. Lider, bireysel, eğilimlere, beklenti ve yeteneklere önem verir. Sorumlulukları bir elde toplamaktan ziyade, yaymaya çalışır. Demokratik lider, grup içinde ayrıcalık ve statü farklarının etkin olacağı durumları engellemeye çalışır²⁹.

2.6.2.2 Otokratik Liderlik

Otokratik lider, grup etkinliklerinin planlanması, programlanması, uygulanması, denetimi ve yönetimini tek başına üstlenir. Grup üyelerini yönetim dışı tutar. Merkezi bir güç oluşturur ve grup üyelerine mümkün olduğunca söz hakkı tanımaz.

Grupla ilişkisi sınırlıdır. Üyeler liderle ilişki kurmaya çekinirler.

Lider de genellikle kendi seçtiği bir üye aracılığıyla diğer üyelerle ilişki kurar, yani grup içi ilişkileri kendisi ayarlar²⁷.

Oluşan ilişki ise, hep lider merkezli olur. Bu durumda, liderin geçici olarak bile ayrılması grup içinde bir çöküntüyü oluşturabilir. Söylediklerine aynen uyulmasını bekler. Üyelerin kendisini etkilemesine izin vermez. Sonuca gitmede, prestij, cezalandırma, korkutma ve tehdit gibi faktörleri kullanmaktan çekinmez. Bireysel yetenek ve becerilerin grup içinde kendini gösterme imkanı liderin tutumu nedeniyle pek olmaz. Grup üyeleri lider, çizgisinde düşünmeye davranmaya ve karar vermeye zorlanır.

Otokratik lider, grup faaliyetlerine üyelerle arasına bir sınır oluşturarak katılmaya dikkat gösterir. Ödüllendirme ve cezalandırmada objektif değil, liderin kişisel karar ve beğenileri rol oynar. Otokratik lider için grup üyelerinin bağımlılığı ve sadakati önemlidir³⁰.

2.6.2.3 Liberal Liderlik

Bu liderler üyelere tam serbesti tanıyarak, yetki kullanımlarını tamamen grup üyelerinin inisiyatifine bırakırlar. Böyle bir lider amaç ortaya koymaz, karar vermez ve kendisinin iyi bir dost olduğuna inanır. Grup dengesizdir, etkinliklerden pek sonuç alınmaz. Grup üyelerinin eğitim ve uzmanlık düzeyleri yüksek olduğu durumlarda olumlu bir liderlik tipi olduğu düşünülebilir.

2.6.3 Hiyerarşik Kademelerde Liderlik

Lider, görev yapmış olduğu kademe seviyesinin rol ve davranışlarını göstermek durumundadır. Liderin kişisel özellikleri kadar görev yaptığı alt, orta ve üst yönetim bölümlerinden oluşan hiyerarşik kademenin gerektirdiği özellikleri de dikkate alması gerekir. Bir bakıma liderin kişisel özellikleri, onun iş yaptığı hiyerarşik kademeye ve bu kademenin gerektirdiği özelliklere bağlıdır²².

Hiyerarşik kademenin durumuna göre bir liderden;

- a. Teknik yetenek ve bilgiler,
- b. Sosyal ve beşeri nitelikler,
- c. Kurumsal ve düşünsel özellikler beklenebilir.

Hiyerarşinin alt seviyelerinde görev yapan bir lider, görevi ile ilgili teknik bilgi ve beceriye sahip olmalı ve nezaret ettiği kişilere bu konuda ideal bir insan olduğunu gösterebilmelidir. Bu, liderin bir yerde temel özelliğini ortaya koymaktadır. Ancak, liderin insanlarla ilişki kurabilecek ve onları etkileyebilecek düzeyde sosyal ve beşeri özellikler ile yine onları belli ortak hedefler ve fikirler etrafında toplayabilecek bilgi ve beceri özelliklerine de ihtiyacı bulunmaktadır²².

2.7 Spor Kavramı ve Tanımları

Spor; tarihsel süreç içerisinde oyun, oyalanma, eğlenme ve işten uzaklaşma anlamıyla yaklaşık 5000 yıl önce karşımıza çıkan bir tür beceri yarışırma faaliyetidir.

Sporun insan sağlığına olan etkileri gerek kitle sporu bazında ve gerekse performans sporu bazında önemli boyutlara ulaşmıştır. Öyle ki; günümüz insanı hem serbest zamanını değerlendirmek, hem de sağlığını daha olumlu şartlarda sürdürmek için sporu en geçerli seçenek biçiminde düşünmeye başlamıştır.

Toplumları insanlar meydana getirdiklerine göre; bu niteliğin toplumsal yapıya da fonksiyonel olarak yansması kaçınılmazdır.

Sağlıklı bireylerden meydana gelen toplumların aynı oranda sağlıklı olacakları ve geleceğine daha güvenli bakacakları düşüncesinden hareketle toplum yöneticileri sporu giderek devlet politikası haline getirme çabası içine girmişlerdir.

Dış propagandaya olan etkisi, turizme olan katkısı ve iç kaynaşmayı gerçekleştirmedeki rolü ile spor; birçok fonksiyonu aynı anda icra edebilen dikey bir hareketlilik sürecidir.

Önceleri bireysel bir olgu biçiminde beliren spor, daha sonraları toplumsal bir nitelik kazanarak oldukça geniş kitlelere yayılmıştır.

Spor; kitleler tarafından kolayca benimsenen bir faaliyet olmasının yanı sıra; toplumun bedensel gelişimini sağlamak kadar sosyal ve ruhsal bunalımlara kapılmasını önlemede, serbest zamanların değerlendirilmesinde en kolay, ekonomik ve süratle sonuca ulaştıran bir araç durumundadır.

Spor Bilimci Kurthan FİŞEK; Spora ilişkin tanımları beş ana başlıkta toplamaktadır³¹;

Birinci tanıma göre spor; "insanın doğasında bulunan saldırganlık dürtüsünün sağlık ve emniyet amaçlı denetim altına alınmasıyla savaşın, barışçı amaçlı hazırlığıdır." Bu tanım saldırganlık üstüne kurulmuştur ve en büyük yanlışı insanın doğuştan güdüsel olarak saldırgan olacağıdır. Halbuki saldırganlık doğuştan değil, yaşanılan tarih ve toplumdaki kaynaklanmaktadır. İlkel toplumlarda hayatta kalabilmek için hayvanlara yönelik saldırılar doğuştan gelen dürtüler değil beslenme ve korunma ihtiyacından kaynaklanmıştır.

İkinci tanıma göre spor; "M.Ö.3000 yıllarında soylu İngiliz ailelerinin çocuklarını disiplin altına almak, bireyin ruh ve beden halini sağlıklı kılmak için günlük yaşamın gerginliğini baskı altında tutan bir araçtır". Bu tanım şüphesiz iyi niyetlidir fakat sadece katılmak ilkesi güden bu tanımda kazanmak önemli değildir.

Üçüncü tanıma göre spor; "devletlerin kendi politikalarını yaymak ve kabul ettirmek, ülke insanlarının her an savaşa hazır olması için yapılan bir eğitim aracıdır. Burada sporun gerçek amacı insanları savaşa hazırlamaktır". Bu tanımın en büyük yanlışı sporun özüne ters düşen savaşın ve siyasetin ön plana çıkmasıdır.

Dördüncü tanıma göre spor; "kitlenin afyonu ve örtülü milliyetçiliktir". Bu tanım Franco'nun Bernabeau Stadı için söylediği "bana 150.000 kişilik bir uyku tulumu yapın" ve Salazar'ın "ben Portekiz'i kırk yıl boyunca 3F ile (Fiesta-Fadima-Futbol) ile yönettim" görüşünü içermektedir. Bu tanımın en büyük yanlışı, sporun kitleleri uyutan bir afyon olarak ele alınışı ve ilk insanlardan başlayarak bütün toplumların ilgisinin devamlılığının tıpkı bir uyuşturucu bağımlısı gibi algılanmasıdır.

Son tanıma göre spor; ”oyun ile yarışmanın birleştiği, ağır kas çalışmasının gerektiği, mücadele ederek kazananların ödüllendirildiği ve yetenekli olanların yaptığı sürekli bir uğraştır”. Bu tanım sadece fizyolojik ağırlıklı olup, işin toplumsal boyutunu ele almamıştır.

Sosyolog Mustafa ERKAL’a göre Spor; “ferdin tabii çevresini beşeri çevre haline çevirirken elde ettiği kabiliyetleri geliştiren, belirli kurallar altında araçlı-araçsız, ferdi veya toplu olarak boş zaman faaliyeti kapsamı içinde veya tam zamanını alacak şekilde meslekleştirilerek yaptığı, sosyalleştirici, toplumla bütünleştirici, ruh ve fiziği geliştiren rekabetçi, dayanışmacı ve kültürel bir olgudur”³².

Genel bir tanımla spor; bireyin antrenmanlar sonucu kazandığı ruhsal ve organik özelliklerini evrensel kurallar dahilinde ve eşit şartlarda kendi yaşlılarıyla yarışarak ölçmesi esasına dayalı fiziksel faaliyettir.

Sosyal kalkınmadaki yeri ve önemi itibariyle sporun bir de sosyal boyutu bulunmaktadır.

Millet karakterini taşıyan toplumların kendilerine has yapısal özellikleri, sosyo-ekonomik ve sosyo-psikolojik şartları ile sosyal grupları mevcuttur. Bu yapı ve işleyiş, geleneksel ve modern toplumlarda farklı şekillerde ortaya çıkmaktadır.

Günümüzde ekonomik gelişmenin sosyal gelişme ile bir ilişkisi olduğu ve ekonomik gelişmenin sosyal ihtiyaçlar yarattığı, sosyal gelişme olmadan ekonomik kalkınmanın arzulanan düzeye ulaşamayacağı bir gerçektir

Şüphesiz sosyal kalkınmanın gerçekleştirilmesinde de sosyal hedeflerin ve politikaların tespit edilmesinin önemli bir rolü vardır.

Bu görüş doğrultusunda, sosyal hizmetler içerisinde yer alan ve toplum hayatında diğer sektör ve alt sektörlerle dikey ve yatay ilişkisi olan sporun, bir kalkınma aracı olarak kullanılmasının gereği ve yapabileceği etkiler kendiliğinden ortaya çıkmaktadır.

Her türlü meslek ve gelir grubundan, üstelik her yaştaki erkek ve kadının normal çalışma hayatı dışındaki zamanlarını özellikle ortak amaçlar doğrultusunda işbirliği içinde değerlendirecek ve bireylerde teşebbüs eksikliğini ortadan kaldırıp, çeşitli komplekslerin doğmasını önleyecek hizmet alanlarının başında spor ve spor kuruluşları gelmektedir³³.

Spor, insanın bedensel, ruhsal ve aynı zamanda sosyal alanda gelişmesini sağlayan bir uğraşı olup, insanın doğayla savaşımdan kaynaklanmış bir olgudur. Bilindiği gibi ilk insanlar, beslenmek, vahşi, yırtıcı hayvanların saldırılarından korunmak ve kurtulmak amacıyla avcılık yapmışlar, avladıkları hayvanların etinden, derisinden yararlanmışlardır. Böylece avcılık insanoğlunun hayatında önemli bir uğraşı türü olarak yer almış, insanlık tarihi boyunca bir spor dalı olarak gelişmiş, öteki spor dallarının kaynağını oluşturmuştur. Bu nedenle tüm spor dallarının temelinde, geniş kapsamlı ve bir kavram olarak, insanın kendisiyle ve başkalarıyla mücadelesi yer alır.

Spor her ne kadar, daha hızlıya, daha güçlüye, daha yükseğe ulaşmak için yapılan bir mücadele ise, aynı zamanda da evrensel ilke ve kurallarla yapılan bir oyun, yarış ve eğlencedir. Spor yarışma ve rakip olmanın yanında sevgi, barış ve kardeşliktir.

2.7.1 Spor Yönetimi

Spor yönetimi kamu yönetiminin özel bir alanıdır. Türkiye’de sportif etkinliklerde bulunan spor kurum ve kuruluşlarının büyük bir bölümü devlet yönetimine bağlıdır. Özel sektör tarafından kurulan ve işletilen spor kurum ve kuruluşlarında bile denetim devlet tarafından yapılmaktadır.

Spor yönetimi; bir yandan piyasa güçlerini ulusal düzeyde destekleyerek sporun sanayileşmesini tek merkezden yönlendirme, öte yandan da ulusal birliği sağlayıp, ulusal onuru yücelten bir eğitim aracını ülke çapında tekdüze ve merkezci biçimde kullanma gereğinden doğmuştur³¹.

Spor yönetimi; sportif hareketleri belirlenen amaçlara ulaştırmak için insan ve madde kaynaklarını sağlayarak ve etkili biçimde kullanarak, belirlenen politikaları ve alınan kararları uygulamaktır.

Spor yönetimi; sportif hizmetleri önceden belirlenen hedeflere ulaştırmak için, mevcut insan ve madde kaynaklarını bu hedefler doğrultusunda en etkili ve verimli olarak kullanılmasını sağlamaktır³⁴.

Bu tanımlardan da anlaşıldığı gibi spor yönetimi, kamu yönetimi tarafından tespit edilen sportif hareket ve hizmetlerin genel ve özel amaçlarını gerçekleştirmek ve devletin spor politikalarını uygulamakla yükümlüdür.

Toplumsal kurumlar birbirinden farklı ilişkiler dokusundan oluşmuştur. Bunlardan meydana gelen toplumsal birimler de birbirinden farklıdır.

Hangi toplumsal kurumdan olursa olsun uygulanan yönetim genelde birbirine benzer, ama birinin karşıladığı ihtiyaç diğerlerinden nitelikçe farklı olduğundan bu toplumsal kurumun yönetiminde de bazı ayrılıklar ortaya çıkar.

Spor yönetimi kamu yönetiminin spor alanına uygulanması olarak değerlendirilir.

Bu nedenle spor yönetiminin özellikleri sportif hareketlerin amaç ve işlevlerinden kaynaklanmaktadır. Spor yönetiminin hem girdisi hem de çıktısı insandır. Bir başka ifadeyle sporun hammaddesi insandır. Dolayısıyla özde birçok yönetim alanlarından farklılıklar gösterir. Spor yönetiminin kendine has özellikleri vardır.

Sporla ilgilenen ve sportif doğrudan ya da dolaylı olarak denetleyen ve değerlendirenlerin sayısı çoktur. Bu nedenle farklı birey ve grupların beklentiler de farklı olacağından, özellikle spor yöneticileri çok çeşitli ve değişik baskılar altında görev yaparlar³⁴.

Spor kurum ve kuruluşlarında görev alan yöneticiler, genellikle her kesimden olabilirler. Bunların bir kısmının spor yöneticiliği konusunda öğrenim ve deneyimleri olmadan atanması, teknik yetkilerin uygulanmasını zorlaştırmaktadır.

Spor yönetiminin görev tanımlanmasının bir yolu, yönetim sürecinin dışarıdan dikkatle gözlenmesidir. Spor kurum ya da kuruluşlarında görev yapan spor yöneticisinin kendi sorumluluklarını anlamaya ve tespit etmeye çalışması, spor yönetiminin bir başka tanımı olarak değerlendirilebilir.

İnsanlarla etkili biçimde çalışma, etkili bir işletme yönetimi, spor için yeterli fiziksel yapıyı hazırlama, akılcı bir spor programının geliştirilmesi ve mesleğe hizmet gibi görevleri bulunan iyi bir spor yöneticisinin örgütleyici, uygulayıcı, politika belirleyici, teknik danışmanlık, karar verme ve liderlik gibi temel rolleri bulunmaktadır.

2.7.2 Spor Yöneticisinin Özellikleri

Tarafsızlık, nitelik, güvence, denklik, eşitlik, yetiştirme, güç birliği ve emek gibi prensipleri bulunan spor yönetiminde iyi bir spor yöneticisinin şu özellikleri taşıması gerekmektedir³⁴;

a. Spor yöneticisi her şeyden önce yeterli bir alan bilgisine sahip, spor ve yönetimi konularına vakıf olmalıdır.

b. Spor yöneticisi sporun bir amaç değil spor yoluyla insanların iyi birer vatandaş olarak yetiştirilmelerinde önemli bir araç olduğunu bilmeli ve bu anlayışla kurumun politikalarını gerçekleştirmelidir.

c. Spor yöneticisi sporun amaçlarını gerçekleştirirken, sportif hizmetlerin başarılı olmasına ve gelişmesine katkıda bulunacak bütün güçlerin işbirliği yapmalarını sağlamalıdır.

d. Adil olmalı, insanlara eşit muamele yapmalı, fırsat eşitsizliğine neden olacak davranışlardan kaçınmalı ve onları engellemelidir. Çünkü spor yöneticisi aynı zamanda iyi bir eğitimci ve eğitim lideri olmalıdır.

e. Kurumu yönetirken yürürlükteki kanun, tüzük ve yönetmelik hükümleri ile yerel düzeyde benimsenmiş gelenek ve kurallara uymalıdır.

f. Şeffaf bir yönetim tarzı sergilemeli, ancak kurumla ilgili gizli kalması gereken konular hakkında gizlilik ilkesine uymalıdır.

g. Kendisine yapılan her türlü başvuruyu dikkatle incelemeli, kurum ve bireyin yararına olacak işlemleri yerinde ve zamanında yapmalıdır.

ğ. Kurumun para ve diğer kaynaklarının israfına kaçmadan harcanmasına özen göstermeli, hesap ve kayıtları eksiksiz tutmalı ve kontrol etmelidir.

2.7.3 Spor Liderliği

Endüstrileşme ve teknolojik gelişme paralellik arz eden ve her geçen gün daha da popüler hale gelen spor, spor liderliğini ön plana çıkarmış ve önemini arttırmıştır.

Yönetim kademelerinde de, örgütlerin giderek büyümeleri, çeşitli alanlarda ve kendi içlerinde uzmanlaşmaları, iş bölümünün artması, örgüt içi karmaşık kişisel ilişkilerin oluşmasına yol açmıştır. Böylece iletişimin gerekliliği ve grup çalışmalarının önemi ortaya çıkmış ve yöneticilerde yeni beceriler, özellikler aranmaya başlanmıştır²³. Bu değerlerde, yönetimde liderlik anlayışının ön plana çıkmasını gerektirmiştir.

Yönetim açısından önem taşıyan genel liderlik ile yarışma ve boş zamanları değerlendirme açısından önem taşıyan spor liderliği, liderlerden beklenen fonksiyonlar açısından fazla bir fark taşımamaktadır³⁵. Spor liderliğinde önemli olan hususlar ile genel liderlik rolü için düşünülen hususlar arasında bir paralellik bulunmaktadır. Yönetim liderinden de, spor liderinden de beklenen; grup üyelerine üyelik hazzını yaşatmak, o grupta olmaktan tatmin sağlamalarına yardımcı olmak, üyeleri belirli etkinliklere yönlendirmek, yol göstermek ve etkilemektir.

Liderlik, spor uygulamalarının en temel noktalarından birini oluşturmakta ve bunun başarıya ulaşması ve yaşaması için hayati önemi olan bir fonksiyon taşımaktadır.

Bu nedenle, spor planlamalarında kamu veya özel sektör uygulayıcıları lider olabilme yeteneğinde bulunan yeni kaynakları araştırmak, ortaya çıkarmak, liderlik yetenekleri ve becerileri kazandırmak ve geliştirmek için her seviyede eğitime büyük önem vermek durumundadırlar²¹.

İnsanların sportif ihtiyaçlarına cevap verecek organizasyonlarda, işletmelerin sürekli büyüme eğilimleri ve karmaşık yapının artması, liderlere duyulan ihtiyacın boyutlarını da arttırmaktadır.

Organizasyonların teknik, ekonomik, toplumsal ve siyasal özellikleri bir spor liderinden beklenecek yenilik bulma, yaratıcılık, hayal gücü gibi özellikleri ile beraber ancak bir fonksiyonel değer oluşturmaktadır.

Dünyada gittikçe yaygınlaşan ve gelişen bilimsel haberleşme araçlarındaki gelişmeler ve diğer modern teknolojik kullanımların, genel anlamda kullandığımız liderliğe ihtiyacı azalttığı şeklinde bir görüş ileri sürülmektedir. Ancak, spor liderliğine olan ihtiyaç ve talebin sürekli arttığı söylenebilir²².

Spor etkinliklerinin yoğunluğu ve çeşitliliği sürekli çoğalmaktadır. Dolayısıyla, spor liderliği ihtiyacı da, aynı oranda artış göstermektedir.

Özellikle, Türkiye'de etkili bir spor liderliği uygulayabilecek kişilerin nitelik ve nicelik olarak yetersizliği, uygulama alanlarında önemli bir boşluğu doğurmaktadır. Bu durum, birçok açıdan kaynak israfı da yaratmaktadır. Bunun giderilmesi yeni liderlerin yetiştirilmesine ve mevcut liderlerin geliştirilmesine yönelik etkin eğitim programlarının uygulanmasıyla ancak sağlanabilecektir²¹.

Günümüzde spor etkinliklerinde ortaya çıkan çeşitlilik ve amaç farklılıklarının giderek bir zenginliği sergilemesinin, toplumun spor liderine olan talebini artırdığı söylenebilir.

Önemli bir hareket potansiyeli oluşturan sporda da meydana çıkan yeni yönelişler ve anlayışlar, spor lideri talebini arttırmaktadır. Bunda insanların sportif ilgilerinde, sağlığa olan düşkünlükleri, yeni vücut bilincinin gelişmesi, kendini tanıma, keşfetme isteği ve değerlerdeki değişimler etkili olmaktadır.

Toplumdan gelen bu talep, spor liderlerinin her alanda yetiştirilmesi ve eğitimini yoğun bir şekilde gündeme getirmektedir.

Sportif etkinliklerde, çoğunlukla görünüm bu tarzda bir spor liderliğini oluşturmaktadır. Yine, liderlik kişiler arası davranış ve karşılıklı etkileşim yaratmaktadır. Burada, lider grubu, grup ta lideri etkilemektedir.

Başka bir anlayış³⁶ lideri, diğerlerinin hareket ve davranışlarına etki eden kişi olarak tanımlarken, liderliği bir etkinlik grubunun herhangi bir müdahale olmamasından farklı olarak başarı ve davranışlarının değişme nedeni olarak görür.

Bu yaklaşım, sportif etkinliklerde belirli oranda haklılık kazanabilir. Nitekim sportif amaçlı da olsa, takım veya birey olarak sportif performansta bir değişim sağlanamıyorsa, liderin tek yönlü başarısızlığından söz edilebilir.

Ancak, diğer bir çok sportif etkinlikte olduğu gibi etkinliğe katılan kişi, etkinliğin yarışmaya yönelik tarzlarında dahi, sadece mutluluğu düşünüyorsa ve bunu elde edebiliyorsa, sonuç başarısız da olsa o takdirde liderin başarısından söz edilebilir²¹.

Liderlik açıklamalarında öne çıkarılan bir kavram güçtür. Liderlik her konuda bir etkileme hareketi olarak değerlendirildiğinde, etkilemenin kaynağının güç olduğu ileri sürülür. Güç, grup üyelerini etkilemede, liderin bir yeteneği olmaktadır. Bu makamda bulunmaktan dolayı tanınan imkânlar ve ayrıcalıklar anlamına gelen yetkiyle karıştırılmamalıdır²⁹.

Bir sportif etkinlikte, örneğin; bir futbol takımına kulüp tarafından atanmış bir antrenör bir çok yetki ile donatılmıştır. Ancak, antrenörün sporcuları etkilemesi onun uzmanlığı, çalışkanlığı, dürüstlüğü, sorumluluğu, güvenilirliği yanında bu değerleri yansıtabilecek kişisel gücü ile ilgilidir.

Güç, bir karakteri yaratmak veya etkilemektir. Sporcularına her hangi bir şey yaptırmak isteyen antrenörler bir yetkiye sahiptir. Sporcuları sadakat ve destekle idare eden antrenör ise, kişisel bir güce sahiptir.

Başarı genellikle güç ile de elde edilebilmektedir. Başarı, bireysel ve takım performansı veya kazanıp-kaybetme tecrübesiyle elde edilir. Antrenörün gücü veya etkileme yeteneği sporcuların iç dünyasıyla ilgilidir ve başarıyı etkiler. Antrenörün liderlik etmesini kısmen bu iki faktör tayin eder.

Liderin güç kullanımı, motivasyon, gurur, sevgi gibi olumlu değerler yaratabileceği gibi, kötülük, kıskançlık, çekememezlik gibi olumsuz değerler de yaratabilmektedir³⁷. Kaynakları yönünden beş tip güçten bahsedilebilir; Bunlar; belli bir makamın sağladığı yetkilerin kullanılmasından doğan biçimsel güç, ödüllendirme gücü, korkutma gücü, uzmanlık gücü ve liderin diğerlerinin gözünde çekici kılan kişisel nitelikleri ifade eden beğeniye dayanan güçtür²⁹.

Liderin elinde, bulundurduğu güç kuşkusuz yerinde kullanıldığı takdirde faydalı ve fonksiyonel olacaktır. Liderin, bu gücü olumsuz kullandığı durumlar da söz konusu olabilmektedir. Bu durumlarda etkinliklerin amacı farklılaşabilir, üyeler yanlış yönlendirilebilirler²⁴.

2.7.3.1 Spor Liderliğinin Oluşumu

Grup içinde üyelere “gruba yön verme hususunda kimin en çok nüfuzlu olduğu” sorulduğunda elde edilen cevaplarla veya dışarıdan gözlem ile “kimin arkadaşlarına en fazla etki ettiği” belirlenerek lideri kısmen teşhis etmek mümkündür. Nitekim grup içinde nüfuz ve güç bütün üyeler arasında eşit olmayıp, bir veya bir kaç kişinin elinde bulunmaktadır.

Liderin grup içinde meydana çıkışını, grubun büyümesi sonucu oluşan karmaşık yapısını, grubun hedefine doğru ilerlemesindeki durgunluk, sapma ve buhran, gruba gerek dışarıdan gerekse içeriden olumsuz baskılar sonucu oluşan istikrarsızlık, çoğu

spor etkinliklerinde yaşanan grubun resmi başkanının yönetiminde yetersiz kalması ile liderin grup içinde diğer üyelerden daha fazla gizli açık istekleri ortaya koymaktadır²⁷.

Liderlik olayının nasıl ortaya çıktığını açıklamaya çalışan belirli teoriler tarih boyu süregelmiştir. Liderliğin nasıl oluştuğu ve neden o şekilde oluştuğu konusunda teorilerin tamamı birlikte ele alındığı zaman bir fikir edinilebilir. Bu teorilerin oluşumundan yola çıkarak spor liderliği için uygun yaklaşımlar; spor etkinliklerinin özellikleri de dikkate alınarak ancak tespit edilebilmektedir²¹.

Teorilerin birincisi, liderin sahip olduğu özelliklere ağırlık veren *nitelikler teorisidir*, ikincisi, lideri isteyenlerin özellik ve beklentilerine ve o anda içinde bulunulan koşulların, hangi özellikte ve hangi davranışı gösterebilecek nitelikte bir lider gerektirdiğine ağırlık veren *davranış teorisidir*³⁸.

Liderliği, liderin niteliklerine göre değerlendiren görüş; liderin doğruluk, bağlılık, hırs ve atılganlık gibi özellikleri taşıması gerektiğini bunun ise, doğuştan getirilebileceğini savunmuştur. Bu görüş günümüzde büyük değişikliğe uğramış, bu özelliklerin yalnız doğuştan değil, büyük oranda öğrenme ve tecrübe ile kazanılacağı ortaya konulmuştur²⁹.

Liderliği durumsal gereklere uygun davranışlarla değerlendiren görüşe göre ise; liderin davranışlarıyla, görev yaptıkları belli durumların nitelikleri arasındaki etkileşim önemlidir. Liderlik dinamik bir süreçtir, durumdan duruma lider ve izleyenler değişir. Burada ağırlık, liderin davranışlarına, grup üyelerine ve çeşitli durumlara verilmektedir. Grubu oluşturan ve lideri takip eden üyeler, amaçların niteliği ve bu amaçların gerçekleştirileceği çevrenin özellikleri, liderin faaliyet ve davranışlarını etkilemektedir. Liderlik davranışlarını etkileyen bu dört temel değişken şu şekilde formüle edilebilir²²;

Liderlik = İzleyiciler + Amaçlar + Liderin Kişisel Özellikleri + Ortam Koşulları

İzleyiciler; liderlik davranışı genellikle liderin hitap ettiği grupların yapısına ve amaçlarına bağlı kalır. Zira izleyicilerin farklı yapı ve özellikte olması onların istek ve ihtiyaçlarının farklılaşmasını doğurur. *Amaçlar*; içinde yaşanılan ortam ve koşullara uygun amaçlar belirlenir. Üyelerin her birinin etkinlikte amaçları farklı olabilir. Lider bunlara uygun davranışlarda bulunur. *Ortam koşulları* ise; grubun iç ilişkilerini ilgilendiren ve ilişki kurduğu çevre koşulları ile değişme ve gelişmeleri kapsayan genel çevre koşullarıdır.

Her durum, değişik problemlerin, değişik beceriler tarafından çözümlenmesini gerektirdiğinden, liderlik görevde oldukça özgüdür. Bir kişinin, futbol takımını kaptanı olması, onun ille de bir başka sporda, savaşta veya daha başka bir yerde lider olacağı anlamına gelmez. Benzer durumlar belki de benzer liderlik becerilerini gerektirebilir. Ancak, ne zaman grup veya durum değişse liderin genellikle değişebileceği kaçınılmazdır³⁹.

Spor etkinliklerinde duruma göre değişebilen liderlik çok daha geçerli olmaktadır. Spora yeni başlamış genç bir grupta liderin uyguladığı yöntemler daha tecrübeli bir grupta başarısız olabilir.

Yine bir sportif etkinlik grubuna sezon başında uygun olan bir liderlik tarzı sezon sonunda hiç uygun olmayabilir. Görülüyor ki, liderlik şekli, durumlara ve üyelerin olgunluk düzeylerine bağlı olarak gruptan gruba veya bireyden bireye ve çeşitli durumlarda değişebilmektedir⁴⁰.

Liderlik davranışları bir başka yaklaşımla grup içinde genellikle atama, seçim, durum uygunluğu ve kişilik özellikleriyle şekillenip ortaya çıkmaktadır⁴¹. Buna göre atama yoluyla kazanılan liderlik, daha çok grup üyelerinin tercih ve kararlarından soyutlanmıştır.

Seçim yoluyla kazanılan liderlik rolü ise, grup üyelerinin tercih ve kararları ile belirlenmiştir. Burada beğenirlik, popülerite, bilgi, beceri, yetenek gibi değerler belirleyici olmaktadır.

Durumun uygunluk göstermesi halinde kazanılan liderlik rolü ise, belirli bir anda lidere ihtiyaç olduğunda kişinin bilgi ve yeteneği ile bu boşluğu doldurmasıyla kazanılır. Kişilik özellikleri ile kazanılan liderlik rolünde de, kişinin karizmatik yönü yani etkileyciliği ön planda olmaktadır. Bu seviyede yüz yüze ilişki vardır. Yüz yüze ilişki içerisinde olan spor lideri için her çeşit etkinlikler söz konusudur. Burada, spor lideri öğretici, özendirici, danışman ve yönlendirici olmanın yanında; grubu oluşturan üyelerinin tatminlerinin gerçekleştirilmesi ile beceri ve yeteneklerinin geliştirilmesinde en üst seviyede sorumlu olurlar²¹.

Orta seviyede görev yapan yönetsel lider, çok yüksek düzeyde teknik bilgi ve beceriye sahip olmak zorunda değildir. Ancak, insanlarla ilişki kurmak için sosyal ve beşeri özellikler yanında, sosyal ve kurumsal amaçları belirleyecek, bağdaştıracak ve kabul ettirecek ölçüde düşünsel özelliklere sahip olmak durumundadır. Orta seviyede spor liderliği yapan kişi daha çok spor programlarının yürütülmesinden sorumlu spor servisleri şefi, kulüp spor sorumluları, otel tesislerinden ve programlarından sorumlu olmaktadır. Bunlar, yüz yüze ilişkiyi yürüten liderlerle muhatap olurlar. Grup üleriyle direkt ilişki kurmazlar. Üst seviyede liderlik ise; teknik bilgi ve becerilerin iş başında asgari kullanılması ancak genel yönlendirme amaç ve hedeflerin belirlenmesi, planların yapıldığı politikaların oluşturulması ve üst yönetim görevlerin üstlendirilmesi anlamını taşımaktadır. Bu yöneticilere, tesis, kulüp veya sportif hizmet veren kurumun müdürleri örnek verilebilir.

Kurumların idaresiyle beraber spor hizmet politika ve üst seviyedeki planlamalar aynı yönetici bünyesinde toplanır. Yani üst seviyedeki bir spor lideri hem kurumu idare eder, hem de spor programlarının ve planlarının üst seviyede yönlendirilmesi fonksiyonunu beraber üstlenir²².

Alt, orta ve üst seviyelerde rolleri paylaşarak görev yapan spor liderleri için ortak hedef olan spor etkinlikleri noktasında zaman zaman görüş ayrılıkları ve sürtüşmeler yaşanabilmektedir. Alt kademelerdeki sportif ağırlıklı liderlik rolleri, üst kademelere çıkıldıkça yerini yönetsel veya klasik tesis müdürlüğü rollerine bıraktığından görevin amacı ve ilkelerinde farklılıklar yaşandığı belirtilmektedir²¹.

2.7.4 Davranış Tiplerine Göre Spor Liderliği

Kullanılan motivasyon yöntemi açısından bakıldığında liderlik davranış biçimleri, ödül kullanılması gibi güdüsel doyumunu artıran olumlu liderlik ve korkutma ya da zorlama kullanılması gibi güdüsel doyumunu azaltan olumsuz liderler olarak da karşımıza çıkabilirler⁴³.

2.7.4.1 Destekleyici Liderlik Davranışı

Dayanışma göstermek; yatıştırmak (*takım arkadaşlarını korumak ve kollamak*). Aynı fikirde olmak; pasif bir kabul ediş göstermek (*arkadaşlarını dinler ya da takım arkadaşlarının önerilerine cevap verir*).

2.7.4.2 Öğretici Amaçlı Liderlik Davranışı

Öneri getirme-yönlendirme; sahadaki ya da kenarda bekleyen takım arkadaşlarına teknik önerilerde veya yönlendirmelerde bulunmak.

Yönelim vermek; takım arkadaşlarını bilgi sahibi yapmak, kullanılan stratejileri sınıflandırmak, teknik olarak belirli olmayan durumları aydınlatmak.

Öneri istemek; takım arkadaşlarından strateji, kurallar ve pozisyon olarak yardımlara açık olmak.

2.7.4.3 Destekleyici Olmayan Liderlik Davranışı

Aynı fikirde olmamak; bütün öneri, tavsiye ya da ricalara pasif bir direnme göstermek ya da reddetmek.

Gerginlik göstermek; yardım isteyen bir takım arkadaşına bilgi vermemek.

Karşıtlık göstermek; arkadaşlarını küçük düşürücü tavır sergilemek.

Elbette, uygulamada liderlik; otokratik, demokratik, liberal veya olumlu-olumsuz türlerinin tümüyle uçlarda yer almamaktadır. Ancak, genellikle grup iklimi üzerindeki dengeyi uçlar arasında kalan uygulama çeşitleri belirlemektedir. Örgüt ikliminin oluşmasında yerleşmesinde ve sonunda belirgin bir netlik kazanmasında bütün liderlik davranış türlerinin önemli etkisi görülmektedir. Yani, lider grup içinde denetlemek yöneltmek ve koordinasyon sağlamak gibi görevlerini yerine getirirken çok değişik türlerde davranışlar ve ilişkiler ortaya koymaktadır⁴⁴.

Liderlik tiplerinin birbirlerine göre başarılı ya da başarısız sonuçlar ortaya koyacağı çeşitli durumlara bağlı olmaktadır. Her biri bazı durumlarda başarılı, bazı durumlarda ise başarısız olabilmektedir. Otokratik liderlerin grup üyeleri üzerinde çok büyük güç ve söz sahibi oldukları durumlarda en iyi performansı elde ettikleri, demokratik liderlerin ise, grup üyeleri üzerinde makul derecede söz sahibi oldukları durumlarda en iyi performansı elde ettikleri söylenebilir³⁹.

Demokratik liderin kararlarını grup üyelerine sorarak alması, onu sık sık başkalarına danışan zayıf ve kararsız lider konumuna düşürebilmektedir. Ferdi karar alması durumunda ise, otokratik bir lider görünümüne bürünebilmektedir. Demokratik liderin içine düştüğü bu ikilem, zaman zaman bir sorun teşkil edebilmektedir. Otokratik liderler için de benzeri durumlar söz konusu olabilmektedir. Bu durumda, etkinlik çeşidi, içinde bulunulan durum, liderin karizmatik özellikleri, ortam ve amaçlar gibi faktörler liderliği etkileyebilmektedir²¹.

Yapılan bir araştırmada; erkek çocuklardan oluşan bir kulüpte yetişkinlerden oluşan liderler; demokratik, otokratik ve liberal liderlik davranış tipleri sergilemişlerdir. Elde edilen sonuçlara göre; yapılan etkinliğin nitel ve nicel durumları yönünden liberal yönetim, gerek demokratik, gerekse otokratik yönetime oranla daha düşük bir etki göstermiştir. Öte yandan, en yüksek verimlilik düzeyi demokratik liderlik yönetimi altında değil, otokratik liderlik yönetimi altında gerçekleşmiştir. Ancak, kulüp etkinliklerinden ayrılan bütün çocukların, bu davranışı en fazla otokratik lider yönetimi altında buldukları sırada göstermişlerdir. Grup üyelerinin görüşlerinin yeterince, özgür olarak anlatımlarına imkân tanınması nedeniyle, etkinliklerle ilgili özgürlük ise, en çok demokratik liderlik yönetiminde görülmüştür. Özellikle, yenilik ve yaratıcılığın önemli olduğu etkinliklerde, demokratik lider yönetimleri daha başarılı bulunmuştur. Özetle, sözü edilen araştırmada; büyük ölçüde düzensizlik, verimsizlik ve oyun yönelimli davranışlar liberal, grubun daha büyük ölçüde saldırı, baş eğdirme ve verimlilik otoriter, grubun daha büyük ölçüde arkadaşlık ve özgürlük demokratik liderlerin yönetimindeki grupların özellikleri ortaya konulmuştur⁴³.

White ve Lippitt de benzer bir araştırmayı, on yaşlarındaki çocuklar üzerinde yapmışlardır⁴⁵. Araştırmada, çocuklar üç ayrı elişi eğitim grubuna ayrılmışlar ve her grubun başına otokratik, demokratik ve liberal lider davranışlarını gösterecek kişiler verilmiştir. Otokratik lider; davranışlarında bencil bir hava takınmış ve çocuklara emirler vermiştir. Liberal lider, grubu başıboş bırakmış ve hiç bir şekilde yönetime karışmamıştır. Demokratik lider ise, grup çalışmalarına katılmış ve yardım edici bir davranış göstermiştir.

Sonuç olarak, otokratik grupta, lider başlarında bulunduğunda çalışma yapılmış, lider ayrıldığında ise çalışma yavaşlayarak yaramazlık başlamıştır. Çalışma zevkinin olmadığı ve çalışma sonunda yapılan el işlerinin kırıldığı gözlenmiştir. Liberal grupta çalışma yoktur. Şakalaşma ile vakit geçer, iş yapmak isteyen çocuklar bulursa bile yardım ve teşvik görmediği veya başarısızlık durumunda yardım edecek birini bulamadığı için tekrar işlerini bırakırlar. Demokratik grupta ise, durum daha farklı gelişir. Çocuklar zevkle çalışır, lider ayrılrsa da çalışmaya devam ederler. Yapılan el işlerine önem verirler *biz* kelimesini daha fazla tekrar ederler ve birbirleriyle didişmezler.

Sporun çok çeşitlilik gösteren etkinliklerinde, faaliyet türü ve uygulama şartlarına göre, liderlik davranış çeşitlerinin etkisi değişmektedir. Bir genelleme yaparak örneklendirildiğinde; yarışmasız etkinliklerde demokratik, yarışmalı etkinliklerde (*sportif amaçlı ancak kazanma ve başarıma duygularının olduğu ve bu duyguların etkinliği cazip kıldığı çeşitli sporlarda olduğu gibi*) demokratik davranışla beraber otokratik, oyun ve eğlenceye yönelik etkinliklerde ise, çoğunlukla liberal bir liderlik yöntemi söz konusu olabilmektedir²¹.

Bir futbol maçında liderin tek başına aldığı olumlu bir karar başarıyı getirebilir. Kararın danışarak alınması, belki de o an için başarısızlığı doğurabilecektir. Yine, gruba danışarak alınmış bir karar dağcılıkta başarıyı, danışmadan uygulama ise, başarısızlığı ya da riski getirebilir. Tamamen eğlence amaçlı oluşturulmuş bir spor grubunda ise, otoriter veya demokratik bir uygulama yerine, verimi yükseltecek liberal bir liderlik yönetimi ön planda olabilir.

O halde, grubu oluşturan üyelerin muhatap olduğu liderlik davranış çeşidi, bir fabrika veya formel ilişkiler içinde düzenlenmiş kurumun araştırma ve üretim birimlerine göre değişebileceği gibi, bu kurumlar ile spor amaçlı oluşan gruplar arasında veya spor çeşitleri (*spor, sanat, müzik vb.*) ile bunların da kendi aralarındaki çeşitliliklerine göre (*spor, dağcılık, basketbol, güreş, futbol gibi*) uygulama farklılıkları ve etkinlik alanlarına göre de değişebilmektedir.

Spor liderlerinin nasıl bir liderlik davranışı göstermesi gerektiği, spor etkinliklerinin amaçlarını ve bu etkinliklere katılan sporcuların, kişisel ve grupsal yapısına göre ortaya çıkmaktadır. Spor etkinliklerine katılan kişilerin bireyciliği, kişisel beklenti eğilim ve tercihlerinin ağır basması, sporun belirli amaçlara yönelik gönüllü bir eylem olması gibi özellikler dikkate alınır, spor liderinin, genellikle demokratik tutum ve davranışlara sahip olması beklenir.

Kendisine ters düşen davranışlara, fikirlere, inançlara ve değerlere karşı bile spor lideri, hoşgörülü ve saygılı bir tutum sergilemek zorundadır. Bu davranış, demokratik liderlik çizgisine daha yakın bulunmaktadır. Ancak, bazı durumlarda, çok çeşitlilik ve zenginlik içeren spor etkinlikleri için demokratik, otokratik ya da liberal liderlik davranışlarını ayrı ayrı ve her üçünün bir kombinasyonu şeklinde uygulamak kaçınılmaz olmaktadır.

Örneğin, bir voleybol takımında kesin bir başarı elde etmek amaçlanıyorsa, antrenör (lider) otokratik bir davranış sergileyebilir. Antrenör, takımı için bütün kararları kendisi verir. Göreve yöneliktir ve mümkün olduğu kadar takımı kendisi yönetir. Gayretlerin sonucundaki tüm sorumluluğu üstlenir. Diğer taraftan, demokratik bir antrenör için kazanmak önemli olduğu kadar, başarıya ulaştıracak yöntem de önemlidir.

Dolayısıyla, bu yöntem içerisinde oyuncuların mutlu edilmesi onların psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarına da değer verilmesi vardır. Mutlak bir başarı da beklenmez.

Demokratik lider, gruba yöneliktir, yöntemcidir ve grubu etkileyecek kararlarda grup katkısını sağlayacak bir yapılanmayı temin eder. Burada, davranışlar ayrılmıştır. Ancak, çoğu sportif etkinliklerde demokratik bir antrenörün (lider), grup içi tartışmalara vakit bulamadan acil bir karar vermesi söz konusu olmaktadır. Eğer antrenör grup tarafından seviliyor, saygı duyuluyor ve güveniliyorsa buradaki otokratik tavrı grup tarafından benimsenecektir. Bu durum, antrenörün liderlik tiplerinin sorumluluklarına nasıl yaklaşılacağını tespit ederken, grup içindeki kendi durumunu da dikkate alması sonucunu ortaya çıkarmaktadır. Ayrıca, bütün şartlar altında iyi bir spor liderliğinin tek bir liderlik davranış çeşidi ile olamayacağını da göstermektedir.

Sporun daha fazla sportif amaç taşıyan dağcılık, treaking, sörf, kayak ve yüzme gibi çeşitlerinde çoğunlukla demokratik, zaman zaman da liberal liderlik davranışları sergilemek, faaliyetlerin amacına ulaşabilmesi bakımından kaçınılmaz görünmektir. Örneğin; çok genel bakıldığında sportif amaçlı yapılan bir yüzme etkinliğinde lider, elit düzeyde yüzme bilgisine sahip grup üyelerine liberal bir davranış tavrı sergileyebilir²¹.

Grup orta düzey yüzme bilgisine sahip ise, onları yüzme ve yüzme ağırlıklı çeşitli sportif etkinliklere katılıp mutlu olabilecekleri bir yönlendirmede demokratik davranış sergileyebilir. Yeni başlayan bir yüzme grubu için ise, etkinliğin boğulma riskini de dikkate alan lider, demokratik, ancak zaman zaman da otokratik bir davranış şekli sergilemek durumunda kalabilir.

Etkinlik çeşidi ve üyelerin olaya yaklaşımları liderin davranışına büyük oranda etki etmektedir. Spor lideri, davranışlarını büyük oranda bu faktörlere uygun olarak ayarlamak durumunda kalmaktadır. Etkinlikleri, spor amacıyla gerçekleştiren insanların amaçlarına dikkat etmek gerekir. Etkinliklerde profesyonel değerlerden çok, sosyal ve psikolojik türden ihtiyaçlarını karşılamak durumunda oldukları gözden kaçırılmamalıdır.

Spor amaçlı gruplar, bir futbol karşılaşmasındaki (*halı saha, salon veya büyük nizami saha gibi*) takımlardan mağlup olan tarafından, bunu fazla önemsemeyip, maçtan büyük keyif aldığını, güzel vakit geçirdiğini söyleyebilecek şekilde tepki veren grupların yönlendirilme şekilleri, yani spor liderlik davranışları da farklı olacaktır.

Kısaca belirtmek gerekirse, burada açıklanmaya çalışılan liderlik tiplerinin hepsinin sportif etkinliklerde uygulanacak koşulları bulunabilmektedir.

Bu koşullar, daha önce de üzerinde durulan grubun iç koşulları, faaliyette bulunduğu yakın ve genel çevreden oluşan ortam koşulları, lider ve grup üyelerinin kişilikleri, kültürleri ve çeşitli alışkanlıklarıdır. Bu koşullara uygun oluşturulamayan liderliğin başarı şansı düşük olacaktır. Zira belirli koşullarda uygun olan bir liderlik davranışı, diğer bazı koşullarda uygun olamayabilmektedir.

Ayrıca, liderlerin otokratik, demokratik ya da liberal davranış özelliklerini bütün ayrıntılarıyla uygulamaları çok zordur. Çok az lider aşırı uçlarda bulunur. Çoğu lider, böyle bir derecelemenin ortalarında yer alır. Zaten bu da çoğu davranışların birbirini tamamladığı anlamına gelir.

2.7.5 Liderlik Fonksiyonları

Liderlerin fonksiyonları, idare ettikleri grupların türü, niteliği ve çeşitli durumlara göre değişme gösterebilmektedir. Yaş kategorileri, cinsiyet, amaçlar, etkinlik türü, grup yapısı ve diğer durumsal özellikler değişmeyi sağlayabilecek bazı faktörlerdir. Liderlerin, her grup için ortak özellikler taşıyabilecek çok çeşitli fonksiyonları ifa etmek zorunluluğu vardır.

Liderin ifa etmek zorunda olduğu temel fonksiyonlar şöyle sıralanabilir²⁷;

2.7.5.1 İcraat Fonksiyonu

Hangi grupta olursa olsun bir liderin en bariz rolü, gruba ait faaliyetleri koordine etmesidir. Lider grubun her icraatına nezaret etmek durumundadır. Bu, liderin hiç değişmeyen bir rolünü oluşturur. Lider, genellikle yapılması gerekli işleri grubun diğer üyelerinin sorumluluğuna verir.

Bu, uygulamada liderin zayıf kalmasına ve işlerin yürütülmesine engel teşkil edebilir veya grup üyelerinin sorumluluk duygularının gelişmesine ve grup etkinliklerine katılmalarına engel olabilir.

Örneğin; kamp kuran bir ekipte lider sorumlulukları dağıtıp görevleri koordine eder. Görevlerin yanlış dağılımı veya görev dağılımındaki yetki ve sorumluluğun yetersizliği, kargaşanın ve çeşitli sorunların kaynağını teşkil eder.

Burada lider, yöneticide olduğu gibi bir yetkiye ihtiyaç duymaz. Kendi kişisel özellikleri bilgi ve becerisine dayanarak icraatını gerçekleştirmeye çalışır. Genel anlamda lider-yönetici icraatlar şu noktalarda farklılaşabilir²⁴;

Lider grubu yönlendirirken - Yönetici korku yaratır.

Lider güven telkin ederken - Yönetici antipati doğurur.

Lider *biz* derken - Yönetici *ben* der.

Lider hataları ortaya çıkarırken - Yönetici bulur.

Lider işi şevk ve heyecanlı yaparken - Yönetici işi sıkıcı yapar.

Lider işi ilginç kılarken - Yönetici yetkiye dayanır.

2.7.5.2 Planlama Fonksiyonu

Lider çoğu zaman grubun amaçlarına ulaşmasının yollarını kararlaştırmak suretiyle planlama rolünü üstlenir. Bu, genellikle hedefe ulaşmak amacıyla derhal alınması gereken planlardır. Ancak, geleceğe yönelik planlar da olabilmektedir. Lider planı bütünüyle bilen ve onu koruyan kişidir. Grubun diğer üyeleri planın çoğunlukla bazı kısımlarından görünüşte birbirini tutmayacak şekilde haberdardırlar.

Spor etkinliklerinde planın, grubun tüm üyeleri tarafından bilinmesi, hatta planın grup üyelerinin katılımıyla gerçekleştirilmesi önem taşır. Bu nedenle spor lideri planı, grup üyelerinin tamamıyla paylaşır ve herkese açık tutar.

2.7.5.3 Politika Belirleme Fonksiyonu

Lider grubun politika ve hedeflerini tayin eden kişidir. Grubun politika ve hedefleri genellikle üç kaynaktan gelmiş olabilir;

a. Yukarıdan yani grubun üstündeki otorite tarafından belirlenmiş olabilir.

b. Aşağıdan yani grup üyelerinin tümünün katılımıyla belirlenmiş olabilir.

c. Liderin bizzat kendisi tarafından belirlenmiş olabilir.

Spor etkinliklerinde politika ve hedefler her üç kaynaktan da belirlenmiş olabilir.

Ancak, grup üyelerinin tüm katılımlarıyla oluşmuş fikirler daima ağırlık oluşturur.

Sonuçta lider bu kaynakların içinde olaya dâhildir ve fonksiyoneldir.

2.7.5.4 Uzmanlık Fonksiyonu

Lider etkinlik alanında belirli ölçülerde uzmanlaşmış olmalıdır. Zira fonksiyonların uzmanlaşması çoğunlukla liderleri teknik yardımcı ve danışman bulundurmaya zorlamaktadır. Spor etkinliklerinde, grubun hedefleri ve etkinlikteki uzmanlığı bakımından teknik bilgiye sahip olan kişi, liderlik rolünü paylaşmakta, çoğunlukla da üstlenmektedir. *Örneğin; bir dağcılık ekibinde, grubun hedefini oluşturan zirvenin noktasını iyi bilen rehber, önceden ve farkına varılmayacak bir şekilde grubun liderliğini üstlenmiş olmaktadır.*

2.7.5.5 Temsil Fonksiyonu

Bir grubun bütün üyelerinin diğer gruplarla ve insanlarla doğrudan doğruya ilişki kurmaları mümkün değildir. Bu nedenle, lider grubun temsilciliğini üstlenir. İçeriden dışarıya ve dışarıdan içeriye yönelen bütün iletişimlerde lider kanalı kullanılır.

2.7.5.6 İç İlişkileri Kontrol Fonksiyonu

Grup yapısının özel detaylarını herhangi bir üyeden daha iyi bilen lider, grup içi ilişkilerde kontrolör görevini üstlenebilecek en uygun kişidir.

2.7.5.7 Ödüllendirme ve Cezalandırma Fonksiyonu

Bir üyenin görüş noktasından, liderin ödül veya ceza uygulama gücü belirli bir önem taşır. Lider bu güçle, üyeler üzerinde kontrol imkanı sağlar. Çoğunlukla ödül veya cezalar doğrudan doğruya kişinin grup içindeki rolü ile ilgilidir. Kişi, grupta daha etkin bir role getirilebilir, terfi ettirilebilir, özel bir şekilde taltif edilebilir veya tersi uygulamalara maruz bırakılarak, ödüllendirme veya cezalandırma gerçekleştirilmiş olur.

Spor lideri, spor amaçları ve sportif etkinliklerin özelliklerini dikkate alarak ödüllendirme veya cezalandırma fonksiyonunu çok daha hassas bir şekilde uygulamak durumundadır.

2.7.5.8 Hakemlik-Aracılık Fonksiyonu

Grup içinde oluşabilecek her türlü anlaşmazlıkta lider hakemlik fonksiyonunu yerine getirme sorumluluğunu taşır.

2.7.5.9 Örnek Olma Fonksiyonu

Lider, grup üyelerinin davranış biçimlerine ait somut örnek teşkil etmek bakımından, davranışlarıyla bir model oluşturur.

2.7.5.10 Sembol Olma Fonksiyonu

Bir grup kendisini tanıttak rozet, üniforma, isim gibi sembollere zaman zaman ihtiyaç duyabilir. Bu semboller içerisinde lider de, grup birliğinin sağlanması bakımından bu fonksiyonu yerine getirir.

2.7.5.11 Bireysel Sorumluluk Fonksiyonu

Spor gruplarında birçok grup üyesi şahsi kararlar almak ve kendilerini yapmak istemedikleri hareketlerden kurtarmak için lideri kurtarıcı olarak görürler. Lider de kişinin, bağlılık ve güvenine karşılık onları şahsi kararlar almak zorunluluğundan kurtarır. Kişi, tanıma ve algılama sahalarındaki karışıklıkları kendi başına gidermeye uğraşacak yerde, bütün kararları lidere bırakır. Lider de bu sorumluluğu üstlenir.

2.7.5.12 İdeoloji Oluşturma Fonksiyonu

Çoğunlukla grup ideolojisi lider tarafından meydana getirilmektedir. Lider grup üyelerinin inançları, değerleri ve normları için bir kaynak teşkil eder. Grubun resmi ideolojisi genellikle, lider ağırlıklı grubun düşüncelerini aksettirir.

2.7.5.13 Koruyucu Fonksiyonu

Lider, grup üyelerinin olumlu heyecan ve duyguları için mükemmel bir odak noktası olmakta ve kişinin benimsemesi, kendini onunla bir tutması ve bağlanma duygusu için lider, ideal bir hedef olmaktadır. Liderin, üyelerin bu duygusuna cevap veremediği durumlarda bile çoğu kez, üyeler kendi ihtiyaçlarına uydurmak üzere lidere yeni bir şekil verebilmektedir.

2.7.5.14 Kabahat Yüklenme Fonksiyonu

Lider, olumlu duygular için ideal bir hedef olabiliyorsa, güçlük ve engellerle karşılaşmış, hayal kırıklığına uğramış, ümitleri sönmüş gruplar için de hedef olabilmektedir. Keza, başarısızlık hallerinde yüklendiği sorumluluk oranında, maruz kalacağı bu hücumları da beklemeli ve karşılamalıdır.

2.7.5.15 İsteklendirici Fonksiyonu

Lider, grubun etkinliklere istekli ve hevesli olmasını sağlayacak bir fonksiyon üstlenmiştir. Bunun için gerekli ortam ve şartları hazırlamaya çalışır.

2.7.5.16 Dostluğu Pekiştirme Fonksiyonu

Grup üyelerinin birbirlerine arkadaşlık ve dostluk duygularıyla yaklaşımlarını ve duygunun yerleşmesini sağlayacak tedbirler geliştirmek, liderin başta gelen fonksiyonları arasındadır.

2.7.5.17 Geliştirme Fonksiyonu

Lider grup üyelerinin kendilerini geliştirip yönlendirmeleri hususunda fonksiyonlar üstlenmiştir.

2.7.6 Spor Liderinin Temel Özellikleri

Geniş bir açıdan bakıldığında liderin, spor liderlerini de içine alacak şekilde bazı özelliklerini açıklamak mümkün olabilir. Spor etkinliklerinin ve amaçlarının farklılığından kaynaklanan spor liderliği için, genel liderlikten ayrılabilen bazı özellikler açıklamalarda vurgulanmaya çalışılmaktadır. Bu anlamda liderde bulunması gereken temel özellikler şöyle açıklanabilir⁴⁶;

Liderliğin başta gelen özelliklerinden birisini dürüstlük oluşturmaktadır. Bir lider, asla ikiyüzlü olmamalı, bugün *evet* dediğine yarın *hayır* dememelidir. Her türlü hile ve yalandan uzak kalmalı, daima doğruyu söylemelidir. Gruba karşı açık ve sözlerinde tutarlı olmalıdır.

Liderin adalet duygusu yüksek olmalıdır. Grup üyelerine karşı değerlendirmelerinde, ödül ve cezalandırmalarında haktan ayrılmamalı ve her durumda tarafsızlığını koruyabilmelidir. Bu aynı zamanda grubun lidere güven duyması sonucunu da doğuracaktır. Güven ise, her türlü organizasyonda ve spor etkinliklerinde büyük önem taşır. Lidere güvenmek için mutlaka onu beğenmek ya da aynı fikirde olmak gerekmez. Liderin söylediklerinin gerçekleri yansıttığına inanmak güveni oluşturmaktadır. Bu oluşmazsa, liderin izleyeninin olması düşünülemez. Zaten lider, ardından gelenleri olan kimsedir²⁸.

Lider kendisinin hoşuna gitmeyecek gerçekleri bile kabul edebilecek ve kararlarını kendi kişisel sempati veya antipatilerine göre değil durumun gereklerine uygun bir düşünsel dürüstlüğe sahip olmalıdır. Hatalarını anlar anlamaz kabul edecek ve değiştirebilecek bir olgunlukta bulunmalıdır. Bütün görüşlere, bilgi ve fikirlere açık olabilmelidir. Bu, özellikle sportif etkinlik gruplarında, spor liderinin dikkat etmesi gerekli bir husustur. Grup üyeleri ve grupla ilgili değerlendirmelerde objektif olabilmelidir. Başarı kadar, başarısızlıkların da bütün doğru verilerini ortaya koyabilmelidir. Lider öğüt verici değil, örnek davranışı kendi hareketleriyle gösteren kişidir. Grubun moralinin yüksekliği de liderin öğüt vermesiyle değil, bizzat kendisinin moralinin yüksekliği ile eşdeğer geliştirecektir²¹.

Lider, grup uyumunu bozabilecek, kendisi adına bilgi toplayan, aynı zamanda kendisinin isteğine göre işlerin seyrini sağlayacak veya dedikodu çıkaracak ajanlar bulmaya çalışmamalıdır. İnsanların çoğu, lideri gerçek özellikleriyle görecektir yerde, onun sempatik ve kurnazca tavırları etkisinde kalırlar. Böylece, birçok olumsuzlarına rağmen liderin yanında yer alırlar. Liderler, bazı insanların bu zaaflarından yararlanma yoluna gitmemelidirler.

Liderin, grup üyelerinin birer insan olarak birbirlerinden (*davranış, yetenek, ilgi, tecrübe, duygu, yaş, bilgi, güç, inanç, bakımından*) farklı olduklarını (*fizyolojik, güvenlik, ait olma, takdir edilme, kendini gerçekleştirme gibi*) çeşitli ihtiyaçları bulunduğunu ve bu ihtiyaçların her insana göre ayrı öncelikler taşıyabileceğini bilmesi gerekir.

Lider insanların aynı modelden yapılmış tek tip makineler olmadığını, her insanın ayrı ayrı harekete geçebilecek tutkuları, kırılacak gururları, bozulabilecek sınırları ve gerçekleşmesini bekledikleri ümitlerinin olduğunu unutmamalıdır.

Zaten, insanları birbirlerinden farklı kılan ve anlaşılması güç yapan değerleri de bunlardır. Lider, bu farkları bilmek suretiyle izleyenlerine vereceği görevlerde ayarlamalar yapabilmelidir (*ağır işlerin bünyesinin daha sağlam biri tarafından yaptırılması, fazla duygusal insanların fazla üzerine gidilmemesi, romantik bir insanın kamp bulaşıklarını yıkamaktan hoşlanmayabileceğinin bilinmesi gibi*).

Lider grup ya da grup üyelerin yararına olabilecek kararların alınmasında geniş bir inceleme ve yorumlama özelliği sergiler. En iyi kararların alınmasını inisiyatif içinde veya üyelerle beraber sağlar.

Karardan çekinme ya da verilecek kararların sonuçlarından korkma gibi sorumluluklardan kaçan bir özellik sergilememelidir. Karar alma gücü (*tek başına ya da grupla beraber*) ve kafalardaki istikrar, liderin önemli sayılabilecek özelliklerini oluşturmaktadır.

Lider toleranslı olmalı, grup üyelerinin yapabilecekleri veya yapamayacakları işlere toleranslı bir gözle bakabilmelidir. Liderin bu niteliği, özellikle spor uygulamalarında önemli bir rahatlama meydana getirecek ve spor grubunun amaçlarına

ulaşmasında önemli rol oynayacaktır. Nitekim çoğu spor etkinliklerinde, bir eylemin başarılı olması, güzel yapılması veya kalitesi söz konusu değildir. Bu nedenle, iş veya hizmetin başarı veya başarısızlık riski yoktur. Böyle bir amaç taşımayan eylemlerde üyelerin hataları fazla önemli olmayacaktır. Lider etrafındaki insanların ona her şeyi açıkça söyleyebilecekleri serbestlik havası yaratabilmelidir. Aynı zamanda, grup içindeki muhalif düşüncelerin ortaya çıkmasına da bu serbestliğiyle cesaret vermelidir. Liderin, grubu daha iyi tanımak, üyelerin gerçek fikirlerini öğrenmek bakımından da buna ayrıca ihtiyacı vardır²¹.

Lider, layık olduğu takdiri göremediği durumlarda da kuvvet ve inancını kaybetmemelidir. Bu bakımdan iradesinden ve sevgisinden taviz vermemelidir. Zira birçok liderin değeri sonradan daha iyi anlaşılabilir.

Lider, genellikle zeka düzeyi yüksek kişilerden oluşmaktadır. Ancak, yapılan araştırmalar çoğu kere grup üyelerinin kendilerinden çok daha fazla zeki olan liderleri benimsemediklerini ortaya koymaktadır. Üyeler *bizlerin en iyisi olabilir* diye kabul ettikleri lideri *bizlerin çok çok daha iyisi* diye benimsememektedirler.

Bunun nedeni, çok zeki liderin grup tarafından *bizden biri* olarak görülmemesidir. Lider, üyelerin kendisini dışarıdan biri değil de bizden biri ya da bizim en iyimiz şeklinde görmelerini sağlayacak bir çalışma ve çaba gösterebilmelidir.

Ayrıca, liderin grup zeka ortalamasının çok üstünde olmasının sakıncası, ilgilerinden dolayı grup sorunlarına yakın olamayacağı, grupta iletişimin azalacağı ve liderin getireceği yeniliklerin grupta ters düşme ihtimali olarak belirtilmektedir²⁷. Zeki olmak, yine de liderler için önemli bir özelliktir. Zira zeki olmak, hem kendini hem de yabancı olan, ters ve çok değişik fikirleri anlamak, dinlemek demektir²⁴.

Lider, duygusal olgunluğu gelişmiş, tam bir yetişkin olmalıdır ve coşkusunu her zaman koruyabilmelidir. Özellikle spor alanında çalışan bir lider, bir çok aktivite ve ilişkiyi yaratıcı enerjisini doğru yönlere kanalize ederek gerçekleştirmek durumundadır.

Liderin bir başka özelliği, rolünü arzu etmesi, yani liderlik rolünü oynamaya istekli olmasıdır. Bu da, kişinin içinde fark edilme arzusunun olmasına bağlıdır. Aksi takdirde, liderlik yapan kişiden başarı beklenmesi yanlış olur⁴².

Lider, özellikle spor grubunda yahut başka bir yönetim veya işletme grubunda benzer fonksiyonlar üstlenmiştir.

Bütün bu gruplar için lider, çoğunlukla açıklamaya çalıştığımız özelliklere sahip olmanın yanında, daha objektif bir yaklaşımla özünde liyakat ve alışkanlık olan, mümkün olduğunca duygusallıktan uzak, yönlendirici bir nitelik de taşımalıdır. Liderliğin belirli kişisel nitelikler taşıması, özellikle de karizma ile olan ilgisi günümüzde biraz daha kopuk grnmektedir²⁸. Nitekim sportif bir etkinlikte lider, grubun ve grup üyelerini ayrı ayrı amaçlarına ulaşabilmeleri için gayret sarf eder.

Karizma, sportif etkinliklerin çoğunda, liderin bükülmesini engelleyebileği, lideri yanılmaz olduğundan emin hale getirdiği ve değişme yeteneğini yok edebileği için fazla gerekli bir nitelik olarak görülmemektedir. Aslında karizma ile birlikte liderler için belirli standart özellikler ortaya koymak, çoğu zaman geçmişte ve şimdiki bir çok liderin birbirinden zıt ve benzemiyor olması nedeniyle fazla bir mantıksal temele oturmamaktadır.

Lider, çoğu kez liderlik özelliklerine sonradan sahip olmaktadır. Çünkü liderlik gelişen şahsi niteliklere ve bunların belirli durumlardaki etkileşimlerine bağlı olmaktadır. Hiç bir kişisel özellik modeli bütün liderleri temsil etmemektedir. Değişik durumlarda değişik liderlik karakteristikleri önemli olabilmektedir. Savaşta başarılı olan

lider, barışta olamayabilir. Değişik sosyo-ekonomik yapıdaki değişik bölgeleri temsil eden spor takımlarını, değişik eğitim seviyesindeki ya da farklı toplumsal baskıdaki takımları yöneten antrenörler farklı karakteristikler gösterebilirler³⁹.

Etkin bir liderlikte, grubun misyonunu düşünmek, bunu tanımlamak ve açıkça ortaya koymak, hedefleri belirlemek, öncelikleri tespit etmek, standartları oluşturup, bunların bozulmamasına dikkat etmek önem taşır. Böyle bir lider, evrenin hakimi olmadığını da farkındadır. Liderlik burada çok çalışkan olmakla eş anlamlı algılanmaktadır. Bu anlamda lider, yönlendiricidir. Yönlendirici lider, liderliği ayrıcalık olarak değil, bir sorumluluk olarak görür. Özellikle nihai sorumluluğun yalnız kendisinde olduğunun bilincindedir. Bu yüzden de etrafında kendisine yardım edecek ve yardımcı olabilecek kişilerin güçlü ve yetenekli kişiler olmasından çekinmez.

Liderin yukarıda açıklanmaya çalışılan temel özellikleri spor lideri için de önem taşımaktadır. Ancak, spor liderini, diğer yönetim ve organizasyon liderlerinden ayıran, spor etkinliklerine katılımında gönüllülüğün bulunması, kâr etmek, hizmet üretmek, kazanmak, kaybetmek, başarılı veya başarısız olmak gibi kaygıların olmaması şeklindeki bazı farklılıklardır. Bu farklılıklar da dikkate alınarak spor liderinde bulunması gereken temel özellikler şöyle sıralanabilir;

- a. Çalışkan olmak,
- b. İnsanları sevmek,
- c. İnsanlarda güven yaratmak,
- d. İstikrarlı olmak,
- e. İşine karşı istekli ve enerjik olmak,
- f. İyi bir karakter sahibi olmak,
- g. Objektif olmak,

- ğ. Grup içi ve dışı etkileşimi sağlayacak yeteneğe sahip olmak,
- h. Samimi olmak,
- ı. Üyelerle içten ilgilenmek,
- i. Her türlü düşünce ve eylemi teşvik etmek,
- j. Bilgi ve beceri sahibi olmak,
- k. Fiziksel ve ruhsal sağlığa sahip olmak,
- l. Yaratıcı ve yeniliklere açık olmak,
- m. Eskimemek,
- n. Kaprislere yer vermemek,
- o. Alçakgönüllü olmak,
- ö. Grubun eğlenmesine katkıda bulunmak,

Bütün bu özelliklere veya birçoğuna sahip olmadan insanları yönetmek isteyen lideri, pusula kullanmasını bilmeden gemisini sevk etmek isteyen kaptana benzetebiliriz. Elbette, böyle bir kaptanın gemisine binmek, karadan çok uzakta, bir de fırtınalı havalarda çok büyük tehlikeler doğurabilecektir.

2.7.7 Spor Liderinin Sorumlulukları

Spor, ortaya koyduğu uygulama amaçlarıyla kişisel ve toplumsal açıdan önemli işlevler üstlenmiştir. Kişisel mutluluk ve rahatlık yanında, sportif uygulamalar, toplumsal, ekonomik ve kültürel anlamda önemli değerler taşımaktadır.

Spor liderleri, bu fonksiyonların yerleştirilmesinde birinci derecede roller üstlenmiş ve sorumluluklar yüklenmişlerdir.

Spor liderlerinin üstlenmiş oldukları bu sorumluluklar, çeşitli kategorilere ayrılarak ve genelleştirerek şu şekilde açıklanabilir²¹;

2.7.7.1 Spor Liderinin Grup Üyelerine Karşı Sorumlulukları

- a. İnsanlara saygı duymak ve tarafsızlıkla hizmet etmek,
- b. Güvenilir olmak ve sır saklamayı bilmek,
- c. Grup üyelerine her konuda yardım etmek, ayrımcılık yapmamak.

2.7.7.2 Spor Liderinin Topluma Karşı Sorumlulukları

- a. Görev aldığı kuruma, topluma ve ülkesine bağlılık,
- b. Sportif etkinliklerin toplumsal işlevlerinin tam olarak gerçekleştirilmesi için çaba harcamak,
 - c. Sportif etkinlikler yoluyla toplumsal birlik ve bütünlüğün sağlanmak, vatandaşlık ruhu ve aile kavramına saygılı davranılmasındaki gerekliliği ile bu değerlerin yaşatılması ve geliştirilmesi için bilinçli uğraş vermek.

2.7.7.3 Spor Liderinin Meslek ve Görevine Karşı Sorumlulukları

- a. Mesleğini yüceltmek, toplumda kabul ettirmek ve haysiyetini korumak için çaba harcamak,
- b. Yeni insanların, spor liderliğine yönelmelerini ve meslek olarak seçmelerini teşvik etmek,

2.7.7.4 Spor Liderinin Kendisine Karşı Sorumlulukları

- a. Meslektaşları ile olumlu ilişkiler kurmak,
- b. Objektif olmak veya olmaya çalışmak,
- c. Sürekli bir yenilik ve değişim içinde olmak.

2.7.7.5 Spor Liderinin Kurumuna Karşı Sorumlulukları

- a. Etkinlikler için gerekiyorsa ilgili birimlerle temastan kaçınmamak,
- b. Kuruma karşı güven duymak,
- c. Görevden ayrılacağı zaman, bunu önceden bildirmek ve önlem alınmasını sağlamak.

2.7.8 Spor Liderliğinde Eğitim Sorunu

Günümüz şartlarında spor liderinin, modern koşullarda ve üst düzeyde eğitim verilerek yetiştirilmesi zorunluluğu vardır.

Liderliğin öğretilbilir olup olmadığı uzun süre tartışılmıştır. Liderlik yeteneklerinin öğretilbileceği saptanmıştır.

İnsan hayatını doğrudan etkileyen tüm sektörlerin kendi uzmanlarını yetiştirirken özen gösterdikleri nitelikli eğitimin, spor lideri yetiştirilirken de göz ardı edilmemesi gerekmektedir.

Lider eğitimi, *gruba karşı yönetsel etkinliğini arttırmak için liderin davranışını planlı olarak değiştirmektir*. Lider eğitimi, hem şimdiki hem de gelecekteki eğitim ihtiyacına dönük olmak zorundadır. Bu amaçla, eğitim-öğretim yöntemleri, yaklaşım ve etkinlikleri özenle seçilmelidir. Aksi durumlarda eğitim, kişi için etkileyici olamayabilmektedir.

Lider özellikle; insanların geliştirilmesi, bir ülkenin kalkınması, lider ülke olabilmesi, birincil veya ikincil gruplar içerisinde insanları değişik amaçlar için müspet yönlendirmeleri, öğretici olmaları ile psikolojik ve toplumsal rahatlığın sağlanmasında önem taşımaktadır. Bu nedenle, lider özelliklerinin kazandırılmasına veya liderdeki özelliklerin gelişebileceği bir iklimin oluşturulmasına aileden başlamak gereklidir.

Liderlik için gerekli olan dürüst, sağlam karakterli, ilgili, güvenli ve hoşgörülü olmak, gibi pek çok özelliklerin tohumları daha çocuk okula gitmeden ekilebilir.

Okulda, bu özelliklerin geliştirilebileceği daha da gerçekçi ortamlar vardır. Bu yüzden okullar da bu amaca yönelik büyük sorumluluklar yüklenmişlerdir.

Ülkemizde okulların üstlenmek durumunda oldukları sorumluluklarının yasal dayanakları da vardır. Milli Eğitim Temel Kanunundaki *Genel Amaçlar* buna örnek teşkil etmektedir.

Üniversitelerde de, ilk ve orta öğretime benzer uygulamalardan söz edilebilir. Ancak, özellikle spor liderlerinin yetiştirilmesi hususunda, üniversitelerin beden eğitimi ve spor öğretimi yapan birimleri oldukça farklılık gösterirler.

Türkiye'de, Eğitim veya Fen Edebiyat Fakültelerine bağlı Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Bölümleri öncelikli olarak Beden Eğitimi Öğretmeni yetiştirirken, Beden Eğitimi ve Spor Yüksek Okulları bünyesinde hayata geçirilen Spor Yöneticiliği Bölümleri her ne kadar ilgili mevzuatta görev tanımları yapılmamış olsa da spor yöneticisi yetiştirmektedirler.

Bu bölümlerin müfredat programlarında Spor Liderliği birkaç ders dışında arzulanan düzeyde verilmemektedir.

Spor liderliğine yönelik ders programının takviye edilmesi için ayrı bir bilim ya da ana bilim dalı oluşturulması, spor liderliğinin meslekleşmesi ve eğitiminin yükselmesi sonucunu getirebilecektir.

Bu okulların şimdiki durumlarıyla da, bir spor lideri yetiştirme eğitiminden dolayı olarak bahsedilebilir. Zira, alternatif amaçlar doğrultusundaki faaliyetlerinde, bir antrenör, beden eğitimi öğretmeni ya da bir spor yöneticisi spor liderliği fonksiyonunu kısmen de olsa yerine getirebilecek durumda sayılabilir.

Beden eğitimi ve spor öğretmenleri, antrenörler ve spor yöneticileri, bir grubu yöneterek, bir amacı gerçekleştirmek üzere görevler alacaktır. Antrenör, beden eğitimi öğretmeni ve spor yöneticilerinin liderlik davranışları, diğer mesleklerdeki lider davranışlarıyla benzerlik göstermektedirler⁴⁷. Beden eğitimi ve spor öğretmeni, antrenör ve spor yöneticisi olacak kişilerin mesleklerinde başarılı olabilmeleri için liderlik davranışları göstermesi beklenir.

Bu nedenle Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu öğrencilerinin liderlik davranışlarını kazanmaları onların meslek yaşamlarında başarılı olmalarını sağlayacaktır.

Bu araştırmanın amacı farklı üniversitelerde ve farklı sınıflarda okuyan Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Bölümü öğrencileri ile Spor Yöneticiliği Bölümü öğrencilerinin liderlik davranışları ile ilgili görüşlerini saptamak ve araştırma sonuçlarına dayalı olarak önerilerde bulunmaktır.

Spor lideri yetiştirmede etkin olan kuruluşlardan bir diğeri de yalnız spora yönelik olan Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'dür. Bu kurumun görevleri arasında, her çeşit sportif uygulamalarında gönüllü spor liderlerini dolaylı olarak yetiştirdiği de söylenebilir.

3. MATERYAL ve YÖNTEM

Çalışmamız; Spor Yöneticiliği Bölümü okuyan öğrencilerin aldıkları eğitimin liderlik düzeyleri üzerindeki etkisini saptamak amacıyla Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Bölümü öğrencileri ile karşılaştırma yaparak sonuç elde etme üzerine kurgulanmıştır.

Araştırmanın çalışma evrenini Atatürk Üniversitesi, Gazi Üniversitesi, Cumhuriyet Üniversitesi ve Fırat Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokullarının Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Bölümleri ile Spor Yöneticiliği Bölümlerinde okuyan Birinci ve Dördüncü Sınıf öğrencileri oluşturmaktadır. Araştırma sonuçları benzer üniversitelerin benzer bölüm öğrencilerini kapsar ya da temsil eder nitelikte değildir.

Örnekleme grubu ise yukarıda adı geçen üniversitelerin ilgili bölüm ve sınıflarından rastgele seçilmiş 222 Erkek, 137 Kız olmak üzere toplam 359 öğrenciden ibarettir.

Amacı; Türkiye’de üniversiteye yeni başlamış olanlarla mezun olabilecek durumdaki *Spor Yöneticiliği öğrencilerinin okullarında aldıkları Yöneticilik Eğitiminin Liderlik Düzeyleri Üzerine Etkisinin* saptanması olan bu çalışmada Geçerliliği ve Güvenilirliği kanıtlanmış **Liderlik Envanteri Ölçek-1** Anketi uygulanmıştır.

Bahsi geçen anket formu Fred Luthans (Nebraska University) tarafından hazırlanmış olup kişinin bürokratik ve destekleyici liderlik modellerinden hangisine yatkın olduğunu tespit etmeyi amaçlayan 35 adet madde içermektedir. Her madde davranış sıklığını belirleyici 5 seçeneğe sahiptir. Anket formu katılımcılara okullarında

bire bir uygulanmış, yanıtları samimi olarak verdikleri varsayılmıştır. Katılımcılardan alınan cevaplar değerlendirilirken, anketler 6 aşamalı bir çözümlenmeden geçerek iki ayrı puana sahip olmaktadır. Bu puanlardan biri kişinin bürokratik liderlik eğilimini, diğeri ise destekleyici liderlik eğilimini ortaya koymaktadır. Anket üzerine yapılan Pearson güvenirlik çalışması 0.86 katsayı ile müspet yönde sonuçlanmıştır⁴⁸. Bir başka çalışmada ise 0.9569 katsayısı elde edilmiştir⁴⁹.

Anketin Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Bölümü öğrencilerine uygulanmasındaki amaç ise müfredatları gereği aldıkları formasyon eğitiminin liderlik düzeylerini etkileyip etkilemediğinin görülmesi, bir diğeryandan ise yönetim ağırlıklı dersleri almamış olmalarından yola çıkarak Spor Yöneticiliği Bölümü öğrencileri ile karşılaştırma ortamı sağlamaktır.

İstatistiksel analiz

Katılımcıların cinsiyetleri, sınıfları gibi tekil bağımsız değişkenli durumlarının liderlik düzeylerine etkisinin saptanması için *t-Testi*, okudukları üniversite ve bölümleri gibi çoğul bağımsız değişkenin etkisini saptamak için *Tek Yönlü Varyans Analizi*, ve farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını bulmak için de *Tukey – HSD testi* uygulanmıştır. *SPSS For Windows 16.0* Programında değerlendirilerek mukayese ve yorumlar yapılmıştır.

4. BULGULAR

4.1 Deneklerin Demografik Özellikleri

Tablo 1-Deneklerin Cinsiyetleri İtibariyle Dağılımı

Cinsiyet	N	%
Erkek	222	61.8
Kız	137	38.2
Toplam	359	100.0

Tablo 1'e bakıldığında; araştırmaya 359 öğrencinin katıldığı ve katılan erkek öğrencilerin sayısının 222 olduğu ve toplamda % 61,8'lik bir oranı; kız öğrencilerin sayısının 137 olduğu ve toplamda %38,2'lik bir oranı oluşturduğu görülmektedir.

Tablo 2-Deneklerin Okudukları Sınıfları İtibariyle Dağılımı

Cinsiyet	N	%
1.Sınıf	191	53.2
4.Sınıf	168	46.8
Toplam	359	100.0

Tablo 2 incelendiğinde; araştırmaya katılan 1.Sınıf öğrencilerinin sayısının 191 olduğu ve toplam denek sayısının % 53,2'sini, 4.Sınıf öğrencilerinin sayısının ise 168 olduğu ve toplam denek sayısının % 46,8'ini oluşturduğu görülmektedir.

Tablo 3-Deneklerin Okudukları Bölümleri İtibariyle Dağılımı

Bölüm Adı	N	%
Spor Yöneticiliği	212	59.1
Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği	147	40.9
Toplam	359	100.0

Tablo 3'e bakıldığında; araştırmaya katılanların 212'sinin Spor Yöneticiliği Bölümünde okudukları ve % 59,1'lik bir orana sahip oldukları;147'sinin ise Beden

Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Bölümünde okudukları ve % 40,9'luk bir orana sahip oldukları anlaşılmaktadır.

Tablo 4-Deneklerin Okudukları Üniversiteleri İtibariyle Dağılımı

Üniversite Adı	N	%
Atatürk Üniversitesi	116	32.3
Cumhuriyet Üniversitesi	100	27.9
Fırat Üniversitesi	50	13.9
Gazi Üniversitesi	93	25.9
Toplam	359	100.0

Tablo 4'ün tetkikinde; araştırmaya Atatürk Üniversitesi'nden % 32,3'lük oranla 116 öğrencinin, Cumhuriyet Üniversitesi'nden % 27,9'luk oranla 100 öğrencinin, Fırat Üniversitesi'nden % 13,9'luk oranla 50 öğrencinin ve Gazi Üniversitesi'nden % 25,9'luk oranla 93 öğrencinin katıldığı görülmektedir.

4.2 Deneklerin Lider Modellerinin Çeşitli Değişkenlere Göre Karşılaştırılması

Bu bölümde deneklerin araştırmada kullanılan anket sorularına verdikleri cevapların değerlendirilmesinde **t-testi** uygulanmış ve aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Tablo 5- Deneklerin cinsiyetleri itibariyle lider modellerin karşılaştırılması

Lider Modeli	Değişken	N	X	SS	t	P
Bürokratik	Erkek	222	10.54	3.800	1.491	.137
	Kız	137	9.93	3.691		
Destekleyici	Erkek	222	7.62	2.638	1.146	.252
	Kız	137	7.29	2.660		

Tablo 5'te de görüldüğü gibi deneklerin cinsiyetleri itibariyle lider modellerinin karşılaştırılmasında herhangi bir farklılığa rastlanmamıştır.($P>0.05$)

Tablo 6- Deneklerin Sınıfları itibariyle lider modellerin karşılaştırılması

Lider Modeli	Değişken	N	X	SS	t	P
Bürokratik	1.Sınıf	191	9.96	3.918	-1.832	.068
	4.Sınıf	168	10.69	3.556		
Destekleyici	1.Sınıf	191	7.62	2.725	.971	.332
	4.Sınıf	168	7.35	2.557		

Tablo 6 incelendiğinde; deneklerin okudukları sınıfları itibariyle lider modellerinin karşılaştırılmasında herhangi bir farklılık belirlenmemiştir.($P<0.05$)

Tablo 7- Deneklerin Bölümleri itibariyle lider modellerin karşılaştırılması

Lider Modeli	Değişken	N	X	SS	t	P
Bürokratik	Yöneticilik	212	10.38	3.773	.474	.636
	Öğretmenlik	147	10.19	3.764		
Destekleyici	Yöneticilik	212	7.58	2.535	.725	.469
	Öğretmenlik	147	7.37	2.807		

Tablo 7'nin tetkikinde; deneklerin okudukları bölümler itibariyle lider modellerinin karşılaştırılmasında herhangi bir farklılık görülmemiştir.($P<0.05$)

4.3 Deneklerin Okudukları Üniversiteler İtibariyle Lider Modellerin Karşılaştırılması

Bu bölümde deneklerin araştırmada kullanılan anket sorularına verdikleri cevapların değerlendirilmesinde **Tek Yönlü Varyans Analizi** uygulanmış ve aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Tablo 8- Deneklerin Üniversiteleri itibariyle lider modellerin karşılaştırılması ($p<0.05$)*

Lider Modeli	Değişken	N	X	SS	f	P
Bürokratik	Atatürk Üni.	116	10.27	3.505	5.821	.001*
	Cumhuriyet Üni.	100	9.29	3.696		
	Gazi Üni.	93	11.51	4.058		
	Fırat Üni.	50	10.18	3.373		
Destekleyici	Ataturk Üni.	116	7.91	2.788	1.688	.169
	Cumhuriyet Üni.	100	7.11	2.558		
	Gazi Üni.	93	7.47	2.598		
	Fırat Üni.	50	7.36	2.521		

Tablo 8 incelendiğinde deneklerin öğrenim gördükleri üniversitelere ilişkin lider modellerinin karşılaştırılmasında **destekleyici** alt boyutunda anlamlı farklılığa rastlanmazken ($p>0.05$), **bürokratik** alt boyutunda anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır. ($p<0.05$) Bu farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığı tablo 9'daki **tukey testi** ile açıklanmıştır.

4.4 Deneklerin Okudukları Üniversitelere Göre Lider Modellerin Karşılaştırılması

Tablo 9- Deneklerin Üniversiteleri İtibariyle Lider Modellerin Karşılaştırılması

Alt Boyut	Karşılaştırma		Ortalama Arası Fark	P
Bürokratik	Atatürk Üni	Cumhuriyet Üni.	.977	.213
		Gazi Üni.	-1.238	.077
		Fırat Üni.	.087	.999
	Cumhuriyet Üni.	Atatürk Üni.	.977	.213
		Gazi Üni.	-2.215	.000*
		Fırat Üni	.890	.505
	Gazi Üni.	Atatürk Üni.	-1.238	.077
		Cumhuriyet Üni.	-2.215	.000*
		Fırat Üni.	-1.325	.173
	Fırat Üni	Atatürk Üni.	.087	.999
		Cumhuriyet Üni.	.890	.505
		Gazi Üni.	-1.325	.173

($p<0.05$)*

Tablo 9 incelendiğinde Cumhuriyet Üniversitesi öğrencileri ile Gazi Üniversitesi öğrencileri arasında (*) anlamlı bir farka rastlanmıştır. ($p<0.05$). Buna göre Gazi Üniversitesi öğrencileri ($\bar{x}=11.51\pm 4.058$), Cumhuriyet Üniversitesi öğrencilerine oranla ($\bar{x}=9.29\pm 3.696$), bürokratik alt boyutunda daha fazla liderlik düzeyine sahip oldukları görülmektedir.

4.5 Deneklerin Okudukları Bölüm ve Sınıfları İtibariyle Lider Modellerin Karşılaştırılması

Bu bölümde deneklerin araştırmada kullanılan anket sorularına verdikleri cevapların değerlendirilmesinde **t-Testi** uygulanmış ve aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Tablo 10 - Deneklerin Bölüm ve Sınıfları İtibariyle Lider Modellerin Karşılaştırılması

Bölüm	Alt Boyut	Sınıf	N	X	SS	t	P
Yöneticilik	Bürokratik	1.Sınıf	121	9.78	3.900	-2.734	.007*
		4.Sınıf	91	11.19	3.457		
	Destekleyici	1.Sınıf	121	7.64	2.661	.371	.711
		4.Sınıf	91	7.51	2.368		
Öğretmenlik	Bürokratik	1.Sınıf	70	10.29	3.957	.292	.771
		4.Sınıf	77	10.10	3.604		
	Destekleyici	1.Sınıf	70	7.60	2.851	.930	.354
		4.Sınıf	77	7.17	2.769		

*($P<0.05$)

Tablo 10 incelendiğinde deneklerin sınıflarına ve bölümlerine ilişkin liderlik modellerinin karşılaştırılmasında her iki bölümde de destekleyici liderlik alt boyutunda anlamlı farklılığa rastlanmazken ($p>0.05$), yöneticilik bölümünde bürokratik alt boyutunda sınıflar arası anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır. ($p<0,05$)

Buna göre 4.Sınıf öğrencilerinin ($\bar{x}=11.19\pm 3.457$), 1.Sınıf öğrencilerine oranla ($\bar{x}=9.78\pm 3.900$), bürokratik liderlik düzeyinde daha fazla ortalamaya sahip oldukları görülmektedir.

4.6 Deneklerin Üniversiteleri ve Sınıfları İtibariyle Lider Modellerin Karşılaştırılması

Tablo 11- Deneklerin Üniversiteleri ve Sınıfları İtibariyle Lider Modellerin Karşılaştırılması

Üniversite	Alt Boyut	Sınıf	N	X	SS	t	P
Atatürk Üni.	Bürokratik	1.Sınıf	79	10.30	3.770	.163	.870
		4.Sınıf	37	10.19	2.904		
	Destekleyici	1.Sınıf	79	8.15	2.788	1.398	.165
		4.Sınıf	37	7.38	2.752		
Cumhuriyet Üni.	Bürokratik	1.Sınıf	43	9.07	4.383	.516	.607
		4.Sınıf	57	9.46	3.111		
	Destekleyici	1.Sınıf	43	6.63	2.734	-1.651	.102
		4.Sınıf	57	7.47	2.376		
Gazi Üni.	Bürokratik	1.Sınıf	43	10.47	3.869	-2.348	.021*
		4.Sınıf	50	12.40	4.041		
	Destekleyici	1.Sınıf	43	7.51	2.472	.132	.895
		4.Sınıf	50	7.44	2.727		
Fırat Üni.	Bürokratik	1.Sınıf	26	9.58	3.546	-1.326	.191
		4.Sınıf	24	10.83	3.116		
	Destekleyici	1.Sınıf	26	7.85	2.588	1.434	.158
		4.Sınıf	24	6.83	2.390		

*(P<0.05)

Araştırmaya katılanların öğrenim gördükleri üniversitelere ve sınıflarına ilişkin liderlik modellerin karşılaştırılması sonucunda Atatürk Üniversitesi, Cumhuriyet Üniversitesi ve Fırat Üniversitesindeki birinci ve dördüncü sınıf öğrencilerinin liderlik alt boyutlarından aldıkları puanların ortalamasında anlamlı farklılığa rastlanmazken; (p>0,05) Gazi Üniversitesi öğrencileri arasında bürokratik liderlik alt boyutunda sınıflar arası anlamlı farklılığa rastlanmıştır. (p<0,05) Buna göre; bürokratik liderlik boyutunda Gazi Üniversitesi 4.Sınıf öğrencilerinin ($\bar{x}=10.83\pm 3.116$), 1.Sınıf öğrencilerine ($\bar{x}=9.58\pm 3.546$), oranla daha fazla ortalamaya sahip oldukları görülmektedir.

5. TARTIŞMA ve SONUÇ

Türkiye'nin 4 üniversitesinde spor yöneticiliği öğrencilerinin liderlik düzeylerini araştırdığımız çalışmada katılımcıların cinsiyetlerine göre liderlik modellerinin karşılaştırılmasında bürokratik liderlik modelinde erkek öğrenciler $\bar{x}=10,54$, kız öğrenciler $\bar{x}=9,93$, destekleyici liderlik modelinde ise erkek öğrenciler $\bar{x}=7,62$, kız öğrenciler $\bar{x}=7,29$ ortalamaya sahiptirler. Erkek öğrenciler kız öğrencilere oranla daha fazla ortalamaya sahip olmalarına rağmen; yapılan karşılaştırma sonucunda bu aradaki farkın istatistikî olarak anlamlı düzeyde olmadığı görülmektedir ($P>0.05$). Bu sonuç toplumumuzda erkek öğrencilerin kız öğrencilere oranla daha fazla sorumluluk taşımaları, bu sorumluluk duygusuyla daha fazla inisiyatif kullanabilmeleri, kendi başlarına karar alabilmede kadınlara oranla daha fazla özgür olmaları ile daha baskın bir karakter olmalarından kaynaklanabilir. Nitekim ülkemizde toplam 26 bakandan sadece iki tanesinin kadın oluşu da bu savı destekler niteliktedir⁶¹.

Özcan (2006) yaptığı çalışmasında; ilköğretim öğretmenlerinin liderlik davranışlarını cinsiyetlerine göre karşılaştırmış ve anlamlı farklılığa rastlamamıştır⁵⁰. Durukan ve Arkadaşları (2006) Selçuk Üniversitesindeki beden eğitimi ve spor yüksekokulu öğrencilerinin cinsiyete bağlı olarak liderlik davranışlarını madde madde karşılaştırmış ve sonuç olarak büyük oranda anlamlı farklılığa rastlamamıştır⁵¹. Turan ve Elbiçoğlu (2002), okul müdürlerinin liderlik davranışlarını cinsiyetlere göre karşılaştırmış ve anlamlı farklılığa rastlamamıştır⁵². Yine bir başka çalışmada; Can ve Pepe (2003), öğretmen adaylarının liderlik davranışlarında, cinsiyet faktörünü araştırmış ve istatistikî olarak anlamlı farklılığa rastlamamıştır⁵³.

Atar ve Özbek (2009), beden eğitimi ve spor yüksekokulu öğrencilerinin liderlik davranışlarını cinsiyetlere göre karşılaştırmış ve sonuç olarak anlamlı bir farklılığa rastlamamıştır⁵⁴. Bu bulgular bizim çalışmamızda elde ettiğimiz bulguları destekler niteliktedir.

Çelik ve Sünbül (2008), lise öğrencilerinin liderlik algılarında cinsiyet faktörünü araştırmış ve istatistikî olarak anlamlı farklılıklara rastlamıştır⁵⁵.

Günbayı (2005), öğretmenler üzerinde yaptığı araştırmada, erkek öğretmenlerin liderlik özelliklerine ilişkin ortalamaların bayan öğretmenlere göre yüksek olduğu belirlenmiştir⁵⁶. Bu çalışmalar ise elde ettiğimiz bulgularla anlamlılık düzeyinde örtüşmemektedir. Söz konusu durum araştırmacıların denek gruplarının çalışmamızdakinden farklı özelliklere sahip olması olabilir. Çelik ve Sünbül (2008) araştırmalarında anlamlı farklılığı lise öğrencilerinde kız öğrenciler lehine bulmuştur⁵⁵. Bu durum ergenlik döneminde kızların erkeklere göre daha hızlı geliştiğini ve dolayısıyla daha erken olgunlaştıkları düşüncesi ile açıklanabilir. Günbayı (2005) ise yaptığı çalışmada farklı anlamlılığı erkek öğretmenler lehine bulmuştur⁵⁶. Bu durumda ise mesleki tecrübe, sosyo-ekonomik durum ve katılımcıların yaşlarına bağlı olgunluk düzeyleri etken rol oynayabilir.

Katılımcıların sınıflarına göre liderlik modellerinin karşılaştırılmasında bürokratik liderlik modelinde 4.sınıf öğrencilerinin ($\bar{x}=10,69$), 1.sınıf öğrencilerine ($\bar{x}=9,96$) oranla daha fazla ortalamaya sahip oldukları görülmektedir. Ancak aradaki bu fark istatistikî olarak anlamlı düzeyde değildir ($P>0,05$).

4.sınıf öğrencilerinin bürokratik liderlik düzeyinde 1.sınıf öğrencilerinden daha fazla ortalamaya sahip olması; zamanla beraber ergenlik döneminden çıkan öğrencilerin kişiliğinin daha fazla oturması ile daha olgun davranışlar sergilemesi, hayattan edindiği

tecrübelerle davranış biçimlerinin netleşmesi ve iş hayatına daha erken bir zamanda atılacak olması ile davranışlarını ve yaşantısını ona göre şekillendirmesi ile alakalı olabilir. Katılımcıların sınıflarına göre liderlik modellerinin karşılaştırılmasında destekleyici liderlik modelinde 1.sınıf öğrencilerinin ($\bar{x}=7,62$), 4.sınıf öğrencilerine ($\bar{x}=7,35$) oranla daha fazla ortalamaya sahip oldukları görülmektedir. 1.sınıf öğrencileri, 4.sınıf öğrencilerine oranla daha fazla ortalamaya sahip olmalarına rağmen; yapılan karşılaştırma sonucunda bu aradaki farkın istatistikî olarak anlamlı düzeyde olmadığı görülmektedir ($P>0.05$). 1.sınıf öğrencilerinin, 4.sınıf öğrencilere oranla daha fazla ortalamaya sahip olması üniversiteye yeni başlamış öğrencilerin bilmediği ve yabancı olduğu bir çevrede etrafına daha duyarlı yaklaşması, operasyonel çalışmadan uzak olması, okulu yeni kazanmasının verdiği şevk ve heyecan ile idealist davranarak, arkadaşlarına ve çevresine daha destekleyici bir tutum sergilemesinden kaynaklanabilir.

Atar ve Özbek (2009), beden eğitimi ve spor yüksekokulu öğrencilerinin liderlik davranışlarını 1.sınıf, 2.sınıf, 3.sınıf ve 4.sınıflara göre karşılaştırmış ve sonuç olarak anlamlı bir farklılığa rastlamamıştır⁵⁴. Bu sonuca benzer başka bir bulgu Durukan'ın (2003) Selçuk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu 1. ve 4. sınıf öğrencilerinin liderlik davranışlarını karşılaştırmış ve büyük bir oranda anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır⁵⁷. Bu çalışmalar 1. sınıf öğrencilerinin 4. sınıf öğrencilerine göre daha destekleyici bir modele sahip olduğu sonucu ile elde ettiğimiz bulguları destekler niteliktedir. Katılımcıların bölümlerine göre liderlik modellerinin karşılaştırılmasında bürokratik liderlik modelinde yöneticilik sınıfı öğrencilerinin $\bar{x}=10,38$, öğretmenlik sınıfı öğrencilerinin $\bar{x}=10,19$ ortalamaya sahip oldukları görülmektedir.

Diğer yandan destekleyici liderlik modelinde ise erkek öğrencilerin $\bar{X}=7,58$, kız öğrencilerin ise $\bar{X}=7,37$ ortalamaya sahip oldukları görülmektedir. Yöneticilik sınıfı öğrencileri, öğretmenlik sınıfı öğrencilerine oranla daha fazla ortalamaya sahip olmalarına rağmen; yapılan karşılaştırma sonucunda bu aradaki farkın istatistikî olarak anlamlı düzeyde olmadığı görülmektedir ($P>0.05$). Yöneticilik bölümü öğrencilerinin ağırlıklı olarak yönetimsel dersler görmeleri, aldıkları yönetim ağırlıklı eğitimler doğrultusunda okudukları bölümle kendilerini özdeşleştirmeleri ve bu kazanımlar sonucunda hayata daha çok yönetici olarak bakış tarzından kaynaklanabilir. Olaya öğretmenlik bölümünden bakacak olursak; öğretmenlerin yöneticilik bölümünden ayrı olarak ana dersleri olan pedagojik formasyon oluşu, görev yapacakları yerdeki öğrencilere sadece yönetimsel olarak yaklaşmanın dışında onlara karşı sevecen ve şefkatli olma, adeta bir ebeveyn olarak yaklaşması da farklılık nedeni olabilir. Öğretmenin bu noktada kendini sadece bir yönetici olarak görmesi de beklenen bir davranış değildir. Çünkü sınıfın sadece idarecisi değil aynı zamanda eğitmenidir. Oysa yöneticilik eğitimcilerden farklı olarak; var olan kazanımların ortak bir payda da koordineli bir şekilde harekete geçirilmesi aşamasında; çalışanı yönlendirmeye oluşan bir kavramdır. Yani eğitimci gibi doğrudan bir kazanım yaratmamakta, var olan kazanımları harekete geçirmektedir. Bir diğer yandan öğretmenin yukarıda sıraladığımız eğitimci yapısı gereği olan insana yönelik yaklaşımları, bürokratik liderlik anlayışına ters düşmektedir. Zira Tablo 10'da görülen katılımcıların sınıflarına göre liderlik eğilimlerinin karşılaştırılmasında bürokratik liderlik alt boyutundaki yöneticilik bölümü lehine çıkan anlamlı fark bu düşünceyi destekler niteliktedir.

Katılımcıların üniversitelere göre liderlik modellerinin karşılaştırılmasında bürokratik liderlik modelinde anlamlı farklılıklara rastlanırken ($P<0,05$), destekleyici liderlik modelinde anlamlı farklılığa rastlanmamıştır ($P>0,05$). Buna göre Atatürk Üniversitesi öğrencileri $\bar{x}=10,27$, Cumhuriyet Üniversitesi öğrencileri $\bar{x}=9,29$, Gazi Üniversitesi öğrencileri $\bar{x}=11,51$ ve Fırat Üniversitesi öğrencileri $\bar{x}=11,51$ ortalamaya sahiptirler. Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını bulmak için yapılan analiz sonucunda Gazi Üniversitesi öğrencileri ile Cumhuriyet Üniversitesi öğrencileri arasında anlamlı bir farka rastlanmıştır. ($P<0,05$). Buna göre Gazi Üniversitesi öğrencilerinin ($\bar{x}=11,51\pm 4,058$), Cumhuriyet Üniversitesi öğrencilerine oranla ($\bar{x}=9,29\pm 3,696$), bürokratik liderlik alt boyutunda daha fazla liderlik düzeyine sahip oldukları görülmektedir. Bu fark üniversitelerin akademik kadrosu incelendiğinde Gazi üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu öğretim üyesi kadrosunun 39, Cumhuriyet Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu öğretim üyesi sayısının ise 2 olmasından kaynaklanabilir. Söz konusu iki üniversite araştırmanın yapıldığı üniversiteler arasında öğretim üyesi sayılarında ilk ve son sıralara sahiptirler. Gazi Üniversitesindeki öğretim üyelerinin alanlarında önde gelen isimlerden oluşması ve öğrenci profilinin de çoğunluğu milli sporcu olmakla birlikte branşında çok daha başarılı sporculardan oluşması kendine özgüven duymaları ve liderlik düzeylerinin gelişmesi de önemli bir etken olarak düşünülebilir.

Katılımcıların öğrenim gördükleri bölüm ve sınıflara göre liderlik modellerinin karşılaştırılmasında, bürokratik liderlik modelinde yöneticilik bölümünün 1. ve 4. sınıfları arasında anlamlı farklılığa rastlanmıştır ($P>0,05$). Buna göre 4. sınıf öğrencilerinin ($\bar{x}=11,19\pm 3,457$), 1. sınıf öğrencilerine oranla ($\bar{x}=9,78\pm 3,900$), bürokratik liderlik düzeyinde daha fazla ortalamaya sahip oldukları görülmektedir.

Sınıflar arası genel karşılaştırma sonuçlarında da bahsettiğimiz gibi bu durum; son sınıf öğrencilerinin aldıkları eğitim, hayat konusunda daha tecrübeli hale gelmekten kaynaklanan olayları değerlendirmedeki olgunluk ve farklı açıdan bakıp kişisel değerlendirme yapabilme özelliğinin gelişmesi, iş hayatına atılacak olması sebebiyle daha bir yönetsel davranış sergilemesinden kaynaklanabilir.

Araştırmaya katılanların öğrenim gördükleri üniversitelere ve sınıflarına ilişkin liderlik modellerin kendi üniversiteleri içinde karşılaştırılması sonucunda Atatürk Üniversitesi, Cumhuriyet Üniversitesi ve Fırat Üniversitesindeki birinci ve dördüncü sınıf öğrencilerinin liderlik alt boyutlarından aldıkları puanların ortalamasında anlamlı farklılığa rastlanmazken ($p>0,05$); Gazi Üniversitesi yöneticilik bölümü 1. ve 4. sınıf öğrencileri arasında, bürokratik liderlik modelinde anlamlı farklılığa rastlanmıştır ($p>0,05$). Buna göre; bürokratik liderlik boyutunda Gazi Üniversitesi 4. sınıf öğrencileri ($\bar{x}=10.83\pm 3.116$), 1. sınıf öğrencilerine ($\bar{x}=9.58\pm 3.546$) oranla daha fazla ortalamaya sahiptir. Bu da şunu göstermektedir. Liderlik, kültüre özel ve liderin içinde bulunduğu konuma, gruba ve sürece bağlı olarak şekillenen bir kavramdır⁵⁸. Buradan hareketle başta en yüksek ortalama ile Gazi Üniversitesi olmak üzere araştırmanın yapıldığı tüm üniversitelerde bürokratik liderliğin baskın çıkmasının sosyolojik nedenlerle de açıklanması mümkün olabilir. Zira yönetim uygulamaları onları sergileyenlerin felsefelerini yansıtır⁵⁹. Şayet, bir yönetici ya da lider bu tarz bir felsefeye sahip ise yönetim tarzına onu izleyenlerin veya çalışanların motivasyonuna güvensizlik ve onlardan düşük performans beklentisi yansiyacaktır⁶⁰. Araştırmanın yapıldığı üniversitelerde klasik yönetim anlayışına paralellik gösteren bu liderlik tipinin baskın çıkmasında, öğrencilerin kendi alanlarındaki mevcut çalışanların tetikleyici rol oynaması muhtemeldir.

6. ÖNERİLER

Günümüzde önemli bir sektör haline gelen ve insanları değişik rollerle etrafında toplayan spor; bilimsel temellere dayalı yetenek seçimi, bu seçimin sonuçlarına göre yapılması gereken antrenman uygulamaları ve diğer organizasyonları için nitelikli personele (antrenör, menejer, kulüp yöneticisi, spor uzmanı, spor yöneticisi, spor lideri spor hekimi, spor hukukçusu, spor mühendisi, hakem vb.) ihtiyaç duymaktadır.

Ülkemizde bu ihtiyacın karşılanabilmesi için başta üniversitelerimizin Beden Eğitimi ve Spor Bölüm ve Yüksekokulları olmak üzere ilgili mevzuat hükümlerince oluşturulmuş birimlerin yeterli bir program uygulamaları kaçınılmazdır.

Temel Eğitimden başlayarak, çocuk ve gençlerimize tıpkı diğer alanlarda olduğu gibi spor alanında da yeterli eğitimin verilmesi; Üniversitelerimizdeki Spor Yöneticiliği Bölümlerinin müfredat programlarının bu ihtiyacı karşılayacak şekilde belirlenmesi, bu alandaki diğer yasal kuruluş olan Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü ve bağlı birimlerinin bu konunun eğitim ve uygulama kısmına yeterince ağırlık vermesi gerekmektedir.

Çalışmamızın ortaya koyduğu sonuçlara göre Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokullarının Spor Yöneticiliği Bölümü öğrencileri ile Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Bölümü öğrencilerinin Liderlik konusundaki düşünceleri arasında çok anlamlı bir fark bulunmadığı, bunun da Spor Yöneticiliği Bölümlerinin müfredatında konuya ilişkin derslerin yeterli kredi saatinde ve sayıda olmamasından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Tüm bu bilgiler paralelinde tarafımızca önerilmesi uygun görülen hususlar şunlardır;

a. Liderlik eğitim ve gelişim programlarında ortaya çıkan talep artışının karşılanması,

b. Liderlik becerilerinin geliştirilmesinde yeterli olmayan mevcut eğitim programlarının yeterli hale getirilmesi,

c. Örgütlerin yaşanan hızlı değişimlere uyum sağlamaları ve varlıklarını sürdürebilmeleri için, yaratıcılık, yönlendiricilik ve etkileyicilik gibi liderlik süreçlerini içeren bir yönetim anlayışının benimsenmesi,

d. Örgütlerin temel görevinin bu yönetimi gerçekleştirecek lideri ortaya çıkarmak ve işbaşına getirmek olduğu düşünüldüğünde; “İletişim becerisi, yönetimde ve alanında yeterlilik, örgütsel amaçlara astlarından daha çok güdülenme, astların yeterliliklerini bilerek onları verimli olacakları yerde kullanabilme” özelliklerine sahip liderlerin yetiştirilmesi,

e. Liderlik stillerinin çevre ve toplumda buldukları yerden etkilendikleri anlaşıldığından. lider yetiştirme programlarında yalnız sosyal beceriler ve insan ilişkileri konularına değil, kültürel konulara da yer verilmesi,

f. Spor liderlerine, hem insan merkezli, hem de görev merkezli boyutlarda formasyon verilmesi,

g. Başarılı liderlerde en sık gözlenen;

g.a. Durumlara uyum sağlama,

g.b. Sosyal çevreye duyarlılık,

g.c. Hırs ve başarı gereksinimi,

g.d. Kararlılık, bağımsızlık,

g.e. Diğerlerini etkileme isteği,

g.f. Israrcılık,

g.g. Çalışkanlık,

g.đ. Kendine güven,

g.h. Stresle başa çıkabilme,

g.i. Sorumluluk üstlenmeye gönüllük,

g.j. Kavramsal düşünme,

g.k. İncelik ve diplomatlık,

g.l. Etkileyici konuşma,

g.m. Grubun görevleriyle ilgili bilgi,

g.n. Örgütleme,

g.o. İkna edebilme gücü ve sosyal beceriler gibi nitelikler olduğundan bu

niteliklere uygun liderler yetiştirilmesi,

8. Beden eğitimi ve spor ğretmeni, antrenör ve spor yöneticisi olacak kişilerin mesleklerinde başarılı olabilmeleri ve bir anlamda liderlik yapabilmeleri için yeterli bir eğitim verilmesi.

7. KAYNAKLAR

1. Sabuncuoğlu Z, Tüz M. Örgütsel Psikoloji. Ezgi Kitabevi. Bursa, 2001.
2. Celep C. Dönümsel Liderlik. Anı Yayıncılık. Ankara, 2004.
3. Başaran İE. Yönetim. Feryal Matbaası. Ankara, 2000.
4. Katz D, Kahn LR. Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi. (Çev: Can H, Bayar Y). TODAİE Yayınları. Ankaras 1977.
5. Stogdill RM. Stogdill's Handbook Of Leadership, Revised and Expanded Edition By Bernard M. Bass. The Free Press. New York, 1991.
6. Bursalıoğlu Z. Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış. Pegem A Yayıncılık. Ankara, 1987.
7. Çelik V. Eğitimsel Liderlik. Pegem A Yayıncılık. Ankara, 2003.
8. Hoy K W, Miskel, GC. Educational Administration. Fourth Edition. Mc Graw Hill. New York, 1991.
9. Ozankaya Ö, Ülker G. Sosyoloji. Ayyıldız Matbaası, Ankara, 1970.
10. Erdoğan İ. İşletmelerde Davranış. İÜ İşletme Fakültesi Yayın no.242, İstanbul, 1991.
11. Tosun K. İşletme Yönetimi. C.1, Fakülteler Matbaası, İstanbul, 1971.
12. Dalay İ. Yönetim ve Organizasyon İlkeleri Teoriler ve Stratejiler. Adapazarı, 2001.
13. Tortop N, İşbir E, Aykaç B. Yönetim Bilimi. Yargı Yayınevi, Ankara, Ağustos 1999.
14. Eren E. Yönetim ve Organizasyon. Betaş Yayınları, İstanbul, 1996.
15. Ertürk M. İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon. Betaş Yayınları, Kayseri, 1998.
16. Yozgat O. İşletme Yönetimi, 8. Baskı, İstanbul, 1992.
17. Yönetim ve Organizasyon. Açık Öğretim Yayınları. Eskişehir, Ekim 1996.

18. Koçel T. İşletme Yöneticiliği. Beta Yayınevi, İstanbul, 1993.
19. Büyük Larousse-Sözlük ve Ansiklopedisi. Milliyet Yayınları.
20. Büyük Kültür Ansiklopedisi. Başkent Yayınları Pan Matbaacılık, Ankara.
21. Karaküçük S. Rekreasyon. Ankara, 1995.
22. Eren E. Yönetim ve Organizasyon. İstanbul Üniversitesi Yayını, İstanbul, 1991.
23. Ergun T. Türk Kamu Yönetiminde Önderlik Davranışı. TODAİE Yayını, Ankara, 1981.
24. Osmay N. İnsan Mühendisliği. 3.Baskı, Ankara, 1985.
25. Başaran İE. Örgütsel Davranışın Yönetimi. AÜ Yayını, Ankara, 1982.
26. Tekaslan A. Sosyal Psikoloji. İÜ Yayını, İstanbul, 1989.
27. Krech D ve diğerleri. Cemiyet İçinde Fert (Çev: Turhan M). 2.Baskı, MEB Yayını, İstanbul, 1983.
28. Drucker PF. Gelecek İçin Yönetim (çev.F.Üçcan). T.İşbankası Yayını, Ankara, 1992.
29. Can H. Organizasyon ve Yönetim. Adım Yayıncılık, Ankara, 1991.
30. Güler Ş. Turizm Sosyolojisi. Turizm ve Tanıtım Bakanlığı Yayını, Ankara, 1978.
31. Fişek K. Spor Yönetimi. Ankara Üniversitesi SBF Yayınları-515, Ankara, 1980.
32. Erkal M. Sosyolojik Açıdan Spor. Filiz Kitabevi, İstanbul, 1982.
33. Keten M. Türkiye’de Spor. Ayyıldız Matbaası, Ankara, 1974.
34. Doğar Y. Spor Yönetimi. Öz Akdeniz Ofset, Malatya, 1997.
35. Tezcan M. Sosyolojik Açıdan Boş Zamanların Değerlendirilmesi. AÜ Yayını, Ankara, 1982.
36. Weese J, Nicholls E. Team Leadership. Late Winter, 1986.
37. Cook D L. Leadership Using Creative Tension. 1986.

38. Şahin M. İş İdaresine Giriş. 3.Baskı, AÖF Yayını, Eskişehir, 1991.
39. Singer RN. Coaching, Athletics and Psychology. 2.Baskı, New York, Mc Graw Hill, 1972.
40. Case RW. Leaderships in Sport. January, 1986.
41. Himmetoğlu B. Rekreasyon Nedir. Kültür Bakanlığı Yayını, Ankara, 1989.
42. Roberts W. Atılanın Liderlik Sırları (Çeviri Y Eren). Rota Yayıncılık, İstanbul, 1989.
43. Kazmier LJ. İşletme Yönetim İlkeleri. TODAİE Yayını, Ankara, 1979.
44. Ertekin Y. Örgüt İklimi. TODAİE Yayını, Ankara, 1978.
45. Sencer Y. Türkiye’de Kentleşme. Kültür Bakanlığı Yayını, Ankara, 1979.
46. Alp ŞÖ. Önderlik. İİBA Yayını, Eskişehir, 1977.
47. Laurent TG, Bradney DA. Leadership Behaviors Of Athletic Training Leaders Compared With Leaders In Other Fields. Journal Of Athletic Traininig, 2007; 42(1): 120-125.
48. Katkat D. Beden Eğitimi ve Diğer Alan Öğretmenlerinin Liderlik Beceri Düzeylerinin Karşılaştırılması. GÜ BESYO, Beden Eğitimi ve Sporda Sosyal Alanlar Kongresi, Bildiri Kitabı. Ankara, 2003.
49. Mızrak O, Katkat D, Yenel İF, Spor Federasyonlarında Görev Yapan Genel Sekreterlerin Liderlik Analizi. ATABESBD, 2006; 2, 26-34. Erzurum.
50. Özcan Y. İlköğretim Öğretmenlerinin İş Tatmini İle Yöneticileri İçin Algıladıkları Liderlik Davranışları Arasındaki İlişki Düzeyi. YÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2006.

51. Durukan E, Can S, Göktaş Z, Arıkan AN. Selçuk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Öğrencilerinin Cinsiyete Bağlı Olarak Liderlik Davranışı (Yapıyı Kurma Boyutu) Yönünden Karşılaştırılması. GÜ Kırşehir Eğitim Fakültesi 2006; 6, 1, 25 – 32. Kırşehir.
52. Turan S, Ebiçoğlu N, Okul Müdürlerinin Liderlik Özelliklerinin Cinsiyet Açısından Değerlendirilmesi. Kuram ve Uygulamalı Eğitim Yöntemi Dergisi 2002; 8, 31 – 39. Ankara.
53. Can S, Pepe K. Öğretmen Adaylarında Liderlik Davranışlarının Belirlenmesi. Beden Eğitimi ve Sporda Sosyal Alanlar Kongresi; 127- 135, Ankara, 2003.
54. Atar E, Özbek O. Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Öğrencilerinin Liderlik Davranışları. Spormetre 2009; 7, 2, 51-59. Ankara.
55. Çelik C, Sünbül Ö. Liderlik Algılamalarında Eğitim ve Cinsiyet Faktörü: Mersin İlinde Bir Alan Araştırması. SDÜ İİBF Dergisi 2008; 13, 3, 49-66. Isparta.
56. Günbayı İ. Women and Men Teachers' Approaches to Leadership Styles, Social Behavior and Personality 2005; 33, 7, 685-698. Palmerston North.
57. Durukan E. Selçuk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu I.ve IV. Sınıf Öğrencilerinin Liderlik Davranışlarının Karşılaştırılması. SÜ Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi. Konya, 2003.
58. Tekin A. Rekreasyon. Ata Ofset ve Matbaacılık. Ankara, 2009.
59. Şimşek Ş. Yönetim ve Organizasyon. Nobel Yayınları. Ankara, 1999.
60. Thomson LB. Yönetim Fonksiyonları. Hayat Yayıncılık. İstanbul, 1998.
61. TBMM. Bakanlar Kurulu <http://www.tbmm.gov.tr/develop/owa/bakanlar.listesi> (Çevrimiçi) 16.01.2011.

Okulunuz:.....

Bölümünüz:.....

Cinsiyetiniz: (E) (K)

Yaşınız:.....

Değerli Katılımcı; Bu ölçek, kişilerin liderlik tiplerini belirlemek amacıyla geliştirilmiştir. Aşağıdaki sorulara sizce en uygun olan cevabı yuvarlak (O) içine alarak cevap veriniz.

Katılımınız ve ilginiz için teşekkürler.

Her Zaman (H) Çok Sık (C) Bazen (B) Arada Sırada (A) Asla (AS)

- H Ç B A AS.... 01) Grubumun sözcüsü olarak hareket etmek isterim.**
H Ç B A AS.... 02) Mesai saatinin dışında çalışmayı desteklerim.
H Ç B A AS.... 03) Grubun üyelerine, görevlerinde tam olarak serbestlik tanırım.
H Ç B A AS.... 04) Görevde standart sürecin kullanılmasını isterim.
H Ç B A AS.... 05) Üyelere problem çözmeye kendi kararlarını kullanmalarına müsaade ederim.
H Ç B A AS.... 06) Bizimle yarışan grubun önüne geçmesi için grubuma baskı yapmak isterim.
H Ç B A AS.... 07) Grubumun büyük gayret göstermesi için onları iğnelemek isterim.
H Ç B A AS.... 08) Grubumun temsilcisi olarak konuşmak isterim.
H Ç B A AS.... 09) Grubumda fikirlerimin kabul edilmesine gayret ederim.
H Ç B A AS.... 10) Grubun üyelerine kendi işlerini yaparken düşündükleri yolda yapmalarına müsaade ederim.
H Ç B A AS.... 11) Yükselmek için çok çalışırım.
H Ç B A AS.... 12) İşin yapılmasında, geciktirme ve eminsizliğe tolerans gösteririm.
H Ç B A AS.... 13) Eğer bir ziyaretçi varsa, grup için konuşmak isterim.
H Ç B A AS.... 14) İşin hızlı şekilde ilerlemesini isterim.
H Ç B A AS.... 15) Üyeleri şevke getirir ve işlerinde başarılı olmalarını sağlarım.
H Ç B A AS.... 16) Grup içinde olan çatışmaları çözerim.
H Ç B A AS.... 17) İşin detaylarına çakılır kalırım.
H Ç B A AS.... 18) Dışarıda olan toplantılarda grubu temsil ederim.
H Ç B A AS.... 19) Üyelerin hareketlerindeki her serbestliğe aldırılmaz olmak isterim.
H Ç B A AS.... 20) Neyin nasıl yapılmasına karar vermek isterim.
H Ç B A AS.... 21) Üretimin artması için iş yerlerini kontrol ederim.
H Ç B A AS.... 22) Üyelerin başarılarıyla sahip olduğum yetkiyi bölüşmek isterim.
H Ç B A AS.... 23) İş tahmin ettiğim gibi olur.
H Ç B A AS.... 24) Üyelerin işi başlatmasına müsaade ederim.
H Ç B A AS.... 25) Grup üyelerini özel işlerde görevlendiririm.
H Ç B A AS.... 26) Değişme yapmak isterim.
H Ç B A AS.... 27) Üyelere çok çalışmalarını için emir veririm.
H Ç B A AS.... 28) Üyelerin doğru karar vereceğine inanırım.
H Ç B A AS.... 29) İşin yapılmasını ben programlarım.
H Ç B A AS.... 30) Hareketlerimi izah etmeyi reddederim.
H Ç B A AS.... 31) Başkalarını benim fikirlerimin kendileri için faydalı olacağına ikna etmek isterim.
H Ç B A AS.... 32) Grup üyelerinin kendi başarılarını değerlendirmeye müsaade ederim.
H Ç B A AS.... 33) Grup üyelerini geçmişteki başarılarını geçmeye zorlarım.
H Ç B A AS.... 34) Gruba danışmadan hareket ederim.
H Ç B A AS.... 35) Grup üyelerinin standart kuralları takip etmelerini isterim.

AŞAĞIDAKİ ALANDA İŞARETLEME YAPMAYINIZ

