

SPOR YÖNETİMİNDE LİDERLİK

A. Azmi YETİM *

ÖZET

İnsanlar çeşitli ihtiyaçlarını karşılamak için değişik örgütleri oluşturmuşlardır. Örgütler bir anlamda insanların ortak nitelikteki ihtiyaçlarının sonuçlarıdır. İnsanların yanı toplulukların mutluluk ve refahı, örgütsel amaçların gerçekleşme düzeyi ile es anlamdadır. Örgütsel amaçların gerçekleşmesi de örgütlerin yönetimine bağlıdır. Yönetim, insan ve diğer kaynakların belirlenen amaçları gerçekleştirmede kullanılmasıdır. Bu anlamda örgüt ve yönetim ayrılmaz kavramlardır.

Yönetim denildiğinde, yöneten yani formal veya informal lider çok önemlidir. Bütün alanlarda olduğu gibi spor yöneticilerinin de başarıya ulaşması yöneticilerinin liderlik özellikleriyle yakından ilişkilidir.

Anahtar Kelimeler: Spor Yönetimi, Liderlik

LEADERSHIP IN SPORTS ADMINISTRATION

ABSTRACT

People have established different organizations to meet their various needs. In a sense, the organizations have appeared as a result of people's common needs. The realization of the objectives of the organizations has a close relation with the happiness and prosperity of the society and depends on the administration of the organizations. The administration is the use of human and other sources for the realization of the certain objectives. In this sense, the organization and the administration are not separate terms.

In administration, the administrator in other words formal or informal leader is very important. As in all fields the success of the sports administration is closely related to the characteristics of the leadership of the administrators.

Key Words: Sports Administration, Leadership

GİRİŞ

Bugün, dünyanın her yerinde milyonlarca insan, mal ve hizmet üretmek amacıyla, günün her saatinde çalışmakta yüzbinlerce kişi de bu çalışmalarını yönetmektedir. Bütün bu faaliyetler, örgüt adı verilen iktisadi, sosyal, kültürel, askeri, sportif, dini ve siyasi amaçlı işbirliği sistemleri içinde yerine getirilmektedir. Örgütler, insanların tek başlarına yapamadıklarını bir araya gelerek, daha etkili ve verimli bir biçimde başarımlarını sağlayan birer araçlardır.

Tarihin en eski devirlerinden bu yana insanlığa hizmet eden örgütlerin, çağımızda da iktisadi kalkınma, sanayileşme, bilimsel ve teknolojik gelişme, haberleşme, spor hizmet ve faaliyetleri v.b. alanların başarıya ulaşmasında büyük önem taşırlar. Özellikle modern toplumlarda, insanlar örgütlerde doğar, eğitim görür, çalışır, tedavi olurlar. Ayrıca, insanlar boş zamanlarını örgütlerde değerlendirirler, örgütlerde ibadet ederler, spor yaparlar, eğlenirler ve nihayet gözlerini örgütlerde kaparlar. Özetle, modern toplumlarda fertler günlük yaşantılarında, iktisadi, sosyal, kültürel, sportif, dini v.b. kurumlarda ihtiyaçlarını gidermek için sürekli ilişki halindedirler.

* Gazi Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu, Beşevler/ANKARA

Bilindiği gibi çağımızda örgütler, toplum hayatım çeşidi yönlerden etkilemekte, insanların refah ve mutluluğunda büyük rol oynamaktadırlar. Ancak, bütün bu rol ve önemlerine rağmen, örgütler amaçların gerçekleştirilmesinde araç rolü oynarlar. Bu nedenle örgütlerin rol ve önemleri, etkileri bir biçimde yönetilmelerine bağlıdır.

Yönetim düşüncesinin temel unsurunu ve konusunu oluşturan "Yönetim" kavramı, en geniş anlamda; amaçların etkili ve verimli bir biçimde gerçekleştirilmesi için birden çok insanın işbirliği ve koordinasyonunu sağlamaya yönelik faaliyetlerdir. Bir başka ifadeyle yönetim; örgüt amaçlarının etkili ve verimli olarak gerçekleştirilmesi maksadıyla, planlama, örgütlenme, yürütme, koordinasyon ve denetim fonksiyonlarına ilişkin, kavram, ilke, teori, model ve tekniklerin sistematik ve bilinçli olarak, maharetle uygulanmasıyla ilgili faaliyetlerin tümüdür (Baransel, 1979, s. 23-25).

Yönetim herşeyden önce bir iş ve faaliyetler zinciridir. Yönetimsel faaliyetler, özellikle yöneticiler tarafından yerine getirilirler. Yönetimsel faaliyetler işbirliği sistemlerinin sürekliliği ile doğrudan ilgili faaliyetlerdir.

Bu faaliyetler bir organ olarak yöneticilerin fonksiyonlarını, yönetim sürecinin de evrelerini oluştururlar.

Yönetim, aynı zamanda bir uygulama ve bir sanattır. Yönetim uygulamalarının toplum hayatı kadar eski olması nedeniyle sanatların en eskisi, yönetimin önemli ve evrenselliği nedeniyle de, sanatların en önemlisidir.

Yönetim bilimindeki gelişmeler, yönetimin sanat yönünü azaltmamıştır. Aksine, yönetimin giderek bilimsel bilgiye dayanan bir sanat niteliğini kazanmasını sağlamıştır. Bilindiği gibi, bilimin ve sanatın fonksiyonu farklıdır. Bilimin fonksiyonu olgu ve olayları açıklamak, sanatın fonksiyonu ise, arzulanan sonuçlar ve somut durumlar yaratmaktadır. Bilim bilgiyi, sanat ise uygulamayı ifade eder.

Yönetim bilimi uygulamalı bir disiplin olarak, yöneticilere yol gösterici ilkeler sağlar. Yönetici bu genel ilkeleri maharetlerini kullanarak, özel durumlara uygular. Bu nedenle, yönetim bilimi ne kadar gelişirse gelişsin, genel ilkelerin, özel durumlara maharetle uygulanması söz konusu olacaktır.

Sanayi devriminin, yönetim düşüncesi bakımından yarattığı en önemli sonuçlardan biri, hiç şüphesiz yöneticiye olan talebi arttırmasıdır. Bunun sonucu olarak da, örgütsel düzeyde yöneticiler grubunun, toplumsal düzeyde de yöneticiler sınıfının oluşmasına yol açmıştır. İşletmelerin büyümesi, sermaye ihtiyacının ve çalışan personel sayısının artışı girişimci yöneticilerin işini zorlaştırmış ve böylece girişim, sermayedarlık ve yönetim fonksiyonlarının ayrı kişilerde toplanmasını zorunlu hale gerilmiştir. Bu da, profesyonel yöneticiliği doğurmuştur.

Yönetici bir örgütün hedeflerini gerçekleştirirken, örgütün en etkili ve en yeterli bir biçimde işlemlerini sağlayabilen akıllı, bilgili, tecrübeli ve liderlik vasıflarından yararlanan kişidir.

Liderlik ise, belirli amaçları şevk ve heyecanla gerçekleştirebilmek için başkalarını ikna edebilme yetenğidir. Liderlik yöneten ile yönetilen arasındaki bir ilişkiyi kapsar.

Lider ve yönetici kavranılan bkbirinden farklıdır, çünkü liderlik yöneticiliğin bir parçasıdır. Yöneticiler fikir yaratma, karar alma, planlama, organize etme, motive etme, haberleşme ve kontrol etme v.b. fonksiyonlarını yerine getirirler. Bütün bu fonksiyonlar rasında l i derlik etme ve yol gösterme fonksiyonu da vardır. Böylece yönetici, liderlik vasıflarını kullanarak, örgütte çalışan kişileri motive eder ve onlan örgüt amaçlan doğrultusunda yönlendirerek yönetim fonksiyonlarından beklenen yararlan sağlar. Liderlik, bir örgüt ve örgütteki insanlan ve tüm potansiyeli başanya ulaştıran son harektir. Örgütlerin başanh olabilmesi için liderlik kaçınılmaz bir unsurdur.

Spor kurumu ve organizasyonlarını meydana getiren unsurların kuruluş ve işleyişini; spor nimet ve faaliyetlerinin en iyi şekilde yürütülmesini sağlamaya çalışan spor yönetiminde de liderlik özellikli bir öneme sahiptir. Spor yöneticiliği sporun genel amaç ve ilkeleri doğrultusunda çok önemli vasıfları gerektiren bir meslektir. Bu vasıflardan bir tanesi ve en önemlisi, emrindeki ve çevresindeki insanlara örnek ve lider olmasıdır.

Bu çalışmanın amacını, yönetimde liderlik, yöneticinin liderlik vasıflan ve sosyal birer sistem olan spor kurum ve organizasyonlanrn yönetiminde liderliğin rolü ve önemi ile başanya etkisinin incelenmesi oluşürmektedir.

LİDERLİK TANIMLARI VE LİDERLİK İHTİYACI

Liderlik konusu, yönetim bilimi ve sosyal psikoloji içinde çok geniş kapsamlı olarak incelenmiş nadir konulardan biridir. Liderlik olgusu ordunun, şirketlerin, resmi kurumların, spor klüplerinin yönetilmesinden siyasi partilerin ve dini gruplan yönetimesine kadar uzanır.

Liderlik kavramıyla ilgili olarak yapılan tanımlann bir çoğunun tanımı yapanların kendi görüşlerini yansıttığından konunun açıklanması zannedildiği kadar kolay değildir. Aslında liderlik kavramı yöneten ile yönetilen arasındaki ilişkileri kapsar. Etkin liderliğin örgüt amaçlanın gerçekleştirilmesinde tüm çalışanların gayretlerine yön vermesi gerekir. Liderlik veya rehberlik olmadıkça bireysel ve çrgütsel amaçlar arasındaki bağlar gevşeyebilir. Liderden mahnum bir örgüt insan ve makina topluluğundan başka bir şey değildir. Liderlik belirli amaçları şevk ve heyecanla gerçekleştirebilmek için başkalarını ikna edebilme yeteneğidir. Bir grupta bağlılık sağlayan ve onu belli amaçlar doğrultusunda motive eden insan faktördür. Lider durumunda olan kimse, çalışan insanları motive etmedikçe ve onlan amaçlar doğrultusunda yönlendirmedikçe, planlama, organize etme ve karar verme gibi yönetim fonksiyonları fazla anlam taşunaz (Tekarslan, 1989, s. 103-104).

Belirli amaçlara yönelmiş bulunan insan gruplarının hedeflere doğru yönlendirilmesi ayrı bir beceri ve ikna etme yeteneği gerektirir. O halde, lider, mensubu olduğu grubun amaçlarını belirleyen ve bu amaçlanın gerçekleştirilmesinde graba en etkili bir biçimde yön verebilen kişi olarak tanımlanabilir (Tekarslan, 1989, s.104).

Yönetim literatüründe hiçbir kavram liderlik kadar çeşitli anlamlarda kullanılmamıştır. Liderlik bazen bir kişilik özelliği, bazen belli bir makamın niteliği bazen de bir davranış türü olarak kullanılmıştır. Bir görüşe göre liderlik, amaçların başarılması yönünde, diğerlerini etkileme süreci, başka bir tanıma göre, örgütün amaçlan ile uyuşsun ya da uyuşmasın, di-

gerlerinin davranışlarını belli hedeflere yöneltmek için etkileme olarak tanımlanabilir (Can, 1984 s. 255).

Diğer bir tanıma göre ise liderlik, astların görevlerini gayret ve güvenle yapmaya yöneltme sanatıdır (Tekaslan, 1989, s. 104).

Bir başka ifadeyle liderlik, toplu biçimde yapılan çalışmalarda, insanları aynı amaç doğrultusunda harekete getiren niteliklerin tümüne denir (Tortop, 1993, s. 118).

Bu farklı yaklaşımlar arasındaki ortak yön liderlik sürecinin, grubun işe ilişkin faaliyetlerinin yönetilmesini kapsadığıdır. Liderlik sürecinin bu niteliğinin vurgulanması yönetim süreci ile kavramsal ayırım sorununa yol açmaktadır. Lider ve yönetici kelimelerinin birbirinin yerine kullanılması söz konusu değildir. Yöneticiler fikir yaratma, karar verme, planlama, örgütleme, yönetme, motive etme, haberleşme ve kontrol gibi yönetim fonksiyonlarını yerine getirirler. Bütün bu fonksiyonlar arasında liderlik etmek ve rehberlik ya da yol gösterme fonksiyonu da vardır. Bu nedenle, bir yöneticinin etkin bir biçimde yön verme konusundaki yeteneği onun yönetme hususundaki yeteneğini ve başarısını etkileyebilir. Oysa liderlik daha çok başkalarının davranışlarını etkileyebilirle ihtiyacıdır (Hicks, Gullett, 1981, s. 233).

Bu yaklaşımla liderliği örgütlerde davranışları etkileme süreçlerinden biri olarak nitelemek mümkündür. Etkileme, örgütlerde kişiler veya grupların davranışlarında değişmeye yol açma olarak tanımlanır; güç ve yetki gibi liderlik de bu çerçevede değerlendirilebilir. Liderlik, etkileme farklılığı olarak da tanımlanabilir. Sosyal gruplarda sürekli kişiler arası etkileme ilişkileri söz konusu olduğuna göre, "etkilemesi" fazla olanlara liderler, "etkilenmesi" daha fazla olanlara ise izleyiciler denilebilir. Liderlerin etkileme gücünü oluşturan etmenleri ise, meşru güç, ödüller üzerinde denetim, zorlama gücü, uzmanlık ve ferdi nitelikler olarak özetlemek mümkündür (Tekarslan, 1989, s. 104-105).

Liderliğin belirleyici etkileri konusunda getirilen değişik yaklaşımlar "kişi özelliklerine", "davranış tarzlarına" ve "ortamın süreç üzerindeki etkilerine" ağırlık vermişlerdir. Eldeki bulgulardan çıkan sonuç her zaman geçerli tek bir en iyi liderlik tarzından söz edilemeyeceği yönündedir. Liderlik tarzının etkinliği grubun amaçlarına, grup üyelerine ve ortama bağlıdır. Bu nedenle belkide vurgulanabilecek en önemli nokta liderin esnek olma ve şartlara uyabilmesi gereğidir (Tekarslan, 1989, s. 131).

Sanayi, ticaret, kamu, eğitim, spor vb. alanlardaki işletme ve kurumlar orta ve üst düzey yöneticilerine büyük önem vermektedirler. Bu kimselerden örgütleri ve dolayısıyla toplumu refaha kavuşturup, güçlendirecek etkili bir liderlik beklenir (Beşeri Münasebetler, 1971-1972, s. 144).

Etkin liderliğin, organizasyonunun amaçlarının gerçekleştirilebilmesinde tüm çalışanların gayretlerine yer vermesi gerekir. Liderlik ve rehberlik olmadıkça ferdi ve organizasyonel amaçlar arasındaki bağlar istenilen seviyede olmaz. Bir grupta bağlılık sağlayan ve onu belirli amaçların gerçekleştirilebilmesi için motive eden unsur insan faktörüdür. Lider durumda bulunan kimse kişileri motive etmedikçe ve onları amaçlar doğrultusunda yönetmedikçe, planlama, organize etme ve karar verme gibi yönetim görevleri bir fayda sağlamaz. Liderlik bir organizasyon ve organizasyondaki insanları ve tüm potansiyeli başa-

riya ulaştıran son harektir. O halde bir organizasyonun başarılı olabilmesi için liderlik kaçınılma bir unsurdur (Hicks, Gullett, 1981, s. 234).

LİDERLİK TARZLARI

Bir yönetici tarafından seçilen liderlik tarzı veya yöntemi, o yöneticinin lider olarak etkinliğini büyük ölçüde etkiler. Uygun bir liderlik tarzının seçimi hem ferdi hem de organizasyonel amaçların gerçekleştirilmesini sağlar. Uygun olmayan liderlik tarzı veya motivasyon teknikleri kullanıldığı taktüde organizasyonel amaçlar gerçekleştirilemez ve çalışanlar kırgın, üzgün, saldırgan, güven ve tatmin duygusundan mahrum kişiler haline gelebilirler. Liderlik tarzları genellikle otoriter (otoriter), demokratik ve bırakın yapsınlar (laissez-faire) bir başka ifadeyle liberal olmak üzere üçe ayrılabilir (Hicks, Gullett, 1981, s. 234).

Otoriter (Otoriter) Lider

Otoriter liderlik tarzında tüm yetki liderde toplanmıştır ve her tür karar lider tarafından alınır (Hicks, Gullett, 1981, s. 234). Otoriter liderin temel davranış biçimleri, grubun amaçlarını, politikalarını tümüyle kendi basma tesbit etmek, ne iş yapılacağını ve nasd yapılacağını belirlemek, grup faaliyetlerinden kendini ayrı tutmak ve astları hakkında yaptığı değerlendirmelerde kişisel bir tutum takınmak şeklinde açıklanabilir (Tekarslan, 1989, s. 107).

Demokratik Lider

Demokratik liderlik tarzı yönetimin neoklasik döneminde popüler olmuştur. Demokratik liderlikte esas olan husus, çalışanların, kararlara katılmalarına izin verilmek ve böylece organizasyonel amaçların gerçekleştirilmesinde çalışanların işbirliği yapmalarını sağlamaktır. Bu tarzda çalışanların kendilerinin de katıldığı kararlara destekleyeceklerine ve dolayısıyla üretkenliği arttıracıklarına inanılır (Hicks, Gullett, 1981, s. 236).

Demokratik liderin davranış özellikleri de aşağıdaki gibi özetlenebilir: Politikalar liderin katkısı ile grup tarafından tartışılarak oluşturulur. Faaliyetlerin kapsamı tartışma sırasında belirlenir ve genel yaklaşımlar ortaya çıkar. İş dağılımı gruba bırakılır. Lider işin büyük bir kısmını üstlenmemekle birlikte bir grup üyesi gibi davranır, eleştiri ve övgülerinde nesnel olmaya çalışır (Tekarslan, 1989, s. 107).

Liberal (Laissez-Faire) Lider

Liberal ya da tamamen serbest bırakma tarzı liderlikte ise, lider grup politikalarını oluşturulmasında katkısını en azda tutarak gruba bırakır. İşe ilişkin grup tartışmalarında katkısı en az düzeydedir, sadece başvurulduğu zaman katılır. Faaliyetleri yönlendirme konusunda ve grup üyelerinin performanslarının değerlendirilmesi için bilinçli hiçbir çaba sarfetmez.

Liderlik alanında yapılan araştırmalarda elde edilen başlıca sonuçlar, otoriter gruplarda iş miktarının, demokratik gruplarda ise niteliğin en yüksek olduğu, Laissez-faire yaklaşımının ise hem nitelik hem de verim açısından etkin olmadığını göstermektedir. Ayrıca otoriter lider gruptan ayrıldığında çalışma tümüyle dururken, demokratik grupta performansta salt küçük bir düşme olduğu gözlenmiştir. Demokratik liderliğin grup üyelerinin morali ve tatmini açısından da olumlu sonuçlara yol açtığı, otoriter gruplarda ise üyeler arasında tatmin-

sizlik, geçimsizlik ve saldırganlığın yaygın olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgular ve deneyler çerçevesinde uzun dönemde demokratik liderliğin en etkin ve verimli tarz olduğu sonucuna varılabilir (Tekarslan, 1989, s. 108).

BİR LİDER OLARAK YÖNETİCİ VE FONKSİYONLARI

Liderliğin, yönetimin bir parçası, yöneticiliğin de bir fonksiyonu olduğunu daha önce belirtmiştik. Bu bakımdan bir lider tarafından uygulanan görevler, bir yöneticinin uyguladığı görevlerden daha özel veya somuttur.

Örgütün ya da grubun mahiyeti ne olursa olsun bütün liderler ya da yöneticiler, muayyen bir dereceye kadar, çok çeşitli fonksiyonları yerine getirmeye mecburdurlar. Çünkü, grupların ya da örgütlerin belirlenen amaçlarına ulaşabilmelerinde, liderlerinin ya da yöneticilerinin fonksiyonlarını yerine getirmelerinin önemi çok büyüktür.

Bir yöneticinin fonksiyonları aşağıdaki gibi özetlenebilir: (Hicks, 1981,s. 238; Turhan 1983, s. 248 - 256).

1- Uzlaştırma: Organizasyonda, üyelerin izlemesi gereken yol konusunda anlaşama-dıklan zaman lider durumunda bulunan kişi arabuluculuk yapar ya da kararları kendisi vererek sorunu çözer.

2- Önerilerde Bulunma: Bir lider ya da yöneticinin önerilerde bulunması, fikir ve görüşlerini, direkt emir şekline başvurmaksızın elemanlarına aktarma imkanı doğurur. Böylece, elemanların itibarı korunmuş ve kararlara katılması sağlanmış olur.

3- Amaçların Belirlenmesi: Organizasyonların amaçları otomatik sağlanmaz. Amaçların lider ya da yöneticiler tarafından belirlenmesi gerekir.

4- Katalize Etme: Bir organizasyonda bir işi ya da hareketi başlatmak ve geliştirmek için bir güce ihtiyaç vardır. Bu güç yönetici tarafından, kurumda çalışan ve kendisine bağlı elemanlarda çalışma arzusu uyandırabilmek için bir katalizör olarak hareket etmek yoluyla sağlanır.

5- Güven Sağlama: Sorunlar karşısında olumlu ve iyimser bir tavır takınmakla yöneticiler kendilerine bağlı elemanlarda güven duygusu uyandırabilir.

6- Temsil Etme: Yönetici başında bulunduğu organizasyonu dış çevreye karşı temsil eder ve organizasyonun sembolü olarak görülür.

7- İlham Verme: Yöneticiler bir kurum ya da organizasyonda çalışan elemanlara yaptıkları işin değerli ve önemli olduğunu hissettirmek yoluyla onları organizasyonel amaçları kolayca benimseyebilmeleri ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için etkin bir biçimde çabalamaları konusunda heveslendirmiş olurlar.

8- Övgü: İnsan ihtiyaçlarından bir tanesi, başkalarından beklenen itibar ve onları tarafından tanınmadır. Yöneticiler kendilerine bağlı elemanların bu ihtiyaçları yönünden doyuma ulaşabilmelerinde, iyi davranışları ve başarıları halinde onları samimiyetle överek onlara yardımcı olabilirler. Bu övgüyü onlara işlerinin önemli olduğunu, yaptıkları işlerin beğenildiğini, bu yüzden kendilerine içten sevgi duyduklarını göstermek yoluyla belirtebilirler.

Yukarıda sayılan liderlik ve yöneticilik fonksiyonlarına ilave olarak, liderlerin, icraatçı, planlayıcı, siyaset tayin edici, organizatörlük, uzmanlık, örnek olma, ideoloji oluşturma, mükafat ve ceza, koruyucu, isteklendirici, dostluk geliştirme v.b. çok değişik asli ve tali fonksiyonları vardır (Turhan, 1983, s. 248-256).

Her ne kadar liderlik, herhangi bir grup ya da örgütte yukarıda bahsedilen bütün fonksiyonları gerektiriyorsa da her fonksiyonun önem derecesi, fonksiyonların karşılıklı ilişkileri ve her fonksi-

yona has yerine getirilme tarzı grubun ya da örgütün tipine bağlıdır.

Gayri resmi ve informal gruplarda liderlik fonksiyonunun çoğu belirlemek imkanı bulamazlar, buna karşılık aile, siyasi partiler, ticari, endüstriyel işletmeler, askeri birlikler, eğitim kurumları ve spor kulüpleri ile organizasyonlarında ve özellikle resmi kurumlarda bütün liderlik fonksiyonları önemlidir.

BİR LİDER OLARAK YÖNETİCİ VE ÖZELLİKLERİ

Bir yöneticinin özelliklerini örgütte yönettiği kişilerin özellikleriyle ilgili olarak düşünmek gerektiği halde, başarılı bir yönetici için ayrıca belirli liderlik vasıfları da gereklidir. Bu vasıfları belirlemesi bir kişinin bu önemli alana girip girmemesi gerektiğine karar vermesine yardımcı olmak için önemlidir. Bu ayrıca bir kişinin yönetici olsun olmasın, örgütteki yönetimi değerlendirmesine yardımcı eder.

Bir lider olarak yöneticinin sahip olması gereken bir çok özellik ya da nitelikler mevcuttur. Bunlardan bazıları aşağıya çıkarılmıştır: (Bucher, 1987, s. 15-19).

Kavramsal Beceriler

Kavramsal beceriler örgütü bir bütün olarak görme, fikirler ortaya koyma, sorunları çözme ve bunlara çözüm yolları bulabilme yeteneklerini kapsar. Etkili bir yönetici olmak isteyen bir kişi için şu önemli hususlara işaret edilir. Zamanı etkili kullanma, başkalarını motive etme, bir takım oluşturma, idare kurma, uzman tavsiyesinden yararlanma, önemli kararlar verme, ortak bir karara varmak için tartışma, kendini geliştirme, genel konuşma yeteneği, iş planlaması, hafıza yeteneği, yazma, daha iyi fikirler üretme ve okuma kişinin kendini geliştirmesinde ve yöneticilik pozisyonunda gerekli görülmektedir.

Doğruluk

Bir yöneticinin en önemli özelliklerinden birisi hiç kuşkusuz doğruluğu veya dürüstlüğüdür. Bir liderin, örgüt üyelerini etkileyip etkileyememesi, işbirliği sağlayıp sağlayamaması ve örgütün amaçlarını gerçekleştirip gerçekleştirilememesi büyük ölçüde doğruluğuna bağlıdır. Herkes yöneticinin dürüst ve samimi olmasından, sözlerini yerine getirmesinden, gizli bilgileri saklamasından dolayı duydukları güven hissinden hoşlanırlar. Yöneticiler dürüst olmadıkları takdirde böyle bir güven duygusu ortaya çıkmaz. Bu durum ise, bir niteliği yerine getirmeme, zayıf bir morale ve verimsiz bir örgüte sebep olur.

İyi İnsan İlişkileri Kurabilme Yeteneği

İyi bir yönetici, örgüt üyeleri arasında iyi çalışma ilişkileri geliştirme, insanlarla iyi geçinebilme ve insanlar için çalışma ortamı sağlama yeteneğine sahiptir.

Amerika, Dans, Eğlence, Beden Eğitimi ve Sağlık Birliği eski başkanı (AAHPRERD) yöneticiler için şu hususları önermiştir (Bucher, 1987, s. 16): Samimi olun, anlayışlı olun, başkalarının fikirlerine saygılı olun, ne söyleyeceğinize ve nasıl söyleyeceğinize dikkat edin, dürüst ve adil olun, düşünürken ve karar verirken akıllı olun, insanların hatalarına tolerans gösterin, alçak gönüllü olun, örgüt toplantıları için iyi plan yapın. İşyerindeki elemanlarla iyi geçinebilme yeteneği yönetici için gerekli olan bir niteliktir. Bir teşkilatın amaçlarını yerine getirebilmesi ancak ortak bir çabayla mümkündür. Yönetici ya da liderin en önemli görevlerinden biri hiç kuşkusuz, emrinde çalışan insanların çabalarını örgüt amaçları doğrultusunda birleştirebilmektir. Liderlik olmadan ortak çabadan söz etmek zordur. Yönetici, örgütün kuruluş amaçlarını yerine getirecek personelin bekledikleri liderlik davranış ve özelliklerine sahip olmalıdır.

Karar Verme Yeteneği

Yönetici ya da lider gerekli kararları zamanında verebilmelidir. Bu neyin önemli, neyin akılcı, bakan için en iyi şansa neyin sahip olduğunu anlama yeteneğini ve kararın sonucunda ileriki gelişmeleri önceden görme yeteneğini gerektirir. Karar en uygun zamanda ve kurumun hedefleri doğrultusunda doğru olanı seçmeyi gerektirir. Yönetici karar vermeye istekli ve yetenekli olmalıdır.

Sağlık ve İş İçin Uygunluk

İyi bir sağlık ve fiziksel uygunluk bir yönetici için gereklidir. Yöneticinin fiziksel ve ruhsal sağlığının iyi olmaması yönetimin de iyi olmamasına neden olur. Yöneticinin tahammüle, dayanma gücüne sahip olması gerekir. Yönetim hizmetleri çoğu zaman sıkıcı şartlar altında uzun saatler süren yorucu işleri gerektirir. Bu şartlar altında gereken kuvvete ve tahammüle sahip olunmaması, örgütün refahı ve başarısı için gerekli olan işlerin yerine getirilmemesi demektir.

Sorumluluk Üstlenmek

Her yönetici sorumluluk üstlenmeye istekli olmalıdır. Yönetici birçok insanın refahını etkileyecek işler yapar. Eğer örgütün amaçları yerine getirilecekse planlar, programlar hazırlanmalıdır. Yönetici işiyle ilgili sorumlulukları üzerine almalıdır. Etkin bir yönetici sorumluluklarını yerine getiremediğinde huzursuzluk duyacaktır.

İş Bilgisi

Yönetici, örgütün meşgul olduğu işlerde uzmanlık bilgisinden yararlanır. Eğer yönetici bir sanayi kurumunda görev yapıyorsa üretim işlemini, bankada çalışıyorsa, finans ve muhasebe, eğitim kurumunda çalışıyorsa eğitimi, spor alanında çalışıyorsa spor işlerini çok iyi bilmeli yani çalıştığı alana hakim olmalıdır. Örgütün başarılı bir şekilde işlemesi için bir yönetici, örgütle ilgili teferruatlı bilgilerin çok yararlı, son derece değerli olduğunu bilmelidir.

Teknik Becerilere Sahip Olmak

Teknik beceriden kasdedilen bilginin ve yeteneğin uygulanmasıdır. Bu becerilere sahip olan kişi zamanını, çabalarını ve diğer insanların işlerini mümkün olduğunca etkili bir şekilde planlar ve düzenler. Daha önemli işler yapılırken, ayrıntılar üzerinde boş yere zaman harcamaz. Görevler rahat, elverişli, sakin ve mantıklı bir ortam içinde yerine getirilir. Bir yöneticinin başansız olmasına neden olan üç durumun varlığından söz edilebilir: Bunlar; Görevlerini "son derece heyecanlı bir tavırdan", "gerilim içinde" yapması ve "ge-reğinden fazla teferruatla ilgilenmesi".

Yönetici ya da liderler için gerekli olduğu kabul edilen nitelikler oldukça fazladır. Yukarıda sayılanlara cesaretli, sabırlı, cömert, bilgili, adaletli ve merhametli olma, otorite kurabilme, saygınlık ve şahsi teşebbüs yeteneği v.b. nitelikleri de ilave etmek mümkündür. Sayılan bütün bu niteliklerin lider ve yöneticilerin şahsında bütünleşmesi onların başarılı olmasında büyük önem taşır (Ergezer, 1985, s. 45-49).

SPOR YÖNETİCİLİĞİ VE LİDERLİK

Bütün kurum ve organizasyonlarda en önemli rolü ve sorumluluğu taşıyan kişiler kuşkusuz yöneticilerdir. Spor kurum ve organizasyonlarında da spor hizmet ve faaliyetlerinin belirlenen amaçları doğrultusunda yerine getirilmesini sağlayan kişiler spor yöneticileridir. Spor politikalarının milli ve milletlerarası düzeyde uygulanması ve çağdaş spor anlayışına uygun olarak yürütülmesinde spor yöneticileri çok önemli rol oynarlar.

İyi bir yöneticinin en önemli fonksiyonlarından birinin liderlik olduğu daha önce belirtilmişti. Sporun sosyal bir olgu, spor olgusunda hedefinin fert ve toplum olması spor yöneticiliğinde liderlik fonksiyonunu daha da ön plana çıkartmaktadır. Bir spor kurumundaki yönetici sadece kurum işleriyle

ilgili teferruatla ilgilenen, özel makamında oturan kişi olamaz. Spor yöneticisi, kurumun amaçlarının gerçekleştirilmesi için bütün unsurları harekete geçiren örgüt içi ve dışı insan ilişkilerini düzenleyen ve geliştiren onları sevk ve idare eden, belirli yönde onlara liderlik ve rehberlik eden ve onları etkileyen kişidir (Bucher, 1987, s. 10).

Bir spor yöneticisinin liderlik özelliklerine sahip olması ve bu özelliklerini hayata geçirmesi, yönettiği kurumun amaçlarına ulaşması başka bir ifadeyle kendisinin başarılı olması demektir.

Spor yöneticisinde liderlik fonksiyon ve özelliklerinin hepsinin var olması arzu edilen bir durumdur. Ancak, amaçların belirlenmesi, temsil etme, uzlaştırma, önerilerde bulunma, cesaret, icraatçı, planlayıcı, siyaset tayin edici, organizatörlük, örnek olma ve dostluk geliştirme (Hicks 1981, s. 238; Turhan, 1983, s. 248-256) gibi fonksiyonlar ile; popülerlik, yaratıcılık, sosyallik, centilmenlik, doğruluk, iyi/insan ilişkileri kurabime yeteneği, sorumluluk üstlenmek (Bucher, 1987, s. 15-19) gibi özellikler öncelikli olarak spor yöneticisinde bulunması gerekir. Çekingen, sosyal yönü olmayan veya içe dönük olan bir kimse genellikle lider ve dolayısıyla spor yöneticisi olamaz (Hicks, 1979, s. 213).

Spor yönetimde başarıya ulaşılabilmesi için spor yöneticisinin çağdaş yönetim ve yöneticilik anlayışı çerçevesinde aşağıdaki hususları da önemle gözönünde bulundurması gerekir (Beşeri Münasebetler, 1971-1972, s. 151).

- **İnsanlarda güven yaratma. Spor yöneticisi yada lider olmak için, kişinin yönlendireceği kimselerin güvenini kazanması ve spor kurumunda görev yapan personeli ve spor camiasının güvenini kazanmalıdır.**

- **Belli amaç ya da amaçlara ulaşmada sebat Basan ye başarısızlık durumlarında güvenini kaybetmeme ve olaylar karşısında soğukkanlılığım koruyarak istikrarlı bir çizgi takip edebilme spor yöneticilerinin taşıması gereken çok önemli bir özelliktir.**

- **Yanlış anlamlara yol açmayan haberleşme yeteneği. Yönetici, erişilecek amaçları başkalarına açıklayıp, benimsetebilme yeteneğine sahip olmalıdır.**

- **Başkalarının söylediklerine ya da fikirlerine önem vermek, Spor yönetimde demokratik davranıştı yöneticilerin basan şansını her zaman yüksektir,**

- **İnsanlarla ve personel ile candan ilgilenmek. (Beşeri münasebetler spor yönetimde ve yöneticiliğinde asıl amaçlara ulaşmada anahtar rol oynar.)**

- **İnsanları ve tepkilerini anlamak. Spor yöneticisi kurumundaki personelin ve çevrenin görüş ve tepkilerini almalı ve sağlıklı bir biçimde değerlendirmelidir.**

- **Objektif olmalı. Spor yönetici objektif ve tarafsız olmalıdır.**

- **Samimiyet, Yönetici ya da önder samimi olmalıdır. Bu spor yöneticiliği için temel bir fonksiyondur. Düşünce ve davranışları ile kuşku yaratmamalıdır.**

Teşkilatlarında lider olmak isteyen spor yöneticileri, teşkilatlarını çok iyi tanımalı ve teşkilat hedeflerini birlikte çalıştıkları bütün personeli ve onların şahsi ve mesleki ihtiyaçlarını çok iyi bilmelidir. Ayrıca teşkilatın hedeflerine, personelin şahsi ihtiyaçlarına ve onların kişisel özelliklerini düzenli bir şekilde kullanabilecekleri uygun bir ortam yaratmak spor yöneticilerinin görevidir (Bucher. 1987, s. 10-11).

SONUÇ

Bütün örgüt ya da organizasyonlar belli amaçları gerçekleştirmek için kurulurlar. Belirlenen amaçların gerçekleştirilmesi örgüt ya da organizasyonların basan ile yönetilmelerine bağlıdır. Bütün kuruluş ya da organizasyonların yönetilmesi ise aynı zamanda liderliği gerektirir. Kuruluşların başında bulunan kişilerin, başanlı olabilmesi, liderlik özellikleri taşıması ve liderlik fonksiyonlarını yerine getirmesiyle mümkündür. Kurumların yönetilmesi, yapılması gereken bütün işleri kapsar, bütün çalışmalar, insanların çabalama ve liderliğe bağlıdır. Çünkü verimli ve etkin bir çalışma ortamını ve işbirliğini ancak liderlik özelliğine sahip yöneticiler sağlayabilir.

Spor kurum ve organizasyonlarının, sporun genel amaç ve temel ilkeleri doğrultusunda, spor hizmet ve faaliyetlerinin istenilen biçimde gerçekleştirilmesi, bir başka ifade ile spor kurumlarının başarı ile yönetilebilmesi için bu alanda düzeyli, bilgili, etkin spor yöneticilerine ihtiyaç vardır. Spor kurum ve organizasyonlarının başarıyla yönetilmesi ve hedeflerine ulaşması, bu kurum ve organizasyonların yapısı ve amaçları doğrultusunda hizmet verebilecek liderlik özelliklerini azami ölçüde taşıyan ve fonksiyonlarını yerine getiren yöneticilerin görev almasıyla mümkündür. Her ne kadar liderlik ile yöneticilik aynı şey değilse de yöneticiliğin önemli ve vazgeçilmez fonksiyonlarından biri de liderliktir. Liderlik vasıfları olmayan bir yöneticinin kurumdaki insan ilişkilerini kuruluş amaçları doğrultusunda uyumlu bir şekilde koordine etmesi mümkün değildir. Yöneticinin personel üzerine etkili olabilmesi liderlik özelliklerine bağlıdır. Spor olgusu ve yönetiminin yapısı ve işleyişi gözönüne alındığında, spor yöneticilerinin liderlik özellik ve fonksiyonlarından daha fazla istifade etmeleri gerektiği kolayca anlaşılır.

Spor yönetiminde liderlik, başarıya ulaşmanın vazgeçilmez unsurlarından biridir. Spor politikalarının milli ve milletlerarası düzeyde uygulanmasında ve çağdaş spor anlayışına uygun olarak yürütülmesinde spor yöneticileri çok önemli rol oynarlar. Spor yöneticilerinin, spor kurum ve organizasyonlarını basan ile yönetebilmeleri ancak onların liderlik fonksiyon ve özelliklerini, örgütlerinde çağdaş yönetim anlayışı doğrultusunda etkili ve verimli bir biçimde kullanabilmeleri ile mümkün olabilir.

KAYNAKLAR

- Baransel, A., Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi, Cilt: I, İstanbul, 1979.
- Bücher, C.A., Management of Physical Education and Athletic Programs. St. Louis. Toronto. Santa Clara, 1987.
- Can, H., Tuncer, D., Ayhan, D.Y. İşletme ve Yönetim, Ankara, 1984.
- Eren, E., Yönetim ve Organizasyon, İstanbul, 1991.
- Ergezer, B., Okul Yönetiminde Liderlik, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara, 1985.
- E.t.T.I.A. Beşeri Münasebetler, Okuma Parçası, Eskişehir, 1971-1972.
- Hicks, H.G., Gullett, C.R. Organizasyonlar; Teori ve Davranış, (Çev: Besim Baykal), İstanbul, 1981.
- Hicks, H.G., Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından, Ankara, 1979.
- Tekarslan, E., Sosyal Psikoloji, İstanbul, 1989.
- Tortop, N., Isbir, E., Aykaç, B., Yönetim Bilimi, Ankara, 1993.
- Turhan, M., Cemiyet İçinde Fert, Milli Eğitim Basımevi, İstanbul, 1993.

YAYIN KURALLARI

- 1- Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisinde Beden Eğitimi ve Spor Bilimlerinin teorik ve uygulamalı alanlarına ilişkin araştırmalar ile yayın kurulunun uygun göreceği veya isteği üzerine hazırlanmış derleme yazılar yayımlanabilir. Konular şunlardır: Beden Eğitimi, Spor Eğitimi, Antrenman ve Hareket Bilimleri, Spor Yönetimi, Organizasyonu ve İşletmesi, Spor Sosyolojisi, Spor Psikolojisi, Sporcu Sağlığı, Spor Kültürü ve Tarihi, Spor Felsefesi.
- 2- Dergiye gönderilen yazılar A4 daktilo kağıdına ve sahifelerin bir yüzüne iki satır aralıklı, sağda 2 cm, solda 3 cm boşluk bırakılarak elektrikli daktilo veya bilgisayar ile yazılmalıdır.
- 3- Makalelerde Türkçe ve İngilizce özetler ve anahtar kelimeler yer almalı, kaynakça dahil 8 daktilo sayfasını geçmemelidir. Yazılar iki kopya halinde ve yazarın ağık adresi, telefonu varsa faks numarası eklenerek gönderilmelidir.
- 4- Gönderilen yazılarda sade bir Türkçe kullanılması gerekmektedir. Aşın yeni veya aşırı eski kelimelere gerekmedikçe yer verilmemelidir. Türkçe ve yabancı dilde yerleşmiş spor terminolojisine özen gösterilmelidir.
- 5- Fotoğraflar siyah-beyaz olmalı, arkalanna numara verilerek ayrı bir zarfa konulmalıdır. Ayrıca, metin içerisinde fotoğrafların yerleşeceği yere not düşülmelidir.
- 6- Şekil, grafik ve tablolar ayn bir kâğıda baskıya girecek şekilde çizilmiş veya yazılmış olarak gönderilmelidir.
- 7- Makalelerin her türlü sorumluluğu yazara aittir. Yazılar yayınlansın ya da yayınlanmasın geri gönderilmez. Yayınlanmasına, kısaltılmasına veya bölümler halinde yayınlanmasına yayın kımıltı karar verir.
- 8- Yazar adı veya adları başlığın sağ altına gelecek şekilde birden çok yazar varsa alt alta yazılmalıdır. Yazarın veya yazarların adresi adının ve soyadının sonuna konulacak yıldızla birinci sahifenin alt kısmında gösterilmelidir.
- 9- Yazılar, yayın kurulunun belirleyeceği hakemler tarafından incelendikten sonra yayınlanacaktır.
- 10- Kaynakça yazar soyadlarına ve alfabetik sıraya göre yapılmalıdır. Kaynak gösterilirken kaynak numaralan metin içinde cümlelerin bittiği yerde parantez içinde verilmelidir.