

## SPOR EĞİTİMİ VEREN YÜKSEKÖĞRETİM KURUMLARINDA GÖREV YAPAN YÖNETİCİLERİN YÖNETİCİLİK VE LİDERLİK BECERİLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

A. Faik İMAMOĞLU \*  
Tennur YERLİSU \*\*

### ÖZET

*Bu araştırmanın amacı; Türkiye'de spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin görev ve sorumluluklarını yerine getirirken kullandıkları yöneticilik ve liderlik becerilerinin ortaya konularak değerlendirilmesidir.*

*Bu araştırma; Türkiye genelindeki Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulları, Spor Bilimleri ve Teknolojisi Yüksekokulu ve Eğitim Fakültelerine bağlı Beden Eğitimi ve Spor Bölümlerinde görev yapan ve yöneticilik kademesinde bulunan akademik personeli kapsamaktadır. 90 yöneticiye anket gönderilmiş, bunlardan 71 tanesi eksiksiz olarak geri dönmüştür.*

*Araştırmada kullanılan verilerin analizi SPSS 10.0 paket istatistik programıyla; kişisel bilgilerin tespitinde frekans (f) ve yüzde dağılımları (%), yöneticilerin liderlik ve yöneticilik becerilerine ilişkin değerlendirmeler ortalama ve standart sapma, bu beceriler arasındaki istatistiksel anlamda farklılığın olup-olmadığı ise "İki Ortalama Arasındaki Farkın Anlamlılık Testi" (t Testi) ile belirlenmeye çalışılmıştır.*

*Araştırma sonucunda spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin; yöneticilik becerilerinden İnsan İlişkileri ( $\bar{x}=4.239$ ) ve Analitik ( $\bar{x}=4.239$ ) becerilerinin ve liderlik becerilerinden Yetki Verme Becerisininin ( $\bar{x}=4.225$ ) en yüksek ortalamalara sahip olduğu, bütün yöneticilik ve liderlik becerilerinin toplam ortalamalarının ise birbirine çok yakın olup bunların arasında anlamlı bir farkın bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır.*

**Anahtar Kelimeler:** Yöneticilik Becerileri, Liderlik Becerileri, Spor, Yükseköğretim.

---

\* Gazi Üniversitesi, Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu, ANKARA

\*\* Hacettepe Üniversitesi, Spor Bilimleri ve Teknolojisi Yüksekokulu, ANKARA

## **EVALUTION OF THE MANAGERIAL AND LEADERSHIP SKILLS OF THE ADMINISTRATORS IN THE SPORT HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS**

### **ABSTRACT**

*The aim of this study is to identify the managerial and leadership skills of the administrators of the sport higher education institutions in Turkey.*

*The academic administrators in all sport education institutions participated in this study. The data of the study were obtained by means of questionnaire. The questionnaires were sent to ninety administrators, but seventy-one questionnaire were completed truly.*

*The data obtained were analysed by means of the SPSS 10.0. Personal information was analysed through frequency (f) and percentage distribution (%). Their administrative and leadership skills are analysed by means of mean values and standard deviations. T-test were used to determine the statistically significant relations across skills of the subjects.*

*The findings show that human relations ( $x=4.239$ ) and analytic approach ( $x=4.239$ ) among the administrative skills are significant for the subjects. It is also found that among leadership skills the skill to assign responsibility ( $x=4.225$ ) has higher mean value. On the other hand, it is concluded that there is no statistically significant differences among the subjects' administrative and leadership skills.*

**Key Words:** *Administrative Skills, Leadership Skills, Sport, Higher Education*

### **GİRİŞ**

Örgütleri insanlardan, teknolojilerden ve insanların birbirine karşı ya da işlerine karşı ilişkilerini düzenleyen yapı ve süreçlerden oluşan bir bileşim olarak görmek mümkündür<sup>(1)</sup>. Örgütler amaçlarına insanlar tarafından gerçekleştirilen eylemlerle ulaşır. Örgütsel etkinliğin ön koşulu insan gücüdür. Bu nedenle örgütler insanların ilgi ve isteği ile anlamlıdır<sup>(2)</sup>. Eğitim örgütleri de diğer örgütler gibi amaçlarına insanların eylemleriyle ulaşırlar. Eğitim örgütleri, eğitim hizmetlerinin topluma etkin bir biçimde sunulması amacıyla oluşturulmuşlardır. Bu, öğretme ve öğrenme etkinliklerinin en üst düzeyde gerçekleştirilmesi anlamına gelmektedir. Tüm örgütlerde olduğu gibi eğitim örgütlerinin de amaçlarına ulaşabilmesi için yöneticilere büyük görevler düşmektedir. Bu noktada eğitim örgütlerinde görev yapan yöneticilerin örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi sürecinde, yöneticilik becerilerinin yanında liderlik becerilerine de sahip olmaları gerektiği özellikle ifade edilmelidir.

Türkiye'de spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarında görev yapan yöneticiler hukuki konularından dolayı yönetsel yetkilerini yerine getirirken, bir eğitim ve öğretim örgütü olarak bu spor okulları, sosyal bir sistem biçiminde insanlardan oluştuklarından dolayı, yöneticilerin liderlik özelliklerine de sahip olmaları gerekmektedir.

Yönetici, bir yandan personel işleri, öğrenci işleri ve işletmeye ilişkin eylemlerde bulunurken, bir yandan da kişi ve grup çatışmalarında uzlaştırıcı olmak ve morali yükseltmek zorundadır. Böylece; klasik yönetim anlayışının vurguladığı etkinlik ve verimi sağlama görevi, yöneticinin insan ilişkileri, halkla ilişkiler ve güdülemede de bilgili ve becerili olmasını gerektirmektedir<sup>(18,26)</sup>. Örneğin, fiziksel eğitim alanı olan spor alanında çalışan yöneticilerin, onları takip eden insanların düşünce ve davranışlarına etki edeceklerinden dolayı bu iki beceriye de sahip olmaları beklenmektedir<sup>(13)</sup>.

Günümüze kadar yapılan bir çok çalışmada yöneticilik ve liderlik becerileri birbirinden ayrı olarak değerlendirilmesine rağmen aslında ikisinin birbiriyle ilişkili olduğu hatta birbirinin tamamlayıcısı olduğunu belirten yönetim bilimcileri vardır<sup>(20)</sup>. Zaleznik; Burns ve Gardner gibi "Örgütsel Davranış" teorisyeni olup, yöneticilik ve liderlik ile ilgili becerileri ilk kez birbirinden ayırmaya çalışan kişilerden biridir<sup>(27)</sup>. Yöneticiler fikir yaratma, planlama, organize etme, motive etme, koordinasyon sağlama, haberleşme ve denetleme fonksiyonlarını yerine getirirler<sup>(3,15)</sup>. Bir başka deyişle yönetici, örgütsel amaçlara ulaşmak için yönetim süreçlerinin etkili bir biçimde oluşturulmasında bilgi, beceri ve yeteneğe sahip kişidir. Çok genel olarak şu söylenebilir; "yönetici elindeki mevcut kaynakları (insan, para ve donatım gibi) belirli amaçlara ulaşacak şekilde örgütleyen ve hedefleri saptayan kişidir"<sup>(11)</sup>. Liderlik ise; bir "etkileme" (izleyicilerin tutum ve davranışlarını değiştirme) sürecidir<sup>(22)</sup>. Örgütsel başarı, örgüt üyelerinin lider tarafından etkilenecek gönüllü işbirliğine razı edilmesine dayanır. Başka bir ifade ile lider, belirlenmiş hedefleri başarıyla gerçekleştirmek için grubuna rehberlik eder ve çalışanları yönlendirir<sup>(18)</sup>.

Yukarıda da belirtildiği gibi yöneticilik ve liderlik becerileri birbirinden ayrı olarak değerlendirilseler de, yöneticilikte liderliğin çok büyük önemi vardır. Soucie kişinin yönetici olarak liderlik yeteneğinin spor organizasyonundaki neticeleri etkilemede önemli olduğunu vurgulamıştır<sup>(25)</sup>. Bu nedenle, her iki kavram birbirinden farklı olmasına rağmen, bu iki becerinin birbirini tamamlamasından dolayı yöneticiyi daha etkin kılmaktadır<sup>(15)</sup>. İşte bu iki kavramın iç içe geçmesine "Yönetimsel Liderlik" adı verilmektedir. Bu çalışmada ele alınan yönetsel liderliği daha iyi anlayabilmek için yönetici ve liderin becerilerini literatürde yer alan değişik tanımlamalarıyla karşılaştırmalı olarak ele almak gerekmektedir.

**Tablo 1:Yöneticilerin ve Liderlerin Bazı Temel Özellikleri**

Yöneticinin Özellikleri	Liderin Özellikleri
Yönetici grup üyelerinin duygusal olarak da kabul ettiği kişidir. Bu özelliği ile işletmenin amaçlarına ulaşmasını sağlar.	Lider ise, kendisine bağlı olan grup üyelerinin duygularını tahmin etme, onların beklentilerini karşılama özelliğine sahiptir.
Sistemler ve yapı üzerinde odaklaşır <sup>(9)</sup> .	İnsanlar üzerinde odaklaşır <sup>(9)</sup> .
Kısa dönem bakış açısına sahiptir <sup>(16)</sup> .	Vizyon sahibi ve yenilikçidir <sup>(9)</sup> .
Çeşitli ve belirlenmiş alternatifler arasından bir seçim yapar, yani karar verir <sup>(19)</sup> .	Lider ise, kararın uygulanması için gerekli olan işbirliği ve koordinasyonun yapılmasını sağlar <sup>(16)</sup> .
Çalışanları kontrol eder <sup>(16)</sup> .	Çalışanları teşvik eder <sup>(16)</sup> .
İşleri doğru yapar <sup>(9)</sup> .	Doğru işi yapar <sup>(9)</sup> .
Yönetici örgütün amacı ile ilgilidir ve örgüt içersinde yer alan üyelerin kendisini izlemelerine ihtiyacı vardır.	Liderin temel ilgi alanı ise kendisini izleyenlerin ilgi alanıdır.
Örgütün gelişmesi için çalışmalar yapar ve kendi pozisyonunun gelişimi için çaba sarfeder.	Kendileriyle beraber diğer insanların da yararlanacağı gelişmeler kaydeder <sup>(9)</sup> .
Normları muhafaza eder <sup>(14)</sup> .	Verimli olmayan normları değiştirir <sup>(14)</sup> .
Çalışanların motivasyonu üzerinde dolaylı olarak etkide bulunabilirler <sup>(21)</sup> .	Çalışanların motivasyonu üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptirler <sup>(21)</sup> .

Yönetimsel liderliğin temel alındığı bu çalışmada; yöneticinin sahip olması gereken beceriler Katz adlı yönetim bilimcinin ortaya koyduğu yeteneklerden hareketle şekillendirilmiştir. Katz'a göre yönetim teknik, beşeri ve kavramsal olmak üzere üç boyutu olan bir faaliyetler topluluğudur<sup>(17)</sup>.

Teknik boyut yöneticinin fonksiyonel uzmanlık alanını ifade etmektedir. Beşeri boyut insan unsuru ile ilgilidir. Kavramsal boyut ise yöneticinin organizasyonunun tamamını bir bütün olarak görebilmesi anlamına gelmektedir<sup>(17)</sup>.

Diğer beceriler ise temsil, politik ve analitik yeteneklerdir<sup>(7,12,24)</sup>.

Yöneticilerin sahip olması gereken beceriler bu çalışmada şu şekilde tanımlanmıştır;

**1. Kavramsal Beceri:** Yöneticinin örgütü ve birimleri arasındaki ilişkileri bir bütün olarak görüp algılayabilmesi<sup>(9)</sup>.

**2. İnsan İlişkileri Becerisi:** Yöneticinin örgüt ve kuruluş içindeki diğer kişilerle birlikte başarılı bir şekilde çalışabilme becerisi<sup>(9)</sup>.

**3. Teknik Beceri:** Örgüt içindeki işlerin yürütülmesinde gerekli olan bilgi, teknik, araç ve kaynakları kullanabilme yeteneği<sup>(9)</sup>.

**4. Temsil Becerisi:** Örgütün menfaatlerini koruyabilmek için aynı güçteki kişi ya da kuruluşlarla pazarlık yapabileme yeteneği<sup>(7)</sup>.

**5. Politik Beceri:** Örgüt için tercih edilebilecek sonuçlara ulaşılabilme amacıyla ikna gücünü kullanabilme becerisi<sup>(12)</sup>.

**6. Analitik Beceri:** Çalıştığı kuruluş ile ilgili sorunları çözerken ve karar alırken bilimsel geçerliliği olan gerçekleri kullanma yeteneği<sup>(24)</sup>.

Liderlikle ilgili beceriler çok sayıda olmakla birlikte spor alanında çalışan bir lider için öncelikle gerekli olanları şu şekilde ifade etmek ve sınıflamak mümkündür<sup>(10)</sup>;

**1. Yetki Verme Becerisi:** Yöneticinin gücü ve yetkiyi paylaşma isteği, başarının tek bir liderden çok takım olduğu vizyonuna sahip olması.

**2. İnsanlara Görüş Kazandırma (Vizyon) Becerisi:** Organizasyonun ortak amaçlarına yönelik olarak bir birey ya da grubu ikna edebilme ve kendi modelini benimsetebilme.

**3. Kendini Anlama Becerisi:** Yöneticinin gerek birey olarak gerek lider olarak kendi gücü, saygınlığı, istekleri ve ihtiyaçlarını tam olarak kavrayabilmesi.

**4. Değerlere Saygı Becerisi:** Örgütün temel inançlarını anlayarak, prensipte bir birey olarak tutarlı davranılması ve örgütün değerlerini diğerlerine öğretebilme becerisi.

**5. Öngörü Yeteneği:** Değişen bir çevrede öngörü geliştirerek bunları kullanma, söz konusu değişikliklerden örgütün en etkili ve verimli bir şekilde faydalanmasını sağlama .

**6. Sezgi Yeteneği:** Örgüt için sorun çözmede ve karar almada geçmiş deneyimlerden yararlanarak sezgilerini kullanabilme yeteneği.

Bütün örgütler gibi eğitim örgütleri de varlıklarını etkili bir biçimde sürdürme çabasındadırlar. Bunun için verimliliklerini düşürmemek, çalışanların ihtiyaçlarını karşılamak ve aralarında işbirliğini meydana getirmek, örgüt içi çatışmaları en aza indirmek, toplumsal ve teknolojik değişmelere uyum sağlamak, kavramsal, beşeri ve teknik becerileri kullanarak örgütü hedeflerine ulaştırmak gibi görevler yöneticiye yüklenmiştir. Bu nedenle örgütü başarıya götürmek için yönetici, yöneticilik becerilerinin yanında liderlik becerilerine de sahip olmalıdır.

Bu beklentiden hareketle; genel eğitimin ayrılmaz bir parçası olarak kabul edilen beden eğitimi ve spor eğitimi alanında yükseköğretimde bulunan kurumların yöneticilerinin yöneticilik ve liderlik becerilerinin ortaya konulması, araştırılmaya değer görülmüştür. Çalışmanın amacı, Türkiye’de spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin görev ve sorumluluklarını yerine getirirken kullandıkları yöneticilik ve liderlik becerilerinden hangilerine daha fazla önem verdiklerini (gösterilen çaba ve harcanan zaman bakımından) ortaya koyarak değerlendirmektir.

## **MATERYAL VE YÖNTEM**

Spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin görev ve sorumluluklarını yerine getirirken kullandıkları yöneticilik ve liderlik becerilerinin ortaya konularak değerlendirilmeye çalışıldığı araştırma "ilişkisel tarama modeli" niteliğindedir.

Bu araştırma; Türkiye genelindeki Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulları, Spor Bilimleri ve Teknolojisi Yüksekokulu ve Eğitim Fakültelerine bağlı Beden Eğitimi ve Spor Bölümlerinde görev yapan ve yöneticilik kademesinde bulunan akademik personeli kapsamaktadır. Çalışma evreni olarak seçilmiş kurumlardan 90 yöneticiye anket gönderilmiş, bunlardan geri dönen 71 anket değerlendirmeye alınmıştır.

Anket Formu: Araştırmada veri toplama aracı olarak Jerome Quatterman<sup>(24)</sup> tarafından 1993 yılında geliştirilen ve 12 yöneticilik ve liderlik becerisini içeren anketten faydalanılarak benzer sorulardan oluşturulan anket kullanılmıştır. Quatterman anketinin güvenilirliğini ve içtutarlılığını ölçmek amacıyla Cronbach Alpha Katsayısına bakmış ve Alpha değeri .80 olarak saptanmıştır. Bu çalışmada uygulanan anketin Güvenirlik çalışması için ise Test-Tekrar Test yöntemi uygulanmıştır. Anketin test güvenilirliğini saptamak amacıyla sınıf içi korelasyon kat sayısına bakılmıştır. Cronbach Alpha değeri .85 olarak bulunmuştur. Sınıf içi korelasyon katsayısı ise  $R=.84$  olarak hesaplanmıştır.

Anket formu iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm ankete katılan yöneticilerin doğal ve sonradan kazanılmış kişisel özelliklerini, ikinci bölüm ise yöneticilerin yukarıda belirtilen yöneticilik ve liderlik becerilerini ne ölçüde kullandıklarını ölçmek amacıyla sorulan 12 soruyu kapsamaktadır. Bu sorulardaki becerilerin daha kolay anlaşılabilmesi için kısaca tanımlama yoluna gidilmiştir.

Bu bölümde yer alan 12 sorudan 6'sı liderlik becerileri ile ilgili sorular olup 3, 4, 6, 9, 10 ve 12'inci sorulardır, 6'sı ise yöneticilik becerilerini belirlemeye çalışan 1, 2, 5, 7, 8, ve 11'inci sorulardır.

Anketin bu bölümü Likert tipi anket ölçeğidir. Burada beş seçeneğe göre ankete katılan yöneticilerin becerilerini kullanma dereceleri belirlenmiştir. Seçenekler, "En Çok", "Çok", "Orta", "Az" ve "En Az" şeklinde sıralanmış ve her seçenek sırasıyla 5,4,3,2,1 puanlanarak değerlendirilmiştir.

Verilerin Analizi ve Kullanılan İstatiksel Yöntemler: Araştırmada kullanılan verilerin analizi SPSS 10.0 paket istatistik programıyla; kişisel bilgilerin tespitinde frekans (f) ve yüzde dağılımları (%), yöneticilerin liderlik ve yöneticilik becerilerine ilişkin değerlendirmeler ortalama ve standart sapma, bu beceriler arasındaki istatistiksel anlamda farklılığın olup-olmadığı ise "İki Ortalama Arasındaki Farkın Anlamlılık Testi" (t Testi) ile belirlenmeye çalışılmıştır.

## **BULGULAR**

Bu bölümdeki bulgular, spor eğitimi veren yüksekokul ve bölümlerde görev yapan yöneticilerin kişisel özelliklerinin yüzde ve frekans dağılımlarını ile yöneticilik ve liderlik becerilerinin ortalamalarını kapsamaktadır.

**Tablo 2:Yöneticilerin Kişisel Özelliklerinin Dağılımı**

<b>Kişisel Özellikler</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
<b>Cinsiyet (n=69)</b>		
Erkek	64	92.8
Kadın	5	7.2
<b>Görev (n=69)</b>		
Yüksekokul Müdürü	13	18.8
Yüksekokul Müd.Yrd.	26	37.7
Bölüm Başkanı	13	18.8
BES Bölüm Başkanı	6	8.7
BES Bölüm Başkan Yrd.	11	15.9
<b>Yaş (n=68)</b>		
< 34	12	17.6
34-49	51	75.0
50-64	5	7.0
<b>Eğitim Durumu (n=71)</b>		
Lisans	12	11.3
Master	23	32.4
Doktora	40	56.3
<b>Akademik Ünvan (n=64)</b>		
Yüksek lisans	18	28.1
Dr.	15	23.4
Yrd.Doçent	13	20.3
Doçent	15	23.4
Prof.	3	4.7
<b>Mesleki Kıdem (n=68)</b>		
< 10	17	25.0
11-20	42	61.8
21-30	4	5.9
> 31	5	7.4
<b>Yöneticilik Kıdemi (n=69)</b>		
< 10	53	76.8
11-20	3	18.8
21-30	3	4.3
<b>Mevcut Pozisyondaki Kıdem (n=67)</b>		
< 5	60	89.6
6-9	6	9.0
10-13	/	0.0
> 14	1	1.5

Tablo 2'de yöneticilerin kişisel özellikleri incelendiğinde; yöneticilerin büyük bir çoğunluğunun erkek olduğu görülmektedir (%92.8). Yaşlarının ağırlıklı olarak 34-49 yaş arası (% 75.0) olduğu saptanmıştır. Yöneticilerin %56.3'ü doktoralı olup, %42.2'i ise doçent kadrosundadır. Yöneticilerin 61.8'i 11-20 yıl arası bir mesleki kıdeme sahip iken, %76.6'si 10 yıldan daha az bir süreden beri yöneticilik yapmaktadırlar. Mevcut pozisyonlarındaki yöneticilik kıdemleri ise ağırlıklı olarak %89.6'yla 5 yıl ve altındadır.

**Tablo 3: Yöneticilerin Yöneticilik ve Liderlik Becerilerinin Değerlendirilmesi**

Beceri Türü	Beceri	x	Std.S.
Yöneticilik	İnsan İlişkileri Becerisi	4.239	.726
Yöneticilik	Kavramsal Beceri	4.183	.682
Liderlik	Yetki Verme Becerisi	4.225	.831
Liderlik	İnsanlara Görüş Kazandırma Bec.	3.915	.769
Yöneticilik	Politik Beceri	3.746	.936
Liderlik	Sezgi Yeteneği	4.112	.802
Yöneticilik	Teknik Beceri	4.070	.743
Yöneticilik	Temsil Becerisi	3.845	.888
Liderlik	Öngörü Yeteneği	3.746	.750
Liderlik	Kendini Anlama Yeteneği	4.084	.751
Liderlik	Değerlere Saygı Becerisi	4.239	.706
Yöneticilik	Analitik Beceri	4.183	.780

Tablo 3 incelendiğinde yöneticilerde en yüksek ortalamaya sahip becerilerin yöneticilik becerisi olan "İnsan İlişkileri Becerisi" ( $x=4.239$ ) ile liderlik becerisi olan "Değerlere Saygı Becerisi" ( $x=4.239$ ) olduğu görülmektedir. Yöneticilik becerisinde "Politik Beceri" ( $x=3.746$ ) ve liderlik becerisinde "Öngörü Yeteneği" ( $x=3.746$ ) ise en düşük ortalamalara sahip becerilerdir.

**Tablo 4: Yöneticilerin Yöneticilik ve Liderlik Becerilerinin Ortalamaların Karşılaştırılması**

Beceriler	n	X	Std.S.	t
Yöneticilik Becerileri	71	4.044	.749	.076
Liderlik Becerileri	71	4.054	.718	

$p>0.05$

Tablo 4'e bakıldığında yöneticilerin yöneticilik becerileri ( $x=4.044$ ) ile liderlik becerilerinin ( $x=4.054$ ) toplam ortalamalarının birbirine çok yakın olduğu görülmektedir. İki Ortalama Arasındaki Farkın Anlamlılık Testi (t-testi) sonucunda ise, yöneticilerin yöneticilik ve liderlik becerileri arasında anlamlı bir farklığın olmadığı tespit edilmiştir.



### **TARTIŞMA ve SONUÇ**

Çalışmanın bulgularına göre; yöneticilerin yöneticilik becerilerinden olan İnsan İlişkileri ( $x=4.239$ ) ve Analitik ( $x=4.239$ ) becerilerinin en yüksek ortalamalara sahip olduğu görülmektedir. Katz'ında ortaya koyduğu gibi insan ilişkileri becerisi (beşeri maharet) organizasyonun bütün kademelerinde önemlidir, çünkü başkaları aracılığıyla işgören yönetici için bu becerinin önemi ve anlamı açıktır<sup>(20)</sup>. Analitik beceri de bir eğitim örgütü olarak spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarındaki yöneticiler için son derece önemlidir, çünkü eğitim bilimsel normlara dayalı olarak yapılmalıdır. Politik becerinin ortalaması ( $x=3.746$ ) diğer yönetim becerilerinin ortalamalarına göre düşük çıkmıştır, fakat ortalamanın genel olarak çok düşük olmaması yöneticilerin bu beceriye de sahip olduğunu göstermektedir. Başar'da yöneticinin bireysel özelliklerini sıralarken bunlar arasında ikna gücünün de (inandırıcılık) önemli bir özellik olduğunu vurgulamıştır<sup>(6)</sup>.

Liderlik becerilerine bakıldığında en yüksek ortalamanın yetki verme becerisinde ( $x=4.225$ ) olduğu görülmektedir. Liderin en önemli becerilerinden biri olan bu beceri, örgütün vizyonuna ulaşmasında insanların takım olarak çalışmasını yönetici tarafından sağlanmasının önemini belirtir<sup>(17)</sup>. En düşük ortalama ise öngörü becerisinde ( $x=3.746$ ) çıkmıştır. Yöneticilik becerilerinden politik beceride olduğu gibi öngörü becerisinin de çok düşük bir ortalamaya sahip olmadığını söylemek mümkündür. Çağdaş yönetim, çevresel faktörlere uyum sağlama konusunda son derece duyarlı davranmıştır. Yönetici, çevresel faktörlerin değişimine açık olmalı ve bunlardan en etkili ve verimli şekilde faydalanma yoluna gitmelidir. Bu açıdan öngörü becerisi spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarındaki yöneticiler için son derece gereklidir, çünkü spor dinamik bir yapıya sahiptir ve sürekli çevresel faktörlerin etkisi altındadır.

Yöneticiler, sorumluluklarını yerine getirirken liderlik ve yöneticilik becerilerini eşit düzeyde kullandıkları ve iki becerinin ortalamaları arasında anlamlı bir farkın bulunmadığı ortaya konulmuştur. Bu son derece olumlu bir bulgudur, çünkü literatür incelendiğinde, yazarların genel olarak, yöneticilerin liderlik becerilerine en az yöneticilik becerileri kadar sahip olmaları gerektiği konusunda aynı görüşü paylaştıkları görülmektedir.

Özellikle okullardaki yöneticilerin sorumlulukları önceye göre çok artmıştır<sup>(23)</sup>. Bu nedenle "Etkili bir yönetici olabilmek için, kişinin önce iyi bir lider olması gerekmektedir"<sup>(16)</sup>. Özellikle örgütün tüm kademelerinde ve faaliyetlerinde kurumun vizyonuna bağlı çalışanları<sup>(1)</sup> motive etmek ve onların enerjilerini ortaya çıkarmak, liderlik becerilerine sahip yöneticilere düşmektedir.

Yönetici görev ve sorumluluklarını yerine getirirken onun davranışları ve becerileri örgütün kendisini ve ilişkide olduğu diğer örgütleri de önemli ölçüde etkilemektedir. Özellikle spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarında görev yapan yöneticiler, eğitim ve öğretimin bir gereği olarak, öğretim elemanları ve öğrencilerle, değişik spor branşlarının takımları, ulusal ve uluslararası spor yönetimi, spor kulüpleri gibi kurum ve kuruluşlarla da yakın bir iletişimde olduklarından dolayı bu etkileşimin daha fazla olduğu söylenebilir. Bu noktada liderlik becerileri ön plana çıkmaktadır.

Tüm yönetsel işlerin yanında program geliştirme çalışmalarını ve danışmanlık hizmetlerini düzenledikleri için de yöneticilik becerilerinin yüksek çıkması beklenebilir.

Sonuç olarak, yöneticilerin yöneticilik ve liderlik becerilerinin ortalamalarının yüksek çıkması ve her iki becerinin eşit düzeyde kullanılıyor olması, spor eğitimi veren yükseköğretim kurumları açısından önemli ve olumlu bir gelişme olarak değerlendirilebilir.

### **KAYNAKLAR**

1. ACUNER, T.: "Lider Doğulur Mu, Olunur Mu?", Standart Dergisi, 63-66, Mayıs, (2002).
2. AÇIKALIN, A.: Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Yönetimi, Pegem Yayınları, No.7, Ankara, (1994).
3. AYTEK, B.: İşletme Yönetimi, Turhan Kitapevi, Ankara, (1983).
4. BALCI, A.: Örgütsel Değişme, Pegem Yayınları, No.18, Ankara, (1995).
5. BASS, B.: Leadership and Performance Beyond Expectations, New York (1985)" EREN, E.: Yönetim Psikolojisi, 4.Bası, Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, (1993)'dan alıntı.
6. BAŞAR, H.: Eğitim Deneticisi, Pegem Yayınları, No. 19, Ankara, (1995).
7. "BAZERMAN M.H.& LEWINSKI, R.G.: "Contemporary Research Directions in the Study of Negotiations in Organizations:A Selected Overview", Journal of Occupational Behavior, Volume 6 (1), 1-17, (1985)" QUATERMAN, J.: "An Assessment of the Perception of Management and Leadership Skills by Intercollegiate Athletics Conference Commissioners", Journal of Sport Management, Volume 12, 146-164, (1998)'deki alıntı
8. BENDER, P.: İçten Liderlik, Hayat Yayıncılık, 1. Baskı, İstanbul, (2000).
9. BENNIS, W., NANUS, B.: Leaders: The Strategies for Taking Charge. New York: Harper&Row, (1985)
10. BYRD, R.E.: "Corporate Leadership Skills: A New Synthesis", Organizational Dynamics, Volume 16 (1), 34-43, (1987) QUATERMAN, J.: "An Assessment of the Perception of Management and Leadership Skills by Intercollegiate Athletics Conference Commissioners", Journal of Sport Management, Volume 12, 146-164, (1998)'deki alıntı.
11. DALE, E.: Yönetim Teorileri-Geçmiş ve Gelecek, (Çev: Osman Akinhay), Öteki Ajans, Feryal Matb. Ankara, (1994).
12. DAVIS, K.: Human Behavior at Work: Human Relations and Organizational Behavior, 4th. Ed., McGraw-Hill, New York, (1972).
13. FROST, B.R., LOCKHART, B.D., MARSHALL, S.J.: Administration of Physical Education and Athletics: Concepts and Practices, Third Edition, Wm C.Brown Publishers, Iowa, (1988).
14. HEIFETZ, R.A., LAURIE, D.L.: "Yeni Liderlik Anlayışı", (Çev: Orhan Pazarcık), Anahtar Dergisi, Sayı 160, Yıl 14, Ankara, (2002)
15. HICKS, H.G., GULLETT, C.R.: Organizasyonlar: Teori ve Davranış, (Çeviren: Besim Baykal), İ.İ.T.İ.A. İşletme Bilimleri Enstitüsü, İstanbul (1981).
16. İBRAHİM, H., CORDES, K.: "Leader or Manager?", Journal of Physical Education Recreation and Dance, Volume 67 (1), 41-42, (1996).
17. KATZ, R.L.: "Skills of an Effective Administrator", Harvard Business Review, Volume 52 (5), 90-101. (1974)
18. KAYA, Y.K.: Eğitim Yönetimi, 5 Baskı, Set Ofset, Ankara, (1993).
19. KOÇEL, T.: İşletme Yöneticiliği, 4. Baskı, Beta Yayım, İstanbul, (1993).
20. KOTTER, J.P.: "What Leaders Really Do", Harvard Business Review, Volume 90 (3), 103-111, (1990).

21. MARTENS, R.: Coaches Guide to Sport Psychology, Human Kinetics Publishers, Inc., Illinois, (1987).
22. NORTHCRAFT, G.B., NEALE, M.A.: Organizational Behavior, Dryden Press, USA, (1990).
23. PORTİN, S.B.: "From Change and Challenge to New Directions for School Leadership", International Journal of Educational Research, Volume 29, 381-391, (1998).
24. QUATERMAN, J.: "An Assessment of the Perception of Management and Leadership Skills by Inter-collegiate Athletics Conference Commissioners", Journal of Sport Management, Volume 12, 146-164, (1998).
25. SOUCİE, D.: "Effective Managerial Leadership in Sport Organizations", Journal of Sport Management, Volume 8, Human Kinetics Publishers. Inc., 1-13, (1994).
26. TOSUN, K.: İşletme Yönetimi: Genel Esaslar, Altıncı Baskı, Baran Ofset, Ankara (1993).
27. ZALEZNIK, A.: "Managers and Leaders: Are they Different?", Harvard Business Review, Volume 55, 67-68, (1977).